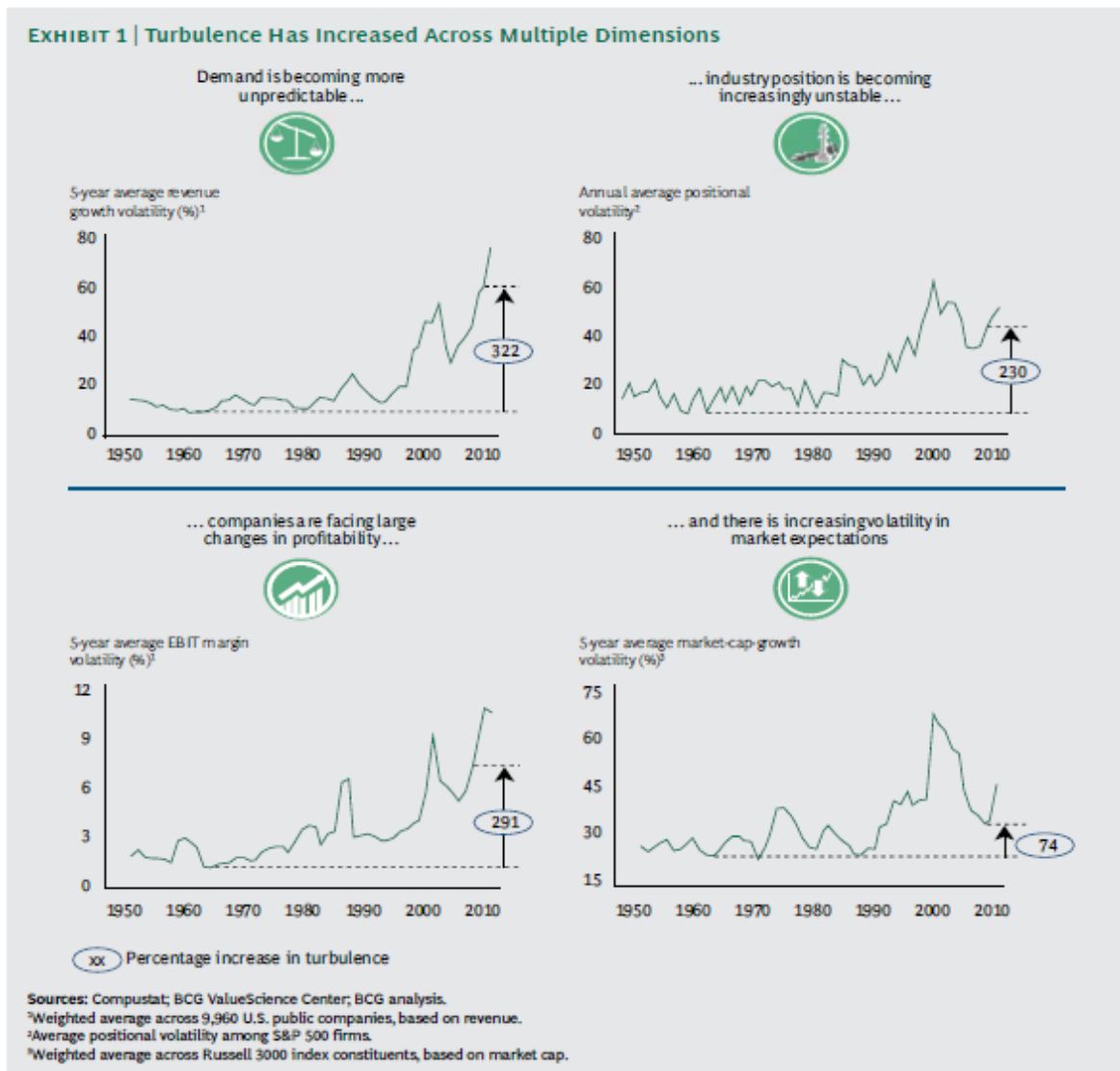


ANNEXES

ANNEXE I.	Représentation de l'augmentation des turbulences
ANNEXE II.	Grille d'analyse de l'agilité
ANNEXE III.	Grille d'analyse de la gouvernance d'entreprise
ANNEXE IV.	Grille d'analyse du contrôle
ANNEXE V.	Guide d'entretien
ANNEXE VI.	Retranscription entretien 1 – AGILEmaker : un gérant
ANNEXE VII.	Retranscription entretien 2 – AGILEmaker : un employé
ANNEXE VIII.	Retranscription entretien 3 – AGILEmaker : un actionnaire non-gérant
ANNEXE IX.	Retranscription entretien 4 – AGILEmaker : un consultant-employé
ANNEXE X.	Retranscription entretien 5 – AGILEmaker : un consultant-indépendant
ANNEXE XI.	Retranscription entretien 6 – UCB : Directeur stratégique
ANNEXE XII.	Retranscription entretien 7 – UCB : Talent lead
ANNEXE XIII.	Retranscription entretien 8 – UCB : Talent solution lead
ANNEXE XIV.	Slides 'patient value strategy' UCB

ANNEXE I. | Augmentation des turbulences dans le monde l'organisation.



Reeves, M., Love, C. & Mathur, N. (2012). The Most Adaptive Companies 2012, Winning in an Age of Turbulence. *The Boston Consulting Group*. p.5.

ANNEXE II. | Grille d'analyse de l'agilité

Objectifs	Focus sur le consommateur, personnalisation
	Individu au cœur des préoccupations
	Performance financière
Caractéristiques	Anticipation et reconfiguration stratégique
	Adaptation permanente
	Petite entité évolutive
	Partage de l'information, transparence, accessibilité de l'information
	Responsabilités décentralisées vers les collaborateurs proche du client
	Processus clairs
	Coopération, donnant-donnant
	Prise de risque
	Individu autonome, flexible et multifonctionnels
	Réelle valeur ajoutée pour le client
	Usage de la technologie
	Proactivité
Leviers	Vision partagée, valeurs communes, alignement
	Cadre bien défini
	Support aux collaborateurs
	Mesure de la performance
	Design organisationnel, structure temporelle
Culture	Apprentissage permanent, amélioration continue
	Innovation, culture de l'essai-erreur
	Donner du sens à l'action
	Autonomie des collaborateurs
	Collaboration, partage de savoir et savoir-faire
	Confiance mutuelle entre les collaborateurs

ANNEXE III. | Grille d'analyse de la gouvernance d'entreprise

Détenteur du pouvoir de décision	Le(s) propriétaire(s)	
	Le(s) détenteur(s) réel du pouvoir de décision	
Exécution du pouvoir	La prévision et la stratégie	Place des acteurs, leur intégration dans la prise de décision, leur responsabilités
		Réflexions sur les perspective court, moyen et long terme,
		Qui prend les décisions stratégiques
		Moyen mis en œuvre au regard des perspectives
		Prise en compte du risque
		Prise en compte des intérêts des différents acteurs
		Cohérence entre objectifs et moyens
	L'information	Nature de l'information
		Opérationnalité et qualité de l'information
		Diffusion et utilisation de l'information
	La prise de décision	Qui prend réellement les décisions
		Niveau d'élaboration
		Efficacité des prises de décisions
		Responsabilités
	La mise en œuvre	Formation
		Gestion des compétences
		Incitations et motivation
	Le contrôle	Dispositif
		Qualité
Analyse et gestion des dysfonctionnement	La culture du risque	
	L'analyse ponctuelle des dysfonctionnements	

ANNEXE IV. | Grille d'analyse du contrôle

Eléments clefs	Source de l'influence	L'organisation
		Le pouvoir personnel d'une personne
		La pression du groupe
		Soi-même
	Objectif du contrôle	Contrôle des actions, comportements, activités et tâches
		Contrôle des résultats
		Contrôle des caractéristiques du personnel, de la qualification
		Contrôle du contexte affectif du travail
		Contrôle de l'identité, de la culture, des normes et règles de comportements
		Contrôle du choix des objectifs et des stratégies
	Attitude du contrôlé	Implication morale
		Relation instrumentale
		Aliénation
	Quand	Planification
		Pilotage
		Post-évaluation
	Mécanisme et processus de contrôle	Modèle cybernétiques ou homéostatiques
		Modèle politique ou de la poubelle
	Moyens et instruments de contrôle	Par le marché, pression client
		Par l'organisation
		Par la culture
		Par les interaction interindividuelles
Facteurs de contingence	Ambiguïté des objectifs	
	Mesurabilité des outputs	
	Connaissance des processus	
	Répétitivité de l'action	
	Intensité de la demande pour les produits et services	
	Position des employés sur le marché du travail	
	Expertise et qualification du personnel	
	Environnement	
	Complexité de la technologie	
	Taille de l'organisation	
	Ancienneté de l'organisation	

ANNEXE V. | Guide d'entretien

Introduction	1) Dans le cadre de mon mémoire sur le thème de l'agilité, je réalise deux études de cas, l'une chez AGILEmaker, l'autre chez UCB.
	2) Démarche qualitative : ne nécessite pas une représentativité
	3) Anonymiser
	4) Enregistrement
Individu	5) Présentation : parcours
	6) Depuis quand travaillez-vous chez AGILEmaker/UCB ?
	7) Quel rôle jouez-vous dans l'entreprise ?
Entreprise	8) Description générale (taille, secteur, etc.)
	9) But de l'entreprise
	10) Organigramme / structure
Gouvernance	11) Comment envisagez-vous la gouvernance au sein de l'entreprise ? / Comment définiriez-vous la gouvernance en générale ?
	12) Qui prend les décisions stratégiques et comment ?
	13) Quels sont les parties prenantes prises en compte ? Et comment ?
	14) Y a-t-il des actionnaires ? Comment se passe la relation avec ceux-ci ?
	15) Comment s'organise la diffusion de l'information ? Jugez-vous que les vecteurs suffisants (transparence) ?
	16) Qui est responsable du point de vue de la prise de décision ? / Et de leur mise en place effective ?
	17) Qu'en est-il de la répartition du pouvoir dans l'entreprise ? / Que signifie au sein de AGILEmaker/UCB le 'pouvoir' ?
Agilité	18) Que signifie pour vous l'agilité ?
	19) Comment cela s'implémente-t-il dans l'organisation ?
	20) L'ensemble de l'organisation se doit-elle d'agir de façon agile ?
	21) Comment l'agilité se met-elle concrètement en place ?
	22) Pourquoi a-t-il été choisi de fonctionner de façon agile ?
	23) Comment accordez-vous davantage d'autonomie aux collaborateurs ?
	24) Comment contre-balancez-vous cette autonomisation ?
	25) Quel est pour vous l'élément le plus important pour fonctionner de façon agile ?
Evolution	26) Quel a été l'élément déclencheur du changement au sein d'UCB ?
	27) Comment s'est passé la transformation ?
	28) Avez-vous des exemples concrets de chose qui ont changé ?
Contrôle	29) Quels sont les objectifs CT, MT et LT de l'entreprise ?
	30) Quels dispositifs mettez-vous en place pour les atteindre ?
	31) Comment vérifiez-vous que ceux-ci sont atteints ?
	32) Que faites-vous s'ils ne le sont pas ?
	33) Quelles sont les sources d'influence dans l'entreprise ?
	34) Comment ressentez-vous les contrôle ? / Comment percevez-vous que les employés le ressentent ?
	35) Quel est la vision et la mission de l'entreprise ?
	36) Comment faites-vous adhérer les gens aux valeurs de l'entreprise ?
	37) UCB : comment faites-vous pour prôner l'agilité dans un cadre stricte (norme pharma, etc. ?)
Fin	38) Pensez-vous à quelque chose à ajouter ?
	39) Brève synthèse
	40) Merci beaucoup

ANNEXE VI. | Entretien 1 : AGILEmaker - un gérant

Présentation

Moi j'ai étudié à l'ULB, Solvay, école de commerce, puis j'ai rejoint ING. La complexité qu'il y avait derrière la finance m'attirait, j'avais envie de me plonger un peu la dedans. Deux ans après déjà, j'ai quitté, pour lancer une start-up avec un copain. C'était une chouette expérience, j'ai beaucoup appris. Et puis j'ai rejoint DHL, là il y avait aussi beaucoup de complexité mais sur un plan logistique. J'ai quitté DHL pour rejoindre Bpost et là, j'ai fait plus de la gestion de projet, on va dire du conseil interne. Et depuis lors je fais en gros plus ou moins le même métier mais avec des entreprises différentes et une position dans l'entreprise qui est différente. Aider des organisations diverses à être plus innovante, etc.

Tu faisais déjà ça avant...

Oui, depuis 2006 quelque part, je peux retrouver.

Ok, et AGILE maker : depuis quand et pourquoi ?

J'ai co-fondé AGILE maker il y a 4 ans et demi. Le tout début il y a bientôt 5 ans. Pour apporter, je dirais, une réponse différente à la fois sur la façon de faire du conseil (maker) et sur les thématiques ou les intentions, l'agilité.

Rôle dans l'entreprise ?

Mon rôle, c'est de développer les contenus, développer les outils en faisant de la veille, de la recherche, du développement et développer les approches que l'on propose au client. Plus largement on peut voir le côté marketing avec la communication et alors supporter les consultants sur leur mission et au niveau de leur formation. Agile maker c'est une organisation de 70 personnes, environ, qui se positionne sur l'agilité, avec une approche très holistique du concept. Qui cherche à la faire vivre par une approche très maker, donc : invité les gens, les acteurs de l'organisation et visé de la vitalité. Qu'il y ai de l'adoption, de l'intelligence collective qui se mettent en mouvement; que les gens gagnent en appétit et s'approprient le concept et finalement que l'agilité se développe.

Le but, en un mot ?

Apporter de l'agilité aux organisations, les rendre plus innovante et adaptative

Au niveau de la structure ?

Il y a trois, ce qu'on appelle des « equity partners » qui ont des actions et qui du coup associés à cela, puisqu'ils sont associés actifs, donc F., Y. et moi, et donc associés à cela on a une position de management aussi dans l'entreprise. Donc faire en sorte que l'on ait une stratégie de qualité, gérer les finances, les ressources, s'occuper du recrutement, s'occuper de la culture en veillant à ce que les gens puissent s'épanouir en développant leurs potentiels. S'occuper du développement des gens, faire en sorte que notre image soit positive sur le marché, ou tout du moins en lien avec notre mission d'entreprise. Tu as trois personnes qui ont cette responsabilité là, et puis tu as toute une série de services partagés. Des cellules qui ont pour mission de servir les consultants. Tu as : finance & administration, la réalisation des offres, la communication, services informatiques, les outils, le support sur mission et le développement du business (au sens d'aller chercher des clients). Et puis tu as, toute une série de makers ou de consultants qui travaillent seul ou en équipe sur des missions, des enjeux, des problématiques. Et alors on a maintenant une structure pays qui voit le jour puisque l'on est actif en Canada et en France. Là, on a lancé chaque fois une structure locale, avec une entité juridique qui est co-détenu par un entrepreneur local et AGILE maker groupe, si tu veux. Au sein de ces pays, le Canada c'est vraiment petit donc c'est un moins bon exemple, mais en France, ils sont déjà plus nombreux. Aujourd'hui si tu veux, le Canada et la France utilisent les services généraux partagés, qui se situent en Belgique. Les cellules de AGILE maker Belgique, servent le groupe ; c'est ça l'idée. Maintenant, probablement à terme, ce n'est pas la meilleure idée, mais aujourd'hui c'est bien parce qu'on a plus de maturité.

Et pour aligner c'est bien aussi.

Oui, c'est plutôt pas mal. Comme c'est des structures qui se lance, pour s'assurer que la philosophie se retrouve localement, c'est effectivement un gros avantage de fonctionner comme ça. Maintenant à terme,

par exemple la structure qui prépare les offres, il y en aura surement une en France et au Canada. On s'assurera qu'il y ait évidemment un dialogue fréquent entre les cellules du groupe.

Comment envisagez-vous la gouvernance au sein du groupe ?

On essaye d'être agile (9 :58) ce qui est l'exigence qu'on s'impose, ce n'est pas toujours parfait, ni toujours évident d'ailleurs car c'est un domaine en pleine évolution. En ouvrant la gouvernance et en la rendant la plus transparente possible. Différents types de réunion. Une réunion opérationnelle toutes les semaines sur la gestion de l'effort de vente et des ressources des consultants. On fait le point sur les actions commerciales en cours, sur ce qu'on a gagné, ce qu'on n'a pas gagné, les actions commerciales en cours, sur ce qu'on a gagné, ce qu'on n'a pas gagné. Puis, au niveau des consultants, on fait le point sur la charge de travail, s'il y a des points d'attention, s'il y a des nouveaux, s'il y a des gens qui quittent ; s'il manque des gens ou des profils types. On fait le point sur les gens avec qui on est en train de discuter. Ça c'est toutes les semaines, et c'est une réunion où les gens peuvent venir s'y inviter. C'est le principe de la chaise vide. Il y en a 2 (je pense). Donc en plus des membres permanents, deux membres peuvent venir. Mais il y a une chose importante : le terme c'est participer, pas observer. Donc elle rentre de la réunion au même titre que les autres.

Les gens viennent lorsqu'ils ont quelque chose à dire ?

Alors, les gens, déjà, il y a beaucoup de semaines où les gens ne viennent pas. Maintenant si ils sont là c'est très bien mais s'il ne sont pas là ça montre déjà qu'il y a cette politique d'ouverture et de transparence. C'est un symbole aussi, et même si il n'est pas utilisé, le symbole est important. Quand les gens viennent, je pense et ce n'est pas pour les bonnes raisons, mais je comprends tout à fait, les gens viennent souvent pour leur cas particulier : quand ils ne sont pas assez staffé, qu'ils n'ont pas assez de travail. Hors le but de cette réunion n'est pas de traiter un cas particulier ; donc bon c'est pas grave mais c'est peut être pour ça que les gens ne viennent plus ou plus beaucoup. Ils ont compris qu'on n'allait pas chercher à résoudre un cas à ce moment là. Donc ça c'est une première réunion qu'on a. On en a une autre sur le contenu : les recherches, les méthodes, les outils. Ça c'est une réunion dont moi je m'occupe et elle a lieu tous les deux mois. Là on a fait un appel à candidature : ça intéresse qui ? Parce que l'idée... alors il y a aussi le principe de chaise vide, parce que bon : transparence. Il faut des gens qui s'appliquent un minimum dans la durée. On a fait cet appel. Pour la première aussi en fait, il y a la chaise vide et on a fait un appel à candidature pour membre permanent.

Pour la réunion opérationnelle ? Elle se compose de qui ?

PY, DF et Moi, Christophe puisqu'il a un rôle là-dessus. Maintenant c'est le rôle aussi de Fabienne. Avant on avait mis les pays aussi avec nous. Mais c'était trop long et puis les dossiers franco-français, il y a beaucoup de gens autour de la table que ça n'intéressait pas et vice et versa. Donc ça ça n'a plus lieu. L'idée, c'est que PY qui est responsable du business développement, fasse le point seul à seul avec la France d'un côté et le Canada de l'autre. Donc cette deuxième réunion sur le contenu, il y a, les gens qui sont inscrit. Il y a des gens. Cette deuxième réunion sur le contenu, ce sont les gens qui sont inscrit, certain à qui j'avais suggérés d'être là parce que je pense... tu as des gens qui font partie de la cellule RD : H. et F. et moi. Puis alors il y a M., qui s'intéresse beaucoup au contenu. Il y a F.; je pense qu'il y a Y. aussi et puis d'autres encore, j'en oublie sûrement. Alors tu as une réunion aussi tous les deux mois dont F. s'occupe qui est la réunion culture. Même principe, appelle à candidature plus chaise vide, et là, le but de cette réunion c'est de premièrement : faire du sens: tiens? Elle se porte comment notre culture aujourd'hui, est-ce qu'elle va bien ou pas. C'est le premier but, et puis le second c'est de faire du stratégie. Et prendre des actions mais c'est avant tout avoir un moment, tous les deux mois un moment où on peut...

Et là pareil, vous faites le point et puis vous prenez des décisions?

C'est surtout le sens parce que par rapport à la culture, parfois plus difficile... c'est vraiment l'opposé d'une réunion opérationnelle où tu as pleins de micro sujet et de besoin d'alignement et de décision à prendre. Ici, parfois on ne sort pas avec des décisions, mais des réflexions, des constats des idées. C'est aussi des réunions qui n'existe que depuis... on en a peut être eu 3. Ou alors on utilise ce cercle là comme un surrounding bord, pour pouvoir tester les choses. C'est notamment le cas pour la nouvelle organisation, que nous n'avons pas encore communiqué comme tu le sais. On va utiliser justement ce cercle. Tiens, pour vous qu'est ce que ça évoque, etc.? On estime que c'est le bon endroit pour avoir du feedback. Finalement c'est ce cercle là qui prennent le ownership de la communication.

Et les concepts vous faites ça la après? Si vous vous dites qu'il faut changer quelque chose. Après, quand et comment prenez-vous la décision de le faire?

.... Pour l'instant; le but c'est que chaque cercle à une autonomie totale par rapport à son mandat ou la plus importante possible. Après bon, si le cercle content estime qu'il faut faire des investissements très importants en termes d'argent sur les outils, C'est quelque chose qui devra être discuté avec les actionnaires. M'enfin aujourd'hui, il n'y a jamais eu de moment où un cercle à besoin de la validation d'un autre. C'est bien le but qu'il y ait une autonomie la plus importante possible.

Et en dehors de ça, comment on passe de la discussion à l'effectif?

Bon il y a des méthodes hein, notamment en sociocratie. Il y a bon je dirais que, dans ces réunions là, c'est le rôle de l'owner de la réunion, de faire en sorte que l'on avance. Qu'on puisse aboutir sur certaines choses. Il n'y a pas une vraie technique. En fait notre gouvernance précédente, était basée sur le modèle sociocratique, on avait une réunion opérationnelle, que nous avons toujours où tu pratiques par tour de table. On avait une réunion de gouvernance, qu'on pratiquait par consentement, elle avait lieu une fois par moi.

Avec qui?

Au départ, c'était vraiment les partners. D'ailleurs au début il n'y avait que les partners. Et puis, je pense qu'il y avait aussi le principe de la chaise vide mais c'était moins... en fait il n'y avait pas eu cet appel à candidature; ça c'est dans les principes de la nouvelle gouvernance. La nouvelle qui a été lancée en novembre de l'année passée. Et puis, la troisième réunion que nous avions à l'époque, celle là on l'a toujours ce sont des réunions de stratégies qui ont lieu deux fois par an. En général à l'extérieur, une journée complète, partners uniquement plus invité si nécessaire. Mais normalement c'est juste les partners là. il n'y a pas de chaise vide. On peut discuter à la fois sur des sujets un peu comme un conseil d'administration, c'est à dire des sujets qui concerne les actionnaires. Mais bon c'est très peu de chose. Ce dont on discute plus c'est de stratégie. On fait toujours une rétrospective et ensuite une prospective. On commence par le matin la rétro; tour de table, chacun fais ça rétrospective en expliquant voilà tout ce que j'ai fait pour contribuer au projet collectif et puis il reçoit du feedback des collègues. Et après, on fait également une rétrospective collective et là en général c'est Y. qui la fait sur base notamment des chiffres financier, par rapport à ce qu'on avait prévu. Il y a un tour de table comme ça chacun peut s'exprimer. On fait un retour sur la période écoulée. Oui on fait une prospective. Chacun explique les projets qu'il aimerait mener dans les six mois à venir, là où je vais m'investir et puis chacun commente: je pense que tu devrais t'investir à un autre endroit, que ce projet il ne faudrait pas le mener ou au contraire super. On fait également une prospective collective qui une sorte de débat, de co-construction mais qui est issue des prospectives individuelles. Puis on a parfois 2, 3, 4, 5 sujets du moment. Par exemple pour la dernière fois c'était surement AGILE maker France. C'est tous les 6 mois, d'ailleurs ça passera peut être un jour à tous les trimestres avec la croissance. C'est vraiment là un dépôt stratégique, on prend beaucoup plus le temps. C'est vraiment l'opposé de l'opérationnel. ça c'est l'ancienne gouvernance. Dans la nouvelle tu maintiens l'opérationnel, le stratégique, il n'y a proprement parlé cette réunion de gouvernance par contre, il y a deux réunions thématique: contenu et culture. Je pense que c'est tout. On a également tous les vendredis, moi là je suis invité en optionnel, c't sur la communication (voir avec H.) et là je sais que les pays sont dedans. A terme on pourrait imaginer que toutes ces cellules 'services', elles doivent avoir leur mode de gouvernance. Parfois ça ne paraît pas pro car ce n'est pas du tout formalisé, mais ce n'est pas grave parce que à petite échelle et quand les choses se développe, moi ma conviction c'est qu'elles peuvent aussi; il faut laisser un peu les choses se développer de manière organique si tu veux. A un moment quand on trouve son chemin, on peut commencer à formaliser, à mettre des récurrences, des choses plus formalisé qu'on retrouve beaucoup dans les grosses boîte mais ça n'est pas indispensable de venir avec ça dans les petites boîtes parce que ça étouffe. Donc voilà, globalement les choses se passent, les gens se parlent,

Et donc au niveau stratégique, les orientations stratégique se basent sur vos trois points de vue un peu indépendamment et puis vous tracer avec ça. Ce n'est pas sur base d'un objectif final que vous avez déjà fixé.

On est très au fait de qui on est, de ce qu'on cherche à faire et de comment les choses se passent aujourd'hui et on a quand même souvent des interactions, presque quotidienne, on est peu, on est trois avec parfois des évocations sur un plan plus stratégique, après le vrai moment de prise de décision, d'alignement, c'est tous les six mois mais on est relativement au fait mais donc quand on commence par une projection individuelle, elle est quand même informée du collectif; autrement on ferait d'abord le collectif et puis les projets

s'inscriraient dedans, on est suffisamment proche. Si on devait le faire avec les pays par exemple ou si un jour on est 15 pays ou 800 personnes, on ferait très différemment. L'autre aspect aujourd'hui sur un plan stratégique, on peut prendre les inputs, on l'avait fait d'ailleurs l'année passée en décembre, un sondage. Ça nous avait aidés à prendre un peu le pouls de l'organisation, comment les gens se sentaient, comment les gens se sentaient. Maintenant, même au début, on faisait fort nous même car il n'y avait que nous même. Maintenant quand des gens rejoignent le projet je crois qu'il leur faut un peu d'expérience avec nous pour vraiment ressentir les choses. Donc voilà.

A quoi consistait la réunion de gouvernance qui existait dans l'ancien système?

La c'était vraiment au sens sociocratique, c'est à dire est ce que quelqu'un ressent une tension par rapport à un sujet. Ex: le site internet est inaccessible ou alors: ça veut dire quoi en terme de GDPR. Et l'idée c'est très vite de venir avec une proposition. Et puis on vote par consentement cette proposition. Ici, c'est tension en terme de : il y a quelque chose qui me chipote; s'il y a tension c'est sûrement qu'il y a la quelque chose à réfléchir, il y a un problème, il faut y réfléchir. Ce n'est pas forcément des tensions humaines. Il y a un truc qui n'a pas fonctionné ou qui pourrait ne pas fonctionner.

Et là, toujours perçu par vous ?

Oui, pour être bon dans notre rôle on doit rester aussi très sensitif par rapport à ce qui est entrain de se passer. Donc parfois on amène quelque chose qui vient d'une autre personne; mais cette personne n'est pas forcément dans la réunion.

Une sorte de relais.

Si toi tu me dis, tiens j'estime que tel aspect chez AGILE maker c'est une catastrophe, je vais amener ça a cette réunion. Tu n'y seras pas mais je vais l'amener. Je vais y rajouter mon interprétation mais je vais l'amener.

Et donc maintenant vous ne faites plus ça.

Maintenant non je te dis, il y a la réunion de culture et de contenu qui permettent d'adresser des sujets importants.

Tout ce qui touche à ces sujets est géré.

Oui, la difficulté qu'on a parfois, mais on va trouver une solution, on va changer. C'est que on aurait besoin nous (F, Y et moi), il nous manque des réunions d'alignement. Parce qu'une réunion stratégique tous les 6 mois ce n'est pas assez; parfois ce n'est ni de la culture, ni du contenu, et puis tous les deux mois c'est bien mais ce n'est pas un rythme qui est super rapproché. Il n'a plus, si ce n'est pas du bissdev et de la gestion de ressource ça ne va pas rentrer dans cette réunion non plus. Alors pour le moment qu'est ce qu'on fait? On fait une réunion ad hoc; ça fonctionne, c'est pas grave, on peut faire comme ça. Mais dans l'idée de la formalisation d'une gouvernance, ce serait quelque chose à ajouter. Mais vraiment, la formalisation vient avec la taille.

Oui, c'est ure. Les exigences ne sont pas les mêmes. Quelles sont les PP prises en compte ?

C'est beaucoup les consultants. Tout ce qui est culture, c'est pour les consultants. BissDev et ressources, ça part beaucoup des consultants, qui est disponible et le contenu aussi, comment peut-on supporter nos consultants dans leur mission. Après, on commence à avoir les pays : comment peut-on mieux supporter les pays, on peut mettre ça dans la réflexion chaque fois. Et alors évidemment, les clients, les entreprises de services sont des entreprises très organisées client, plus que celle produit qui reste parfois fort dans leur usine et c'est normal, elle reste dans leur usine et sont plus orientées produit. Dans le service, on est plus adaptable, très vif, relativement innovant. Maintenant souvent dans les entre qui grandisse la voie du client se perd. Au début nous c'était tout au client parce qu'il fallait gagner les premières missions, même si on avait notre personnalité, on n'était pas près à faire n'importe quoi. Il fallait trouver des missions. C'est vrai qu'aujourd'hui parfois on parle moins du client, et je pense que c'est un point d'attention à avoir.

Pour favoriser d'abord le consultant.

Oui, on commence à avoir une certaine taille et donc il y a une vie interne qui commence à naître et qui est importante, mais ça doit être en échos avec une orientation à chaque fois marché. Les missions qu'on a, celle qu'on n'a pas encore. Les succès, les difficultés, en quoi ça nous renseigne sur notre façon de fonctionner, sur ce qu'il faudrait faire de plus, de mieux, de différent. C'est vraiment clef.

La diffusion de l'info ? d'autres points importants que les réunions ouvertes ?

Au plus on grandit, au plus il y a un besoin. Comme tu sais maintenant on a une Newsletter qui se veut mensuelle. Ça me semble tout à fait important. Après on a, et ça fonctionne très bien, des gens qui font partie de ces cellules de service : V., H., C., B. Qui ont un rôle de carrefour d'info qui est très important. Il y a beaucoup beaucoup d'informel et ça c'est important. On a aussi quelques événements : monthly drink, quarterly meeting, ownership session où un consultant vient avec du contenu, des sessions de onboarding. Ça c'est chaque fois des moments qui sont importants au-delà du contenu directement visé. Les gens se rencontrent, discutent, c'est capitale ?

Et suffisant pour toi ?

Pour moi oui, il y a Yammer aussi, les emails, le whatsapp. Pour moi c'est suffisant mais ça ne veut pas dire que je trouve que la santé de la communication soit au top. Il y a des gens qui se trouvent trop isolés, des gens qui sont trop isolés. C'est difficile, l'autre vecteur de com. c'est le bureau. En fait le conseil évidemment c'est la vocation que le consultant soit chez le client. Pour peu que le bureau soit mal positionné par rapport à l'endroit où ces gens vivent ; il y a des gens, ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas mobilisés, mais qu'on ne voit jamais. Et évidemment que ce n'est pas sain, après on a plutôt, il y a beaucoup de média, de communication, mais c'est fondamentalement c'est une concertation culturelle qu'il faut voir, bon communiquer... maintenant avec la monthly newsletter, je pense qu'on fait tous qu'il est bon de faire mais je ne pense pas que ce soit ça l'axe d'amélioration, c'est la culture.

Il faut que les gens accrochent

On propose pas mal de chose, ce n'est pas qu'on ne propose pas assez ; on propose peut-être même trop de chose. Il y a encore le tournoi de hockey là qui arrive. On a parfois des soucis avec le taux de participation donc... la réponse n'est pas proposer plus ou proposer mieux, c'est accepter que c'est comme ça dans les entreprises de conseil et puis travailler sur la culture, sur le sentiment d'appartenance. Mais pas plus d'information ça non.

Vous développez quoi pour renforcer la culture ?

Déjà ce cercle qui est important, et puis il y a aussi l'idée de faire des sessions d'apprentissage mais des sessions d'été (2x2 jours) avec cette idée de co-développement : apprentissage les uns des autres (mutuel). C'est aussi un facteur collaboratif. Mais la culture c'est multifacette. On n'a pas une mauvaise culture, ça demande un éveil constant, dans petites actions correctrices, parfois de grosses actions correctrices. On a un bilan satisfaisant, ce n'est pas la grande diss, c'est ok ce qu'on fait en culture. On y fait de plus en plus attention en tout cas.

Vous faites principalement quoi ? L'onboarding ? Vous choisissez les gens en fonction de cette culture aussi ?

Oui, on y est attentif, je pense qu'on a une boîte qui a une perso assez forte, ça se ressent à l'interview, ça se ressent dans les contacts, ça se ressent parfois même avant l'interview, c'est-à-dire que la personne nous perçoit et vient parce qu'elle trouve des choses qui l'intéressent. Ce n'est pas toujours juste mais ça donne un filtre déjà. Et puis dans les rencontres on va y être vigilant oui. Tous les points ; la gouv, la comm, les événements mais également la qualité des projets, la typologie des projets, le type de personne qui rejoint AM family, tout est source d'une culture. C'est une espèce de grande soupe qui brasse un peu tous ces éléments là.

Les éléments principaux de la culture chez AM ?

C'est soit CLIMATE soit au fond 4 valeurs qu'on a définies au tout début qui restent vivaces et sont rappelées dans les contrats – j'ai peur d'en oublier une : se dire les choses simplement, oser l'aventure, contribuer à l'intelligence collective et puis je ne sais plus. Ce n'est pas que je les ignore, je pense que je les ressens bien. D'ailleurs le lien avec CLIMATE peut être fait.

Oui. Si on doit parler de pouvoir, qu'est-ce que cela signifie chez AM et comment ça se répartit ?

On essaye que toutes les décisions se prennent au service du projet collectif. Et on essaye de donner la parole à AM en tant qu'entité vivante, de quoi a besoin AM, que dirait AM ? (Pour les clients mais aussi les consultants).

Dans l'intérêt collectif, alors ?

Oui mais par rapport à un projet qui est clair. Evolutif. Tant qu'on le ressent....

Et qui est ?

Et bien, apporter de l'agilité, dans une approche participative, qui peut s'exprimer de manière différente ; Pour moi la responsabilité des trois partners, c'est d'être toujours au contact de ce projet et de l'entendre, comme si c'était une petite voie parfois un peu étouffée et qu'elle nous dépasse. C'est une entité qui a sa vie propre. C'est fondamental. Chaque PP vient influencée cette destinée, comme si c'était un humain qui a une personnalité propre mais qui hostile au fur et à mesure de ses rencontres ; c'est ça AM. Il faut rester au diapason, c'est AM qui doit avoir du pouvoir. Plus que les membres aussi importants qu'il soit. Le système qui a plus d'influence qu'une personne lambda, pour beaucoup encore je suis considéré comme représenté le projet et donc si je dis quelque chose, c'est considéré comme aligné à la philosophie parce que je connais bien notre univers conceptuel parce que je connais bien les gens. Et aussi, ce qui donne le pouvoir dans des organisations comme ça, et ça c'est sain, c'est le contact client, parce qu'à un moment c'est le client qui donne du boulot, qui donne des chouettes missions. Les gens qui ont beaucoup de pouvoir chez AM sont les gens qui sont proches des clients. Si je suis copain avec PH, ça me permet d'être en bonne position pour des missions intéressante chez Engie des choses comme ça. La ou ça va trop loin ce sont les risques de copinage ou on fait fit des compétences et ça c'est difficilement évitable, il faut rester vigilant. Le pouvoir vient de là aussi. C'est inévitable le pouvoir il ne faut pas le chasser, c'est inévitable mais c'est intéressant quand le pouvoir se loge dans le projet collectif, c'est ç qui compte.

L'agilité ?

Une entité agile, c'est une entité qui à de la liberté d'action, elle peut agir avec peu de fiction, elle a de la liberté dans sa capacité d'action, vaste répertoire de réponse, ce qui donne de la liberté aussi.

Comment concrètement ça s'implémente en interne ?

.... Je pense que les gens ont beaucoup d'autonomie et de capacité d'action et puis on ose l'aventure avec les gens et puis on entre beaucoup en co-crétation avec les gens par rapport à des problématiques parfois très complexe. Ça leur donne de la liberté, on essaye de les outiller comme on peut. Pour qu'ils aient le moins de friction possible. Ce n'est pas tjs le cas. Puis le fait de rejoindre une organisation qui est plus large qu'eux au niveau des contacts, de l'expérience engrangée et des compétences disponible, ça leur permet d'accéder à des missions qu'ils ne pourraient faire seul, ce qui augmente leur liberté aussi dans un sens.

Oui. Et comment donner vous concrètement l'autonomie/ comment elle s'installe ?

En fait, vraiment naturellement parce que depuis le début on a voulu un projet qui nous dépasse. Le but ce n'était pas que les trois on fasse toutes les missions et qu'on soit toujours au contrôle. Dès le début ce n'était pas le but et aujourd'hui ce serait impossible ou alors il faudrait une autre forme de structure. On fait confiance et comme on travaille avec des gens très expérimenté, on peut leur faire confiance, on n'est pas fou. Donc on est dans un métier où la réputation est fondamentale t peut vite être faite ou défaite, donc si je n'avais pas confiance je suivrais très fort la mission. On a un ressenti de ces gens et puis ils ont fait un tas de trucs. On a..... j'espère, qu'on met les gens en confiance. Parfois certain vont trouver qu'ils ont trop d'autonomie, qu'ils sont lâchés trop vite dans le bain. Tu te dis mais attend il n'y a pas de raison ça va marcher. Là où on ne les implique **pas toujours c'est dans l'offre** ; dans ce qu'on propose aux clients. Donc l'autonomie peut être un peu contrant parce que le chemin peut avoir été défini sans le consultant.

S'il a une idée, il peu toujours la dire.

Oui, si tu veux dans nos méthodes, si tu veux tout définir il y a énormément d'autonomie que tu peux injecter dedans. Et puis, dans les missions etc. L'autonomie est très forte par essence, depuis le début.

Et vous la basé sur la confiance, que vous basé elle-même sur l'expertise et la compétence des gens.

Oui. Voilà et puis après sur le nombre de mission qu'on a pu avoir ensemble. Ce qui est intéressant aussi c'est de former des groupes. Si tu estimes que tiens x.y.z super mais là-dessus tu as moins d'assurance, tu vas mettre quelqu'un qui va compléter de cet aspect. Ou un plus jeune. Charles par ex, on ne va pas le mettre sur n'importe quoi, ça va être déstabilisant pour lui, ça risque d'être problématique par rapport au client. On est très réfléchi par rapport à ça. On va essayer de mettre toujours un peu à la limite, pour que les gens puissent se développer. Mais de toute façon on n'avait pas le choix, on commençait à zéro, on devait être aventurier et avoir cet esprit.

C'est par ce cadre-là que vous contre balancer l'autonomie ?

Le cadre effectivement c'est ce qui permet l'autonomie. On se permet l'autonomie, parce que l'intention d'agilité et la façon dont on va l'apporter sont deux éléments qui forme un cadre extrêmement précis. Après tu le fais de la façon dont tu veux. Mais tu le fait de façon Maker, si tu as une approche plutôt maker et qui vise l'agilité, c'est bon pour le reste ! Tu fais comme tu veux. La dessus on ne peut pas dévier de cela.

Si un jour vous étiez 3x plus grand, vous pourriez vivre avec le même modèle par rapport à l'autonomie ?

On aurait alors des cercles et des practices à un moment, tu t'assurerais que ces cercles-là staff les missions, et qu'ils supportent les consultants. Parce qu'attention, quand il arrive les consultants, même s'ils ont beaucoup de bagage, on va les supporter beaucoup plus. Mais c'est un besoin qu'ils ont de toute façon. Ce n'est pas dans une optique de contrôle, c'est dans une optique de les aider.

Des pôles thématiques.

Ce qui existe déjà de manière organique aujourd'hui. Mais on n'a pas encore la taille qui exige de le formaliser. Un jour très probablement. De manière organ, ça se fait déjà aujourd'hui. Si on doit traiter dans un hôpital, une dynamique de culture, en te le disant j'ai déjà 2-3 lumières qui s'allument.

Quand les gens on un rôle de support comme ça en interne, ils sont/seraient rémunérés pour ?

Oui tout à fait. C'est vrai que nous la grande majorité des gens sont payé en fonction de ce qu'ils font chez le client : des jours prestés, payés clients. Mais ça évolue depuis pas mal de temps, on a maintenant des rôles avec des contrats fixent si tu veux, c'est le cas pour P., C., FR, FdH. Il y a parfois des situations différentes et ça c'est de plus en plus le cas. C'est claire. + l'équipe centrale ici. Et en France il y en aussi, C. et des réflexions sur l'un ou l'autre. Et pareil pour moi. Ça fait partie du service AM.

Si tu devais dire un élément fondamental ici en interne de l'agilité ? Indispensable.

C'est CLIMATE si tu veux, la culture d'agilité plutôt que son contenu, et c'est cette culture que tu amènes en tant qu'intervenant chez ton client, beaucoup plus la façon dont on intervient que sur le contenu, c'est la manière dont on va créer des cercles, dont on travaille qui permet le développement des ingrédients de l'agilité : surtout coll, autonomie et sens. Et surtout sens s'il n'en fallait qu'un. Avoir des approches qui vont rechercher le sens.

C'est cette idée d'avoir un objectif commun bien défini que les gens quelque soit la façon dont il y arrive.

Ce n'est pas tellement d'être sûr qu'on l'aie mais le sens making c'est un peu qu'on contribue et que les gens comprennent ce en quoi ils contribuent, en quoi leur travail est utile, qui est une forme de mobilisation par le sens. Qui peut être très fort donné par le client d'ailleurs. Mais donc plus largement c'est CLIMATE, c'est la façon dont on peut faire les choses. C'est ça que des gens d'un certains types vont être intéressé par AM. On a chaque fois que le client retrouve chez les consultants.

Vous avez des objectifs plus concrets définis ?

Oui, c'est pas super clair, c'était assez clair pour l'instant mais il faudrait qu'on s'y replonge. On a des objectifs de taille, ex : u pays par an/ 80 en Belgique. On a aussi une vision : être reconnu comme IDEO de l'agilité, quelque chose d'inspirant facteur d'innovation, d' agilité. On a ce genre de réflexions qui sont des guides.

Dispositifs pour s'assurer que c'est atteint ?

Le but c'est que c'est un réf. constant et que tu t'y raccroches dans toutes les microdécisions. Tu regardes un peu ta santé financière par rapport à tout ce qui est quantitatif, mais on n'a pas été très loin, pour des bonnes raison jusqu'aujourd'hui. Demain on peut peut-être réfléchir à fixer...

Et à un niveau très précis ? La newsletter par exemple ? Vous avez décidé d'en faire une, comment vous vérifier ?

Ça vient de la culture, du cercle culture, la première chose à faire : on se rendait compte qu'il y avait beaucoup de rumeur et d'idée fausses ; il y un vrai besoin, un déficit d'information à ce niveau-là.

Et puis, en sortant de cette réunion culture, c'est toi par exemple qui poursuis la démarche, qui va demander à quelqu'un de s'en charger.

Oui tout à fait. Mais tu vois maintenant il y a des cellules, celle de com. par exemple, on va en discuter. Là l'idée c'est qu'une seule personne soit owner du truc et le processus soit sous contrôle. Après à elle de demander si elle a besoin que l'un ou l'autre écrivent quelque chose.

Et comment vous vérifier ensuite ; que c'est fait, que ça correspond?

On n'est pas toujours métrique, il n'y a pas eu... on n'a pas été très discipliné sur ce truc quoi.

Et pour le site internet par exemple ? Comment vous réaligné si ça ne convient pas ?

Il faut qu'il y ait un owner, tu vas chercher beaucoup de feedback AVANT. Mais un cas n'est pas l'autre si tu veux. Il y a des sujets qui intéressent peu de monde, d'autre plein de monde. Il faut que chacun soit capable... au plus tu fais large au plus tu dois être capable d'aligner les gens derrière.

ANNEXE VII. | Entretien 2 : AGILEmaker – un employé

Présentation / parcours ?

J'ai fait LEA option école de commerce, j'ai travaillé quelques années à NY dans le cheaping, ensuite à Paris dans le secteur des jus de fruits. Ensuite pendant 14 ans dans le secteur financier chez le n°1 mondial de la finance et finalement je suis arrivée à Bxl où j'ai travaillé dans une association qui s'occupait de la standardisation européenne. Et ensuite chez le n°1 mondial des boissons alcoolisées. Et donc dans tout mon parcours c'était des positions multitasking où j'ai fait de l'administratif, du financier, RH, juridique, marketing, organisation event. Ça c'est le fil conducteur de ma carrière même si les secteurs étaient complètement différents.

Et depuis quand et pourquoi AM ?

Ça va faire un an le mois prochain ; c'est un peu le hasard.

Rôle ?

Je suis officiellement office manager mais 75% de mon temps est consacré à la facturation, finance, ranking financier, etc. Et les 25% restant, pour le reste l'admin, le RH mais il n'y en a pas beaucoup car il n'y a que trois employés officiels. Et puis bon tout le reste : tout ce qui admin dans la boîte.

But de AM selon toi ?

C'est assez complexe je dirais mais en une phrase : c'est l'accompagnement des entreprises (petite ou grande ou département) ; c'est l'accompagnement dans le changement quelconque. Moi tel que je vois le rôle de AM c'est l'accompagnement, c'est donner des outils aux employés, aux dirigeants afin qu'ils puissent améliorer.

Structure ?

... ce que j'en pense ? Financièrement c'est une bonne structure. Dans le sens où ayant un réseau de 80 et si on prend la France ou le Canada de presque 100 consultants, les coûts administratifs sont vraiment au plus bas que tu puisses faire car ce ne sont pas des employés. Donc c'est un réseau d'une centaine de personnes et tu n'as le coût que de 3 employés. Cette partie-là de l'organisation, je trouve que c'est une très bonne idée. Si on veut faire beaucoup de choses avec peu de frais. Quant au reste, moi tel que je le vois de l'extérieur, je vois qu'il y a des espèces de sous-groupes où certains groupes de consultants travaillent ensemble sur certains dossiers, c'est toujours les mêmes qui vont en mission etc. et puis tu as quelques électrons libres qui viennent un peu de temps en temps ; Mais dans l'ensemble je trouve qu'avec une telle structure c'est difficile de construire un esprit d'entreprise cohérent.

Autrement, la structure est plane ?

Oui dans le sens où les gens sont indépendants, où chacun à sa propre vie, sa propre structure, etc. maintenant, dans le lot il y en a qui sont un peu plus seniors donc j'ai l'impression justement comme je disais, il y a quelques consultants, appelons les seniors qui sont entrain de créer des mini équipes et c'est eux qui décident un peu quel consultant ils vont mettre sur mission. Ça crée comme ça des sous-groupes sans une vraie hiérarchie mais il y a des responsabilités. Et si je prends l'exemple au niveau de la facturation, c'est le lead de la mission, celui ou celle qui a choisi les consultants qui travaillent sur la mission etc. c'est cette personne qui est responsable de me fournir les informations pour la facturation et aussi fournir les infos aux consultants. C'est un peu comme si c'était un mini chef d'entreprise avec ses employés même si ce n'est pas une structure hiérarchique... c'est plutôt plat.

Avantage/inconvénient de la structure en sous-groupe ?

Avantage : même personne sur même type de mission, cela crée des sortes de groupes au sein desquels les gens se connaissent mieux. Passer une nuit à l'hôtel etc. En revanche ça peut créer un peu comme les cercles d'amis ou tout le monde se connaît mais quand un nouveau arrive, c'est un peu difficile de faire ça place. A voir... ça c'est mon impression mais peut-être que je me trompe. Mais par ex ceux qui travaillent chez BNP ils se voient tous les jours, chez De Groof c'est pareil, et c'est toujours les mêmes qui vont aux missions Engie. Ça peut créer un peu d'isolement je dirais.

Surtout que ça n'est pas présenter comme ça à la base

D'un autre côté c'est compréhensible parce qu'on ne peut pas s'attendre à ce que les trois gérants, puissent gérer tout ça maintenant. Peut être qu'au début quand il y avait 10 personnes, mais maintenant ils ne peuvent pas gérer, contrôler toutes les missions en plus du travail que chacun s'attribue au sein de la société. C'est normal qu'il y a une sorte de délégation à des gens comme Philippe, comme Roseline. Qui reprennent ce volet là tu ne peux pas gérer 100 personnes comme tu en gères 10.

Comment s'envisage la gouvernance au sein d'agile maker ?

Je ne sais pas trop. Je ne vois rien par rapport à ce que je voyais dans des boîtes anglosaxonnes ou c'était très formel. Ici, en tout cas moi je ne le vois pas. Peut être que ça existe mais je ne suis pas impliquée dans cette partie-là.

Tu vois qui prend les décisions stratégiques ?

C'est clair que ce sont les trois gérants qui sont impliqués, à plus ou moins de degré chaque fois. Maintenant je pense que ça n'est pas... bon après je ne suis pas là à leur réunion du jeudi. Mais je pense qu'il peut y avoir des trucs qu'ils font avec d'autre ; par exemple discuter de certains dossiers avec l'un ou l'autre. Je n'ai pas l'impression qu'il y ait l'unanimité pour prendre des décisions car ils vont tous dans la même direction. Concernant le business dev c'est plus Y. ; je dirais, G ; c'est plus tout ce qui est matériel, outils. ET puis F. ; il est plus axé sur certains dossiers.

Chacun dans leur domaine prennent des décisions.

Oui voilà, moi par exemple, je demande à G ; parce que Y. n'est pas là. Et à chaque fois il me renvoie à Y. On voit qu'il y a une séparation des compétences par rapport à ça.

Et qu'il n'y a pas forcément besoin de l'avis de tous.

Non, en revanche les documents doivent être signés au moins par deux personnes. Les contrats les choses comme ça. Et d'habitude c'est tjrs Y. et G.

PP prises en compte dans les décisions ?

Ça dépend un peu de quoi il s'agit. D'un autre côté, la société leur appartient donc c'est dans leur intérêt que ça fonctionne. C'est leur argent en quelque sorte. Ce sont des actionnaires donc je pense que les grosses décisions ne se prendront pas unilatéralement. Mais chacun dans son domaine peut mettre le poids pour prendre une décision par rapport à une autre. Mais je pense que ce sont des choses assez claires parce que les choses sont établies. Par exemple il y a des taux standards, le consultant doit toucher x, etc. Donc en fait la seule décision c'est si tu vas faire une ristourne à quelqu'un, un taux plus bas, si tu prends un gros contrat et que tu décides de faire une grosse réduction, là je pense qu'ils sont obligés de prendre la décision tous ensemble. Après il peut y avoir aussi une influence de ces consultants seniors dont on parlait ; ils peuvent aussi donner leur avis mais dans quelle mesure on prend ça en compte ou pas, je ne sais pas ; mais je pense que c'est quand même un input qui est nécessaire dans la prise de décision même si elle leur appartient.

Pression syndicale.

Non. Ils travaillent sur des missions dans lesquelles il y avait des réunions avec les syndicats ; il y a dans le cadre de certaine mission des interactions avec les syndicats. Mais ça n'affecte pas AM directement. Il n'y a que 3 employés et donc forcément pas de syndicats. Le fait que nous soyons en mission dans des boîtes qui ont des problèmes et où certaines décisions doivent se prendre en concertations, mais dans ce cadre précis, on représente la société et pas AM. Mais en interne on n'en a pas. Si on grandit, il y aura des syndicats et peut être que les interactions qu'on a eu lors de mission, certains syndicats s'en rappelleront.

Répartition du pouvoir dans l'entreprise ?

Je pense que le pouvoir réside chez les actionnaires et puis la répartition entre eux c'est assez égale. Après en pourcentage, Y. en a plus que les autres. Ils ne sont pas égaux. Je ne me rappelle pas exactement de la répartition mais c'est dans les statuts (BCE). Je crois que Y. doit avoir 10% de plus. Mais ça a un peu changé parce que avant il y en avait d'autres. Et donc les parts de ces personnes là je pense que c'est Y. qui les a rachetées.

Pourquoi les gens sont-ils partis ?

Les gens sont toujours là ! Mais ils ont changé leur contrat mais ça je ne sais pas pourquoi.

Au niveau de ton travail, as-tu des objectifs fixés ?

Non, en tout cas en ce qui concerne l'argent. Le seul objectif c'est de s'assurer qu'on facture et qu'on récupère l'argent. Si on peut appeler ça un objectif. Mais pour moi ça n'en est pas un, c'est le boulot quoi.

Et ça s'organise comme du coup ? Pn t'a décrit une fois ton travail et tu t'organises ou on revient vers toi avec des demandes particulières ?

Rien ! Rien de tout ça. Je dois dire qu'on ne m'a rien dit, c'est un peu du flou artistique. Dans un premier temps j'ai mis de l'ordre dans le suivi financier. Parce que ce n'était pas suivi. Et puis le volume à augmenter. Avant tu avais trois personnes qui faisait la même chose, il en faisait deux fois ou jamais. Au niveau des paiements, il n'y avait que Y. qui avait accès à la banque donc pour vérifier si on avait bien reçu l'argent ou quoi, il fallait toujours passer par lui. Des trucs qui arrivaient chez Y., il ne lisait pas ses mails. Donc mettre de l'ordre c'était le premier objectif et puis il fallait que je m'habitue au système que je ne connaissais pas du tout.. Mais j'ai fait ça toute seule. Et puis après, pour l'instant moi je fais mes petits trucs RH, tout ce qui est admin, les déclarations, les assurances, ce genre de chose. Envoyer les trucs de onboarding, suivre un peu les nouvelles personnes qui arrive. Mais on ne m'a jamais dit : il faut que tu fasses ça ça et ça. J'essaye de m'approprier certaines choses et puis d'autres je suis contente de ne pas devoir les faire. Le seul problème que je trouve, il y a un manque d'information, en tout cas qui ne parvient pas. Ils pensent dire un truc mais ils ne le disent pas ; ils pensent que ça n'a pas d'impact sur moi mais ça en a. L'exemple tout bête c'est la nouvelle version de ODOO. Ils ont été voir les gens sans moi et tout, ils ont tous fait tout seul ; mais moi ça a un impact sur moi. Et maintenant on est à 2 jours de la clôture du système et on n'a toujours pas un modèle de facture qui sort correctement. C'est un peu embêtant... Bon, est ce que ça aurait été différent, je n'en sais rien mais peut être que si on m'avait dit t'en va aller rencontrer ces gens là, on va aller en parler, même si coté technique, je leur laisse, je m'en fous. Coté pratique j'aurais déjà pu leur dire des choses et peut être qu'on aurait gagné un peu de temps, et s'il ne pouvait pas le faire, on aurait trouvé une autre solution. Donc voilà, parfois il manque de la communication et il y a des infos qui ne parviennent pas.

Cela vient du fait qu'il n'y pense pas ?

Oui voilà, je pense. Ajdh je parle avec JP, je reçois une facture d'un consultant pour VivaQua, mais je dis c' »est quoi ça ? c'est uqi c'est comment ? « Ah oui il faut que je t'envoie ça » ... mais bon... j'ai établi une procédure, j'ai fait des petites fiches que j'ai distribués au lead, donc les gens qui parlent avec le client, qui font des offres etc. quand il y a un deal, il faut juste remplir la petite fiche, avec des choses toutes simple (nom, numéro de tva, numéro de contact, etc.) des choses toutes bêtes ; je mets ça dans mon classeur et quand le moment vient, je sais qui je dois facturer. Voilà. Et bien pfff... JP l'a fait pour deux trucs au début. Mais c'est tout, et personne d'autre ne l'a fait et puis ils balancent des mails un peu n'importe où dans tous les sens. Et donc je dois faire des aller-retour 36 milles fois, c'est une perte de temps et d'énergie. Moi j'aime bien, PY parle beaucoup de processus, machin mais les gens ne suivent pas. Mais je pense honnêtement que c'est du au fait que c'est un réseau de consultant indépendant et que ça n'est pas une entreprise. Tu vois ? Les gens ne se sentent pas concerné. Chacun fait son truc de son côté, mais dans une boîte, on t'envoie un email : voilà c'est le processus, c'est la marche à suivre. Dans ma boîte avant on nous disait : voila c'est le nouveau système pour enregistrer vos frais, ça vous plait tant mieux, vous ne le faite pas, vous ne serez pas remboursé. Toute la problématique vient de cette structure de non entreprise.

Lié à l'agilité ?

Je ne sais pas si c'est agile. Mais pour moi il y a quand même une différence entre être agile et efficace et pour moi pour être efficace, il faut un minimum de structure. Sans tomber dans la non agilité, il faut quand même un minimum de structure de processus, sinon ce n'est plus l'agilité, c'est la jungle.

Contrôle ton travail ?

Non, personne ne contrôle rien. Au début Y. contrôlait.

En faisant quoi ?

Avant de faire un paiement, il fallait que je lui fasse une liste de tous les consultants et le montant par rapport à quel contrat, etc. Pour être sûr qu'on payait correctement. Il continuait à avoir l'accès à la banque. Maintenant moi je fais les paiements et puis voilà. Mais je vais quand même le voir lorsqu'il y a des nouveaux contrats, lorsqu'un contrat me dit qu'il doit toucher 10% en plus parce qu'il a apporté le lead, etc. là je vais

vérifier avec lui. Mais le problème c'est qu'au départ, un consultant signe un contrat mais ensuite tous les changements qui peuvent survenir ne sont pas documentés. Ou alors c'est un email ou alors c'est autour du café.

Et ils ne résignent pas ?

Non, c'est ça le souci. Peut-être qu'il y a un échange de mail donc c'est un écrit mais je n'en suis pas copié dedans. Mais ce qu'on ne me dit pas, je ne sais pas savoir. Mais donc je vois qu'on me demande 10% en plus, mais je ne suis pas au courant. Je demande et on me dit : « ah oui on en a parlé ! » mais parlé n'est pas documenté. C'est ça le souci, alors, c'est peut-être un peu trop d'agilité. C'est peut-être embêtant mais il suffit d'imprimer chaque fois l'échange d'email qu'il y a eu et de le mettre avec le contrat. C'est ce processus... et je pense aussi que c'est du au fait que ces gens sont des consultants indépendants depuis un certain nombre d'années et qu'ils ont pris l'habitude de travailler tout seul. Et donc c'est un peu difficile de penser : ha oui il faut que je partage ça avec les autres.

Et toi si tu veux contrôler les choses, tu peux t'y prendre comment ?

Il faut que je demande aux gens, il faut que je trouve la personne qui est à la source et qui saura me dire la réponse, je reviens à l'exemple de vivaqua, je ne savais pas que c'était JP qui dirigeait, du coup j'ai envoyé un mail au 3 : Y., G. et F.. Et c'est eux qui m'ont dit que c'était JP qui s'en occupait. Il devrait y avoir un moyen de sortir un rapport ; parce que les gens ne mettent pas sur le Drive. C'est comme là, on a une timesheet où on met les heures prestées pour la France mais personne ne le fait, et donc le jour où je devrai facturer la France ça sera la galère pour trouver qui a travaillé combien d'heure.

Et surtout, on ne saura plus vérifier.

Oui, parce qu'un peut tout le monde y a bossé. Le seul qui met ses heures c'est CG.

Du coup ça se repose quand même beaucoup sur chacun.

C'est tout à fait ça. Quand les gens n'ont pas le temps, ils n'ont pas le temps. Un autre problème c'est le non respect des dead lines des autres, chacun fait son truc et n'a pas le temps. Mais moi par exemple, j'ai ma deadline aussi, demain je dois apporter le rapport chez le comptable.. il y a plein de facture qui n'ont pas été faites, on ne m'a pas apporté les timesheet parce que ça traîne à gauche à droite et on ne met pas la pression pour récupérer. Et moi, il n'est pas question que je reste jusqu'à 22h pour les récupérer. Donc, quand je donne une deadline c'est qu'il y a une raison !

Un des critères de l'agilité, c'est l'autonomie... et là c'est un peu trop ?

Je crois. Soit s'en est trop, soit c'est leur méthode travailler : être seul à travailler. Soit on établit les priorités selon son angle de vue.

Chacun est trop dans son coin

Mais après, tu vois que c'est toujours les mêmes qui sont dans ces problématiques, donc il y a un peu aussi du caractère.

Mais il n'y a rien pour cadrer ça ?

Franchement le problème c'est que... encore une fois je prends un exemple très concret : il y a une timesheet group pour BNP apparemment moi je n'ai pas accès, parce que c'est dans le système de la BNP et chaque consultant doit aller y mettre ces heures et une fois que c'est fait, c'est consolidé. C'est F. qui s'en occupe, mais là comme il est occupé, il a passé le relais à I. Normalement, F. prend sa feuille et va voir le responsable projet chez BNP pour valider si c'est ok ils signent et ils me l'envoient, je peux facturer. Là nous sommes le 8 du mois et je n'ai toujours pas la timesheet. J'ai demandé, j'ai redemandé, j'ai 5 emails où j'ai demandé, et chaque fois on me dit : « finger crossed, on va l'avoir », aujourd'hui, apparemment il y a des petites questions encore donc ce n'est pas signé. Je leur ai dit : oui mais bon sachez que si moi je ne facture pas d'ici demain ; bon déjà si on ne facture pas la BNP on va avoir un trou dans le mois parce que ça va être décalé. Et puis deuxièmement, la prochaine fois où je pourrai rentrer dans le système ce sera le 22 mai et donc ça ne sera pas payé avant la fin du mois de juin et donc pour le mois de mai tous les consultants auront zéro. D'accord..qu'on soit claire. Ce n'est pas seulement mon time line à moi. Et puis, je suis là, j'attends, et puis en dernière minute je vais être là stressée pour faire ça. Mais ça a un impact aussi sur eux.

Ils répondent quoi quand tu leur dis ?

Ça rejette sur d'autres (la personne de BNP, etc., je suis en vacances, je ferai plus tard). Nous sommes mardi à 16h et je n'ai pas de time sheet. Qu'est ce que je peux faire de plus dans ce contexte là ?

Oui, il n'y a rien qui peut contraindre les gens. Les gens font à leur mode et ils ne se sentent pas tenu. Tu penses aussi que c'est du au fait que ta fonction n'existe que depuis un an ?

Non mais je pense qu'il faut quand même un changement. Les gens ne voient pas l'évolution. Peut être que les dix premiers pensent que c'est toujours le même mode d'opération que lorsqu'ils étaient dix sauf que maintenant ils sont 80. Donc il y a peut être un peu de ça. Exemple : Charlotte me dit hier : que fais tu avec les reçus pour les notes de frais, est ce que tu penses les originaux ou une copie ? En Belgique, la copie ça suffit donc on me les envoie souvent par scan, sinon tu mets sur la note de frais ce que tu veux. Elle me dit oui, j'ai demandé à robert, qui travaille beaucoup pour la France et il me dit qu'en 10 ans il n'a jamais donné de reçu pour les notes de frais. Depuis que je suis là, il ne m'a pas fait de note de frais mais le jour ou il le fera je lui demanderai un reçu. Et si ça ne lui plait pas, il n'aura qu'à aller voir PY. Donc peut être qu'ils ont pris certaines habitudes et que ça les embête de changer parce que ça les arrangeait bien. Donc il y a pour moi plusieurs raisons à cela : ce sont des indépendants et donc dans leur manière de travailler c'est un peu difficile de s'adapter à certaines obligation. Le fait qu'ils donnent priorités à autre chose et que le coté admin vient en dernier (quand j'ai le temps de le faire). Et puis, comme ce ne sont pas des employés, tu ne peux pas mettre de pression sur eux. Lorsque tu es chef de département, si un gars de ne fait son boulot, tu vas lui dire : tiens je veux ça pour 17h. ici tu ne peux pas le faire parce qu'il y a cette notion qu'on est tous un peu sur le même pied d'égalité parce que voilà on est tous consultant, on est tous machin, certain avec plus d'expérience, etc. mais on est tous pareil et donc je n'ai pas d'ordre à recevoir de toi. C'est mon point de vue.

Mais du coup c'est difficile à organiser. Par rapport à ta tâche, ça se passe bien parce que tu le fais avec conscience. Si un jour tu en as marre et tu te dis : oh tant pis !

Oui, oui. Si je prends le temps et puis j'épluche chaque facture, et je vérifie si c'est correct et cohérent. Je vérifie et je leur renvoi. Peut-être qu'à un moment je m'en foutrai de ces détails, bon tant pis ça reviendra, il ne sera pas payé et tant pis, ça lui apprendra. Mais ça moi ça me prend du temps parce que je dois tout vérifier, renvoyer que la personne refasse la facture, faire le mail etc. Donc, c'est time consuming, et puis tu dis au gens certaine chose, G. compris, ex : envoyer moi les factures sous format pdf... je les reçois en ppt de la part de G., en word d'autre, etc. Enfin quand même, c'est écrit noir sur blanc. Alors oui, je pourrai dire : renvoie la moi en pdf sinon je ne la traite pas maintenant, je prends la facture, je la sors je la modifie moi-même en pdf. Mais tu as raison, peut être qu'un jour ; d'abord je n'aurai plus le temps et puis je répondrai : si tu ne me l'envoie pas en pdf, je ne la traite pas. Tu peux arriver à ce point là....

La c'est parce que tu fais attention, c'est parce que tu as la conscience de le faire et les compétences, ça se base sur ça. Tu le fais comme ça. Et eux ils se basent sur ça puisqu'ils ne vérifient pas.

De l'autre côté moi je me dis que si je ne fais pas ce contrôle, ce qualité contrôle, et si je ne fais les choses, ils vont me dire que je ne fais pas mon travail correctement. Ça va retomber sur moi et en fait c'est le reflet du mauvais travail des autres qui peut avoir un impact sur mon travail à moi. Moi je suis censé juste traiter les factures et je ne suis pas censée les refaire, etc. Finalement moi je pourrais très bien passer ces 2 factures numéros 50 et puis quand il va faire sa tva à la fin du mois, il va se dire merde. Donc là pour l'instant moi je n'ai pas eu d'évaluation par exemple, je pense que quand on arrive à une année de travail peut être qu'il y en aura une mais pour l'instant en un an personne ne m'a demandé : comment ça va, ça fonctionne bien, est-ce que ceci, cela ? ...

... c'est que ça va du coup.... ?

C'est ce que je me dis : no news, good news.. ! Mais bon.

Et s'il y a des petits problèmes ou quoi, ils viennent ? Ils disent quelque chose ?

Non... non, non plus. Donc voilà, tu te dis est-ce que ça les intéresse ?! Ils avaient une tâche, ça les embêtait, voilà on engage quelqu'un : fait le travail. Et on s'en débarrasse. Tu peux avoir ce sentiment là aussi. Jusqu'à présent personne n'est venu me demandé comment ça va.

Du coup tu ne te sens pas très impliquée

Non. Et puis bon, c'est un jour je fixais des dates pour des onboarding avec G. et il me dit : oh ce serait bien que tu en fasses un. Je dis oui peut être, mais je pense que peut être ça ils auraient me le dire au début, quand

j'ai commencé. Bon j'en connais un petit peu car quand il était venu à l'ichec, il avait fait une sorte d'agility discovery tour. Quand je suis arrivée, il aurait du me former à ça.

Ah, ils ne te l'ont pas proposé ?

Non.

Parce que tu n'es pas consultant ?

Donc voilà, ils n'y ont pas pensé je n'en sais rien. Mais je trouvais ça intéressant. Mais franchement maintenant, je n'ai même pas intérêt... je ne me sens pas.... C'est comme je te disais la dernière fois, il y a des cartes partout mais je n'ai jamais regardé quel genre de carte c'est, à quoi ça correspond, je n'ai pas du tout lu le livre de G.. Alors c'est vrai. Je n'ai pas beaucoup de temps non plus, deux semaines facturation intense, que ça. Et il me reste deux semaines pour faire tout le reste : passer commande, etc. Donc je ne me sens pas... peut être pare que c'est un domaine un peu vague, pas très concret. Donc voilà...

Mais comme c'est une entreprise agile ici... toi qui es un élément interne central ici, ils ne t'ont pas formée, mis au courant des enjeux, les comportements à adopter.

Non, pas identifié, pas expliqué.

Ou les limites de ce que tu peux faire.

Non, moi c'était : on a besoin de quelqu'un pour faire ça, est-ce que tu es capable de le faire. Voilà, rien d'autre.

Et donc l'agilité chez AM pour toi ça signifie quoi ?

Ce que je peux qualifier d'agilité, pour moi, c'est ce que j'ai fait toute ma carrière. C'est que je gère mon temps comme je le veux. Je sais je suis responsable de quelque chose, je gère mon temps comme je le veux, à condition que je respecte les dead lines que je m'impose ou que d'autres m'impose. Après 30 ans de carrière professionnelle, je suis assez responsable pour me dire : j'ai ça à faire, je peux le faire en une demi heure, en trois heures ; à minuit chez moi ou à 17h ici. Pour moi c'est ça l'agilité, j'ai qqch à accomplir, je vais l'accomplir dans mes termes à moi. Toi tu veux que ce soit fait, ce sera fait. Comment ce sera fait, ça c'est mon truc à moi. Voilà.

Et en général, ici chez AM ? Par rapport à d'autre ?

C'est difficile à dire, parce que personne ne m'a rien indiqué, donc j'ai établi mes propres méthodes. On a quelqu'un qui doit accomplir cette tâche là, est ce que tu peux prendre ça en charge et ils ne m'ont pas dit commun. Moi du moment où j'arrive à l'accomplir, comment je le fais.. pppp. Je fais à ma manière même si ce n'est pas toujours le plus rapide, mais c'est mon truc.

Oui. A la base l'agilité organisationnelle, c'est l'orientation client, savoir s'adapter rapidement aux besoins du client.

Considérant pour moi le client comme étant les consultants, en interne quoi finalement. C'est un peu AM via la facturation client externe. Je le fais pour AM. Pour moi le seul impératif, c'est la facturation client. Parce que tout part de là, si on ne facture pas on n'a pas l'argent et on ne paye pas le consultant. Donc que le consultant m'envoie sa facture tout de suite ou un mois après je m'en fous, ce qui compte c'est d'avoir l'argent de l'entreprise. Mon impératif par rapport aux consultants, c'est que quand je reçois l'argent, je lui transmette. Donc voilà. Par rapport aux clients c'est un peu la même chose, on dépend aussi du client nous même, s'il n'envoie pas la time sheet on ne peut pas facturer. Pareil chez Engie qui envoie 2 mois en retard le PO et gagne ainsi 4 mois pour nous payer.

Pour clôturer, si tu dois comparer ce job de facturation avec ce que tu faisais avant dans un autre type de boîte ?

C'est un peu difficile à comparer, parce que ça n'était pas du tout de la même manière. Je ne faisais pas directement de la facturation mais du contrôle. C'était des grosses boîtes et donc avec des centres de gestion des factures ailleurs et donc moi mon rôle c'était plus de leur envoyer les factures pour nos dépenses et leur donner mon accord pour qu'ils puissent nous les payer. Je vérifiais aussi les rapports mensuels etc. avant qu'ils soient envoyés. Plus un rôle de contrôle que de vrai input dans le système.

Si un jour c'est 3 fois plus grand.

Je ne pourrai pas. Je ne pourrai pas.

Il faudra plus de gens ?

Cette manière là de contrôle je ne saurai pas. A un moment il a été question de donner accès à l'ensemble des consultants et que chacun soit responsable de l'input de ses factures. Mais tu es fou ou quoi... jamais de la vie, quand je vois comment les facture arrive, elles ont des fautes. C'est toujours plus facile de contrôler avant qu'après, une fois que c'est dedans. Donc pour moi si on continue comme ça... déjà ils me disent que je dois facturer la France, mais je ne pourrais pas.

Si vous étiez par exemple 3, il y en aurait un qui devrait avoir un rôle de supervision.

Je pense qu'il faudrait un système de pouvoir alterné. C'est-à-dire que si un part en vacances, les autres doivent pouvoir gérer. Une connaissance des choses de toutes les personnes (dossiers, etc.) et par rapport aux pays : il faudrait une personne responsable de la France, une de la Belgique et puis une personne qui supervise, contrôle tout ça et qui puisse aider aussi. Pour pouvoir gérer le flux de facture qui arrive en une semaine, peut-être qui peut traiter les facture lié au consultant et l'autre celle vers les clients. Et puis après il y a un match à deux. Parce que sinon le input se fera plus facilement. Parce que sinon ça deviendra a traiter le in et out.

S'ils prennent toujours un peu ce profil expert, c'est pour pouvoir délégué.

Oui mais c'est surtout en mission. Pour faire ce que je fais il faut de l'expérience mais ce sont des choses qui s'apprennent. Il faut surtout être rigoureux.

ANNEXE VIII. | Entretien 3 : AGILEmaker - un actionnaire non-gérant

Présentation

J'ai toujours été consultant et j'ai essentiellement travaillé pour le secteur public ou non-marchand. Au début, j'ai travaillé pour la commission européenne, c'était l'époque des grands programmes d'aide à l'intégration des pays d'Europe centrale. C'était des programmes qu'on appelait phare avec la Pologne et la Hongrie. Et puis après je me suis plus intéressé à la Belgique et j'ai beaucoup travaillé pour des ministères, soit en fédération Wallonie-Bruxelles ou région wallonne ou région bruxelloise ou alors le monde des hôpitaux. Et donc je connais bien ce monde, qui a comme caractéristique de ne pas avoir le drive du profit, ce qui est important en terme de gouvernance, parce que quand tu as le drive du profit, c'est assez facile d'évaluer la gouvernance. Après on peut dire que la gouvernance est beaucoup plus complexe que de savoir si on fait du profit ou non. Mais dans le privé c'est quand même le grand argument alors que dans le public pas du tout. Tu dois apprécier la qualité autrement. Le résultat c'est que tu as plus encore de contrôle dans ce secteur là parce qu'en fait tu as moins d'indicateur, de KPI qui permettrait de dire : toi tu as bien bossé cette année. C'est beaucoup plus difficile.

C'est du contrôle de quel ordre alors ?

Ce sont des contrôles de niveau de maturité très bas. Le plus bas, c'est je dirais le pointage. C'est-à-dire vérifier que les gens soit présent. Par exemple le télétravail pose encore beaucoup problème dans ces secteurs. Parce qu'il n'y a pas de gestion par objectif. Une fois que les personnes ne sont plus là, ils sont complètement désemparés. On voit des aberrations du genre : du télétravail autorisé si tu rends la veille ton plan de travail de la journée chez toi. Mais pourquoi ? Parce qu'ils n'ont pas d'objectif. Tu peux te dire, ce n'est pas grave, qu'ils soient chez eux, à la mer, ou au bureau moi ce que je veux c'est que vendredi prochain le rapport soit fait. C'est très peu le cas dans le monde public.

Les objectifs sont ou alors beaucoup plus bas...

Oui, ça c'est le niveau le plus bas de contrôle. Le présentisme. Et puis pars ça va être du contrôle très formel, on va relire tout ce qu'a fait un collaborateur, pour vérifier jusqu'à l'orthographe et puis pour éviter que ne sorte de l'administration quelque chose qui ne soit pas tout à fait en ligne avec l'organisation / ce que le directeur veut. Il y a notamment un énorme contrôle par rapport à la presse ou aux cabinets des ministres. Tu arrives du coup dans un contrôle assez primaire, qui est très démotivant ! C'est un vrai problème.

Et ici, au sein d'AGILE maker, comment la gouvernance est-elle envisagée ?

On a une gouvernance qui est à la base assez inspirée des principes sociocratie, qui est plus ou moins collégiale. On a des degrés de gouvernance assez varié et qui sont assez agile. On a trois gérants, et puis tu as moi qui ai un statut hybride d'actionnaire non gérant et en pratique je suis associé à toutes les décisions. En pratique, le fait que je sois gérant ou pas, je change pas grand-chose, sauf que je ne peux pas engager d'entreprise, ce qui est quand même une différence. Et que s'il y avait un désaccord majeur, on me ferait peut-être sentir que c'est bien gentil mais que je ne suis pas gérant. Mais dans la gestion quotidienne, je suis assimilé à la gérance. Et donc les décisions se prennent de manière collégiale, après en cas de gros blocage, on revient à une entreprise privée classique, où finalement c'est l'actionnaire qui a le dernier mot. C'est clair. Mais on a vraiment voulu un système le plus sociocritique possible pour être dans la co-construction. Et pourquoi ? En rejoignant AGILE maker très tôt, puisqu'en fait je collaborais avec AM avant sa création, je l'ai rejoint quelques mois après officiellement. J'étais presque assimilé à fondateur, même si je ne le suis pas juridiquement. Mais ce qui nous a plus, à F., à G., à Y., c'était de rentrer dans un mode de gouvernance qui serait différent et qui est agile parce que, dès qu'on a un doute, une question, on s'échange un mail, un appel et on prend souvent des décisions dans la journée de manière un peu virtuelle – dans la mesure où on ne va pas forcément se mettre autour d'une table – mais ça c'est très agile évidemment. Ça veut dire que, bon d'abord on est dans une sprl et donc on n'a pas de conseil d'administration en tant que tel, il y a un conseil de gérance en fait qui se réunit formellement quand il faut, mais dans la vie de l'entreprise c'est quelque chose qui est extrêmement agile, je pense qu'on peut le dire.

Y a-t-il des processus mis en place pour prendre en compte l'avis des travailleurs ici ?

On a pris beaucoup d'initiative, bon d'abord, tu as peut être vu, on a des réunions hebdomadaire de développement commerciale. En fait, tout le monde peut venir, une sorte de stratégie de la chaise vide. Et

donc, si quelqu'un voudrait mettre son grain de sel dans le développement, il n'a qu'à envoyé un email en disant : « coucou, jeudi je viendrai ». Et quand il est en réunion, il a autant à dire que tout le monde. Maintenant ce qui est assez étonnant c'est que les gens l'utilisent très peu. Très très peu. Il y a différentes raisons, je pense que la première c'est qu'ils sont occupés en mission. Mais en fait il y en a certains qui se plaignent de ne pas avoir de mission, on vraiment jouer le jeu et PP est un bon exemple, il est vraiment, il a joué le jeu à fond et finalement, il a eu du travail à temps plein. Mais il reste un peu l'exception. Beaucoup disent : on voudrait participer, on ne nous écoute pas assez. On leur dit : « mais venez ». Il y a une autre chose qu'on a essayé de mettre en place, mais force est de constater que ça n'a pas fonctionné, on avait appelé ça des pratiques : c'est dire par exemple on va créer une pratique qui sera « changement culturel » et on va prendre des consultants pour être des lead de cette pratique. Elle devait travailler sur le contenu et être en support des commerciaux pour faire des ordres et on en avait prévu comme ça tout une série (excellence opérationnelle, etc.). Avec à chaque fois des gens qui n'étaient pas nous. Donc on s'est dit, en créant ces pratiques et en responsabilisant des gens, qui ne sont pas nous ; forcément ils ont leur mot à dire. En fait ça n'a pas si bien fonctionné de ça. Et je pense qu'une fois encore, la difficulté qu'on a en terme de gouvernance, c'est qu'on a des gens qui en dehors des associés/ actionnaires, sont des indépendants qui ont des contrats avec AM. Et AM les nourrit plus ou moins bien, certains sont très bien nourris à temps plein, mais je dirais que ces gens-là ils sont contents et ils sont fort occupés donc ils n'ont pas le temps de s'occuper d'autre chose. Et ceux qui sont un peu moins occupés ils vont dire : attends mais attention, moi je vais développer des choses pour AM mais ai-je une certitude que j'aurai un retour ? Et ça c'est un élément important, et pour moi c'est une vraie leçon. On a envisagé AM comme une plateforme de développement. N'importe quel consultant sénior qui a un projet, évidemment cohérent avec le notre, peut se dire au lieu de développer tout seul, je vais co-développer avec l'équipe, et je suis plus fort, j'ai une équipe et évidemment à côté de ça je laisse une marge à AM. Et en fait ce qu'on a vu, c'est que, la plus part des consultants sont encore dans une logique nourrissez moi. Et on en a qui ne sont pas du tout comme ça !! Et PP est un bel exemple, il a vraiment co-construit avec nous, il fait du démarchage commercial. Loin de moi l'idée de mettre tout le monde dans le même panier. Et par ex PL qui travaille beaucoup avec moi, elle est vraiment dans cette logique de dire : moi ce qui m'intéresse c'est de développer des trucs avec AM. Mais ça reste un peu exceptionnel. Tout ça c'est un long détour pour dire : quel est la place des autres dans la gouvernance ? Je dirais elle dépend très fort de ce qu'ils veulent. Et contrairement à ce qu'on pourrait penser, ils sont beaucoup moins demandeur qu'on ne pourrait le croire.

Et c'est une question d'engagement ?

Je pense qu'il y a plusieurs explications, en fait une des ex, c'est que là dedans tu as très peu de gens qui sont de vrai indépendants depuis longue date. Beaucoup sont des anciens cadres qui ont un moment donné, ont voulu ou du quitté leur entreprise et se sont dit : je vais devenir indépendant. Mais je n'ai pas trop envie de le faire seul, je vais me tourner vers AM. Mais n'ayant pas eu l'habitude de développer leur propre boîte, ils ont été dans une démarche, un peu comme s'il voulait retrouver un job. Alors que si on prend le cas de PL, qui est indépendante depuis 2011 ; elle depuis 6 ans elle vend elle-même ses missions, elle les fait. Evidemment elle n'attend rien, elle a eu l'habitude de se battre pour avoir ses missions, elle a un autre état d'esprit. Elle espère avec AM pouvoir développer plus, plus largement avec des plus grosses équipes. Mais ces personnes qui ont cette expérience et cette volonté, elle ne sont pas très nombreuses finalement. Et pour moi c'est mon explication. A partir du moment où tu te dis : moi ce que je veux, c'est des belles missions, c'est bien gagner ma vie. J'ai moins envie de passer mon temps à co-crée et co-développer une entreprise. Et même si les gens sont très intéressés par l'agilité, les gens restent dans un schéma un peu classique.

C'est vrai que j'ai eu l'impression que au plus l'engagement était fort, dans le sens de la cocréation, au plus, le retour était puissant. Et ça se voit très fort, les gens qui se donnent vraiment, ils reçoivent beaucoup en retour, et ceux qui sont plus en retrait....

En fait c'est vrai, c'est un peu une auberge espagnole et tu retrouves ce que tu y mets. Avec la difficulté que parfois tu as un décalage dans le temps qui peut être de quelques mois. Et comme beaucoup n'ayant pas l'habitude, n'ayant jamais fait ce genre de chose ou ayant un stress tout à fait compréhensible de devoir gagner leur vie. Je dirais, abandonner d'investir au sein de l'entreprise, avant que ça n'a pu rapporter quelque chose. L'exemple contraire je pense, c'est PP, pendant 3 mois il n'avait quasiment pas de mission mais il venait, il faisait des offres, puis après ça a super bien marché. Mais tu as raison. Et c'est là que je pense qu'il y a une espèce de, je ne dirais pas de mal entendu, mais un peu quand même. Mais ceux qui se plaignent le plus de AM sont ceux qui s'y investissent le moins. Et ceux qui jouent à fond le jeu, j'en connais peu qui ont un problème majeur. Bon évidemment c'est pas pour ça qu'on ne se dit jamais : ça se serait peut être

mieux autrement. On peut toujours améliorer. Mais globalement, il y a quand même un grand niveau de satisfaction et d'engagement et de passion pour ce qu'on fait, pour ceux qui s'y engage à fond.

Ça veut dire que le modèle est bien fixé.

Oui je pense que le modèle est bien fixé. Un bel exemple c'est PL qui est arrivé très récemment, en décembre. Elle est séduite par le modèle.

Ça lui apporte ce qu'elle recherchait.

Tout à fait. On a eu un bel exemple, on vient d'avoir un entretien, ils vont lancer un très gros marché sur l'accompagnement au changement. Et donc il va y avoir un appel d'offre et on va se positionner ; je ne dis pas qu'on va gagner. Mais enfin. Il est clair que PL toute seule elle n'aurait jamais pu répondre à cela. Et là grâce à nous, elle peut se positionner et très bien se positionner parce qu'elle a toutes les qualités pour avoir un rôle clef là dedans. Mais il faut jouer le jeu. Et beaucoup ne le joue pas. D'ailleurs quand tu vois les profils LinkedIn, beaucoup de consultant ne mentionne même pas AM. On voit qu'il y en a qui viennent un peu comme au poker. Tu viens un peu voir pour voir un peu ce qui sort. Et ça ça ne marche pas. C'est tout con mais c'est comme dans la vie, tu es en couple et tu ne t'investis pas dans ton couple, ça ne va pas marcher. Tu as des gosses, et tu ne t'en occupes pas, arriver à l'adolescence, ils ne vont pas te donner beaucoup de satisfaction. C'est vraiment un peu la leçon de la vie mais qui ici est peut être compliqué. Dans un couple tu sais bien que tu dois y mettre du tiens. Mais dans d'entreprise, pour beaucoup qui viennent des grosses entreprises, ça fonctionne encore de façon très hiérarchique. Ce qui est assez amusant, c'est qu'ils te disent tous : ce qui nous séduit chez vous c'est que vous n'êtes pas comme ça. Mais in fine, je ne suis pas si sûre que ça leur convient comme ça.

Mais ce n'est pas si simple....

... C'est très compliqué, c'est hyper inconfortable, c'est insécurisant.

Il faut faire beaucoup par soi-même et si on ne le fait pas, ça ne va pas tomber du ciel.

Exactement. Mais tu le vois par exemple avec toute l'info qui est là ; tu as des tas de gens qui disent : vous ne le partagez pas. Mais enfin tout est là, il faut un peu chercher peut être.

Il faut venir quoi...

Oui c'est ça : il faut venir ! C'est un mode pull. Tu dois faire un petit effort ! Mais effectivement tu n'as pas un rapport chaque semaine disant l'entreprise à fait ceci, cela. Et effectivement. Mais c'est intéressant, ça montre que l'agilité ce n'est pas si évident, même quand tu en as envie.

Oui, c'est vrai. Et quelles parties prenantes sont prises en compte dans la prise de décision ?

Pour ce qui est de la pression externe, pas du tout, on est une trop petite entreprise. On n'a pas les syndicats, on n'a pas le politique. Mais les clients évidemment. Et c'est particulièrement important pour nous, parce que par rapport à notre taille, on a des clients qui représentent une part critique de notre chiffre d'affaire. Il y a eu Engie et puis BNP ; c'est client là il faut vraiment les chouchouter, parce que s'il décidait de partir du jour au lendemain, cela mettrait en péril une partie de l'activité. Donc évidemment, c'est client là deviennent, des stakeholders très importants et on essaye d'avoir un maximum d'intimité avec eux, ce que DF fait magnifiquement avec BNP. Mais effectivement je pense que c'est très important. D'autant plus que je crois qu'on est dans un environnement où on ne vend pas un truc très très packagé ; qu'est ce qui va faire qu'on va aller chez nous et pas chez un concurrent, c'est un peu cette agilité finalement. Parce que nos méthodes, oui elles sont bonnes mais enfin, soyons honnête, tu vas regarder sur Google, tu vas voir tout ce que produit Deloitte et McKinsey sur l'agilité. Ils produisent des trucs super de qualité. Enfin, on est dans le bon avec AM parce qu'on est dans la même trempe. Mais ce n'est pas vraiment là-dessus que tu vas être différent. On fait aussi bien, on a de bel présentation. Mais quand tu vois une présentation agile maker : c'est 10x mieux que ce que fait McKinsey. Donc c'est un peu par cette intimité, on leur fait comprendre que pour nous nos clients sont de vrai stakeholder avec qui on veut construire. On utilise souvent ce terme de co-construction. Mais je pense que ça fonctionne plutôt très bien. Avec la difficulté de la lourdeur de ces grands groupes. Coconstruire avec BNP, qu'est ce que ça veut dire ? A quel niveau ? Mais globalement c'est assez génial, quand tu vois une entreprise qui a été créée en 2014 et aujourd'hui on a quoi, on a près de 15 coachs chez BNP. On a un programme mondial d'accompagnement d'Engie. Pour une boîte belge qui a été créée en 2014 ; surtout sachant que c'est un contrat qu'on a eu avec Engie University à Paris qui doit avoir accès au meilleur

boite de consultance de la place parisienne. C'est super. Donc je pense que cette intimité avec le client on l'a bien créé, cependant, c'est un effort de tous les jours.

Qui est responsable ici, du point de vue de la prise de décision ?

C'est du collectif à 4, officiellement à 3. Evidemment en cas où il y aurait un gros arbitrage, un gros conflit, ça reviendrait, je dirais le poids des actionnaires. Et donc tant que GC et YP sont alignés, à deux ils peuvent tout décider ; mais on ne le sent pas au quotidien. Donc tu as toujours cette règle, je dirais du droit des sociétés, mais qu'on ne ressent pas en pratique. Sauf en situation de crise où ça redeviendrait comme ça.

Mais ça ne se produit pas ?

Mais ça ne se produit pas. On n'a jamais eu de vrai clash. C'est-à-dire que dans les moments importants, YP nous a rassemblés autour de lui, chacun s'est exprimé, et puis on a pris une décision qui convenait à tout le monde. On n'a jamais eu quelqu'un qui claquait la porte en disant : je ne peux pas vivre avec ça.

CG disait que tout le monde ici est quand même aligné et que même lorsque quelqu'un décide dans son domaine, c'est assez en phase avec l'avis des autres.

Et je dirais que ceux qui n'étaient pas alignés, ont quitté. On a eu Valéry, avant on a eu deux autres associés qui ont quitté. Je pense qu'à un moment ou un autre, il ne s'y retrouvait pas pour différentes raisons tout à fait honorable et effectivement comme on travaille très fort en consensus, en étant aligné ; si tu ne l'es pas, c'est insupportable. Et tu t'en vas parce que tu te dis c'est épouvantable.

Oui, dès que tu sors de la dynamique, un peu harmonieuse.

Ce qui est assez typique de ces organisations sociocratiques finalement. Soit tu es dans le flux, et ça va ; soit tu ne l'es pas et tu dois partir parce qu'à la limite le groupe t'éjecte quoi.

Tu n'as plus ta place.

Oui je pense qu'il y a des associés mais même des consultants très impliqués, viendrait dire à un moment donné : mais qu'est-ce qui fait un tel, sur quoi il travaille ? Toujours dans son coin. Donc il y a clairement une pression de groupe mais qui est typique des organisations sociocratiques.

Et par rapport au travail ici, y a-t-il des objectifs à CT, MT, LT ?

Alors, il y a des objectifs à LT oui on en a, très généraux, mais qui ne sont pas extrêmement précis. Mais ce qu'on fait surtout, c'est qu'on se voit deux fois par an et on se donne des objectifs pour les six mois. Objectif qui sont en partie liés au monde financier, mais également, des objectifs plus qualitatifs : on s'engage à animer telle réflexion en interne, pour GC d'écirre une nouvelle itération de son livre. Mais chacun a des objectifs qui lui sont propres. 6 mois c'est une bonne cadence, parce que à plus de 6 mois, ça devient un peu lointain.

Après comment passez-vous au concret ?

Je dirais qu'aujourd'hui encore, c'est très informel. C'est notre propre proactivité, et volonté qui fait que ça se passe. Alors évidemment YP a un rôle qui joue très bien de suivre un peu chacun et y compris ses associés et si à un moment donné il a l'impression qu'il y a un coup de mou ou que quelque chose ne se passe simplement pas. Il essaye de comprendre pourquoi : parfois c'est simplement le marché, une offre que tu espérais gagner et bien tu l'as perdue, des questions dynamiques. YP a un rôle très important là dedans.

Il veille à la performance.

Oui, tout à fait. Et puis chacun un peu veille à la performance de soi, ça c'est sûr, mais même un peu des autres, c'est-à-dire parfois on va se dire : tiens c'est bizarre, il n'a pas l'air en forme.

Alors c'est en se parlant comme ça....

Oui tout à fait, c'est très informel. Et donc il y a soit des one to one ; essentiellement PY avec quelqu'un. Ou parfois, ça se fait plus en groupe ; par exemple lors des réunions du jeudi : on n'arrive pas à entrer sur tel compte, on devrait peut-être essayer avec d'autres personnes, etc.

Donc là vous avez un constat et puis....

En fait, comme on est tous quand même assez sénior et qu'on a tous cette fibre entrepreneuriale, une fois qu'on l'a dit, on le fait. Et de nouveau, YP va faire un suivi pour vérifier que ça se fasse. Et dans le pire des

cas, là il y a effectivement tous les 6 mois une alerte : écoute je ne sais pas ce qui se passe mais il y a quelque chose qui ne va pas avec toi, ce n'est pas que tu manques de bonnes volontés mais on va essayer de regarder pourquoi. Donc il y a ce suivi mais qui est très informel en fait. Et de nouveau c'est un peu la pression du groupe. Ce qui explique que des gens qui sont très mal à l'aise là dedans, s'en vont. C'est très organique en fait. Tu dois prendre ta place, être bien, respirer, être heureux. D'autant plus que la plupart des gens qui travaillent ici ont ce mindset : sont heureux, sont souriants. C'est ce que disait PL : c'est formidable, vous êtes tous souriants, vous êtes tous heureux, blageurs. Donc si tu n'es pas bien là dedans, tu le ressens d'autant plus. Que si tu es au milieu d'une administration où tout le monde tire la tête. Ici, si tu es mal, tu le sens d'autant plus parce que tu es mal au milieu de gens qui sont très bien quoi.

C'est vrai que c'est un cercle vicieux, parce que si tu te sens mal, tu as tendance à rester d'autant plus chez toi. Tu perds le lien. Mais ça ici, avec la taille que AM a pour le moment, si les gens se sentent mal, vous ne vous interrogez pas plus.

C'est-à-dire que quand quelqu'un ne va pas bien, on va réfléchir avec lui au pourquoi. Bien entendu. Et en fait, ce qu'on a remarqué, des problèmes de savoir, tu n'en as jamais, on connaît les gens on a vu leur CV. Tu peux avoir des problèmes de savoir-faire, car entre avoir été cadre supérieur et être consultant, ça n'est pas le même métier et ça souvent les gens qui quittent une place, surtout une place dans un comité de direction avec secrétaire, etc. et que tu deviens consultant, il y a souvent un énorme gap, parce que tu te dis mais forcément moi j'étais patron donc en temps que consultant je vais être bon parce que je l'ai fait en tant que patron. Ce n'est pas la même posture car tu n'as pas d'autorité. Tu es dans l'influence, tu es dans l'animation, hors souvent les gens, surtout les gens qui avaient un mode de management un peu classique, ils jouaient de leur autorité. Et donc, voilà, tu as des gens là dedans qui ont des problèmes de savoir-faire. Uniquement parce qu'ils ont sous-estimé le gap. (32.10) et puis tu as un problème de savoir-être, ce sont les gens qui ne se rendait pas compte à quel point c'est différent d'être dans cette position d'indépendant co-développeur et d'être cadre dans une entreprise et qui sont dès lors inadaptés à ce qu'on leur demande et eux trouvent qu'on est inadapté par rapport à ce qu'ils attendent. Donc généralement quand on a du se séparer, bon dans certains cas c'est nous qui avons pris l'initiative mais quand même, généralement on est arrivé à une situation où on était tout les deux d'accord qu'on étaient plus fait l'un pour l'autre. Un peu comme dans un couple, finalement. Ce sont des processus assez informels, très humains, d'échange, pour beaucoup on se connaissait aussi d'avant. Ça aide évidemment, tu vois ? Y. habite dans mon quartier. On a les enfants qui sont dans les mêmes mouvements de jeunesse, au même collège. GC et YP se connaissent depuis des années. Donc c'est des relations, je pense qu'il faut faire la part de chose, ce ne sont pas des relations d'amitié au sens où on n'est pas là pour s'amuser ensemble et partir en vacances, mais il y a quand même derrière tout un état qui fait que on peut se dire les choses, on peut discuter, on se connaît assez bien. Ce qui d'ailleurs et ça c'est assez intéressant, à amener certains consultants à trouver qu'on était presque trop homogène, j'ai eu des échos comme ça. Vous êtes quand même une bande de copain du Brabant-Wallon, et de Bruxelles.

C'est marrant....

C'est très drôle. Moi j'ai eu des échos qui m'ont même étonnés : vous êtes tous une bande de catho bcbg. Alors il n'y a rien de catho qui apparaît ici. Moi je mets ça sur le fait que plusieurs se connaissent avant et que peut-être de l'extérieur ils ont l'impression que c'est une bande de copains qui ont les mêmes amis, qui sortent ensemble. Ce qui est largement excessif. Mais voilà effectivement je croise YP le weekend, je sais que CG et PY ont des copains en commun et donc c'est vrai qu'on a un réseau. Qui fait que probablement que c'est à la fois plus facile pour nous, et que peut-être que pour certains ça donne l'impression pour certains de quelque chose d'un peu trop homogène. C'est des échos que j'ai eu, moi je ne le ressens pas évidemment.

Oui, en tout cas ici, vous vous dispersiez bien, ne fusse que dans l'open space.

Oui, je trouve aussi.

Y a-t-il des mécanismes de contrôle mis en place ici, particulier ?

Alors, on est très peu contrôlant, presque par essence. Mais évidemment, tu as au moins le contrôle budgétaire, je pense que s'il y a un contrôle c'est le contrôle budgétaire pour vérifier qu'on facture ce qu'on doit à nos clients et que nos consultants nous facturent ce qu'ils doivent. On a jamais eu jusqu'à présent un problème de contrôle qualité, on n'a pas eu de contrôle qui se sont pleins en disant : c'est mal foutu, c'est de mauvaise qualité. Donc en fait, le seul contrôle, qui existe il est fait par Y. et V. sur vraiment la facturation : vérifier que c'est correcte, c'est cohérent avec les contrats, etc.

Et ça c'est V. qui effectue et puis Y. regarde ?

Oui, Y. regarde, Son cerveau fonctionne très vite pour ça, il a l'art de trouver la moindre anomalie. Il va tout de suite voir par exemple s'il faut une marge de 15% il va tout de suite voir si elle est plus grande ou plus petite. Ça lui permet de ne pas y passer énormément de temps. Et comme V. bosse très bien, ça se passe bien. C'est simplement probablement un peu fatigant pour les gens qui travaillent avec lui ; pour V. ça ne doit pas être facile tous les jours, parce que comme il n'est pas tous les jours au bureau, il va appeler pour vérifier un truc. Je vois très bien parce qu'au tout début d'agile maker, je jouais un peu ce rôle parce qu'à l'époque il n'y avait pas de V.. Et donc pour ça il était un peu fatigant, mais bon ; il a les défauts de ses qualités.

Par rapport au travail de V. ?

Et encore pas tellement, je ne crois pas qu'il contrôle le travail de V., mais aujourd'hui c'est plutôt V. et lui qui vérifie que toute la facturation est correcte et que les contrats sont correctes. Mais sur du contrôle qualité. Alors oui, il y a un contrôle qualité mais qui est plutôt de l'auto contrôle, qui est quand on fait une offre, on la fait relire. Mais ce n'est pas formel. Tu vois si je fais une offre, CG va me dire : si tu veux on en discute, etc. Mais il n'y a pas un processus écrit : JP il faut que telle date tu aies terminé ton offre pour qu'elle soit en relecture chez CG. Voilà, ça reste très informel. Maintenant, on peut se demander en grandissant, si on ne va pas devoir formaliser des choses, ça c'est possible. Mais pour l'instant ça reste très informel. C'est aussi du au fait que la majorité des consultants sont très séniors. Ce qui peut poser des problèmes car tu peux avoir quelqu'un qui a un profil très sénior de cadre supérieur mais qui ne sait pas faire d'offre. Et qui ne va pas forcément s'en rendre compte. Mais si il ne s'en rend pas compte... on a déjà eu des offres qui sont sorties de très mauvaise qualité et pas parce que la personne n'était pas bonne mais parce que elle n'avait pas l'habitude d'en faire et n'avais pas demandé de l'aide. On a eu quelques couacs mais pas beaucoup parce que maintenant on se connaît et puis il y a plein de gens qui sont actifs dans les offres, soit parce qu'ils sont ici depuis un certain temps ; soit parce qu'ils s'y sont mis de façon systématique, en allant voir tout ce qui existe.

Et lorsqu'une offre sort mauvaise, qu'est ce qui se passe ?

Soit, on arrive à la rattrapée, c'est à dire finalement on la voit quand même. Ou alors elle est partie chez le client et c'est trop tard et généralement on n'a pas le marché et tu te fais un retour d'expérience, et tu te dis : mais comment on a laissé sortir un truc pareil ? Maintenant c'est quand même beaucoup plus facile parce qu'avec Hadrien et Charles, c'est beaucoup plus facile parce qu'il y a des gens présents. Au début, quand il n'était pas là, c'était plus compliqué parce qu'il n'y avait personne pour donner un coup de main. Au début on était entre associé et si quelqu'un jouait un peu cavalier seul et bien c'était difficile de le savoir.

Alors qu'ici les gens s'en remettent plus facilement à H. ou C...

Oui, tout à fait.

Et par rapport aux employés ?

Les vrais employés : il y a V., C., B. et H. Ils sont suivis certainement par Y. et G., moi je ne m'en occupe pas directement. Il y a certainement un contrôle qui est fait, mais tu l'as sans doute vu, quand on réalise des ppt, G. les relis. Mais c'est plutôt du continu, de l'informelle. Et je pense que Y. doit faire des entretiens d'évaluation mais de nouveau de façon très informelle, ce n'est pas comme dans une entreprise ou tu as deux fois par an un entretien d'évaluation ; régulièrement Y. va dire : ah tiens, tu ne veux pas passer dans mon bureau, je veux voir un truc avec toi, comment ça s'est passé la semaine passée ? ou on m'a dit ceci, qu'est-ce que tu en penses ? Mais de manière très informelle. G. va plus le faire sur le contenu. Mais je pense que c'est ce qui fait le charme de l'entreprise. Actuellement, ça reste encore très informel et très continu donc très fluide et tu n'as pas ces moments de grand stress où tu as ton évaluation annuelle et que tu y vas le cœur battant. C'est quelque chose qui se fait chemin faisant. Et je pense en tout cas que ça fait de la qualité de vie.

Je l'ai remarqué pendant mon stage, tout le monde se dit tout au fur et à mesure ; il n'y a jamais de grosse surprise.

Oui, et ça je pense un des éléments de la qualité de vie ici, c'est qu'il y a rarement des surprises. Y. à cette qualité, que dès qu'il découvre un bug, il t'appelle dans la minute, mais vraiment dans la minute. Et donc tu évites d'avoir de trop gros bugs. Souvent ce qui pourrit la vie des entreprises, c'est que les situations pourrissent et qu'un moment donné quand tu dois crever l'abcès, ça fait des dégâts quoi. Mais ici comme c'est pris très très en amont, on n'a jamais eu de trop gros couacs.

La transparence aussi.

Oui, c'est ça.

Si un jour AM est 3x plus grand,

C'est la vraie question. Je n'ai pas de réponse ; assez souvent on a se débat entre nous et notamment durant ces réunions stratégiques que l'on a deux fois par an. C'est de ce dire : jusqu'ou on veut aller et avec quelle structure ? Quand tu vois ce qu'on a fait au Canada ou en France, on prend des locaux qui sont relativement les patrons chez eux. Et donc, ça on peut imaginer que si on multiplie les pays, chaque pays peut garder une ambiance à taille humaine. Mais ça reste un gros enjeu. Certaines boîtes décident de ne jamais passer le cap de 150 personnes ; selon les sociologues, c'est un peu la limite, au-delà de ce nombre, tu n'as plus de relation interpersonnelles. Mais je ne peux pas dire que c'est le choix qu'on fera ici. La question est ouverte. On travaille de manière assez agile, par itération, quand la question se posera, on devra trancher, aujourd'hui on en discute, mais on n'a pas encore de crise de croissance. Et de nouveau, Y, bon d'abord, il a de l'expérience, il a quand même dirigé une partie d'Altran en Belgique, il est habitué aux grandes équipes, mais ça reste une vraie question. Comment va-t-on garder cette ambiance et toutes ces qualités en grandissant.

Finalement, il y a un gros nerf de la guerre qui est la confiance, le fait que l'on peut compter sur les compétences de chacun et la bonne volonté. Et c'est vrai que pour un groupe, même de 300 personnes c'est beaucoup plus difficile, on ne peut plus connaître tout le monde.

Absolument.

Et le fait aussi que tout le monde se disperse sur les missions, c'est aussi une question que je me pose, quand par exemple, si un jour ça fini chez BNP, comment va-t-on réintégrer ces gens.

Tu as raison, ça c'est la grosse difficulté, il est clair quand on voit l'équipe BNP, il s'entendent très bien entre eux, mais il ne sont finalement pas très AM. Tu en as qui le sont plus que d'auter comme GB par exemple, qui vient régulièrement aux événements. Mais il y en a qu'on ne voit jamais, et ça c'est un vrai danger. Et moi-même qui suis dedans depuis le début, depuis janvier je passe la majorité de mon temps en mission, tu passes une ou deux fois par semaine, tu n'as plus la même intimité avec les autres. PY appelle régulièrement, donc le contact est loin d'être rompu mais ce n'est pas tout à fait la même chose que quand tu viens ici tous les jours, que tu rencontres les autres, que tu papotes autour d'un café avec les autres. C'est très différent, ça c'est un vrai enjeu, de ce type de boîte. Tu passes beaucoup de temps chez le client et c'est bien mais euh... je ne pense que c'est important de ne pas être seul chez le client. Tu vois par exemple P. et moi tout en étant au CHU de Bruxelles, on développe une offre pour St Luc ; parce qu'on est à deux, parce qu'on continue. Et en plus comme je suis assez proche de Y et G, quand elle me dit : tu ne peux pas me trouver du contenu, etc ? Et bien oui, ça facilite les choses. Je serais moi-même très extérieur et on serait dans un job peut-être plus proche de l'interim management, peut-être chez un axa où on serait chacun dans son bureau. Après 3-4 mois, tu ne te sens plus très à l'aise. D'ailleurs, on a un gars très chouette comme LT, qui est un très chouette gars, un de nos premiers consultants. Il a toujours travaillé à temps plein donc il a magnifiquement gagné ça vie. Donc ce n'est pas un problème économique. Il a enfin décidé de nous quitter, parce que finalement il n'y a plus beaucoup de sens pour lui. On devient une espèce d'agence de placement. Quel est l'intérêt ?

Il quitte pour ça donc.

Oui je pense que à la longue, il ne se sent pas AM, il a un contrat via AM mais.. et pourtant, on lui a toujours trouvé des missions. Il n'a jamais, jamais, jamais, été sur le bench comme on dit.

Il travaillait seul ?

Pas nécessairement, mais même quand tu es deux ou trois dans une boîte comme Axa, si tu ne travailles pas sur les mêmes dossiers, tu es éclatés dans l'entreprise.

Oui, c'est ça.

C'est un des grands enjeux. Je pense que personne n'a de solution miracle, sauf à organiser des réunions, des onboarding ; mais de nouveau les gens viennent ou ne viennent pas. Mais tu ne peux pas leur reprocher car c'est en dehors de leurs heures de bureau ou c'est en concurrence de leur heure de bureau.

Et puis ça se tient, pour que les gens viennent plus, il faut qu'ils se sentent engagés. Il faut que ça paraisse une évidence. Ça va ensemble : moins tu participes, moins tu es engagé. Et c'est vrai que c'est impératif de maintenir ça. C'est ce qui fait l'âme et que les choses sont cohérentes et finalement qu'on n'a pas besoin de contrôle.

Tout à fait. Ce n'est pas évidemment. Tout un certain temps, DF est arrivé, et comme beaucoup de client n'était pas loin, il organisait des déjeuner le midi. Mais malgré ça s'est compliqué. Ce n'est vraiment pas facile et je n'ai pas de solution.

Est-ce que DF dans son rôle chez BNP de coordination, a-t-il un rôle de contrôle ?

Probablement, mais comme ce sont des gens très séniors et pour la plupart de grande qualité, je pense qu'ils sont vraiment dans la co-construction. Je ne crois pas qu'il y ait de vrai contrôle mais par contre il y a des moments de crise, des moments de bug où il doit arbitrer, il doit intervenir mais pas comme un contrôleur, je pense qu'ils sont vraiment dans du codéveloppement. Mais je pense que ça s'explique surtout par la séniorité des gens qui sont là sur place.

Donc lui il s'assure que l'équipe soit toujours alignée au besoin du client.

Oui, c'est ça ! ça ils sont dans un local, c'est une vraie équipe, je pense qu'ils font tous les matins leur stand-up meeting ; ils se connaissent très bien.

Dans une entreprise avec des gens moins séniors, ou des métiers plus 'basic', sait-on mettre l'agilité en place ?

Alors, c'est une bonne question ; oui. Evidement avec certaine limite. Ici ce qu'on a remarqué avec des gens plus juniors, mais quand même très formé, très motivé, c'est qu'on n'a pas beaucoup de contrôle à faire. Finalement moins que ce qu'on pensait. Parce que les gens viennent assez naturellement, ils ont assez confiance alors ils viennent demander. Ce qui est plus compliqué c'est quand tu es dans des rôles plus routinier (style service de la paye) ; là on a pris un modèle, même dans un mode factory, tu as des moments de cirse ou de difficulté, parce que tu as un problème dans un dossier par exemple, et là tu te mets en mode studio, c'est-à-dire tout le monde autour de la table et ensemble, tu vas trouver la solution. Voilà. Et ça c'est possible mais c'est compliqué, parce que la plupart des gens qui sont dans des tâches très routinière, on ne leur a jamais appris à faire ça. Ça c'est un vrai problème, même avec des gens assez séniors. Exemple, hier une DRH avait un problème avec quelque chose qui concernait le gars des achats ; et PL lui a dit : appelle-le ; elle hésitait... finalement elle l'a appelé, en 15min il a répondu à toutes ces questions. Mais tu vois ce n'est pas dans la mentalité, on va envoyer un email, on va demander un rendez-vous...dans 3 semaines. Donc je pense que même dans une organisation plus classique, on peut arriver à ce mode plus agile mais c'est compliqué parce que tu dois swither d'un mode à l'autre ; tu ne peux pas tout faire ne agile, parce que tu n'avances pas évidemment.

Il y a aussi tout l'enjeu des décisions, car on ne peut pas tout déléguer aussi facilement.

Oui, donc là tu as raison. Le gros problème c'est la délégation de décision ; jusqu'où tu peux aller ? Dans beaucoup d'organisation classique, tu as peu de délégation et donc la tête est un vrai bottle neck parce que... De nouveau je pense qu'il n'y a pas de solution miracle à part ce dire : principe de subsidiarité. C'est comme en politique. Tu vas prendre la décision au niveau le plus opportun et donc il faut faire confiance et pour faire confiance il faut des guidelines très claires. C'est un peu dans notre modèle, tu as le cadre qui entoure le cycle de l'agilité. Or le problème c'est que beaucoup de ces organisations classiques, c'est que le cadre n'est pas très clair. C'est ce qu'on me disait hier à la Région Wallonne, délégation de signature, il n'y a pas de cadre très clair, et donc la plupart du temps, ça remonte, ça remonte, ça remonte. [...] D'autre part, la peur des scandales fait qu'on contrôle beaucoup plus – malgré le discours autonomie, etc. Induction paradoxale : soyez autonomie, et en même temps on contrôle de plus en plus ; cela fait que les gens deviennent un peu fous. Il y a un vrai problème. Il faut faire attention au beau discours ! C'est difficile car il n'y a pas de solutions miracle, il faut avancer petit pas par petit pas. C'est aussi difficile de changer les mentalités. Grosse importance de la personnalité et de la matière traitée. Et je pense que le vrai enjeu va être interne plutôt qu'externe. L'énorme défi est qu'il remplace aujourd'hui un sur 5 et donc ils doivent trouver des gens compétents ; ils vont devoir changer de culture pour attirer les bonnes personnes et les garder. Gestion des risques importantes, mais il y a une grande gestion des risques, c'est pour ça qu'il faut le faire par petite touche.

Oui, la culture est très importante, ici aussi au sein d'AM, on n'en a pas encore parlé.

Oui tout à fait, je pense que c'est clef. On a une petite formule que tu as peut être entendue : « liquid before solid ». C'est dore que la partie culturelle, que le flux se mettent en place, avant de lancer des procédures, et c'est très vrais en fait. C'est très très vrai. Ici au CHU on a vraiment réussi à redonner confiance à des gens qui étaient battu par la vie. Tu aurais dit qu'il n'y avait rien à en tirer ; et là ils commencent à respirer, à faire

des propositions, à avoir de l'assertivité. Et en fait jusqu'à présent, on a travaillé que sur la culture. Ils nous disent : ce qui est génial avec vous c'est que vous faites ce que vous dites et que vous dites ce que vous faites. C'est la base mais finalement dans bien des boîtes on promet tout et n'importe quoi pour avoir la paix et finalement ça ne se fait pas. C'est Cohérence. Congruent, comme dirait G. ! ca c'est super super important.

Oui, en tout finalement...

Oui ! tout ça c'est du gros bon sens. Et tous nos principes d'agilité, tu peux les remettre dans une famille et ça fonctionne aussi. Sauf que dans le monde Tayloriste, on avait eu tendance à déconnecter l'entreprise du bon sens, c'était devenu une grosse machine qui avait ses règles, ses processus. Et les gens on un peu perdu en fait, le bon sens paysan.

Qui a été avant pendant longtemps, dans l'artisanat par exemple

Oui, c'est clair, avant ça ne fonctionnait que comme ça.

Quand on a cherché à optimiser en dehors de l'individu, que ...

Oui, parce qu'à l'époque, on avait une organisation où on avait finalement quelque personne qui pensait et puis beaucoup de gens qui étaient des exécutants et on ne voulait surtout pas qu'ils pensent ces gens là. H. Ford disait : c'est quand même dommage qu'avec les mains on m'apporte des cerveaux. Mais malheureusement il y avait un fond de vérité. Et d'ailleurs c'est intéressant, aujourd'hui il y a deux tendance. D'une part tout ce qu'on appelle le post taylorisme , c'est tout ce qu'on discute, donner du sens, autonomie, collaboration. Ça c'est pour les gens qui ont des services à assez haute valeur ajoutée. Mais il y a aussi ce qu'ils appellent, l'hyper taylorisme, c'est ce qu'on voit chez amazone, ce sont des gens qui sont en fait robotisés. Et là tu te dis en fait, c'est quasiment l'organisation qui est prête pour les robots, mais tant que les robots mécaniques n'existent pas, on va robotiser des gens. Et ça ce c'est épouvantable. (callcenter, centre de stockage amazone)

ANNEXE IX. | Entretien 4 : AGILEmaker - un consultant employé

Peux-tu te présenter en quelques mots : qui es-tu ? Quel est ton parcours ?

Je m'appelle XX, j'ai 29 ans. Je travaille au sein du cabinet de conseil AGILE maker depuis maintenant un an et demi. Auparavant j'ai fait 4 ans dans un cabinet de conseil en France. Conseil en management et accompagnement de projet, de transformation. J'ai un background...j'ai fait une école de commerce.

Pourquoi AGILE maker ?

Parce que j'étais vraiment aligné avec la manière qu'ils ont de faire du conseil, qu'ils ont d'approcher les transformation organisationnelles et culturelle ; à savoir : ne pas avoir une posture d'expert qui arrive en tant que sachant sur le contenu mais plutôt une posture d'accompagnement, de support, de coach. Faire immerger les solutions chez nos clients. Plutôt une approche émergente et je suis très aligné avec cette philosophie.

La cocréation.

Oui voilà, l'intelligence collective.

Quels sont pour toi les ou le but d'AGILE maker ?

La mission d'AM ? Je dirais que c'est.... Après je ne suis pas sûre de ça... je dirais : aider les organisations. Aider les organisations à devenir plus agile n'est pas une fin en soi. Parce que l'agilité n'est pas une fin en soi. Plus, permettre aux orga à s'adapter à un monde en perpétuel évolution.

Oui, ok.

Je dirais qu'on ne l'a pas vraiment défini en vrai...

Non... ?

... Réenchanter la performance ! Ca veut rien dire...

Mais je crois vraiment que c'est ça : aider les organisations à être capable de réussir dans un monde en perpétuel évolution. Mais ce qui correspond à être agile. L'agilité est un moyen de réussir cela : d'être performant et de délivrer de la valeur pour les clients mais dans un monde vuca.

Et justement, par rapport à l'agilité, comment se concrétise-t-elle dans ton travail ?

Tu veux dire au-delà du contenu ?

Oui

Je l'applique. Je pense qu'on travaille de manière assez agile parce que l'on commence toujours par cadrer ce que l'on va faire. On essaye de prendre un maximum de point de vue en compte et on va l'exécuté de manière assez itérative. Quelque soit le sujet. On essaye de très vite passer à l'action. On fait des prototypes. Je vais essayer d'être toujours orienté client et de lui montrer très vite quelque chose. Pour faire valider, recevoir son feedback. C'est l'idée d'être en transparence par rapport au client et de travailler de façon itérative avec eux. Mais sinon, ça se transcrit aussi dans le contenu. C'est-à-dire que quand, je coach une équipe sur un projet agile, on est complètement dedans.

Est-ce que tu dirais que tu travailles de façon autonome ?

Oui, complètement.

Et c'est quoi la différence par rapport à un autre cabinet de conseil ?

C'est un peu un fonctionnement en mode start-up. C'est à dire que les rôles et les fonctions ne sont pas super bien défini. Il faut être pro-actif quoi ; mais si jamais tu es proactif, tu peux vraiment aller dans la direction que tu veux par rapport à tes préférences : lancer des projets avec d'autres personnes sans même qu'il y ai une centralisation. Tu as une certaine autonomie pour organiser ton travail au quotidien mais aussi si les projets sur lesquels tu te positionnes. Ça marche comme ça aussi avec les Parners, CG PY, tu te positionnes sur quelque chose, tu dis : « ça ça m'intéresse. », tu expliques en quoi c'est lié avec le projet de l'entreprise

et en quoi ça va apporter de la valeur et derrière tu fais validé et c'est bon c'est parti. Ça marche pas mal sur l'opportunité et je trouve que ça ce n'est pas mal. C'est une preuve d'autonomie. Et aussi le fait qu'on est attendu sur du résultat et pas sur du comment.

Oui.

C'est-à-dire que du coup ça te permet une certaine liberté dans ton travail.

Comment cette autonomie est-elle contrebalancée ?

Par la fixation d'objectif. Fixé de façon trimestrielle avec G. et Y. Ce n'est pas hyper optimal je pense que, on a tous une très grande autonomie le risque c'est que le cadre est parfois pas très bien défini. Et donc, des acteurs autonomes dans un cadre pas assez bien défini peut donner des acteurs qui vont dans des sens différents et avec des buts différents, ce qui conduit à un manque de cohérence et de cohésion. Ils essayent de l'assurer je pense, CG et PY, à travers de la fixation de ces objectifs à trois mois mais au final je me rends compte que je trouve que ça fonctionne sur la « bonne intelligence ». C'est-à-dire que je suis assez proche du centre de l'organisation. Du coup j'ajuste en permanence mes objectifs, les différents targets sur chacun des targets, etc. On adapte à court terme parce que ça change très très vite. Parce qu'il y a les activités/actualité du cabinet qui font que ; aussi, nos clients. Par exemple, pour le moment on sent qu'il y a une urgence sur la transformation agile : on voit BNP, airbus et donc potentiellement on va devoir placer, je ne sais pas moi, 10 consultants et bien il va falloir les former. Forcément, ça va demander de l'organisation, de la formation en interne mais tout ça ça va se passer en un mois quoi. Ça ne faisait pas partie de mes objectifs mais ça devient la priorité du moment. Donc en fait c'est plutôt une gestion des priorités. Et moi pour m'assurer que je suis bien dans ça, j'ai cette proximité, surtout avec CG. C'est à eux d'assurer cette priorisation et qu'on est bien dans la bonne direction. Mais je ne suis pas sûr que ça soit le cas pour tout le monde.

Et quand tu dis que le cadre est parfois pas assez défini, tu dirais que c'est pour quelle raison ?

Parce qu'il n'est pas bien défini.

A la base. Ce n'est pas dû à une mauvaise communication.

Non, je pense que ça n'est pas super clair dans la tête de tout le monde. Quand tu m'as demandé quel était le but de l'entreprise, je t'ai sorti ça, c'est ma conception de la mission mais je ne suis pas certain qu'elle soit partagée par tous.

Oui

Ça commence à être un peu mieux défini, ça va de mieux en mieux ; notamment avec le travail que vous avez fait sur l'organigramme. Ça va aider à la compréhension, à savoir qui fait quoi. J'ai parfois encore l'impression que comme on est tous dans un développement très opportuniste, ce qui est génial, la gestion des priorités n'est pas claire. Même pas pour PY et CG je pense. Je ne sais pas quel exercice ils font là-dessus. Peut être que c'est clair et bien défini mais alors ce n'est pas bien communiqué et je ne sais même pas si à 6 mois... j'ai l'impression qu'on a un mode de gestion très court terme et en même temps comme on fonctionne par opportunité, c'est un peu compliqué d'avoir du développement. Il faudra avoir une stratégie plus moyen ou long terme je pense.

Pour tes objectifs à trois mois, ils sont donnés/fixés par qui ?

Je fais ça avec G.

Vous vous voyez à 2, vous discutez ?

Oui voilà, je les défini un peu moi-même, enfin on les définit ensemble. Le but c'est d'avoir des targets qui sont atteignables et sur les sujets sur lesquels j'ai envie de travailler, et que ce soit un peu challenging. Mais en fait, le but c'est surtout que ça soit un bien pour l'organisation. En fait tu vois, fixer des objectifs individuels je ne suis pas sûr que ça soit ce que l'on conseillerait à un client de faire. En fait, on fait cet exercice là, mais je me rends compte en te le disant que les priorités change au mois le mois. Je suis tout le temps en mouvement. En fait la seule vraie question qu'on se pose c'est : est-ce que tu as fait du bon boulot pendant trois mois et est-ce que tu mérites une prime ou pas. Mais le truc c'est que c'est toujours réactualisé et donc ce n'est pas facile d'évaluer ça.

Si les conditions changent en permanence.

Exactement.

Au final on arrive sur la revue d'objectif et on se dit les trois quart du temps: « ah tiens tu n'as pas fait ça mais heureusement que tu ne l'as pas fait ». Enfin c'est normal. Mais heureusement je ne suis pas driver par ça parce que ça pourrait entrainer des effets pervers qui sont : ah ben non je ne fais pas t'aider sur tel ou tel projet parce que je ne suis pas objectivé dessus. Mais on ne fonctionne pas comme ça, parce qu'on fonctionne en bonne intelligence.

Et tes objectifs sont-ils alignés sur ceux de l'organisation (stratégique) ?

Ah ben j'espère ! Mais je n'en sais rien ! Il n'y a pas vraiment de gestion de priorité au niveau de l'organisation. Typiquement quand CG te demande de mettre à jour je ne sais pas, tu ne sais pas si c'est réellement une priorité et si c'est ça qui va apporter le plus de valeur pour agile maker à ce moment-là. En fait, la difficulté c'est : est-ce que ça sert des objectifs personnels ou des objectifs globaux de l'organisation. Mais c'est la même chose avec moi, je pourrais très bien me centrer sur les tâches que j'aime bien faire et dire non à celle que je n'aime pas. Mais est-ce que ça va dans l'intérêt de l'organisation dans son ensemble ?

Et, tu parlais de prime. Vous avez des primes donc ?

Moi oui mais je ne sais pas pour les autres. J'ai une partie variable quoi. J'ai un statut particulier car je suis indépendant mais je travaille comme un employé.

Du coup il évalue sur quoi la partie variable ?

Sur les objectifs fixés par 3 mois. Mais honnêtement je pense qu'il ne faudrait pas de partie variable et surtout pas liée à des objectifs individuels. Il vaut mieux privilégier des objectifs collectifs : le développement d'agile maker, une participation au résultat, des choses comme ça quoi. Des choses qui donnent plus envie de se battre pour l'entreprise que pour soit même.

Tu penses que d'autres ont le même principe ?

Je pense que les autres employés aussi. Ils ont négociés leur salaire avec Y. alors je pense. V. je ne pense pas. Elle ne fait pas le même travail

Mais dans tout les cas, ce n'est pas quelque chose à recommandé. Ce n'est pas quelque chose d'agile, si on peut dire ça comme ça. Des objectifs collectifs ce serait beaucoup mieux, la motivation serait au bon endroit, sur le collectif et pas sur tes petits objectifs personnels. Et du coup avec des objectifs collectifs comme ça : augmenter le nombre de client, etc. au niveau collectif et bien plus besoin de les transformer au niveau individuel. L'idée alors c'est d'agir en bonne intelligence pour contribuer à la croissance du résultat global. Tu vois ce que je veux dire ?

Oui, la motivation irait dans le bon sens.

Oui, tu n'aurais même plus besoin d'aligner. La motivation serait directement alignée sur l'objectif global.

Trouves-tu qu'il y a d'autre processus qui ne sont pas aligné avec le principe de fonctionnement agile ? (16 :43)

Je ne sais pas. Bah, on a un statut particulier qui vient du fait qu'on est consultant. Si tu regardes en interne, ce que je trouve bien c'est que.... Un des principes de l'agilité c'est l'autonomie. Pour qu'on fonctionne dans l'agilité, il faut qu'il y ait un cadre qui soit défini : pourquoi (c'est quoi notre identité, qu'est ce qu'on fait ?), où est ce qu'on va ensemble ? c'est quoi notre objectif vision et comment est ce qu'on travaille ensemble. Et sur le pourquoi qui est notre identité, je pense qu'on est plutôt bien aligné et encore... il y a eu tout une vague de coaching, grâce à bnp, on a une orientation beaucoup plus coaching qu'on avait il y a un an et ça a fait évoluer notre identité. Je ne sais pas si ça a été formalisée... mais un petit peu puisque certains sont parti. Et puis, sur l'objectif à atteindre, c'est pareil, on parle de mission de vision. Pour l'instant c'est un peu à l'opportunisme et donc ce n'est pas très bien défini. Et puis, sur le comment... je pense qu'il y a quand même un ensemble de règle simple. On n'est pas dans une bureaucratie, il n'y a pas plein de règles complexe. Ça marche sur le bon sens mais ça va vite présenter des limites et ça commence déjà à se faire sentir ; plus l'organisation est grosse plus on a besoin qu'il y a une même compréhension du monde de fonctionnement interne. Moi pour moi c'est facile, je suis tellement proche du centre.

Plus l'alignement est nécessaire.

Tu vois, le cadre de collaboration pour que l'agilité fonctionne, il peut encore être amélioré. Mais c'est normal.

Justement, par rapport à l'information, comment s'organise la diffusion de l'information.

Ça fonctionne pas mal par les nœuds centraux, les nœuds clefs dans l'organisation. On fait une newsletter ou quelque chose comme ça mais ce sont des choses qu'on met en place pour avoir une info plus institutionnel mais à la base, c'est beaucoup de bouche à oreille. Ça va être V. pour tout ce qui est administratif, etc. CG pour tout ce qui est contenu, méthodo, Y., business, DF, Jean-Pierre, moi je pense. Nous on fait circuler de l'information par bouche à oreille. C'est une bonne façon, mais ça n'est pas suffisant et c'est pour ça qu'on pensait à davantage des tucs du style newsletter. Mais il y a Whatsapp aussi, ça ça marche pas mal ! C'est très informel au fait.

Et tu pense que c'est suffisant ?

Ce n'est pas suffisant parce qu'on travaille dans une organisation où les gens ne travaillent pas au même endroit, ce serait différent si les gens se voyaient tous les jours à la machine à café. Mais ça n'est pas le cas. C'est suffisant pour les dix qui passent leur temps au bureau et ça tombe mal parce que c'est les gens qui trouvent que c'est suffisant qui devraient lancer les actions pour faire la communication institutionnelle. Et donc les autres du coup ils ne voient rien, de temps en temps un mail passé, un wathapp. Il faut être super proactif pour avoir l'information. Donc non ce n'est pas suffisant et plus ça va grossir mais plus ça va être un risque de déconnexion entre le centre et le reste. En même temps, on est sur un public d'indépendant, des gens qui ont fait le choix de ne pas appartenir à une organisation corporate. Il y en a qui s'en fiche en fait. Est-ce que nous on veut que les gens s'en fiche ou est-ce qu'on veut engendrer de l'occasion ? On veut quand même qu'il y ait de l'engagement ! S'il s'en fiche, ce n'est pas bon pour nous.

Oui c'est ça ! Pour ce qui est d'alignement, c'est quand même la clef.

Oui exactement. Surtout quand il y a une grande autonomie des acteurs. Ça peut donner une synergie dans l'organisation. Je ne sais pas moi, par exemple, je travaille sur quelque chose, et en fait quelqu'un est expert là-dessus mais je ne le savais pas. Ça ça manque un peu parfois. Ça marche bien parce que c'est informel et heureusement les gens se parlent. Mais pour ceux qui sont loin du centre, c'est pas pareil.

Tu m'as parlé, de tes objectifs, sont-ils concentrés en dehors des réunions trimestrielles ?

Non. Une grande autonomie et pas vraiment de contrôle.

Et aucun type de surveillance ?

C'est encore informel. C'est sûr que s'ils ne me voient pas pendant trois jours je vais recevoir un coup de fil mais pas directement pour me demander où je suis, mais du style : « tiens, faut que je te parle d'un truc, tu es où en fait ? ». C'est ça en fait. J'ai une relation de confiance avec CG, PY, et donc du coup ils savent que je bosse. Et en fait tant que les choses fonctionnent ça va. Mais si un jour les choses ne fonctionnent plus, ça ira moins bien.

Et ça ne s'est pas encore présenté ?

Non. Pas par rapport à moi. Par rapport à d'autre je ne sais pas. Mais il y a une sorte de management différencié, en fonction des profils, tu vas appliquer un management différent. C'est comme les modes de délégations. Le contrôle il est plutôt au niveau de... c'est plutôt mon propre contrôle sur ce que moi je fais. Par exemple je fais relire mon anglais mes publications sur LinkedIn pour la communication par V. parce que je sais qu'elle parle bien anglais. Quand on faisait les factures, en fait sur toute la partie administrative de V., elle a ses propres mécanismes de contrôle, elle a ses mails, elle a une fonction très opérationnelle. Dans ses mails, etc, elle doit savoir voir que les mails ont bien été ouverts, etc. ça c'est de l'auto contrôle ; Derrière il y a PY qui doit quand même faire des checks sur ce qui est facturé qui sort et qui rentre. Non. Mais en fait comme on n'est pas une boîte industrielle.... Il y a une exigence de qualité, mais en fait, c'est vrai qu'on ne s'assure pas une fois qu'on a admis un consultant, de la qualité de ses services. Et ça s'est peut-être un problème. On le sait quand le consultant est reconduit. Ou qu'on a des échos positifs. On n'a pas une approche systématique d'avoir un retour feedback du client. Moi dans mon ancienne boîte ce que l'on faisait c'est que (on ne le faisait pas mais on devait le faire) c'est qu'on devait faire remplir un formulaire de satisfaction au client. Et tant dans une optique d'amélioration de la communication de la boîte avec le client que dans la relation entre le consultant et le client. Sur les questions administratives ou bien « le consultant il n'a pas

tenu c'est engangmeent ». Tu vois ce que je veux dire ? ça on n'a pas ça et on n'a même pas en fait une sorte de débriefing entre le client et le partner.

C'est juste ce qui est dis comme ça.

Mais en fait je ne suis même pas sûre qu'on aie. Je prends mon cas, je finis ma mission chez MSF, chez RTBF, je sais qu'ils sont satisfait mais il n'y pas eu de coup de fil, je suis tellement autonome que personne ne supervise mes missions, mais il n'y a pas de coup de fil de CG ou de je ne sais pas qui pour s'assurer que ...

Que tu as bien fait ce que tu devais...

Oui, ou que le client est content quoi ; C'est quelque chose qui... il n'y a pas pour moi mais je pense que pour personne. En fait tant que tout se passe bien on ne saura pas. Mais ce que je veux dire c'est quand tant que ça ne se passe pas très mal on ne le saura pas. Si jamais ça se passe très mal et que le client interrompt la mission, ok là on est informé ; les partners sont informés, il y a rupture de contrat, le client n'est pas content. Mais dans une optique d'amélioration continue, dans le sens que ce n'est pas parce qu'on fait les choses bien qu'on n'a pas des choses à améliorer. Au contraire intéressant d'avoir ce retour en plus. En fait c'est la culture du feedback. C'est ce que CG, je ne sais pas si CG t'a dit mais chez Agile maker la culture du feedback n'est pas très développée.. ça pourrait être amélioré. On devrait davantage mettre l'accent dessus, mais c'est une problématique qui est identifiée. Le contrôle c'est le feedback en fait !

D'autant plus si vous grandissez, c'est important d'avoir un mécanisme bien fixé de feedback.

Oui ! C'est bien c'est intéressant, j'ai l'impression de faire un peu de séance de psy.

Et je me demandais, du coup, comme tu me disais que si tu ne viens pas trois jours au bureau on ne va pas te demander où tu es et ce que tu fais ; pourquoi tu viens ?

Pour travailler. Parce que j'ai besoin d'être au bureau pour bosser, de parler de voir des gens. Parce qu'il faut que j'interagisse.

Et qu'est ce qui fait que tu es engagé à faire ça ?

Ah.. pourquoi je suis engagé, parce que je crois au projet collectif, parce que je crois au projet collectif et que j'ai envie d'y contribuer, que j'ai un travail qui m'intéresse. Ça me donne envie de bosser dessus. Et puis, si je faisais rien, je ne justifierais pas ma paie. Donc à un moment je devrai rendre des comptes. C'est une sorte de ...pas qu'une bonne conscience mais euh...

Contrat moral ?

Oui, je pense. Il y a deux réalités : le contrat morale et puis la motivation intrinsèque pour le contrat.

Et puis tu sens que tu as une contribution non ? ça joue ?

Oui complètement. Que j'apporte de la valeur. En fait il n'y a rien de pire que d'avoir l'impression qu'on n'apporte pas de la valeur. C'est vachement démoralisant.

Autre chose, qu'elles sont les sources d'influence dans l'entreprise ?

Les partners.

Les actionnaires ou les gérants ?

Je ne sais pas ps, je ne connais pas le découpage...

C'est un peu le côté fondateur : CG et PY, qui sont le noyau dur hein. Et Frédéric aussi. Tu as tous les partners ou actionnaires qui ont de l'influence mais il faut être présent en interne, il y a aussi Baudouin je pense. Je ne suis pas sûre mais comme il n'est pas souvent là (on ne le voit pas souvent) ; Pour avoir de l'influence il faut être présent en interne. Et c'est les interactions. Comme on est beaucoup dans les échanges informels, les gens qui détiennent de l'information sont source d'influence.

Que penses-tu de la culture d'entreprise chez AGILE maker ?

Moi j'aime bien ce côté où j'ai beaucoup d'autonomie, c'est un peu start-up, c'est une qualité car ça permet la créativité et d'essayer beaucoup de chose. Je pense qu'il y a une bonne confiance aussi, il y a de vraie relation de confiance qui s'établissent en interne, mais bon là je parle pour moi, j'ai un statut particulier car

je suis pratiquement comme un employé. Ça joue beaucoup. Après tu as la confiance, ce que j'aime bien c'est que les gens sont autour d'un projet commun et qu'ils croient en la même chose. Ça c'est vraiment bien. Après dans la culture, je ne sais pas s'il y a vraiment. Comme le business économique qui est basé sur , les consultants qui facturent mais on prends 34% de la marge, en échange on leur offre des missions etc. Je ne sais pas si c'est un modèle win-win.

Pour qui ?

Pour le consultant. Parfois j'ai l'impression que certain son en porte à faux et du coup je pense qu'il y a des défiances qui peuvent naître de ça. Quand un contrat est un peu déséquilibré, la confiance est un peu difficile. Moi je ne le vis pas mais je l'observe dans ce que vive certain consultant. C'est un des plus gros risques je pense.

C'est vrai que ce qui marche le mieux c'est quand le consultant a vraiment cette envie de cocréation et qui a déjà son expérience.

En fait c'est très fort, agile maker attend beaucoup de ses consultants et je crois qu'on ne leur rend pas. P. elle produit beaucoup... après je ne sais pas quel contrat elle a négocié. Après... parfois ça fonctionne bien et puis d'autre fois pas non. P.A. par exemple. On n'a pas réussi à lui trouver de mission alors qu'il s'est beaucoup investi et qu'il y a passé du temps. Tu vois ? Du coup, ça n'a pas été.

Quand les consultants produisent pour agile maker, ils ont une rémunération pour ça ?

Ça dépend... ça dépend comme c'est négocié.

Par exemple F., qui commence a travailler sur la partie commerciale, elle va reprendre un peu le type de contrat que C. avait.

Oui c'est ça.

Ça leur permet d'avoir une compensation sur le temps passé. Mais, F. aussi tout un moment.

Est-ce que tu crois qu'il y a une volonté d'engager de plus en plus d'employé chez agile maker ?

Je ne sais pas. Il y a une volonté quand pour les profils de Junior, comme le mien ou celui de C. mais ce n'est pas le cœur du business model.

Les consultants l'idée c'est qu'ils restent indépendants ?

Oui... c'est beaucoup plus facile pour AGILE maker.

Au-delà du modèle, le feedback c'est plutôt une culture, chercher de la rétrospective : ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné. On a tendance à faire des choses et puis ne pas vérifier si ça a contribué. Et a ne pas évaluer aussi. Est-ce que ça a amené de la valeur ? Est-ce qu'on a atteint els objectifs qu'on avait fixé ? Est-ce qu'on avait fixé des objectifs à la base ? Qu'est ce qu'on peut apprendre de ça. La culture du feedback c'est tout ça. Et je ne pense pas qu'on soit très bon là-dedans.

Et c'est primordial pour toi ?

Oui, pour apprendre oui, ça fait partie de l'amélioration continue. On a tendance à avoir plein de sujet dans tous les sens, à aller un peut dans tous les sens. On ne prend pas le temps de faire ça.

ANNEXE X. | Entretien 5 : AGILEmaker - un consultant-indépendant

Agilité ?

Au sein d'AGILE maker... C'est une bonne question. Pour moi l'agilité, tel que je la pratique chez BNP (continuous improvement) ; c'est une méthodologie qui vient soutenir un processus organisationnel. C'est une méthode. Si je me calque sur la méthode, je vois des morceaux de méth dev chez AM : tableau Canban, scrum. Après pour la partie où je suis-je n'ai pas l'occasion de pouvoir observer.

Du à ton rôle de consultante.

Oui, je suis assez souvent à l'extérieur ; pas très impliquée dans le fonctionnement interne. Par choix. J'observe qu'il essaye de mettre en place des process pour engager des gens en interne : principe de la chaise vide. Il y a une volonté de transparence.

Par rapport à d'autre cabinet de conseil, non agile. Différence ?

D'autres plus petit, qui avait comme philo l'intelligence collective et pas l'agilité. On est plus dans les processus de décentralisation, les processus de décision sont éclatés, on n'est plus sur des méthodes du consensus par consentement, on accepte que l'orga est portée par un leader. Dans l'agilité il y a une croyance qui est qu'on ne peut pas avoir de leader. Il y a un porteur de projet = pas nécessairement le leader final ou la personne qui va tout penser. Plutôt la personne qui va driver, organiser les gens autour du projet, qui fait ce travail de trouver le bon curseur entre : suffisamment de directivité et pas trop / de délégation de pouvoir / de collégialité, etc. Toute décision ne peut pas être prise par consentement ; ça peut être de façon autocratique ou sur base d'une procédure (ex : en dessous de tel budget je fais ce que je veux au dessus je fais appel à ça) . Qu'il y ait une cohérence pour que les choses se fassent. En ça c'est très très différent chez agile maker où le pouvoir est plus centralisé ; en tout cas sur ce qui est visible de l'extérieur.

Gouvernance ?

Pour moi elle est centralisée dans les mains des partners avec un réseau de personnes assises au tour... mais je pense qu'ils commencent à décentraliser. À mettre en place des choses, ils commencent à aller chercher des gens pour leur donner des responsabilités dans le système. Je trouve que l'entreprise à une très belle compétence commerciale. Là-dessus les processus sont visibles : le taux de succès chez les clients. La gouvernance en terme commerciale fonctionne très bien. Derrière il y a aussi une équipe qui performe. Sur les autres aspects je n'ai pas d'avis parce que je ne sais pas. Pas de vision sur le reste mais je n'ai pas posé de question, ce n'est pas un manque de transparence de la part de AM.

Quels sont pour toi les pp prise en compte dans processus de décision ?

Bonne question, je ne sais pas. Moi je n'ai pas l'impression d'être une pp prise en compte mais je ne me suis pas investie dans les lieux où potentiellement c'était possible. Je vois le principe de la chaise vide l'intention y est mais après ce n'est pas très clair, l'impact, etc. Je pense qu'il y a des lieux qui sont créés et que des gens prennent des places.

Pourquoi même s'il y a les intentions, peut-être que des gens prennent part ?

Le business modèle, tu es en permanence confronté : faire de prestation payante ou non payante.

Principalement ça alors

Moi quand je dois choisir entre travailler une après-midi chez BNP ou venir à la chaise vide... je mets plus d'une heure pour venir.. mon choix est vite fait. Aujourd'hui ils pensent d'apporter des réponses à ça. Mais aujourd'hui si tu prends du temps pour participer à un projet, c'est du temps qui n'est pas rémunéré.

Aucun process de rému quand tu participes en interne.

Oui, enfin il n'y en avait aucun, ajdh des gens prennent des rôles en interne (business dev, etc.) et sont rémunérés pour. C'est en changement. C'est quand même très centralisé sur la tête de un ou deux. Une prestation, un prestataire, une rémunération. On est encore dans des process très centralisés.

Engagement des consultants ?

Après... quel type d'engagement. Il commence à avoir une culture d'entreprise qui se crée et que les gens sont contents de se retrouver. Engagement de projet je ne sais pas. On peut prendre des trucs très factuel par rapport à la participation aux cérémonies, mais la question se pose sur est ce que c'est l'engagement et les momentum, qui visent un peu le même type de personne (c'est en soirée, etc.). Un type de public ne pourra jamais être dispo. Il y a des propositions mais qui reste tjs dans le même registre alors on ne peut pas faire le lien entre participation et manque d'engagement. Le business modèle est en cause : je veux bien m'engager plus mais si je dois faire le choix entre travailler sur un projet et être rémunéré...c'est la stratégie ct mais il y a une réalité, moi je dois payé mes factures. Sans critiquer le business modèle. Je fais le choix de gagnr à CT bcp et j'espère que d'autres démarchent le client... quand je bosse sur les pme, je passe bcp moins de temps en prospection et entre autre parce que je me suis rendue compte que je passais 40% de mon temps en prospection, non rémunérée. Ca ne me permettait pas de vivre.

Ça passe vriament par la rémunération, c'est normal.

On est tous indépendant, on sait ce qu'on gagne aujourd'hui, on ne sait pas ce qu'on va gagner demain. J'imagine que tout le monde fait un peu des provisions aujourd'hui comme ça si j'ai un trou demain. Mais je suis très consciente que ça n'est pas porteur de projet pour l'entreprise. Je le sais, je ne dis pas que je suis fière de ça.

Tu as des objectifs déf ?

Non.

Ça se passe comment chez BNP ?

Chacun fait son petit bonhomme de chemin et fait du mieux qu'il peut.

Objectif global ?

Learn to learn, c'est notre mandat. Pas d'objectif, apes l'équipe, on est suppose délivré des choses et donc bien sur par effet ricochet. On n'a pas un objectif d'accompagnement mais c'est normal quand on fait du coaching, on ne peut pas être sur du delivery. Et en même temps, on ne s'est pas défní nos propre d'objectif d'équipe. On ne s'est pas dit : on sera fier à la fin des 3 mois si...

Évaluée ?

Je te dirais que d'une certaine manière oui : des feedback on n'en reçoit. Mais non, en interne, on n'a pas mis en place un processus d'évaluation. En fait même entre nous, on n'a pas mis en palce de réf de satisfaction.

Comment est ce que vous vous améliorez ?

Rire. Je ne veux pas répondre à cette question. Je peux te parler de moi. Je me suis mise des objectifs, j'ai ma grille d'évaluation propre. Où j'essaye d'évaluer comment le système change et quel est ma participation. Qu'est ce que j'ai fait. Après je prends le feedback client pour ce qu'ils valent (ex : frustration/ lien entre garder le lien et confrontation). Pour m'améliorer... je fais une sorte d'auto-rétro par rapport à moi-même, je me fixe des objectifs sur ma période suivante. C'est alone, c'est tout toute seule. Après on parle beaucoup entre nous, beaucoup d'initiative à gauche à droite et parfois une idée en émerge. (Ex JB : chacun leur manière et puis ils échantent) il y a cet espèce.. mais ce sont des initiative individuelle.

Qu'est ce qui vous motive à faire ça ?

Valeur partagée qui est : l'échange de bonne pratique, ouverture à faire regarder les choses par un externe. L'équipe à un savoir faire et on va chercher le savoir faire dans l'équipe.

Vous avez tous le même statut par rapport à BNP ?

Oui mais certains ont des mandats différents, avec des responsabilité (ex : Ilse – logistique / admin).

Rôle de F. par rapport à vous

Lien entre nous. Il avait un rôle plus présent avant, de contact client, I. a repris un partie. Contact client, personne référence. Si on a un problème on va le trouver.

Rôle de contrôle

Oui, j'imagine que oui. Les one to one cherche à chercher de l'info pour voir comment ça se passe. C'est un centraliseur. Macro.

One to one institutionnalisé.

Avant c'était très clair, après il y a eu un petit flou artistique et maintenant j'ai compris que c'est institué. Après tout le monde ne l'institue pas de la même manière... c'est une question de dispo. C'est assez flexible. Ce sont tout des trucs qu'on va activer quand il y a des problèmes. Quand il n'y a pas de crise on les active moins régulièrement. On n'est pas attaché à la règle pour la règle... mais pour son sens, c'est ma perception. DF il n'est pas derrière nous à nous demander toutes les 3min comment ça va, comment ça se passe, si on a fait ça et ça. Il y a beaucoup de liberté.

Situation de cirse partent d'où ?

Client non content. Parfois problème pour le coach.

Auto-évaluation, qu'est ce qui te pousse à le faire aussi rigoureusement.

Mon éthique, ma formation de coaching (charte) il y a d'avoir des grilles d'évaluation claire, partageable et souvent elle est validée par le client (contractée avec lui). On n'a pas de contrat de coaching établi nous directement avec le client. On a des contrats clients juridique.

Ce n'est pas lié à AM

Non.

Pas par souci de bien faire ou pr l'image.

Par ricochet quoi, j'ai quand même mon éthique de collaborateur. J'ai un souci pour la boîte dans laquelle je pense. En bonne gestionnaire je ne vais pas scier la branche sur laquelle je suis assise (rire) j'ai envie qu'on me donne du travail. Mais comment agile maker s'assure de la qualité de la prestation, je sais que quand je bosse en pme et que YP connaît les gens, il demande par derrière. Après on peut très bien avoir fait du bon boulot mais avoir un client qui n'est pas content parce qu'on l'a bousculé, mais un peu de temps après il se rend compte du bénéfice. Si tu ne bouscule pas les gens, jamais les gens, c'est que tu ne fais pas ton travail. Il faut un équilibre.

Est-ce que tu remarques le contrôle (vérifie, appelle, cherche du feedback) de Y ou des partners

Oui, moi j'ai le sentiment que oui mais ce n'est peut-être pas sur tout le monde et puis pas sur tout, ça dépend un peu de son niveau de proximité avec les gens. Ça dépend d'une personne à l'autre, ce n'est pas formalisé.

Et sur l'évaluation des coachs

Sur Engie, PH a mis un processus en place d'évaluation et de Feedback, si j'ai bien compris. Il y a qqch qui existe.

Mais pareil, ce sont les consultants qui mettent en place

Mais ça c'est lié à la philo AM, c'est les consultants qui apportent leur savoir-faire. Ça a du sens.

Au niveau du contrôle chez AM ?

Pour moi le contrôle il doit être corrélé à une vision. Dans la mesure où la vision n'est pas très claire, je ne vois pas... je ne sais pas comment dire, je vois pas comment on devrait augmenter les contrôles...

... pas nécessairement l'augmenter...

Tout dépend de l'endroit où on veut aller.

Ce n'est pas dans l'idée de l'augmenter, mais peut-être de le modifier, institutionnalisé des parties.

Si on prend AM dans sa structure classique, ça fonctionne un peu en mode start-up avec une recherche de la croissance. L'implémentation de process pour éviter la perte de temps. Il y a des bonnes raisons de formaliser. Si on est sur une méthodologie agile, il faut aussi s'interroger sur le type de process à mettre en place, mais ça s'inscrit dans la vision. Mais ajdh ce n'est pas clair.

Mais ça fonctionne comme ça...

Qu'est ce qui nous permet de dire que ça fonctionne comme ça ?

Les chiffres ? La performance...

(rire) la grille d'évaluation est sur la réussite financière...

Oui, ça a l'air assez porté là-dessus.

On pourrait privilégier d'autres choses.... Par exemple, je ne suis pas très fière du travail qu'on fait aujourd'hui chez notre client... mais ça rapporte beaucoup de sous. Concept du hérisson, tout ne peut pas être au cœur ; mais c'est normal l'orga a aussi besoin de ça. Mais la question c'est : c'est quoi la mission. (ex : est ce qu'on travaille pour une boîte de cigarette, est-ce qu'on a les moyens de refusé). Mais il faut les moyens de financier nos ambitions.

Je comprends.

Quel est la cohérence qu'on met derrière, qu'est ce qu'on en fait... il y a aussi des bonnes raisons (apprentissage, etc.)

Oui, c'est nécessaire

Mais j'espère quand même qu'on ira vers des projets où on a vrai impact, c'est-à-dire visible de l'extérieur, un vrai impact. Mais malheureusement on peut être tellement absorbé dans le système.

Qqch à ajouter sur le sujet ?

Chouette d'avoir une approche les croyances ou les besoins non contrôlés et la différence entre l'agilité et la flexibilité inhérent à la variable de contrôle. Dans l'agilité il y a un cadre, des limites et donc du contrôle. C'est la manière dont on contrôle dans le système qui fait la différence entre les 2. Dans la flexibilité, on met très peu de limites, on fait des zigzags. Dans l'agilité, il y a une stratégie, des objectifs. C'est parce qu'on contrôle, on monitor, on essaye de garder un cap.

C'est parcequ'il y a un objectif commun et une vision.

Oui, une vision. Dans la flexibilité, on change au gré du vent, dans l'agilité, on regarde le sens et on se demande si c'est cohérent. Il faut prioriser. À un moment il faut être clair, si ce n'est pas une priorité alors on annule. Il faut faire des choix et des renoncements. Ça donne du sens, on regarde comment elle s'inscrit dans la stratégie globale.

Contrôler comment et par qui ?

Le feedback sert à ça. Prendre la distance par rapport à ça. Comment ça s'inscrit dans la vision globale. Veillez à la cohérence.

ANNEXE XI. | Entretien 6 : UCB – Directeur stratégique

Présentation

Mon nom c'est S. Housiaux, je suis responsable du déploiement et du focus sur la culture chez ucb. La culture qui est l'un des piliers de la stratégie chez ucb. Chez ucb les résultats arrivent par les comportements et donc on a tout un programme sur les façons de travailler, sur les façons dont les gens collaborent. Pour lequel on a une équipe de 5 personnes dont je fais partie. Moi j'ai un focus sur l'Europe et sur les projets globaux lié à la culture. Mon background, : purement communication. Si je dois résumer en une phrase ce que je fais : j'aide les gens à mieux faire ce qu'ils font.

Ici, chez ucb il y a eu de grands changements, notamment culturel, depuis quand ?

Depuis 3 ans, en 2015 on a changé de CEO et on est passé d'une phase de 10 ans où ucb s'est transformé et a assuré pour les 10 années de pérennité suivante. A la fin de ces années là, on avait desancements de produit important et un besoin de transformation plus profonde et on a changé de CEO à ce moment là. Il a voulu non pas seulement l'orgo, la structure, le focus mais aller très en profondeur dans la transformation des croyances des gens. Comme l'industrie dans laquelle on est assise sur beaucoup de choses très rigide, par exemple les règles qui font qu'on ne peut pas avoir d'interaction avec le patient etc. Ces règles nous ont pendant de nombreuses années empêchés de nous remettre en question, on s'est caché derrière ces règles, en disant : oui mais on ne peut pas, oui mais c'est complexe. On a gardé une position relativement standard pendant beaucoup d'années. Pas spécialement ucb, je pense, c'est une question d'industrie. Ces 5 dernières années on voit un virage s'opérer, qui est du d'abord à la pression qui est du sur l'industrie : la population vieillissante mais aussi la science évoluant, ajdh il y a moyen d'avoir des médicaments bien plus pointus, bien plus efficaces, qui vont cibler des groupes de patients plus limités mais qui vont avoir un niveau d'efficacité plus grand. Ça va demander un autre type d'innovation, un autre type de recherche, et donc des personnes qui vont avoir un même niveau d'expertise que ceux qu'on a aujourd'hui mais qui vont l'utiliser différemment. Qui vont être beaucoup plus dans la collaboration, dans l'échec ; qui vont accepter de se tromper et qui vont accepter de se tromper et apprendre de leur erreur. C'est pour ça que la culture est vraiment un pilier fondamental de notre stratégie qui s'appelle : la patient value stratégie.

Concrètement qu'est ce qui a changé ?

Première chose : on est passé d'une organisation où en gros 150 personnes géraient l'entreprise à une entreprise qui est gérée par 7.500 personnes. Et donc comment on a fait ça ? dès la première année où notre nouveau CEO a commencé, on a embarqué les 7.500 personnes, dans un projet de réflexion sur pourquoi est ce que je suis dans l'industrie, qu'est ce que je suis dans l'industrie, quelles sont les tendances qui impactent l'industrie et quel est le plan stratégique d'ucb et donc aidé tout le monde même les opérateurs sur les lignes à réfléchir à quelle est ma contribution à moi : qu'est ce que je peux faire sur le CT, le LT et le MT, tenant compte de tous ces éléments là. C'est-à-dire qu'on a offert à livre ouvert la stratégie de l'entreprise, ce qu'on n'avait jamais fait avant. Avant ça restait le lot du top. Quand ça reste le lot du top, on est dans un schéma où le top pense et le reste exécute et ne pose pas de question et parfois c'est nécessaire aussi, dépendant de la phase dans laquelle l'entreprise est. Parfois c'est ce qu'il faut faire. Là on avait besoin d'embarquer tout le monde dans ce voyage. On a fait ces sessions là où les gens étaient embarqués sur une réflexion sur moi, mon équipe, mon entreprise et comment le fil rouge se met entre tout. Et leur faire comprendre qui je suis ajdh en tant que travailleur, quels sont mes façons de travailler et quelles sont les questions que je pourrais poser aux autres et à moi-même pour être sûr que ce que je fais a du sens.

Chacun ça alors ?

Chacun. Et ces questions on les a segmentées à travers 4 types de comportements, 4 familles de comportement que l'on voulait stimuler. (1) La première c'était : être sûr que ce qu'on fait, on le fait parce qu'on a analysé, on a une bonne analyse de la situation, de l'output que l'on veut créer. On a une bonne raison de faire ce qu'on est entrain de faire. On a défini comment on allait mesurer l'impact, etc. C'est ce que nous on appelle : 'from noise to signal'. Comment est ce qu'on est sûr que nos gens ne travaillent pas sur base du fait de : « je fais comme ça parce que ça fait 15 ans que je fais comme ça ». mais que en une fois il se pose vraiment la question du pourquoi. Être sûr aussi qu'on part toujours du patient. La raison pour laquelle on s'appelle pvs c'est que à terme ce qu'on veut c'est que chaque personne dans cette entreprise se pose des questions : comment se que je fais, va aider les patients de façon très tangible, très concrète. Pour aider aussi dans le quotidien à mettre des priorités. (2) La deuxième famille de comportement c'est 'task to

value', je te donne un exemple : je suis en finance et ça fait des moi qu'on me demande un rapport, et parce qu'un supérieur hiérarchique me demande le rapport, je lui envoie chaque semaine ; mais je n'ai jamais posé la question de savoir à quoi sert ce rapport et ça ça arrive tout le temps. Les gens sont dans un mode pilote automatique, et ce n'est pas mal, juste c'est un fait. Mais quand tu demandes pourquoi et quand tu sais exactement ce qu'on essaye d'atteindre, peut être que tu peux le faire autrement, peut être que ce que tu fais n'est pas exactement ce qu'il faut, peut être qu'entre temps tu as appris des choses qui peuvent faire que ton rapport tu vas le faire autrement, en mettant d'autres informations. Ou que tu vas pouvoir le faire en incluant d'autres personnes. Ces questions là, c'est 'from task to value' ; s'assurer qu'on n'est pas juste entrain de faire une tâche mais qu'on est entrain de créer quelque chose à haute valeur ajoutée. (3) 'Space with consistence'. Vu la taille de l'entreprise, on est une med-size. Le budget de l'ucb, c'est le budget voyage de GSK. Toute proportion gardée, on est un petit acteur. Mais on est un acteur qui est regardé car on est un acteur qui a une ambition, une ambition plus grande que nous et pour y arriver la seule façon c'est d'arriver à mettre sur le marché des solutions qui sont extrêmement innovantes. Ex : beaucoup d'acteur cherche à soigner des maladies du système immunitaire. Ucb ne cherche pas à traiter ces maladies mais on est entrain de regarder comment faire un reset du système immunitaire. On est vraiment dans une démarche : tout le monde va là et nous on cherche comment faire différemment. Qu'est ce que ça demande : ça demande que les gens puissent se tromper, l'innovation ça vient par l'erreur. Que les gens ne soient pas pénalisés parce qu'ils se sont trompés, qu'ils puissent apprendre de leurs erreurs ; qu'on leur donne le temps de pouvoir apprendre de leur erreur, qu'ils soient valorisés parce qu'ils ont appris de leur erreur. Jusqu'au moment où on y est : crak ça y est il y a quelque chose. Ça ne vient pas comme ça dans la douche. Ça veut dire 1. Les gens doivent se sentir libre de le faire et 2. Que les managers laissent/offrent cette espace. Et quand on dit : 'with consistency', ça veut dire que demain n'importe quel chercheur ne va pas se mettre à travailler sur l'oncologie. On n'est pas en oncologie, on est trop petit pour toucher ce marché là, on n'a pas les ressources suffisantes pour ça. On a un terrain de jeu, et dans ce terrain de jeu on veut que les gens puissent évoluer.

Evoluer.

Oui, il y a un parallèle, qu'une collègue à moi donne souvent. C'est comme sur un terrain de foot : il y a 11 joueurs, le coach il donne la cohérence mais après, quand le joueur est sur le terrain ce n'est pas le coach qui dit qu'il faut aller à gauche et puis taper la balle à droite, etc. après le joueur pour atteindre le résultat, il va marquer des goals. C'est exactement ça. Et comment est ce que tu crées cette culture pour que les gens osent dire et se positionner (ex : en team meeting dire que le sujet récurant les ennuit et ne sont pas adaptés). Créer le fait que les gens osent s'exprimer et changer pour créer plus de valeur. (4) Dernière famille de comportement, 'helpness in generosity' et ce n'est pas simplement se tenir la main et être sympa les uns avec les autres, quoi que, il y a de ça aussi, c'est surtout se challenger les uns les autres. Si je vois que tu fais quelque chose mais que je trouve que la façon dont tu le fais ne va pas te permettre d'atteindre la stratégie, c'est cruciale que je te le dise et de la bonne manière. Pas pour te juger mais pour t'offrir peut être cette partie de toi que tu ne vois pas (ex : faire le lien entre des personnes qui travaillent sur le même sujet). C'est vraiment challenger les autres pour être sûr que la valeur que l'on veut créer va être créée.

Faire passer l'information.

Ces 4 familles de comportements sont des choses sur lesquelles on travaille intensément depuis 3 ans. Pour le top du groupe, parce que ça démarre là et puis pour dans des sessions mais aussi dans le quotidien de nos employés, au travers de leur managers.

Et vous faites ça comment ?

Par formation. Par exemple : un des éléments clés c'est augmenter la qualité et la quantité de feedback. Que les gens demandent bcp plus de fdb et que les gens en offrent bcp plus. C'est difficile de demander du feedback parce qu'il faut être ok de le recevoir. Quand tu es manager, il faut être capable de le recevoir en créant les bonnes conditions. Si ton non-verbal montre à la personne que tu n'en a rien à faire, il ne donnera plus de feedback ; tu casses le lien d'authenticité et ce canal qui te permet en tant que manager de peut être voir des choses que tu ne vois pas. Et ça pour nous c'est par exemple un axe fondamental dans notre stratégie : comment créer un flux continu. Et sur le moment. On est en réunion, je te vois sur ton téléphone, est ce que la réunion ne t'intéresse pas, est-ce que tu veux sortir ? et qu'on soit dans ce niveau d'authenticité et de relation très ouverte. Donc là par ex on a fait des programmes de workshop, on leur apprend des techniques simplement pour pouvoir donner du fbk sans juger l'autre et en faisant en sorte que l'autre ne se sente pas jugé. On apprend aussi aux gens à le recevoir et sans que les gens se sentent jugés ; que tout le monde se sente en sécurité finalement. Et ce qu'on fait c'est qu'on leur donne une première formation, et puis on les revoit quelque semaine après dans un laboratoire où on leur dit : tiens, comme ça s'est passé ?

Est ce que tu as essayé ? non je n'ai pas essayé.. / Pourquoi ?... et alors on essaye d'aider à déclencher les quelques premières bonnes expérience qui va faire qu'après ça va se passer naturellement. À c'est un exemple. Un autre : on identifie avec l'équipe RH, on identifie les leaders qui ont des manquements par rapport aux 4 familles de comportement et on les coachs, on les accompagne, on leur donne du feedback ; énormément, énormément, énormément. Un autre exemple, dans le comité exécutif, on va lancer dans 2 semaines un survey pour les 100 personnes qui travaillent pour eux répondant à la question : dites-nous quelle est l'expérience que l'on crée pour vous. Pour qu'on puisse s'adapter, pour qu'on puisse savoir si ce qu'on fait, on le fait bien. Et ce n'est pas : oui vous faites un super job. C'est vraiment des questions qui mènent vraiment à aller à un degré de précision sur leur comportement au quotidien pour qu'ils puissent savoir qu'elle est l'expérience qu'ils créent pour eux. Encore un autre exemple : depuis qu'on a lancé cette stratégie, le top 100 de ce groupe se réunit tous ensemble quasi tout le quarter. On travaille sur leur niveau de conscience. Quelle est la conscience qu'ils ont d'eux même, quel est le niveau de self awareness. Comment est-ce qu'on vous aide comment comprendre les bases. Les aide à voir qui ils sont en tant que personne et qui ils pensent qu'ils sont supposés être en tant que leader et essayer de resserrer l'écart et de mettre en phase ces deux personnes. Ajdh on a encore beaucoup de leader qui sont en gros écart.

Qui manque d'authenticité c'est ça.

Exactement. Parce qu'un leader vulnérable et authentique est un leader qui amènera son équipe très très loin. Un leader qui fait semblant de savoir, c'est un leader qui ne va pas aider son équipe.

On perd le sens.

Exactement, on perd le sens et on perd aussi surtout ; le leader il est là pour développer ses gens et pour créer des conditions. Pour nous, 60 à 70% du temps d'un leader ça devrait être de s'occuper de son équipe, et pas d'être dans l'opérationnel. Or, historiquement et pas uniquement dans notre industrie ; quand tu arrives dans ce niveau ci dans l'orga, quand tu arrives dans le top 100 d'un groupe, ça veut dire que tu as grandi dans ta zone d'expertise et donc cette expertise fonctionnelle que tu as en tant que... expert-comptable, communicant ou scientifique, tu as gravi les échelons au fur et à mesure de ta carrière sur base de cette expertise-là. Et donc, tu es reconnu pour cette expertise là, tu es vu comme un savant dans cette expertise-là. Donc on te considère quand on est membre de ton équipe comme celui qui sait et moi je ne sais pas. Or... et donc ça met donc d'office le manager dans ce rôle de parent vis-à-vis de l'équipe ; relation parents/enfant. Et nous on veut casser ça, on veut remettre la relation manager/team dans cette relation d'adulte à adulte.

Et donc vous n'avez pas modifier les niveaux de hiérarchie, tout ça, c'est resté les mêmes ?

Alors, oui, oui. On a juste limite de direct report (pas sure du mot) par personne ; le nombre de de personne que tu avais, on en a fait un minimum. C'est-à-dire que quelqu'un qui manage une seule personne, on a supprimé, ça n'a pas d'intérêt.

Vous avez supprimé les fonctions inutiles ?

Supprimer non, on a réaligné l'organisation et crée une organisation matricielle dans laquelle pour survivre il faut collaborer. Et c'est un grand défi de tous les jours.

Et entre les différents de hiérarchie, y a-t-il de la collaboration ?

La collaboration, justement le directeur des opérations disait ce matin qu'il voit à quelle point la collaboration a évolué très très fort. Le réflexe de se dire : je vais le faire dans mon coin et c'est moi qui vais prendre les fleurs est entrain de vraiment disparaître. Parce qu'il se rend compte qu'en mettant une diversité de perspective autour de la table, au départ on prend plus de temps mais l'output en est meilleur. Mais ça prend du temps, moi je pense que ce trajet on en est qu'au tout début, on est peut être à un tiers du trajet, et qu'il reste encore deux-tiers du trajet. Parce que c'est facile de changer une organisation : tu changes les lignes, tu changes les boîtes, tu changes les titres et c'est fait. Mais transformer la façon de fonctionner des humains, ça prend beaucoup plus de temps. Alors ce qui est intéressant c'est qu'un autre moyen de faire la transformation c'est dans le recrutement. Les gens qu'on recrute sont déjà des gens pour lesquels on a... on les filtre aussi par rapport à leur façon de travailler. On ne prend pas des gens telles que eux qu'on avait, on prend des gens qui colle à la culture qu'on veut être. Ce qui évidemment est parfois pour eux difficile, parce que quand ils arrivent, tout ceci est naturel et ils sont confronté à des gens qui sont en réflexion et en transformation.

Les plus grands enjeux et freins dans ce changement.

Enjeu, c'est le temps. Parce qu'on a moins de moyen que beaucoup d'entreprise et qu'on n'a pas le luxe de pouvoir prendre le temps de se transformer. Parce qu'ajdh on vit d'une assise financière qu'on a construit avant, comme je te parlais ; et là maintenant il faut que ce rêve qu'on a, d'apporter des médicaments très différencier, on doit le concrétiser très rapidement, le plus rapidement possible. En même temps le temps est aussi fondamental, pour que les choses soit bien faite, il faut qu'on prenne le temps, ce qui est le paradoxe parce qu'on n'a pas le luxe du temps et donc ce dilemme sur le temps, est à la fois une opportunité et un gros risque. Une opportunité parce qu'on est plus flexible que les grands groupes, on a cette élasticité que les grand groupe n'ont pas. Dans un grand groupe une ampoule ne va plus tu dois signer 15 papiers, chez nous tu vas au brico et tu changes l'ampoule toi-même. Façon de parler. Le temps est aussi un risque parce que à force de vouloir aller trop vite on risque de se tromper. Et puis le temps aussi pour nos gens, donc la résilience est quelque chose sur laquelle on doit travailler mais la résilience avec le dilemme de l'énergie, tu peux en demander à tes gens et tu peux les stretcher mais ils faut aussi faire attention à leur niveau d'énergie.

Comment s'organise le contrôle ?

Quel type ? par rapport au résultat ?

Oui, par rapport à l'atteinte des objectifs par exemple.

Au lancement de la stratégie, on a changé la façon dont on faisait les objectifs. On a mis, on a changé deux choses. On a changé le contenu, on a mis des objectifs pour l'entreprise, avant ça, les gens avaient des objectifs par équipe. Là on s'est dit : non. On veut que tout le monde regarde dans la même direction. Du coup, on a les objectifs d'entreprise et tout le monde contribue à ces objectifs là.

Oui, et ils sont beaucoup plus larges alors ?

Alors, les objectifs de l'entreprise sont plus large mais ils sont spécifiques à l'année et construit par rapport à un plan stratégique qu'on a mis en place pour les 15 prochaines années et donc on saucissonne par année, sur les livrables qu'on doit avoir fait chaque année, du coup les gens savent que c'est sur ça qu'on doit se focaliser cette année-ci. Tout le reste n'est pas prioritaire. La deuxième chose qu'on a changé, c'est au niveau du contrôle comme tu dis, c'est de ne pas uniquement mesurer les gens sur ce qu'ils font mais sur le comment ils le font. Les 4 niveaux de comportement dont je te parlais, on les a intégrés dans l'évaluation. Donc ce n'est pas le résultat à tout prix, ce n'est pas je vais faire ça à n'importe quel prix, du moment que je l'ai fait et que j'ai le résultat. C'est la manière dont je l'ai fait qui compte et qui pèse autant dans la balance que ce que j'ai obtenu comme résultat. Parce que, ce que j'ai fait et comment je l'ai fait compte dans la balance. La façon dont on évalue nos leaders, on fait une évaluation très spécifique de l'impact qu'ils ont en tant que leader dans leur leadership, ce n'est pas uniquement des résultats et des chiffres.

Et vous faites ça comment ?

Des survey 360°, des focus groupe et de l'observation, je dirais presque de l'anthropologisme dans leur quotidien.

Et pour les opérateurs ?

C'est une communauté très petite chez nous...

...pour les autres alors....

...C'est la même chose, ils ont leur objectifs de production, on va regarder aussi quelle est la tension aussi. Je dirais la mesure chez un opérateur.... L'impact d'un opérateur sur la vie d'un patient est plus grand que moi. Si un opérateur se trompe en faisant la vérification d'une flapule ça peut couter la vie à un patient ou ça peut lui faire très mal. Donc là on va beaucoup plus mettre l'accent sur tout ce qui est sécurité pour le patient et dans les mesures de ce qu'on va faire de ce que l'opérateur va faire, on va faire en sorte qu'il ait eu tout les points d'attention nécessaire pour que ce qu'on délivre au patient crée la bonne expérience pour le patient.

Est-ce que ce contrôle limite l'autonomie du travailleur ?

Pas du tout. Je te donne un exemple : en Suisse, on a quelques usines en suisse, et là ils ont mis en place suite aux formations sur la culture, ils ont voulu que les ouvriers qui sont les plus proches des machines, de la productivité et de comment la productivité peut être généré. Ils ont créé un meeting tous les matins ; ils commencent par une session de travail pour faire le point sur ce qui a bien fonctionné et pas bien fonctionné

la veille. Qu'est ce qu'on peut en apprendre et qu'est ce qu'on adapte pour la journée d'aujourd'hui. Qui prend la responsabilité de partager les learnings à l'équipe de l'après-midi. Et donc, on est vraiment sur un flux tendu de learnings, donc c'est comme ça en permanence.

Ok, donc c'est comme ça que ça se réajuste...

C'est comme ça que les gens sentent qu'ils peuvent contribuer, ils sentent l'impact de leur feedback et ils voient que entre guillemet : ce n'est pas Bxl qui gère tout à distance. C'est une concrétisation si tu veux du fait que les résultats de l'entreprise dépendent des 7.500 personnes et pas des 100 au top.

En ce qui concerne l'agilité, qu'est ce que ça signifie ici ?

On n'est pas agile encore ajdh, on essaye on ne l'est pas. Etre agile ça voudrait dire que quand tu regardes tout ce qui peut faire l'agilité : l'organisation, les processus, les valeurs, etc. Tu as plein d'éléments qui au final pour l'agilité devienne optimal doivent être alignés pour qu'ils soient convergeant. Aujdh on a encore un problème au niveau des processus. Ajdh on a changé l'organisation mais c'est encore difficile de la vivre. Un autre élément c'est aussi les symboles, dans quelles mesures les symboles sont vraiment alignés par exemple avec ces 4 familles de comportements. Dans quelle mesure les processus (comment je recrute, comment je fais payer une facture, comme j'achète du matériel, tous les processus qui font la vie et le quotidien des employés) comme je fais pour qu'ils reflètent ces 4 familles de comportement. On n'a pas encore changé tous nos processus. Donc là par exemple on est entrain de revoir tout ce qui est compensation benefit. Comment est ce qu'on reward nos gens ? Comment est-ce qu'on valorise leur contribution ? Soit on les valorise toujours sur l'output... alors il n'y a pas de raison que moi je me transforme. Donc si l'évaluation que je reçois tient compte des deux mais qu'au final le bonus que je reçois n'est pas lié. Ça ne marche pas ! Donc ça on est entrain de complètement le revoir. On est entrain d'identifier par exemple le work place, les travaux que tu vois ici, c'est un symbole. Comment est-ce qu'on symbolise cette manière de travailler dans l'environnement de travail. C'est ça qu'on est entrain de faire.

Vous travaillez sur tous les plans...

Sur tous non. Sur les processus, On a travaillé sur les valeurs, donc ça c'est 4 familles de comportements. L'organisation on a fait, on a un nouvel operating modèle. Je t'explique. Pour les symboles on a le work place, un autre symbole intéressant : les places de parking, est-ce que la direction à son spot réserver ou encore est-ce que la direction mangent dans la cafet. Ici on a un vrai problème de parking. Et puis ce n'est pas juste que lui ai sa place réservée et pas moi si on contribue... l'équipe IT a construit une app et on a construit une loterie et tous les jours peut être que tu as une place, peut être que tu n'as pas de place. Et tu l'acceptes ou tu la declines et on la donne à qqun d'autre. C'est un symbole qui est adapté. (encore problème de voiture électrique). Le modèle opérationnelle, qu'est ce qui va faire... comment la création de la valeur se fait dans l'entreprise. Tu connais un peu le secteur pharma. En gros : tu as la science d'un côté et le patient de l'autre et ça fait 50 ans que l'industrie fonctionne comme ça. On va de la science au patient et entre il y a : de la recherche, des analyses, des essais cliniques, les essais sur l'homme, phase 1, 2, 3, on est approuvé, et on est sur le marché et on arrive chez le patient. Quand tu fais ça comme ça : regarde la distance entre le patient et le chercheur. Du coup le scientifique il est dans son laboratoire, dans sa bulle et il cherche. Mais le problème c'est que vu la population vieillissante, vu les limites de budget (gouvernement et assurance), ça fait qu'on ne peut pas se permettre de chercher et de voir si en gros 18 ans plus tard, façon de parler, est-ce que ça va être accepté ou pas ? Est-ce que ça va être remboursé ou pas ? donc, la réflexion par rapport à la Patient Value Strategy, c'était de se dire : on ne peut pas démarrer là-dessus. Maintenant : ici au-dessus on démarre du patient, qui inspire la science pour définir quelle est la bonne solution. Et c'est un cycle, ce n'est pas une ligne droite où chacun à sa boutique. Dans le premier cas c'est un peu la traduction du fordisme, j'ai ma part et puis je passe au suivant et c'est une chaîne. Maintenant on n'est plus sur une chaîne, chacun a encore ses responsabilités et mais le patient, on démarre de ses besoins, par rapport à ses besoins ou sur un groupe (focus). Comme on cherche directement pour le patient (ciblé) le return pour le gouvernement et les assurances va être beaucoup plus élevé. Le changement à l'ai facile mais c'est très complexe parce qu'on change le paradigme de la science. Une combinaison entre construire sur ce qui a été fait par d'autre, la recherche fondamentale, et laisser aussi parfois le hasard faire. Ici on est d'avantage sur de la science... j'ai oublié le nom....

....expérimentale ?

Il y a un autre nom plus spécifique, ça demande pour nos scientifiques qui n'ont pas toujours été éduqués comme ça dans leur cursus de voir la science différemment alors qu'ils ont longtemps vécu dans le premier modèle, très loin du patient.

Comment allez-vous chercher les besoins du patient.

Grace à la technologie (precision medicine) ; ajd le monde entier va chez le médecin, pleins de conversation, énormément d'infos sont la perdue, il y a aussi des recherches et dans les université. On essaye de collecter et analyser toutes ces conversations. (ex injection [...])

Ce serait quoi ucb complètement agile ?

Ça voudrait dire qu'on a dans noter pipeline (réservoir de produit en devenir) c'est aqu'on ai exclusivement là, des produits révolutionnaire. L'agilité pour nous sera traduite en innovation.

L'agilité c'est pour vous le moyen d'arriver à l'innovation.

Ça voudra dire qu'on a réussi à créer une organisation qui est en constant apprentissage. Qu'on aune culture de l'apprentissage permanent, que les gens seront en permanence dans le questionnement et qu'on prend le temps de comprendre pourquoi ça n'a pas fonctionné et qu'on réinjecte ça dans le travail. Ça c'est quand l'agilité est grande. C'est quand on est capable de prendre des décisions spécifique, bien analysée mais rapide sur laquelle on ne revient pas. Sur laquelle on est capable d'engager le reste de l'organisation à comprendre la décision, on n'y est pas encore. Ajdh c'est encore complexe pcq dans cette 4 familles de comportements, on doit apprendre aux gens à sortir de la zone d'ego. L'ego est dans notre chemin : « je sais ». Si je suis arrivé là haut dans ma carrière, c'est que je sais, c'est que j'ai été valorisé par rapport à certaine chose et donc me remettre en question n'est pas évident.

C'est hybride, c'est difficile de quitter l'ancien.

C'est comme enlevé les petites roues....

Surtout si tu es très doué avec les petites roues.

Oui c'est ça ! donc là on est dans cette phases où certains leaders qui sont en perte d'équilibre et de repères, ce qui est bien parce que ça veut dire qu'ils sont en mouvement. Il y en a qui sont parti parce que ça ne leur plait pas et il y en a qui viennent parce que ça les attirent. Et puis il y en a qui n'ont pas encore commencé le voyage et qui sont encore dans une phase de déni.

Ici vous attendez des gens qu'ils s'accoutument, et ceux qui ne le font pas...

Soit ils partent tout seul, soit ils ont beaucoup d'impact sur beaucoup de monde, et ils ne bougent pas, alors on les aide à partir. Parce que c'est ça qui amènera l'agilité aussi, la balance entre des gens qui sont en transformation et qui a leur rythme et en toute authenticité avance, et les gens qu'on recrute. La partie toxique des gens doivent partir.

Le contrôle est un incontournable pour mesurer l'impact de ce qu'on est entrain de faire et on n'y est pas encore chez nous, on a encore du chemin à faire pour que le contrôle ne soit pas vu comme un moyen de pénaliser mais plus de mesurer la performance. On doit passer en fait vers ça. Qu'on mesure la performance globale et individuelle. On passe à d'un système de contrôle à un système de comment je mesure que individuellement j'ai de l'impact et comment je le sais. C'est-à-dire que j'ai des objectifs bien précis, sur lequel j'ai des targets bien précises à la fois sur ce que je dois faire et sur le comment je dois le faire. C'est-à-dire qu'on attend de moi un certain niveau de compétence et qu'on a clarifié les compétences que je dois avoir et qu'on m'aide à les acquérir. Tu vois tout le système de formation doit être aligné, tout ça est en chantier.

Et si c'est si détaillé les objectifs, est ce que ça ne limite pas la créativité ?

Non. Parce que les gens les définissent eux-mêmes. C'este dans la façon. Soit tu dit en temps que manager : toi tu fais ça, toi tu fais ça, etc. soit on a une conversation et disant : ça c'est ce que l'entreprise doit faire, ça c'est ce que l'organisation doit faire et ça c'est la contribution de notre équipe par rapport à notre domaine d'expertise, comment est-ce qu'on va rendre cet objectif réalisable, qu'est ce qu'on peut faire pour les aider ? et alors là c'est un dialogue, c'est défini ensemble. Ce n'est pas un exercice top-down mais plutôt bottom up. Dans le sens de la contribution plutôt que de la cascade.

ANNEXE XII. | Entretien 7 : UCB – Talent lead

Présentation

J'ai rejoint ucb il y a dix ans, avant j'ai travaillé chez toyota. J'ai commencé chez ucb en temps que talent recrutement. Puis au niveau européen. Il y a trois ans j'ai pris un rôle de talent lead pour les rôles de support. On travaille en collaboration étroite avec l'ex comm et son leadership tem pour développer une stratégie RH qui renforce la stratégie business. Il y a depuis le 1 mars, j'ai tjs le même rôle mais en neurologie.

Orga de façon générale.

Matricielle et centrée autour du patient. Donc on a 4 types d'organisation : patient value unit (petite entreprise au sein de l'organisation qui lance les nouveaux produits, pour un domaine thérapeutique : neuro, immuno, bones, r&d) au sein de celle-ci il y a différentes missions. Tant que les médicaments sont sous brevet. il reste là.) on a deux parties c'est tout ce qui établit le brand et puis tout ce qui est manufacturing et supply chain. Ensuite on a les pratiques, principalement développement et marketing. Ils développent les pratiques et méthodes qui sont utilisées dans les pvu. Ils développent l'expertise et ensuite déploient des gens dans les pvu. Il y a ensuite les fonctions support : légal, support et talent. C'est la façon la plus simple dont je peux la décrire. Mais en tout cas, tout le monde est tourné autour du patient et ça demande pas mal de collaboration. Dans le fonctionnement parce que c'est vraiment très matriciel.

Le changement a vraiment touché l'ensemble de l'organisation.

Oui vraiment la façon dont on s'est réorganisé et puis on a réfléchi à l'accompagnement culturel. C'est primordial.

Comment était la structure avant

Elle était produit et région

Gouvernance ?

C'est très large.

C'est un peu fait exprès pour avoir votre approche.

La gouvernance est en place mais on essaye qu'elle représente l'organisation matricielle, que les gens qui vont être impactés, viennent des gens des différents départements pour s'assurer que l'on prenne des décisions avec l'avis des différentes personnes. Elle n'est pas optimale car finalement une gouvernance c'est surtout in fine pour les prises de décision ou pour avoir plus de ressources, en personnel ou en budget. Je pense qu'elle a évolué, qu'elle s'est améliorée. Mais on a une enquête chaque année et si on regarde la prise de décision, je pense qu'on est en dessous des résultats par rapport aux industries du secteur et même en général. On doit tourner autour des 60% sur la dimension prise de décision et gouvernance en tout cas le ressenti des gens n'est pas que c'est optimal. Ça prend super longtemps, il y a trop de gens impliqués, ce n'est pas agile, donc voilà. Ça a évolué mais son 'ni est pas encore.

L'évolution complexifie un peu la donne

Oui, c'est ça.

PP prise en compte dans les décisions

Normalement il devrait y avoir la stratégie en général. Il y a le côté plus « philosophique », création de valeur, impact sur le client, on a des critères pour prendre une décision. Et ensuite, je pense que c'est encore hiérarchique dans les PP. Ça doit être validé par l'ex comm et donc on ne pousse pas encore la prise de décision comme on le voit dans des entreprises agiles ou libérées, au plus « bas », au plus proche du terrain et du problème. Il y a des choses qui sont escaladées ; Et comme on est encore une organisation basée sur le consensus, on doit tous être d'accord ; il y a beaucoup de personnes qui sont impliquées dans ces prises de décisions. Je pense qu'il y a confusion parfois entre prise de décision et collaboration. Donc voilà.

Les décisions supérieures sont prises par un board...

Oui, par l'ex comm.

Actionnaire ? Mettent-ils une pression particulière dans le changement ?

Oui car ils valident un certain nombre d'investissement, de budget, les politiques de rémunération (RH).

Et par rapport au changement ?

Oui, ils ont vu la différence. Ils ont des réunions d'alignement avec le board, je ne sais pas si c'est tous les 3 mois, mais oui ils ont vu le changement. Ils sont alignés avec le changement culturel, stratégique, etc.

Ce n'est pas un facteur de frein

Oui, en plus les mêmes du board sont quand même actionnaires, Mme Dumonceau, c'est de la famille originale. Ils sont très liés à ucb. C'est par contre un frein et heureusement pour qu'on soit candidats à des investissements externes.

Par rapport aux enquêtes réalisées au travers de toute l'organisation. Est-ce que ça a été utilisé pour définir les lignes stratégiques ?

Ce dont chacun pensait, je ne pense pas. La ligne stratégique, elle est défini par généralement un petit groupe qui ensuite implique les différents niveaux mais ce n'est pas une approche bottom-up pour déf la stratégie. Pas ajdh en tout cas, je ne suis pas sure que ce soit vers ça qu'on veuille aller non plus.

Agilité ?

Chez ucb pour moi c'est l'agilité dans la prise de décision, dans la réallocation de ressource aussi : ok mnt pour moi ce projet-là est une priorité et on va faire le nécessaire pour shifter les ressources. Là où elles doivent être. Ce sont les deux axes principaux : réallocation des ressources (humain et fin), c'est un focus et la prise de décision et je pense aussi la vitesse d'exécution.

Et par rapport à la prise de décision, ça signifie quoi ?

Plus efficiente aussi plus rapide et implémenté.

En supprimant des intermédiaires

Il y a différents organismes de gouvernement selon le sujet qu'on traite, mais on n'y est pas encore. Mais on ne le pense pas encore comme l'entreprise libérée ou comme encore sur la « relacratie ». Ce qui est je trouve paradoxale dans ce genre d'entreprise, c'est que le cadre doit être hyper structuré. On pense que l'agilité c'est tout et n'importe quoi mais en fait, c'est juste le contraire. C'est parce que les processus sont hyper cadenassés après il y a Dans les rôles là on le voit aussi, mais pas encore suffisamment où on prend des équipes on les démantèle, on les reconstitue. Là ici, quand on arrête un projet, repositionner les gens c'est tout un exercice. Ce n'est pas... on n'est pas dans ce type d'agilité là. C'est une priorité. On a une définition d'ailleurs. Mais je pense qu'il y a cette idée de réallocation de ressource et de prise de décision et d'efficience.

Aller plus rapidement et l'innovation.

Oui l'innovation !

C'est l'ensemble de l'organisation qui se veut être plus agile ?

Oui, ici c'est défini comme une priorité globale.

Pourquoi avez-vous décidé de changer ? Et pourquoi l'organisation agile ?

Pour plus d'impact et plus de création de valeur pour le client. Au départ c'est là.

Créer plus rapidement, plus de valeur pour le client.

Oui. Et avec un focus sur nos priorités stratégique. C'est ça aussi l'agilité, on est dans un env. hyper changeant et si on veut pouvoir répondre dans cet env. là, on doit aussi être agile. Et donc c'est un peu l'ensemble du contexte couplé avec notre ambition.

Et un souci de vous démarquer.

Oui mais ajdh l'agilité tout le monde en parle, je ne crois pas qu'il y a une entreprise qui ne parle pas d'agilité. Après ce que chacun met derrière.... Parce qu'on se veut... on veut les caract. d'une biotec mais ils sont hyper agiles. Nous on est entre les deux. Avez-vous vu le modèle de mc kinsey avec la bureaucratie, l'agilité, etc. Il

y a un peu de tout. On ne veut pas être bureaucratique mais on ne veut pas que ça soit le chaos non plus ; on est quand même 8.000 personnes.

Certain dise que dans l'agilité, il faut un minimum de bureaucratie.

Et c'est pour ça que je dis que dans ces concepts, il y a un travail de dingue dans l'écriture de certaines, pas règles mais presque. C'est agile mais structuré. C'est agile mais pas n'importe comment, c'est cadenassé derrière.

Oui, il faut des règles mais bien claire et réduite au minimum pour que les gens voient claire dans leurs objectifs.

Tout à fait. C'est comment on crée cette espace d'agilité dans un cadre.

C'est tout l'avantage et l'inconvénient de l'agilité : il n'y a pas de définition/ des critères universel(s) ; c'est un moyen et pas une finalité ; à l'opposé de l'entreprise libérée par exemple.

Une autre entreprise va peut-être avoir besoin de quelque chose de différent.

Quels sont les principales difficultés rencontrées ?

Il y a cette volonté d'être plus agile, de pousser la prise de décision, mais quelque part on a évolué en hiérarchie et c'est toujours un frein. Ex : notre système de talent ; le facteur de succès ajdh c'est réfléchi de manière hiérarchique, et la plupart des systèmes sont pensé comme ça. Il y a ça. Pour certain manager/ personne le lâché prise est difficile, ils ont besoin de contrôle. Le management, pas le leadership, de ces dernières années ça a été un peu dans : je contrôle, je cadre, ça demande d'autres types de comportements de valeur et oui. Et puis ça demande un esprit de collaboration dans le sens que ce ne sont plus mes propres objectifs qui sont important mais le collectif. Et se dire : je suis ok de laisser tomber un projet mnt pour aller renforcer un projet là-bas, etc. Et ça, on n'y est pas encore. Les silos n'aident pas dans l'agilité. Il y a donc la culture et puis on vient de loin. On a vrmt évolué mais on vient de loin.

Oui et puis ça ne fait pas longtemps.

Oui, et le changement culturel c'est 3 ans ça prend du temps. Et puis on doit travailler à différents niveaux dans l'organisation sur le leadership, sur les contributeurs individuels. Il y a tout cet aspect culturel qui reste difficile, ce shift de mindset, les systèmes qui ne favorisent pas forcément et puis il y a toujours, on parlait de performance, on dit ajdh qu'on veut que les gens collaborent, etc. Mais on valorise l'individuelle. Il y a aussi un dilemme là, à cause des évaluations toujours faite sur base des objectifs individuels (bonus, etc.) C'est tout ça qui n'aide pas l'agilité, tous ces éléments culturels sur lesquels on ne peut pas vraiment mettre de nom.

Toutes ces choses qui ne vont pas dans le bon sens.

Oui. Et ça prend du temps parce que c'est l'excomm qui doit changer aussi. Mais ça évolue. Je pense que les choses pour lesquelles on va à l'excomm ça diminue mais avant... (comité exécutif)

Et est-ce que vous trouvez la hiérarchie est bloquante

Dans certains départements oui.

Quel est le niveau qui évolue le moins vite ?

Je dirais que c'est le middle management sur lequel on doit faire des efforts, ce n'est pas parce que c'est pas une volonté, mais je pense qu'ils sont vraiment pris entre les deux : ce qui vient du terrain et les demandes et puis j'entends aussi... c'est vraiment... je pense que là il y a plus de difficulté ou au moins on y a porté moins d'attention. On a fait bcp d'effort avec le comité exécutif et leur N-1, on a vraiment travaillé le top management. Et mnt c'est un peu voire comment on va s'attaquer aux différentes couches. Mais aussi un département n'est pas l'autre mais les contextes sont vraiment différents. Pour avoir une culture d'agilité, il faut avoir une culture de feedback et on rame là-dessus. Mais je pense que c'est la plupart des organisations ; mais en nous en tout cas on en est conscient.

Par rapport au contrôle, vous avez des objectifs fixés ?

Oui, on a des priorités au niveau du groupe, définie ensuite au niveau des département, et puis en tant qu'équipe (comment va-t-on contribuer aux priorités ucb) et puis ensuite on définit nos priorités individuelles.

On les défini soi-même ? ça se passe comment ?

Les priorités sont déf par le comm exécutif et puis on regarde ce que ça veut dire pour nous en tant que groupe (gestion des talents ici) et ça on le fait avec le leadership team, et puis voilà, ma collègue responsable pour l'Europe va faire le même exercice. Mais in fine ça devient un ojectif individuel.

Qu'est ce qui est mis en place pour arriver à ces ojectifs ?

Normalement, dans la philo qu'on a ça devrait être des meetings réguliers avec le manager ou des demandes de feedback. Il y a 3 ans on a changé notre système de performance, parce qu'avant c'était traditionnel ; On définit les objectifs, il y avait une review a mid-term et puis fin d'année et là on s'est dit : non c'est plus comme ça, on veut que le feedback soit régulier. Et là qu'est-ce qu'on observe, que la plus part des managers ont remis des mid-review. Et après parce qu'on leur a dit qu'il fallait qu'ils collectent du feedback, fin d'année, les gens reçoivent 15 demandes de feedback parce qu'ils ne l'ont pas fait pendant l'année. C'est vraiment difficile de changer ça, ce serait moi j'éliminerais le système. On est en train de regarder : qu'est-ce qu'on peut faire. Notre intention d'il y a 3 ans étaient la bonne on l'a mise... mais l'implémentation n'a pas fonctionné. Et c'est ce dire pourquoi ? Pourquoi les gens ne demandent pas de feedback et il y a pleins de raisons : culturelle, des croyances, l'éducation, c'st vachement large...

Les habitudes...

Oui. Et puis si on réfléchi à notre système éducatif en Belgique... les parents, fin moi je sais, je dois faire attention à ne pas dire que ce qui ne va pas. Tout ça pour dire que l'intention est là et puis il faut voir pourquoi ça ne fonctionne pas. Il y a toute sorte de raison mais ce n'est pas facile. On essaye de mettre en place cette structure de feedback pour pas qu'il y ait de surprise à la fin de l'année et que voilà, s'il y en a qui ont des difficultés par rapport à leurs objectifs qu'ils puissent être aider et qu'ils puissent le dire aussi. Et pas attendre le 31 juin ou décembre pour le dire.

C'est une sorte de surveillance continue ?

Non, plutôt un dialogue sur qu'est ce qui va bien, de quoi j'ai besoin, comment tu vas m'aider en temps que manager, et voilà. Est-ce que je suis bien ou pas. Et c'est un dialogue et plus quelque chose de formel. En fait on voudrait que ce soit informel mais ça ça dépend du rôle qu'on a évidemment. Ceux qui sont responsable d'atteindre des chiffres là ça doit être monitoré. Mais voilà, pour tout ce qui est comportemental on essaye d'avoir quelque chose de plus fluide, de plus régulier.

Lorsqu'il s'agit d'objectif quantifiable, là on reste...

Pour les ventes, on est obligé, mais on ne regarde pas que ça. L'aspect comportemental compte aussi. Mais là il y a des rapports tangibles, il y a des rapports qui sortent. Mais pour tout l'aspect comportemental c'est bien d'avoir un feedback plus régulier pour pouvoir parler notamment des problèmes de ressource. Il y a des one to one mais je ne suis pas sûre que ce soit suffisant pour avoir du feedback. Je discutais avec quelqu'un ce matin, depuis qu'elle est dans son bureau, elle a eu 3 one to one avec son manager et elle me dit je suis perdue : là je suis venue en espérant le croiser... et je me dis waw.....

Le contrôle déplacé sur le feedback continu pour un apprentissage continu, c'est plutôt ça.

Oui, moi je pense.

Et le coté plus chiffrable...

La on doit garder une vision parce qu'on a des résultats et des chiffres à faire et qu'on ne peut pas... voilà quoi ; ça a un impact sur pas mal de chose. Mais on est convaincu qu'en adoptant les bons comportements, les résultats vont suivre, donc si on met le focus du feedback sur les comportements et sur ce que les gens peuvent faire différemment, ça va impacter positivement. On regarde toujours les deux : le quoi et le comment. Si on travaille sur le comment, ça va impacter le quoi. Si on apporte les bons comportements aligné par rapport à la culture... où alors on n'a pas la bonne culture. Ce sur quoi on travaille n'est pas la bonne chose.

L'autonomie, c'est une question importante ?

Ce n'est pas un sujet. On parle plus de empowerment : en tant que manager on leur donne un cadre et puis on leur laisse, on les responsabilise, et puis on a un principe qui est space with consistency, je ne sais pas si Sophie en a parlé, mais c'est ça. C'est comment je crée le cadre pour que dans ce cadre mes collaborateurs puissent travailler de façon autonome et venir avec leur propre innovations. Mais l'autonomie en tant que telle n'est pas le sujet, c'est plus l'empowerment, c'est plus créer les conditions pour que les gens puissent prendre, leur accountability et les responsabiliser pour qu'ils puissent voir et faire des choses....

...au service de l'innovation ?

Oui, de l'innov, du patient, de la création de valeur en générale. Mais autonomie ce n'est pas le mot, c'est plus : accountability ou empowerment..

C'est responsabiliser les gens dans leur tâche...

...oui ça on y travaille aussi.

...Avec sens.

Oui ! Tout à fait, que ça ait du sens ^pour eux. Alors ça c'était chouette. Quand on a défini au départ le plan stratégique, on la descendu jusqu'au ouvrier. Pour les faire réfléchir : tiens ce que je fais ce n'est pas juste mettre des trucs dans des boîtes, mais comment ce que je fais impact le patient et c'est difficile pour eux. Mais on avait fait tout cet exercice de donner du sens à ce qu'on fait et puis on ne l'a plus fait. On a arrêté de le faire en tout cas de manière déployement, après c'est le manager qui doit prendre le relais (ex : à la nasa). C'est donner du sens au fait. Parce qu'il y a vraiment une perte de sens et on doit y retravailler tout le temps : réfléchir au sens, de ma vie, dans l'entreprise. Même pour nos leaders, il y a un moment une perte de sens, avec eux-mêmes.

Et vous faites comment ?

On a des sessions de travail, individuellement on doit aider les gens à réfléchir là-dessus, que ce soit au travers de coaching individuelle, de programme, de one to one mais je pense que ça s'est un peu perdu. C'était très présent au début parce qu'on avait ce modèle et puis je pense que ça s'est un peu essouffé mais maintenant on se dit ok, il faut remettre ça tout le temps.

Est-ce que vous montrez l'impact réel après coup au travailleur ?

C'était l'idée, de leur montrer la façon dont ils contribuaient mais ça s'est perdue. Au départ on l'a fait mais ensuite ça s'est perdu. On doit retravailler le sens avec le senior leadership aussi. Et c'est dans tout parce que ça impact tellement tout parce que je sais quel est le sens de ce que je fais, je vais organiser mes priorités différentes. Les gens sont tellement dans le : je fais je fais je fais. Et ils n'ont plus le temps de prendre le recul. C'est aussi le travail de Sophie de dire : on les met deux jours à l'extérieur et on va réfléchir stratégie, sens, self awareness et on doit toujours retravailler ces notions, ce n'est jamais acquis.

C'est très individuel, au cœur de chacun, il ne suffit pas de donner des outils. Trouvez-vous que dans le changement, vous voyez le bout du tunnel ou que les choses se complexifient au fur et à mesure ?

Je pense que ça va rester complexe, les gens mettent du temps à rentrer dans le système parce qu'il est différent. On essaye de simplifier. L'environnement externe est complexe et on ne répond pas à complexe par simple, alors on peut essayer de simplifier un certain nombre de choses mais même les maladies qu'on traite sont complexes. On essaye de simplifier mais je pense que même naviguer dans la structure ça reste complexe. On a parlé d'agilité orga mais il y a aussi l'agilité individuelle, les gens qui savent facilement changer leur état d'esprit ; et ça c'est difficile. Par ex, en Chine ils ont fait un assessment et en fait 2/3 des gens n'avaient plus les compétences pour leurs fonctions.

ANNEXE XIII. | Entretien 8 : UCB – Talent solution lead

J'ai malheureusement rencontré un souci lors de l'enregistrement de ce dernier entretien. Je m'en suis vite rendu compte, ce qui m'a permis de prendre des notes écrites que vous trouverez ci-dessous.

- L'autonomie signifie pour eux laisser de l'espace aux collaborateurs.
- Dans les départements où le cadre légal (par ex en production) est fort rigide, on n'a pas beaucoup d'espace à laisser.
- Il existe des barrières à la culture > craintes. Réfléchir sur ce qui s'est bien et mal passé (sorte de rétrospective) est important, malheureusement, on le fait surtout quand ça va mal.
- Culture apprenante, on peut se tromper pour la recherche, ça ne pose pas de problème. Le plus difficile c'est quand on est plus proche du marché (sécurité)
- Comment laisser plus d'espace concrètement ? Avant les objectifs individuels ne collaient pas avec les objectifs d'UCB. On a changé la vision. Tout le monde doit réfléchir comment il va contribuer avec un lien avec la priorité des départements. >> impact individuel.
- Pas d'objectifs top > down mais les gens ne sont pas forcément à l'aise avec ça. Ils doivent prendre leur responsabilité alors qu'avant ils n'étaient pas responsables.
- Important de les préparer à prendre cet espace.
- Objectif général large = avoir de l'impact, les employés avaient un vrai problème avec ça. (ex la femme qui réserve les salles). Être conscient de ça pousse les gens à faire les choses différemment, car l'objectif individuel s'inscrit dans un objectif global. Il faut repenser la façon de faire les choses. Ce n'est pas confortable.
- Contrôle par objectif (priorité), contribution décrite dans le système en ligne. Avec des mesures de succès. Ces objectifs doivent être SMART.
- Favorisation de l'évaluation continue et plus une fois par an + au milieu du projet
- Conversation, coaching, feedback
- Ne pas attendre la fin.
- Feedback entre collaborateurs pour s'ajuster.
- Ça ne se fait pas assez, il faudrait continuer à encourager ça.
- Difficile culturellement
- Apprendre à le donner et à le recevoir (partie appréciative et une deuxième constructive)
- Formations sur feedback
- Le voir positivement, pour s'améliorer. Il y a encore bcp de travail.
- Rôle clés des managers qui servent de modèle. Ils doivent forcer le trait, notamment pour le feedback, servir d'exemple, lancer la dynamique.
- Pas de département particulièrement agile. Zone où ça se passe plus ou moins bien dans chaque.
- Délégation difficile, difficile d'accepter que les autres puissent faire différemment, la diversité, commence par les managers, éléments clés.
- Donner de l'espace et prendre cet espace : challenger le car qui peut être mauvais parfois

- Dynamique très humaines, difficile car lié à l'éducation
- Plus difficile pour les employé plus vieux, difficile d'évoluer.
- Parle plus de responsabilisation que d'autonomie. Responsabilité collective.
- Les personnes se sentent beaucoup plus investie par rapport au résultat final.
- Tous responsable de l'objectif final, pas chacun qui regarde dans son coin
- Forte pression du groupe, beaucoup plus forte que celle du manager classique.
- Petites équipes responsables, plus efficace, se réorganise si problème mais ce n'est pas toujours faisable
- Travail à présent sur l'autorégulation
- Importance du référentiel > 4 types de comportements partagés > description de ce qui est attendu. + d'espace pour que les gens puissent se réapproprier
- R&D > facilite l'acceptation des erreurs
- Existence d'un comité de conseil qui se sont créés. Membres du comité exécutif = leader qui prennent les décisions ;
- C'est comité servent à appuyer la réflexion (support) en amont, à la demande des équipes.
- Composées de haut placé dans l'organisation
- Projection chaque année par un ensemble de CEO – 2 dans les différents départements. Ils établissent le plan puis en réfère au comité exécutif et puis au board.
- La transparence n'est pas un enjeu.



 Inspired by patients.
Driven by science.



Our purpose Creating Value for patients

Everything we do starts with one simple question: "how will this create value for people living with severe diseases?"

From Noise to Signal

Develop a **deeper understanding** of the patient's reality and the ecosystem of care.

Derive actionable **solutions based on true insights** rather than assumptions/ opinions.



From Task to Value

6

Take **initiative** and work towards **creating patient value**, rather than completing a task.

Challenge **self & others** on value creation before committing to action.

Take **courageous decisions** and **balanced risks** to create value for patients & UCB.



Space with Consistency

8

Consider **successes & failures** as a means to **learn and improve**.

Proactively **share knowledge** with others.

Provide Space: allow others freedom to act and to provide alternative solutions.

Occupy space with consistency: take accountability for trying new ideas/approaches that are aligned with our purpose, strategy and values.

Align efforts toward a **common purpose** to ensure maximum **impact for patients**.



Helpfulness & Generosity

10

Invest in **building trustful relationships** with in- & external stakeholders.

Generously offer help and resources to others in the interest of the business.

Encourage and **leverage diversity** to improve outcomes.

Use **healthy debate** to encourage diversity of thinking and improve outcomes.



Patient Value Strategy Principles Overview

12



What will our success look like?
The patient-preferred Biopharma