

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Au-delà d'une mode, en quoi le concept d'agilité influence-t-il la gestion organisationnelle et le management du capital humain ?

Son application aux Ressources Humaines, ses
apports et ses points d'attention.

Auteure : Sophie Robert
Promoteur : Patrice Gobert
Lectrice : Marie Antoine
Année académique 2019-2020
Master en gestion des ressources humaines

Ce mémoire a été pour moi une opportunité de rencontrer des personnes remarquables qui m'ont renforcée dans mon choix de me consacrer à la dimension humaine dans l'entreprise. Ainsi, je remercie fortement C. Dufrane, L. Bonnevie, K. Sterckx, F. Damilot, C. Kohnen, E. Herbillon et M. Malou.

Je tiens également à remercier mon promoteur, Patrice Gobert, qui m'a aiguillée et soutenue tout au long de ce mémoire, et ce dans toutes les étapes par lesquelles ce mémoire est passé.

Merci encore à Caroline Dufrane, ma (première) maître de stage, pour son soutien inébranlable. J'ai énormément appris à ses côtés, tant au niveau professionnel qu'au niveau humain.

Merci à mes proches de m'avoir écoutée et encouragée durant ce mémoire et durant tout mon parcours universitaire. Un grand merci à Charlotte et Florence pour leur relecture.

Pour finir, je tiens à remercier tout particulièrement ma famille pour leur réconfort dans les moments difficiles et leurs remarques constructives, sans quoi ce travail n'aurait pas été aussi abouti.

Je vous souhaite une agréable et instructive lecture.

*« C'est heureux qu'il n'y ait pas une méthode agile RH standard,
parce qu'alors ça va être la recette et tout le monde va vouloir l'appliquer. »*

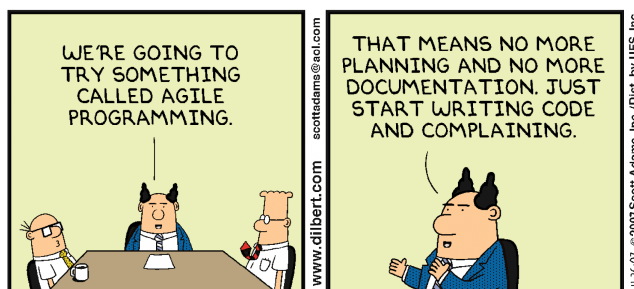
F. Damilot

I. INTRODUCTION **1****II. PARTIE THÉORIQUE : QU'EST-CE QUE L'AGILITÉ ?** **3****1. AGILITÉ ORGANISATIONNELLE** **4**A. ÉMERGENCE DANS UN CONTEXTE INFORMATIQUE 4B. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES 8C. LES PRINCIPALES MÉTHODES AGILES 10i. EXtrem Programming 10ii. Scrum 15iii. Lean 21iv. Kanban 23D. ASPECTS PRÉDOMINANTS 25E. POINTS D'ATTENTION 28**2. MANAGEMENT AGILE** **29**A. PROJECT MANAGEMENT 30B. PEOPLE MANAGEMENT 34i. Caractéristiques du manager agile 35ii. Comportements des employés 37iii. Contrôle agile 38iv. Structure hiérarchique de l'entreprise agile 39C. MANAGEMENT AGILE, POUR QUELLES ORGANISATIONS ? 41**3. LE CAPITAL HUMAIN** **43**A. RESSOURCES HUMAINES TRADITIONNELLES 44B. RESSOURCES HUMAINES AGILES 50**4. CONCLUSION ET HYPOTHÈSES** **51****III. PARTIE PRATIQUE : LES RESSOURCES HUMAINES AGILES ?** **60****1. MÉTHODOLOGIE** **60**A. CADRE MÉTHODOLOGIQUE 60B. COLLECTE DE DONNÉES 61**2. ANALYSE ET RÉPONSES AUX HYPOTHÈSES** **63**A. HYPOTHÈSE SUR LE RECRUTEMENT 68Réponse à l'hypothèse 73B. HYPOTHÈSE SUR L'ÉVALUATION DU PERSONNEL 75

	II.
Réponse à l'hypothèse	79
C. HYPOTHÈSE SUR LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL	80
Réponse à l'hypothèse	83
<u>IV. DISCUSSIONS</u>	86
1. ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX	86
A. AGILITÉ ORGANISATIONNELLE	86
B. RESSOURCES HUMAINES AGILES	88
C. RECRUTEMENT AGILE	89
D. ÉVALUATION DU PERSONNEL AGILE	90
E. DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL AGILE	92
2. RECOMMANDATIONS	94
3. LIMITES ET PERSPECTIVES	96
<u>V. CONCLUSION</u>	98
<u>VI. BIBLIOGRAPHIE</u>	100
<u>VII. ANNEXES</u>	104
1. EXEMPLES DE KANBAN	104
2. QUESTIONNAIRES SEMI-DIRECTIF	105
3. RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS	114

I. Introduction

Dans le contexte actuel, un nouveau jargon à la mode est apparu : l'agilité. Ce qui au départ a été inventé par les développeurs informatiques, s'est répandu dans le monde du travail comme une traînée de poudre. Mais au fond, qui sait réellement ce que l'agilité implique ? Il n'existe effectivement aucune définition officielle quant à l'agilité organisationnelle ; même sa définition peut être adaptable et agile. Comment expliqué un tel succès ? L'agilité, si elle est appliquée dans des bonnes circonstances, aspire à répondre aux nombreux enjeux qui guident la société contemporaine.



Quels enjeux ? Ceux qui sont apparus ces dernières années, issus de l'évolution organisationnelle, comme la digitalisation ou le bien-être des travailleurs. Le contexte actuel est caractérisé de « VUCA », c'est-à-dire Volatility (volatile), Uncertainty (incertain), Complexity (complexe) et Ambiguity (ambigu) (Horney et al., 2010). D'autres part, Barrant (2009) présentent quatre grandes évolutions qui caractérisent le contexte environnemental des organisations à l'heure actuelle : la montée de la complexité, la montée de l'individualité, la montée de l'incertitude et la montée de l'interdépendance. L'agilité est donc une réponse stratégique qui se veut rapide, simple, flexible et qui peut s'adapter afin de présenter une solution adéquate aux contraintes de cet environnement instable.

Très jeune, de par mon entourage familial, j'ai été sensibilisée à l'importance des individus et de leur bien-être au travail. J'ai évolué dans un environnement où les Ressources Humaines avaient un rôle fondamental dans l'organisation et où il était important d'innover et rester à jour quant aux approches qui investissent dans le capital humain. C'est donc naturellement que j'ai été consciente à cette démarche agile, à sa popularité, mais également de à ses réticences.

Les questionnements sur la possibilité d'appliquer l'agilité au sein des Ressources Humaines et la pertinence d'une telle pratique se sont donc posés de manière évidente.



Pour répondre à ces questions, ce travail se divise en trois parties. Dans un premier temps, les aspects théoriques sur l'agilité perçue dans la sphère professionnelle sont présentés. Peu de théories existent au sujet des Ressources Humaines agiles. De ce fait, cette

synthèse sur l'agilité en général se veut la plus complète possible afin de faciliter et enrichir la suite du travail. De cette première partie, des questionnements et des hypothèses vont ressortir et la seconde partie va tenter d'y répondre en confrontant cette théorie avec le partage d'expérience des travailleurs sur le terrain. La partie finale amène cette recherche plus loin dans la réflexion en mettant en évidence les apports transversaux, les recommandations quant à l'application de l'agilité, et à posteriori, l'agilité dans les Ressources Humaines, ses limites et les perspectives qui en découlent.

II. Partie théorique : Qu'est-ce que l'agilité ?

Mais qu'entend-on par une entreprise « agile » ? Le dictionnaire Larousse définit le terme « agilité » comme : « *Légèreté, souplesse dans les mouvements du corps* » ou « *Vivacité intellectuelle* » (Larousse, 2019). Une première caractéristique peut ici être mise en évidence : l'importance de la souplesse et la flexibilité du corps et de l'esprit. Nous pouvons également associer le terme « agile » avec la métaphore bien connue : « Être agile comme un chat », cet animal souple, qui se meut avec aisance, capable de courir rapidement, de rebondir et finit toujours par retomber sur ses pattes. L'organisation agile, à l'instar d'un chat, se caractérise par son aptitude à réagir vite et bien. En d'autres termes, elle se définit par sa capacité d'adaptation tout en percevant les obstacles comme une opportunité d'amélioration et d'innovation (Van Laethem, 2019).

L'agilité est définie par Breu et Hemingway (et al, 2001) comme étant « *La capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements du marché et à réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles dans le but de survivre aux menaces de son environnement* ». Selon Kidd (1994), l'agilité est un concept plus large qui va au-delà de la flexibilité, la réactivité ou l'adaptabilité. Badot (1997), quant à lui, présente l'agilité comme un paradigme exploitant la théorie de la contingence, c'est-à-dire qu'il n'existe aucune théorie optimale ou universel pour gérer une entreprise, car celle-ci doit s'adapter aux contraintes internes ou externes de son environnement. Katayama et Bennett (1999) mettent en avant l'agilité comme étant un ensemble de capacités visant à répondre aux demandes variées des consommateurs en termes de prix, de spécification, de qualité, de quantité et de livraison. Plus récemment, Barrand (2017) décrit ce concept comme « *Un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction, mais aussi d'être flexible, et plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise* ».

En ce qui concerne la notion d'agilité au niveau professionnel, il n'existe donc pas, ou pas encore, de définition officielle, mais plutôt une multitude d'acceptations et de positionnements

organisationnels, managériaux et/ou humains. La malléabilité de cette notion et des idées qu'elle véhicule fait partie intégrante de ce principe (De Ridder & Rousseau, 2017). Néanmoins, la plupart des auteurs s'accordent pour dire que l'agilité est définie par une capacité d'ajustement dans un environnement caractérisé par un changement continu et imprévisible ; ainsi qu'un mouvement stratégique de l'organisation marqué par plusieurs valeurs et principes visant à l'innovation. Les notions de réactivité et de flexibilité sont donc primordiales, tout en favorisant une itération et une communication continue pour répondre aux exigences du client et ainsi lui proposer un livrable de qualité (Barzi, 2011).

Dans cette première partie théorique, Nous allons définir l'agilité au moyen de 3 paradigmes : l'agilité organisationnelle, le management agile et l'agilité au sein des Ressources Humaines. Cette différenciation entre l'organisation agile et le management agile est souvent reprise dans la théorie. Le troisième point est moins répandu, mais constituera le cœur de cette partie. En effet, l'objectif final de ce travail sera une analyse de la possibilité d'appropriation des pratiques agiles organisationnelles et managériales au niveau de la posture RH.

1. Agilité organisationnelle

a. Émergence dans un contexte informatique

Les travaux sur le cycle de production itératif et incrémental remontent aux années 1930 avec les travaux de Walter Shewhart et William Edwards Deming. Ces recherches sont appliquées à la production informatique à la fin des années 1950 (Larman & Basili, 2003). C'est en 1986 que le terme « agilité » associée au monde professionnel a été véritablement exploité pour la première fois dans le domaine de l'IT. Durant cette année-là, Hirotaka Takeuchi et Ikujiro Nonaka, professeurs universitaires, en s'appuyant sur les théories du Lean industriel, utilisé par Toyota, et de l'ingénierie concourante¹, ont fait paraître une publication sur les fondements de la gestion de projets à travers une métaphore sur le rugby. C'est donc par ce document que vont apparaître les bases du génie logiciel itératif et incrémental (Vickoff, 2009). L'objectif au niveau de l'informatique était de mettre en place des méthodes qui allaient

¹ Méthode d'ingénierie visant à faire travailler simultanément des personnes de spécialités différentes (Barrand & Deglaine, 2018)

faciliter la résolution des équations éprouvantes, caractéristiques des projets de grandes ampleurs (Fernandez, s.d.).

D'autre part, plusieurs solutions voient le jour dans les années 90 telles que le Développement Rapide d'Application² (RAD), l'eXtreme Programming et la méthode Scrum (Vickoff, 2009). Ces premières méthodes, présentant une structure adaptative et basées sur la validation permanente des clients, avaient donc pour but de faciliter l'organisation et clarifier les processus jusqu'alors confus, ceci en éliminant « l'effet tunnel »³ (Fernandez, s.d. ; Barrand & Deglaine, 2018).

En 2001, 17 éminents protagonistes du développement de logiciels se sont réunis pour échanger quant aux obstacles communs rencontrés lors de la configuration de projets informatiques. De cette réunion, il en ressort le Manifeste Agile qui présente 4 valeurs et 12 principes sous-jacents communs conduisant à une optimisation de la gestion de projet et du développement de logiciels (Barrand & Deglaine, 2018). Plusieurs auteurs sont d'ailleurs les inventeurs des méthodes les plus connues telle que Kent Beck, le créateur de l'eXtrem Programming, Ken Schwaber et Jeff Sutherland, le père de Scrum et son promoteur ou encore Alistair Cockburn, prônant le Crystal clear (El Haddad & Oger, 2017).

De nombreuses méthodes agiles vont donc être popularisées à la suite de la sortie de ce manifeste, dont l'eXtreme Programming, Scrum ou le Lean. Il est important de préciser que ces méthodes existaient avant la parution de ce manifeste ; Scrum a été défini en 1995 tandis que l'XP a été implémenté pour la première fois en 1996 (Vickoff, 2009). Ces techniques ont contribué à la facilitation de manœuvres de développement de nouveaux produits. La contribution de l'XP réside dans la recommandation de pousser à l'extrême les pratiques prônant l'adaptabilité et la qualité de la construction ainsi qu'une préconisation de la conduite du projet par l'utilisateur (Bénard et al., 2005). La méthode Scrum propose un cycle de vie itératif et adaptatif d'un projet renforcé par des rôles et des étapes concentrées sur le développement par apprentissage et auto-organisation (Aubry, 2015). Plusieurs autres apports ont en outre été mis en avant. Ces derniers seront définis plus en détails à la suite de cette partie.

² Première méthode agile publiée (Vickoff, 2009)

³ Situation caractérisée par un manque de visibilité et de communication quant au processus de développement d'un produit. (El Haddad & Oger, 2017)

Les 17 auteurs du Manifeste Agile (2001) vont, ensemble, mettre en évidence **4 valeurs clés** ayant pour objectif de promouvoir des solutions agiles :

1. « *Les individus et leurs interactions, plus que les processus et les outils.* »

La communication au travers d'outils et de processus peut se montrer fastidieuse dans le développement de logiciel car elle est très spécifique et nécessite un formatage des messages. Cette valeur prône donc l'importance d'une équipe soudée, composée d'individus capables de communiquer et d'échanger directement entre eux plutôt que plusieurs experts travaillant chacun de manière isolée (Barrand & Deglaine, 2018).

2. « *Du logiciel qui fonctionne, plus qu'une documentation exhaustive.* »

La documentation est généralement une aide, mais cela peut rapidement se transformer en une charge de travail importante, voire néfaste si celle-ci est mal réalisée ou n'est pas à jour. Il est donc conseillé de réduire cette recherche au minimum nécessaire et de choisir plutôt une progression tangible et opérationnelle du produit (Barrand & Deglaine, 2018).

3. « *La collaboration avec les clients, plus que la négociation contractuelle.* »

L'implication du client à chaque étape du développement va se révéler être une valeur indispensable aux méthodes agiles. Pour les auteurs du manifeste, afin de ne pas négliger la demande et les besoins des utilisateurs, la solution optimale trouve son essence dans la collaboration et le feedback continu (Barrand & Deglaine, 2018).

4. « *L'adaptation au changement, plus que le suivi d'un plan.* »

La demande du client varie souvent tout au long du projet, sans compter les contraintes imprévisibles. Il faut donc favoriser une planification initiale flexible et travailler à l'aide d'itérations courtes, au dépend d'un plan établi. Cela permet de s'adapter en permanence à son environnement et de saisir des opportunités qui donneront lieu à un enrichissement de la valeur du produit et ainsi un avantage concurrentiel (Barrand & Deglaine, 2018).

Sans négliger l'importance des seconds paramètres de chaque point, les auteurs du Manifeste Agile ont souhaité promouvoir principalement les premières valeurs de chaque formule. En se fondant sur ces quatre valeurs, les 17 auteurs ont mis en évidence 12 principes sous-jacents : (Manifeste Agile, 2001)

1. *« Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée. »*
2. *« Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet : les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client. »*
3. *« Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts. »*
4. *« Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet. »*
5. *« Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés. »*
6. *« La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face. »*
7. *« Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement. »*
8. *« Les processus Agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant. »*
9. *« Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité. »*
10. *« La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle. »*

11. « *Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.* »

12. « *À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.* »

Une solution sera donc qualifiée d'agile si elle est constituée de pratiques inscrites dans le cadre de ces douze principes généraux et, par conséquent, qui adhèrent aux quatre valeurs fondamentales dont s'inspire le Manifeste Agiles citées plus haut (Barrand & Deglaine, 2018).

b. Caractéristiques générales

Malgré l'absence de définition conceptuelle, plusieurs préceptes peuvent être mis en exergue quant au développement de l'agilité dans une organisation. Dans un premier temps, Goldman et ses confrères (1994) mettent au point une approche pionnière sur l'agilité organisationnelle et présentent 4 compétences importantes que doit proposer une organisation agile : offrir une plus-value, coopérer, maîtriser le changement et l'incertitude, et finalement, cultiver un état d'esprit agile. Ainsi, Goldman défend qu'une entreprise agile est celle qui intègre diverses ressources (la production, le marketing, le support, etc.) dans des procédures rapides et à moindre prix, centrées sur le client. Pour faciliter la compréhension de l'organisation agile, Barzi (2007) propose une comparaison avec les urgences d'un hôpital. En effet, les urgences disposent d'un ensemble de ressources technologiques, humaines et institutionnelles qui doivent être organisées et configurées très rapidement pour répondre aux exigences imprévisibles, multiples et spécifiques de leur clientèle. Les équipes sont définies et assemblées en fonction des besoins divers des patients et au moment opportun.

En 1997, Dyer et Shafer mettent en évidence un modèle organisationnel de l'agilité proposant 3 capacités interdépendantes et caractéristiques d'une entreprise agile.

- **La capacité à lire le marché** et à l'analyser afin de détecter les menaces et les opportunités futures. Cette analyse du marché est nécessaire pour anticiper les changements et ainsi faciliter le processus décisionnel.

- **La capacité à mobiliser une réponse rapide** au regard de l'analyse du marché et des paramètres découverts. La capacité d'adaptation continue envers les mouvements du marché et la faculté d'y répondre rapidement est indispensable pour la croissance d'une entreprise agile.
- **La capacité à intégrer l'apprentissage organisationnel** sur base de l'expérience précédemment acquise. Cet apprentissage permet de créer et améliorer des compétences telles que, entre autres, l'évaluation de son environnement, la prise de décision et la capacité de reconfiguration continue. De ces compétences, émergent l'innovation. L'apprentissage peut également se faire via les interactions et les échanges d'information entre personnes internes ou externes à l'organisation.

Ces auteurs, Dyer et Shafer (1997), introduisent ensuite 7 piliers nécessaires au développement des trois compétences citées précédemment. Les 3 premiers sont stables et déterminés dans le temps tandis que les 4 suivants sont reconfigurables, mais tous doivent être présents dans la sphère professionnelle.

Les 3 piliers stables :

1. Une vision partagée afin de clarifier la direction et la cohésion.
2. Des valeurs communes qui sont les lignes directrices des comportements afin de permettre l'agilité.
3. Une mesure commune de la performance.

Les 4 piliers reconfigurables :

1. Un design organisationnel pertinent développé par la création de structure temporaire.
2. La rationalisation du business et l'encouragement des collaborateurs à mettre en place les ajustements qu'ils estiment nécessaires pour un meilleur fonctionnement.
3. L'utilisation de la technologie.
4. L'application des Ressources Humaines en ce qui concerne les individus, leurs compétences et leurs savoirs.

Sherehiy et ses collègues (2007) déterminent en outre quatre capacités intrinsèques à une entreprise agile, à savoir :

- Réagir de façon rapide et flexible.
- Répondre de manière efficace au changement et à l'incertitude.
- Adopter des comportements qui exploitent et tirent avantage des changements.
- Fournir des produits/services de haute qualité et à haute valeur ajoutée pour le client.

L'approche agile cherche à rompre avec les méthodes traditionnelles, marquées par des pratiques trop exigeantes et rigides. Pour se faire, les méthodes agiles exploitent des itérations adaptatives afin de présenter un livrable de qualité, amélioré et perfectionné selon les besoins du client, celui-ci étant impliqué en permanence dans la démarche (Fernandez, s.d.).

c. Les principales méthodes agiles

Suite à la sortie du Manifeste Agile et en réponse aux nouvelles exigences de la société, plusieurs méthodes agiles ont vu le jour ou ont été réactualisées. Celles-ci ont en commun plusieurs valeurs et principes : la flexibilité, l'adaptation, la rapidité, la réactivité, le pragmatisme, une orientation utilisateurs et une amélioration continue (Chaplin, 2016).

Les méthodes émergentes sont nombreuses. Nous allons ici nous limiter à présenter les quatre pratiques les plus popularisées qui forment le fondement du mouvement Agile : l'eXtreme Programming, la méthode Scrum, le Lean et le Kanban.

i. *Extrem Programming*

EXtreme Programming (XP) a été développé dans en 1996 par Ward Cunningham⁴, Ron Jeffries et, comme déjà énoncé plus tôt, Kent Beck, principal instigateur. Ce dernier n'a pas inventé les pratiques de l'XP, mais s'en est inspiré pour inventer la synergie qui les relie et ainsi constituer cette méthode. En 2000, Kent Beck et Reich Gamma publient un premier livre, qui définit cette méthode et les pratiques associées, un an avant la sortie du Manifeste Agile.

⁴ Inventeur du Wiki

L'XP est donc apparu avant l'engouement du mouvement agile. Une seconde édition du livre sort en 2005, cette fois en prenant compte de nouvelles parties prenantes (Tremblay, 2007).

K. Beck (2000) définit l'eXtrem Programming comme « *Une méthodologie légère pour les petites et moyennes équipes qui développent des logiciels face à des besoins vagues ou en évolution rapide* ». La vocation de cette méthode est de répondre aux potentiels changements des clients de la planification du projet jusqu'au développement de celui-ci, passant par l'organisation de l'équipe et les échanges avec les utilisateurs. Le fondement de cette approche repose sur l'exécution de toutes ces pratiques à l'extrême, tout en organisant le tout de manière cohérente, définie et potentiellement répétitive (Bénard et al., 2005).

Cette méthode trouve son efficacité dans des environnements variables et incertains, qui demande une évolution rapide du projet. Au départ d'un petit système, celui-ci évolue et se précise au cours de son développement grâce à une implication constante du client. La productivité est amplifiée et les résultats seront en croissance (Bénard et al., 2005). L'XP détermine également l'attitude des participants ainsi que l'aménagement des espaces de travail. Elle concerne des petites équipes composées de 2 à 12 individus et travaillant dans un espace commun (Tremblay, 2007).

L'objectif de cette méthode est de réduire les coûts de développement afin de faciliter les modulations utiles. L'humain est placé au cœur du développement du produit, ainsi que les valeurs telles que la communication, la simplicité, le respect et le courage. L'ingénierie logicielle est privilégiée sans négliger la gestion du projet (Chaplin, 2016).

Cette méthode présente des implications de l'agilité à 3 niveaux : le code, l'équipe et le projet. En ce qui concerne le niveau du code, la méthode promulgue une conception aussi claire et simple que possible. Les nombreuses adaptations sont renforcées par de multiples tests automatisés qui permettent la validation du développement et l'introduction de nouvelles fonctionnalités sans craindre d'éventuelles erreurs. Au niveau de l'équipe de développement, la programmation se fait généralement en binômes fréquemment renouvelés. Cependant, chacun est susceptible de travailler et d'intervenir à chaque étape du projet. Le dernier niveau qui concerne la gestion du projet est caractérisé par une démarche itérative et des livraisons fréquentes qui permettent à tous les acteurs d'améliorer continuellement le produit, aussi bien l'équipe que le client (Bénard et al., 2005).

Beck (2000) introduit 4 valeurs fondamentales de L'XP :

1. **La communication** : afin d'éviter les erreurs, la conversation directe est privilégiée. Les moyens de communications écrits servent uniquement de supports et de moyens de mémorisation.
2. **Le courage** : il est nécessaire à chaque niveau et de la part de tous les protagonistes, tant les développeurs que les clients.
3. **Le retour d'information** : le feedback du client lors des multiples itérations permet une adéquation optimale entre la demande et le produit final.
4. **La simplicité** : plus le processus est simple, meilleur sera le résultat. Il est insensé d'essayer de prévoir les évolutions futures. Favoriser un développement de qualité tout en étant le plus simple possible facilite son extension et son adaptation.

L'eXtreme Programming se présente en 6 phases. La première phase consiste à l'**exploration**, c'est-à-dire une rencontre entre le client et l'équipe pour définir les exigences. En second lieu vient la priorisation des demandes et la **planification** en courtes itérations. Troisièmement, les **itérations** planifiées ont lieu dans le but d'aboutir à une version opérationnelle du produit. Ensuite vient la **production** ; des tests supplémentaires sont effectués quant au bon fonctionnement du produit, tout en établissant des nouvelles fonctionnalités à inclure dans les prochaines versions. Les développeurs mettent ensuite le système en ligne, et la **maintenance** accompagne cette mise en ligne sous forme de nouvelles itérations. La dernière phase, **la mort**, intervient lorsque le système ne présente plus de fonctionnalités à ajouter ou lorsque de nouvelles contraintes apparaissent et mettent fin au projet pour manque de rentabilité de celui-ci (Abrahamsson et al., 2002).

Les valeurs présentées par Beck se déclinent en 13 pratiques concrètes qui permettent de répondre aux fluctuations des demandes (Bénard et al., 2005). Ces pratiques peuvent se regrouper en quatre grandes catégories rencontrées dans la gestion de projet : la planification, la conception, la réalisation et les tests (Tremblay, 2007).

Pratique de planification

- **Séance de planification** collectivement avec l'équipe et le client. Cette étape est nécessaire à chaque itération.

Pratiques de conception

- **Conception simple** : pour rendre le code compréhensible pour tous et facilement modifiable, les éléments doivent être conçus de la manière la plus simple possible.
- **Utilisation de métaphores** : l'utilisation de métaphores permet de faciliter la compréhension pour les « non-informaticiens » sur le fonctionnement du système.
- **Réfection du code** : mise à jour et amélioration continue du code sans en modifier la nature.

Pratiques de réalisation

- **Un représentant du client sur place** : dans un but d'échange continu et de meilleure réactivité, la présence d'un représentant du client est indispensable durant l'entièreté du projet.
- **Intégration continue** : l'assemblage du produit se fait à chaque fois qu'une tâche est terminée. Cela permet d'avoir une version toujours à jour.
- **Livraisons fréquentes** : afin d'obtenir des feedbacks rapides, la livraison du produit à chaque étape doit être la plus fréquente possible.
- **Rythme soutenable** : Beck propose de limiter le nombre d'heures par semaine à 40 heures maximum (Abrahamsson et al., 2002). Il convient donc de définir le planning afin d'éviter les heures supplémentaires.
- **Standard de code** : vu que le code est une propriété collective, construire celui-ci avec des standards facilite la rapidité de compréhension et la communication.
- **Programmation en binôme** : la programmation est réalisée par groupe de deux développeurs. Ceux-ci changent fréquemment de partenaires dans le but d'améliorer la communication et favoriser les échanges de connaissances.
- **Appropriation collective du code** : chaque membre de l'équipe doit être capable de modifier des portions du code. L'équipe doit donc connaître l'intégralité de celui-ci et chacun est responsable de l'application.

Pratiques de tests

- **Tests de recette** : des procédures de tests sont développées en fonction de la demande du client. Celles-ci sont automatisées et permettent de vérifier le bon fonctionnement de l'application.
- **Tests unitaires** : avant l'implémentation d'une fonctionnalité, des tests unitaires sont développés et exécutés en continu.

La méthode de l'XP est exigeante car elle forme un tout cohérent dont chaque étape est requise et se renforce l'une l'autre. Chaque pratique doit être appliquée et surtout, chaque individu doit être impliqué dans la démarche. La moindre résistance rencontrée au niveau des individus ou de la procédure fait obstacle au bon déroulement de cette méthode (Bénard et al., 2005). Au-delà de ces conditions déjà astreignantes, cette approche est efficace essentiellement pour des petites équipes de 20 personnes maximum et il faut que chaque membre intègre les connaissances requises pour mener à bien le projet (Tremblay 2007).

L'espace de travail fait également partie des exigences contraignantes quant au fonctionnement de la méthode. L'équipe de développeurs doit se trouver dans un espace partagé, de préférence ouvert, et non à des lieux ou étages différents. La communication directe est un élément majeur de cette démarche (Abrahamsson et al., 2002).

La technologie est un autre élément essentiel qui peut être critique. Celle-ci doit être capable de répondre aux besoins de changements fréquents ou au contraire, à des retours tardifs de clients qui entraînent une modification différée du projet (Abrahamsson et al., 2002).

L'un des fondements de l'XP est qu'aucune méthode ne convient parfaitement à un projet. Il est donc recommandé d'adopter L'eXtreme Programming de manière graduelle et de d'abord s'attaquer au plus gros problème dans le processus tout en adaptant les pratiques aux besoins du projet (Abrahamsson et al., 2002).

ii. Scrum

Le terme de Scrum a été utilisé la première fois dans le cadre de l'agilité en 1986 par Hirotaka Takeuchi et Ikujiro Nonaka dans une publication nommée « The New Product Development Game ». Les auteurs font référence à l'utilisation de ce terme au rugby ; « la mêlée » en français, est une phase de jeu qui sanctionne une faute et qui permet de relancer le jeu sur de nouvelles bases grâce à la cohésion d'équipe (Vickoff, 2009). Ken Schwaber et Jeff Sutherland ont décidé de reprendre ce terme et de présenter les fondements de ce nouveau concept en 1995. Cette approche a donc été développée avant la parution du Manifeste Agile (Chaplin, 2016).

La méthode Scrum est un concept de gestion de projet, caractérisé, non pas, par un processus ou une méthode définitive, mais par un cadre de travail dans lequel l'utilisation de différents processus est possible. Scrum n'imposant que peu de choses, ce cadre permet d'aborder des problématiques complexes et adaptatives tout en favorisant l'efficacité et la créativité vers une augmentation de valeur du produit (Aubry, 2015 ; Schwaber & Sutherland, 2017).

Le fondement de Scrum est le travail en petites équipes flexibles et adaptables. La collaboration et l'interaction se font tant entre équipes individuellement ou entre réseaux d'équipes. Scrum se base sur la théorie de l'empirisme, c'est-à-dire que la connaissance provient de l'expérience et les décisions sont prises sur base de faits connus. Scrum exploite une approche itérative et incrémentale dans le but de maximiser la prédictibilité (Schwaber & Sutherland, 2017).

Trois piliers favorisent l'implémentation de l'empirisme dans la gestion de projet : la transparence, l'inspection et l'adaptation (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017) :

- **Transparence** : Tous les protagonistes d'un projet doivent avoir accès aux aspects importants du processus. La transparence existe à l'aide de mise en place de normes communes et des artefacts pour faciliter la compréhension de tous les participants.
- **Inspection** : Les protagonistes de Scrum doivent également inspecter régulièrement les artefacts et l'état d'avancement par rapport aux objectifs de Scrum dans le but de détecter les écarts potentiels. Ces inspections doivent être fréquentes mais sans gêner le

travail en cours et doivent être réalisées de préférence par des agents qualifiés sur le lieu de travail.

- **Adaptation** : Si une digression du processus est mise en évidence et qu'il en résulte une diminution de la valeur du produit, un ajustement du matériel ou de la procédure est nécessaire. Cet ajustement doit dès lors être réalisé le plus rapidement possible afin de minimiser les risques d'autres déviations.

Le Scrum consiste en une équipe avec des rôles définis, un cycle de vie composé d'événements, ainsi que des artefacts.



Figure 1 Caractéristiques Scrum

La méthode Scrum impose des rôles (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017) :

- **Le Scrum Master** : le prestataire de ce rôle doit promouvoir et supporter Scrum en veillant à l'application de la théorie, des règles, des pratiques et des valeurs Scrum. Il aide quotidiennement à l'interaction constructive entre les membres pour maximiser la valeur créée par ceux-ci. Le Scrum Master est donc au service du Product Owner, de la team ainsi que l'organisation et n'a aucun pouvoir hiérarchique sur la team.
- **Le Product Owner** : il est responsable du produit et de la maximisation de sa valeur par l'équipe de développement. Les aspects de ce rôle fluctuent grandement en fonction de l'équipe, du produit et de l'organisation, mais il doit rester présent et impliqué tout au long du projet. Le Product Owner a la responsabilité de la gestion du Backlog Product, c'est-à-dire de respecter une liste d'exigences identifiées comme nécessaire à

l'optimisation de la valeur du produit. Le Product Owner doit être un individu et non un comité et ses décisions doivent être respectées par l'organisation.

- **La Team** : l'équipe de développement se compose de professionnels qui ont pour objectifs de rendre un incrément « Fini » publiable à la fin de chaque Sprint. L'équipe Scrum est pluridisciplinaire, auto-organisée, flexible et créative. Les membres de l'équipe sont tous considérés comme des développeurs compétents et Scrum ne reconnaît pas de titre ou de domaine de compétences indépendamment du travail à effectuer. L'équipe doit être suffisamment grande pour accomplir un travail performant durant le Sprint, mais assez petite pour rester réactive ; la taille optimale est donc entre 4 à 8 personnes. Les rôles de Product Owner et du Scrum Master ne font, De prime abord, pas partie de l'équipe de développement.

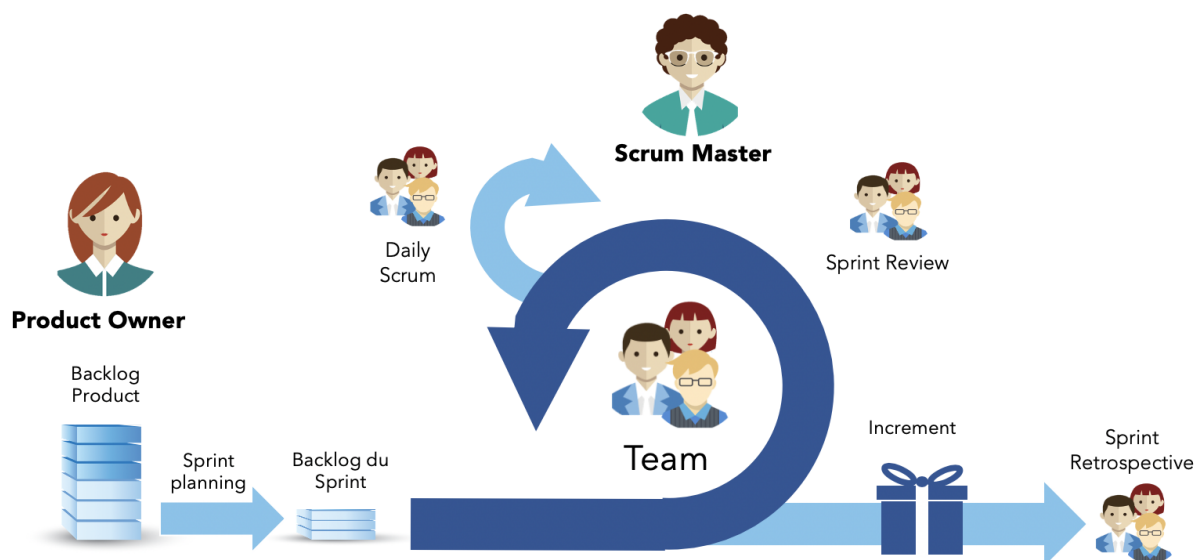


Figure 2 Cycle Scrum

La méthode Scrum s'appuie essentiellement sur la mise en place de **Sprint**, c'est-à-dire une phase de développement de maximum quatre semaines au cours de laquelle est publiée un **Incrément Produit « Fini »** fonctionnel. L'objectif du Sprint est fixe et donc aucun changement n'est possible, mais son plan et le design du produit sont flexibles tant que la finalité et sa qualité sont maintenues aux normes définies initialement. Dès la conclusion d'un Sprint, un nouveau Sprint commence immédiatement. Un Sprint peut être annulé avant l'échéance par le Product Owner uniquement, dans le cas où les objectifs deviennent caduques ou lors d'instabilités de l'organisation et du marché (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017).

Un Sprint Scrum est constitué d'une planification du Sprint (Sprint Planning), de mêlées quotidiennes (Daily Scrum), du bilan du Sprint (Sprint Review) et d'une rétrospective du Sprint (Sprint Retrospective) (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017) :

- 1. Sprint Planning** : Les objectifs et le travail à effectuer sont définis durant la planification du Sprint. Le programme est décidé collectivement avec tous les membres de l'équipe. Les individus cherchent à répondre aux questions suivantes : « *Que peut-on livrer comme incrément résultant du Sprint à venir ?* » et « *Comment sera effectué le travail à livrer et nécessaire pour achever l'Incrément ?* ». L'objectif du Sprint (Sprint Goal) est fixé durant cette planification de manière collective. Il doit permettre une certaine flexibilité quant à la fonctionnalité à implémenter. Pour un Sprint d'un mois, le Sprint Planning dure maximum 8 heures, mais ce timing s'adapte en fonction de la durée prévue du Sprint.
- 2. Daily Scrum** ou « mêlée quotidienne » : Ces événements quotidiens de 15 minutes réalisés par l'équipe de développement, a pour but de planifier le travail des prochaines 24 heures. Ces mêlées favorisent l'interaction et la collaboration entre les membres de l'équipe auto-organisée, tout en faisant un point sur l'avancement quant au Sprint Goal. Pour réduire la complexité, les Daily Scrum sont tenues dans le même lieu et à la même heure chaque jour et conduites par le Scrum Master. Elle prend généralement forme de « Stand-up Meeting » face à un tableau blanc et avec l'utilisation de post-it ; une photo de ce tableau suffit comme compte-rendu de la réunion.
- 3. Sprint Review** : Le bilan du Sprint a lieu à la fin de celui-ci afin de parcourir et inspecter l'incrément réalisé et ainsi adapter le Backlog Product (liste des éléments requis au produit) si nécessaire. Ces éléments, « finis » ou non, sont ensuite présentés par le Product Owner, les membres de l'équipe discutent des problèmes rencontrés et de leurs éventuelles résolutions. En fonction des résultantes de cette réunion, les participants élaborent les prochaines actions, toujours dans le but de maximiser la valeur de l'incrément. Cet événement se veut informel pour favoriser la collaboration et susciter des réactions. Il est toujours mené par le Scrum Master.
- 4. Sprint Retrospective** : Cette dernière étape du Sprint permet une auto-évaluation de l'équipe et ainsi de mettre en place un plan d'amélioration pour le prochain Sprint. Le

Scrum Master maintient un climat positif et constructif et s'assure que la réunion se déroule dans le temps, c'est-à-dire maximum 3 heures pour un Sprint d'un mois. La rétrospective du Sprint donne lieu à une identification et une hiérarchisation des éléments bénéfiques et des points d'amélioration afin de mettre en œuvres les pratiques les plus fructueuses et éviter celles qui diminuent la qualité de l'incrément.

Scrum propose également de suivre trois artefacts déjà mentionnés plus haut : le Backlog Product, le Backlog Sprint et l'Incrément. Ceux-ci sont spécialement conçus de manière à maximiser la transparence de l'information entre les membres de l'équipe et ainsi faciliter la compréhension globale (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017).

Le **Backlog Product** est une liste ordonnée des éléments requis quant à l'optimisation de la valeur du produit. Cette liste contient toutes les fonctionnalités, leurs fonctions, les exigences, les améliorations et les corrections à apporter au produit et à prendre en considération dans le Sprint actuel et dans les futurs Sprints. Cette liste représente la seule source d'exigences en cas de changements à apporter au produit. Sa gestion est sous la responsabilité du Product Owner. A mesure de l'utilisation du produit et des retours sur sa performance, le Backlog Product subit un raffinement et celui-ci se veut plus détaillé, vaste et exhaustif. Cet artefact est donc dynamique, il se transforme en fonction des évolutions de l'environnement du produit, de son marché et il se doit de rester compétitif et utile. Lorsqu'un élément de cette liste a atteint un niveau de précision assez élevé, jusqu'au degré de transparence prescrit par Scrum, celui-ci peut être considéré comme « Prêt » pour son implémentation dans un Backlog Sprint, qui aura pour objectif de rendre cet élément « Fini » (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017).

Le **Backlog Sprint** présente un ensemble d'éléments sélectionnés dans le Backlog Product qui constitue l'objectif du Sprint et sur lequel l'équipe de développement va se concentrer. Le but est de transformer des éléments « Prêts » à être implémentés vers des éléments « Finis », constituant l'incrément. Pour se faire, le travail à faire est identifié afin d'assurer une amélioration continue. La progression du Sprint est donc partagée en temps réel avec l'ensemble de l'équipe de développement afin d'apporter une visibilité globale du travail. Ainsi, il peut également servir de support pour les mêlées quotidiennes (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017).

L'**Incrément** est constitué de tous les éléments du Backlog considérés comme « Finis » à la suite du Sprint. Il doit être dans un état publiable et vérifiable (Chaplin, 2016 ; Schwaber & Sutherland, 2017).

Cette méthode a fait ses preuves en ce qui concerne les projets flexibles à cycle court au sein d'équipes collaboratives, mais il existe également plusieurs points d'attention qui peuvent compromettre son efficacité.

En premier lieu, l'imposition de rôles est pertinente seulement dans les cas où le Product Owner maîtrise le métier et lorsque le Scrum Master connaît suffisamment son équipe et arrive à maintenir un état d'esprit collectif. Le rôle de chaque acteur est important et peut se montrer déterminant quant à la qualité du livrable car chacun peut intervenir à toutes les étapes et interagir avec l'ensemble des protagonistes. Pour cette raison, il est également important que l'adoption de cette approche soit unanime. La peur du changement peut constituer un facteur de blocage, tout comme une mauvaise interprétation des pratiques. Par exemple, les mêlées quotidiennes risquent d'être perçues comme des réunions de surveillance, entraînant une moindre implication des membres au cours de cette étape et ainsi, de toutes les autres (Collignon & Schöpfel, 2016).

Le feedback rapide a aussi beaucoup d'avantages en ce qui concerne l'optimisation de la valeur, mais ici aussi, il faut se montrer prudent. Si une équipe ne fonctionne pas bien ou que le Scrum Master manque de compétences spécifiques à la communication, des conflits peuvent vite apparaître en interne ou en externe (Collignon & Schöpfel, 2016).

La prise de conscience des coûts existants peut également être un obstacle quant au bon fonctionnement de la méthode Scrum. La constante adaptation d'un projet nécessite des ressources matérielles, budgétaires et techniques importantes. Il faut que le développement du produit permette une variation régulière de son périmètre et que les équipes puissent répondre aux objectifs en termes de délais. C'est dans ces circonstances que prend tout le sens de la présence du Product Owner (Collignon & Schöpfel, 2016).

L'application de Scrum est, en réalité, loin d'être facile et souple, cette méthode se montre plutôt complexe et rigoureuse. Ce n'est pas non plus la solution au développement de tous les produits. Ce qui va influencer le plus son efficacité sont la culture de l'organisation et la

complexité du projet. En effet, Scrum ne va pas apprécier les organisations qui présentent une forte culture du contrôle, dans un contexte d'urgence permanente. Il va préférer les projets présentant une certaine flexibilité. Il existe d'autres contraintes telles que la nécessité d'un cycle court qui s'enchaînent sans interruption et la limite du nombre de membres au sein de l'équipe de développement (Aubry, 2015).

iii. *Lean*

Le mouvement Lean s'inspire du « Lean Manufacturing » de Deming qui révolutionna l'industrie automobile dans les années 1980 (Tremblay, 2007). Il trouve son origine dans l'observation d'organisations qui, sans avantage compétitif évident, ont réussi à s'imposer. Toyota ainsi que les organisations qui s'en sont inspirées et sont devenues leader dans leur secteur peuvent être regroupées au sein de ce mouvement en raison de leur succès dans des conditions difficiles (Ries, 2012).

Le mot « Lean » est un mot anglais qui signifie « rapide », « souple », « vif ». Ce terme a donc été choisi pour mettre en évidence la capacité d'une entreprise à être rapide et vivace afin de profiter des conditions du marché, parfois défavorables. Ce terme définit également la préoccupation permanente d'éviter l'abondance et tout ce qui n'accroît pas sa valeur (Ballé & Beauvallet, 2013).

Ses principaux objectifs sont la réduction des coûts de production et l'optimisation de la satisfaction du client. Cet ensemble de pratiques repose sur deux principes fondamentaux : en premier lieu, l'élimination du gaspillage de matériels, d'équipements, d'espace et de temps, en d'autres termes, tout ce qui n'impacte pas positivement la valeur du livrable. Le deuxième principe est défini par la valorisation des employés au moyen d'apprentissage continu ainsi que la responsabilisation de leur tâches (Khalil, 2011). Les auteurs Michael Ballé et Godefroy Beauvallet (2013) écrivent : « *Le cœur du management Lean est d'apprendre à atteindre ses objectifs par le développement des personnes* ». Par développement, ils précisent qu'il s'agit de développer l'autonomie de chaque individu dans la résolution des problèmes rencontrés ainsi qu'au développement de la confiance en eux et encourager leur prise d'initiatives. Selon les deux auteurs, l'efficacité se fait au travers du développement des compétences individuelles, mais aussi collectives. Ce mouvement influence donc fortement les relations

sociales au sein des organisations, par conséquent et plus largement, le bien-être des travailleurs.

À travers la description et la définition du mouvement Lean, on comprend qu'il s'agit, plus que d'une méthode, une forme de management global qui implique toute l'organisation en commençant par la direction, mais également toutes les équipes.

Cette manière de penser est basée sur 7 principes (Tremblay, 2007).

1. **Identifier et éliminer le gaspillage.** 7 gaspillages ont été identifiés : la surproduction, le retravail (retouches et corrections), l'attente, les stocks, le transport, les gestes inutiles et les étapes inutiles.
2. **Favoriser l'apprentissage.** Le développement du personnel au moyen de feedbacks permet de réduire l'incertitude.
3. **Prendre les décisions le plus tard possible.** Il faut retarder la prise de décision et toujours conserver plusieurs options possibles afin de favoriser l'information.
4. **Livrer le plus rapidement possible.**
5. **Renforcer l'équipe à l'aide de processus, formation, leadership et respect.**
6. **Construire de manière intègre et toujours favoriser la qualité intrinsèque.**
7. **Adopter une vision globale.** La décomposition amène des améliorations partielles. L'objectif est une optimisation de la valeur de l'ensemble du résultat.

La méthode Lean part du principe que chaque crise, si l'entreprise sait allier performance et agilité, est une occasion de se développer et de concurrencer le marché. Il ne faut donc pas hésiter à **tester**, mesurer, améliorer et retester ainsi de suite, en apprenant des tensions rencontrées. Le Lean a fait ses preuves dans de nombreuses organisations qui montrent une croissance stable et rapide, des meilleurs résultats financiers et une amélioration des relations sociales (Ballé & Beauvallet, 2013).

iv. Kanban

Inventé dans les années 1950 par Taiichi Ohno, ingénieur japonais, Kanban est appliqué pour la première fois par le constructeur automobile Toyota. Cela consistait à limiter la production d'un poste aux besoins exacts du poste en aval. Sa finalité permettait une réduction du stock au minimum et tous ses coûts liés durant le processus de production (Ballé & Beauvallet, 2013). Cet outil appliqué au monde de l'IT, a évolué vers une méthodologie faisant partie intégrante du mouvement agile principalement grâce à David J. Anderson, auteur et président de la société Lean Kanban, Inc. Il décrit lui-même comment celle-ci a émergé sous une forme plus largement répandue. C'est à l'occasion d'une demande faite en 2004, par l'entreprise Microsoft, d'accompagner l'équipe en charge des mises à jour, et de la maintenance sur les applications informatiques internes, qu'il a eu l'opportunité d'en faire un système sous format virtuel au service de l'efficacité et de la performance. Le temps de cycle de production a diminué de 92% et le débit a au moins été multiplié par 3. En 2005, Donald Reinertsen, auteur reconnu au sein du monde agile, a convaincu D. J. Anderson de mettre en œuvre le système Kanban à plus grande échelle. La première présentation de cette méthode a été faite au New Product Development Summit à Chicago en mai 2007 (Anderson, 2010).

La traduction littérale du mot Kanban est « fiche signal » ou « panneau ». Il s'agit d'un signal visuel (un carton, un post-it ou toute autre forme virtuelle) qui représente un nouveau travail à entreprendre. L'idée de base du Kanban est que le nombre de Travaux À Finir⁵ (TAF) dans un processus, doit être limité. Par conséquent, une nouvelle tâche ne peut être ajoutée tant qu'une autre n'est pas terminée. La méthodologie de Kanban se singularise par l'utilisation d'un mécanisme de contrôle visuel pour suivre la fluctuation de travail qui navigue à travers les différentes étapes de développement (Kniberg & Skarin, 2010 ; Ballé & Beauvallet, 2013).

Concrètement, le Kanban se base sur trois axes :

- **La visualisation du workflow** : décrire chaque tâche sur une fiche et les afficher en colonnes.
- **La limitation des TAF** : fixer le nombre d'étapes du workflow.
- **La mesure du temps** des cycles de la réalisation de chaque élément (Lead time).

⁵ En anglais : Work In Progress (WIP)

En effet, quand on parle Kanban, on pense immédiatement à un tableau blanc avec des colonnes et des post-its (voir ci-dessous). Au-delà de cette simplification, cet outil génère de la transparence qui contribue à visualiser le degré d'avancement des travaux d'une équipe, détecter les goulets d'étranglement et le gaspillage.

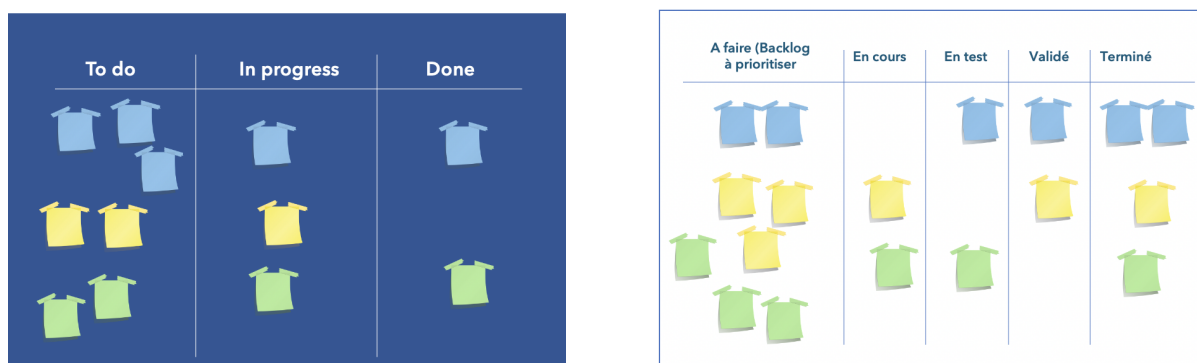


Figure 3 Exemples Kanban

A l'instar d'un restaurant où chaque plat représente une tâche, tenant compte du fait que la cuisine fonctionne à flux tendu, un plat commandé sous forme de fiche est un travail à réaliser. S'il y a trop de fiches en attente, et que l'équipe en cuisine ne suit pas, un problème est détecté auquel il va falloir remédier. A l'inverse, si l'équipe ne fonctionne pas à plein régime, il y a sans doute trop de personnes et donc un autre réajustement à opérer, le tout évidemment dans une vision globale sur une période donnée. Pour une équipe de développement, les manquements sont moins évidents à déceler et le process Kanban permet de détecter, d'améliorer et de réajuster le niveau de ressources. Il optimise, de manière générale, l'efficacité d'une équipe (Kniberg & Skarin, 2010 ; Ballé & Beauvallet, 2013).

Le Kanban est plus qu'un outil, il s'agit d'une approche de gestion du changement et améliore grandement la culture d'une équipe et par là même, sa performance. Kanban n'exige pas une transformation intégrale de la manière dont les gens travaillent, mais il encourage un changement progressif des pratiques, compris et consenti par tous les collaborateurs. D'autres avantages sont la réduction des délais de fabrication ou une traçabilité des commandes (Kniberg & Skarin, 2010 ; Ballé & Beauvallet, 2013).

Cet outil présente, lui aussi, des points d'attention quant à son application. Le premier risque réside dans le fait que les projets à faibles priorités soient mis de côté pour une durée

déterminée. Ensuite, les exigences de qualités du livrable peuvent être délaissées au profit des impératifs touchant les délais des différentes tâches (Kniberg & Skarin, 2010).

d. Aspects prédominants

Pour conclure cette partie sur l'agilité organisationnelle et ses méthodes, il est important d'insister sur le fait qu'aucune méthode n'est universelle ou parfaitement applicable à une organisation et que dans toutes les approches présentées, chacun a le devoir de choisir, d'adapter et de s'approprier les pratiques qui se prêtent le mieux au contexte. De plus, aucune méthode n'est excluante et il est souvent possible d'utiliser conjointement plusieurs méthodes, pratiques ou processus.

Le modèle d'organisation agile prend tout son sens dans la sphère professionnelle confrontée à des environnements complexes, incertains et changeants (Charbonnier-Voirin, 2006). De ce fait, avant d'appliquer une ou des méthodes agiles, il faut pouvoir tirer profit de son environnement et du marché (Breu et al., 2001). Il apparaît important que le client maîtrise ses besoins et ses ressources et qu'il soit conscient des bénéfices et des limites des méthodes agiles. La maturité de l'équipe en termes d'habileté semble essentielle pour respecter les nombreuses contraintes qui existent, toujours dans un but d'optimisation de la valeur du produit fini (Tremblay, 2017).

Dans cet état d'esprit d'adaptation et d'appropriation de méthodes à la situation actuelle et suite aux recherches présentées concernant l'approche agiles et ses méthodes, nous mettons en évidence plusieurs préceptes importants afin les utiliser pour l'analyse de l'approche agile appliquée aux Ressources Humaines réalisée dans ce travail. Néanmoins, je m'accorde avec les nombreux auteurs pour dire que la richesse de l'agilité est sa modulabilité et son adaptabilité. Il est donc très complexe de définir une liste exhaustive d'éléments à prendre en compte.

Le premier tableau est une comparaison des différentes méthodes agiles présentées selon une série de critères définis.

	XP	Scrum	Kanban	Lean	
Équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinaire - Auto-organisée - Responsabilisée <p>2 à 12 personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Multidisciplinaire - Auto-organisée - Responsabilisée <p>4 à 8 personnes Rôles imposés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scrum Master - Product Owner - Team 			
Processus	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques de planification - Pratiques de conceptions - Pratiques de réalisation - Pratiques de test 	<ul style="list-style-type: none"> - Backlog Projet - Backlog Sprint - Incrément 	<ul style="list-style-type: none"> - Visualisation du workflow - Limitation du - TAF - Mesure du temps 		
Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Courage - Le retour d'information - Simplicité - Respect 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence - Inspection - Adaptation 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage - Vision globale - Qualité - Confiance - Rapidité 	
Mesure de succès	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la valeur - Satisfaction du client 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la valeur - Satisfaction du client 	<ul style="list-style-type: none"> - Flux continu 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction du coût, - Diminution du gaspillage - Augmentation de la valeur 	
Environnement	Instable	Instable	Instable	Instable	
Cycle	<ol style="list-style-type: none"> 1. exploration 2. planification 3. itérations 4. production 5. maintenance 6. la mort <p>Itérations, court</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sprint Planning 2. Daily Scrum 3. Sprint Review 4. Sprint Retrospective <p>Itérations, court, max 4 semaines</p>			<ol style="list-style-type: none"> 1. test 2. mesure 3. amélioration <p>Itération</p>

Dans ce second tableau, les caractéristiques communes à chaque méthode sont reprises selon les mêmes critères utilisés dans le tableau précédent. Il se veut récapitulatif et condensé.

Agile	
Environnement	L'environnement dans lequel prend part le projet est instable et incertain.
Cycle de vie du projet	Le cycle est itératif et incrémental. Les étapes sont courtes afin de favoriser des réactions rapides.
Équipe	<p>L'équipe est multidisciplinaire, autonome et auto-organisée. L'agilité favorise la responsabilisation des membres. Différents rôles peuvent être imposés.</p> <p>La communication orale et directe est préférée au sein d'un lieu partagé.</p> <p>Les équipes de petites tailles sont plus performantes.</p> <p>L'équipe doit connaître une certaine maturité pour être capable de s'adapter au processus. Le leader a également un rôle clé afin de faire adhérer et mettre en confiance chacun des membres de l'équipe.</p>
Facteurs de succès	L'objectif premier est l'optimisation de la valeur à l'aide de contrôle de qualité permanent et de feedbacks fréquents. Le succès du projet sera influencé par la satisfaction du client.
Valeurs	Transparence, créativité, innovation, collaboration, confiance, flexibilité, responsabilisation, adaptabilité.

e. Points d'attention

L'agilité semble être une bonne stratégie à plusieurs niveaux. Le succès de ces méthodes à l'heure actuelle ne laisse que peu de doutes. Cependant, certains auteurs restent sceptiques et présentent plusieurs points d'attention à propos de la mise en place de l'agilité.

Premièrement, ces tendances agiles s'avèrent moins évidentes qu'il n'y paraît à propos de la mise en œuvre de la collectivité et la coopération. L. Taskin et ses collègues (2015) ont fait une analyse du réel apport des NWOW qui prônent un idéal collaboratif et démocratique. Ils en arrivent à dire que la flexibilité - une des valeurs principales de l'agilité - aurait plutôt tendance à contraindre les travailleurs à se concentrer sur leur accomplissement individuel plutôt que collectif. En effet, la nécessité qui incombe à chacun d'être compétent dans plusieurs disciplines génère une tension : la contradiction que représente le fait de travailler avec une personne considérée comme simultanément un collègue et un concurrent potentiel dans une discipline. La collaboration est également mise à mal par les changements perpétuels de l'environnement et les membres des équipes agiles. Le court terme promulgué ne laisse pas l'occasion aux individus de créer des liens avec leurs collègues. La cohésion sociale n'est qu'une illusion qui subsiste le temps de la réalisation du projet (Wattiez, 2017). La prévalence de la performance individuelle accompagnée de la difficulté à partager des relations sociales posent effectivement problème quant à l'efficacité de la collaboration. Du moins, l'agilité ne semble pas demander de relations sociales profondes pour mener à bien un projet.

La flexibilité résultant d'un environnement en constante mouvance présente une seconde tension. En addition aux faibles opportunités de créer des relations de travail de confiance, les nombreuses sollicitations que demande la flexibilité compliquent la construction de l'identité du travailleur. Le collaborateur agile doit être multidisciplinaire, apprenant, collaboratif, performant, etc. Il doit être mobile à tout point de vue afin de répondre aux nombreuses demandes qu'impliquent le développement de projet agile. La construction identitaire se voit être plus complexe qu'auparavant (Wattiez, 2017).

D'autre part, l'application de l'agilité à un projet doit être mûrement réfléchi. Elle paraît plus performante en ce qui concerne des projets de faible envergure, qui ont lieu dans un environnement instable. L'organisation doit être capable de répondre aux différentes contraintes agiles telle que l'équilibre entre le contrôle et l'autonomie ou la communication et

la coordination des grosses équipes. L'intérêt de méthodes agiles peut donc vite être remis en question dans un contexte plus complexe (Tremblay, 2007).

Un dernier point qui peut porter préjudice à l'agilité est son application à des fins commerciales. Dave Thomas (2014), l'un des auteurs du Manifeste Agile, regrette que ce mouvement soit souvent utilisé au niveau du marketing afin de « surfer sur la vague » et vendre leurs produits dits « agiles ». L. Ledoux en vient même à parler de « Lean-Washing », c'est-à-dire une dérive impliquant l'agilité comme technique de marketing pour promouvoir l'image de l'entreprise (Ledoux, 2017).

2. Management agile

Nous avons défini plus haut les différents modèles d'agilités en énonçant entre autres, leurs caractéristiques et leur contexte d'apparition et d'utilisations prédominantes. A ce stade, il est intéressant de les confronter au management de l'entreprise suivant son évolution dans le temps et l'influence connue par les changements de mentalités des générations.

À la suite de la révolution industrielle, un modèle de management prédominant voit le jour : le taylorisme. Tout comme des structures militaires, ce type de management est hiérarchisé, pyramidal et patriarcal. Les quelques individus qui détiennent le pouvoir font travailler les forces ouvrières sur un mode de standardisation des procédures. A la fin des années 80 et au cours des années 90, l'évolution de l'environnement et les nouvelles technologies accélèrent la transformation des outils et des modes de fonctionnement, mais également des mentalités et des attentes des travailleurs. Ces systèmes de management deviennent obsolètes et doivent évoluer (Barrand, 2017).

En effet, l'ouverture au monde et l'élargissement des marchés augmentent la complexité des systèmes, et en particulier des entreprises. La croissance du pouvoir d'achat et l'émancipation des classes moyennes accroissent la consommation. De là, la concurrence et les limites de la performance du système de certification⁶ placent le client au centre des

⁶ Par exemple, le système de certification ISO dont l'objectif est de garantir la conformité grâce à des exigences réglementaires strictes.

préoccupations. Pour répondre à une clientèle de plus en plus consumériste, la course à l'innovation est lancée (Barrand, 2017).

En réponse à ces nouveaux enjeux, l'avènement des systèmes d'information (TIC ou Technologies de l'informations et des télécommunications) ainsi que la mise en réseau modifient profondément la manière de travailler et par là même les techniques de management. De nombreuses possibilités de dynamiques collaboratives apparaissent, tant à l'intérieur de l'entreprise entre collègues qu'à l'extérieur avec les clients (Barrand & Deglaine, 2018).

De plus, si les générations précédentes ont connu des leaders charismatiques, visionnaires qui imposaient leurs grandes directives avec autorité et de façon normative, les nouvelles générations remettent en question et rejettent cet ancien modèle qu'ils trouvent archaïque. Selon Barrand (2017) : « *La masse n'est plus désormais consommatrice aveugle. Elle est agissante ; elle s'approprie maintenant le domaine de la pensée et une multitude de modèles voient le jour* ». Contrairement à la séparation de la pensée et de l'action qui étaient de mise auparavant, dans ce nouvel environnement, ces domaines ont fusionné.

Le temps est donc venu de faire évoluer le management pyramidal qui ne peut répondre à ce nouvel environnement. Différents mouvements sous forme de méthodologies, d'outils, de culture et de philosophies émergent et forcent les managers et les responsables à évoluer, à se remettre en question et à s'adapter avec « agilité ». Le management se redéfinit au travers de nouvelles organisations de plus en plus horizontales. Les niveaux hiérarchiques disparaissent ; l'autonomie, la responsabilisation et l'innovation sont de mises à tous les niveaux et dans tous les domaines de l'entreprise (Barrand, 2017).

a. Project Management

Un projet est défini comme un ensemble d'activités ou de tâches à réaliser dans un but défini de façon spécifique. Quand on parle de manager un projet, il faut ajouter à la définition d'un objectif précis, la notion de délai donné et la définition des ressources nécessaires et disponibles. Ces trois aspects : objectif, délai et ressources sont intimement liés et la modification de l'un de ceux-ci entraînera plus que probablement un réajustement des deux autres paramètres (Morley, 2016).

À la différence d'une activité répétitive qui est souvent la réponse à des événements récurrents au sein de l'entreprise et qui demande le cas échéant, l'élaboration d'une procédure, le projet relève d'une décision. Il est unique et ne peut donc faire l'objet d'un dispositif standard. Dans certains cas, il existe un ensemble de projets qui participent à un même objectif plus large et doivent se coordonner pour devenir un « programme », avec des rôles de « Project Manager » qui rendent des comptes à une personne nommée le « Program Manager » (Morley, 2016).

La gestion de projet se divise en plusieurs phases (Morley, 2016) :

- **Analyser** : durant cette première, étape, il convient d'examiner les caractéristiques du projet, son contexte et les risques qui menacent sa bonne exécution. Cette première étape doit également découper le projet en activités à réaliser et estimer l'effort et le temps nécessaire pour la réalisation de chacune des tâches.
- **Organiser** : il s'agit de repérer les contraintes d'enchaînement entre les tâches afin de les ordonnancer et établir un calendrier. Il faudra également constituer une équipe avec les bonnes compétences et préparer la répartition de la charge de travail en fonction des qualifications de chacun.
- **Piloter** : ou suivre l'avancement du projet, analyser et traiter les écarts par rapport aux prévisions, soutenir et encadrer les équipes, résoudre les éventuels conflits et gérer les personnes.

Si dans le passé, la conception et la représentation de la gestion de projet privilégiait un cycle de vie en cascade⁷, les mouvements et méthodes agiles ont apporté de nouvelles approches en favorisant une organisation qui privilégie la progression simultanée de tous les membres du projet, en leur accordant le plus possible de liberté d'action (Schwartz et al., 2009). Face aux méthodes classiques rigides et prédictives, cette approche riposte par de nouveaux principes plus souples dont l'anticipation, l'auto-régulation, le feedback et la collaboration. Elle renforce aussi la capacité d'une organisation « apprenante » face au changement et à la transformation (Lenuzza, 2015).

⁷ Par exemple, via le Graphique de Gantt

En ce qui concerne la gestion de projet, L. Schwartz et ses collègues identifient des nouvelles caractéristiques introduites par l'émergence des méthodes agiles (Schwartz et al., 2009) :

- « *Le repositionnement du client au centre du projet.* »

Comme nous l'avons mis en évidence dans le chapitre précédent, un projet agile fonctionne à l'aide d'une grande implication du client sur toute la durée du processus au moyen de feedbacks les plus récurrents possible.

- « *Le focus du projet sur le flux continu de création de valeur.* »

Les intervenants mettent leur énergie dans une attitude permanente de recherche de création de valeur, en lien avec le point précédent. La préoccupation majeure consiste à tenir compte des besoins et des problèmes du client, qu'il soit externe ou interne au projet, afin de maximiser la qualité du produit fini.

- « *Le recours à la créativité, la motivation et l'excellence technique des membres du projet.* »

La créativité, la motivation et l'excellence technique des individus membres de l'équipe passent par un contexte mis en place et entretenu par le management. Le Project Manager et les responsables doivent ici faire preuve d'inspiration, de soutien afin de créer un environnement de partage, de transparence et de coopération. Ils doivent également instaurer un climat de confiance, avec une forme d'autonomie doublée de responsabilisation pour favoriser la créativité et la motivation.

- « *Un cycle de vie basé sur une succession d'itérations de courte durée autorisant l'adaptation, favorisant l'appropriation, permettant l'innovation via une gestion des risques détaillée.* »

Dès lors, le management de projet agile présente plusieurs différences avec une approche plus traditionnelle. À l'aide des caractéristiques identifiées dans ce chapitre et des principaux apports relevés dans la partie précédente qui définit les méthodes de développement de projet, un tableau comparatif a été réalisé entre ces deux approches de gestion de projet.

Gestion de projet	Traditionnel	Agile
Environnement	L'environnement dans lequel prend part le projet est stable et certain.	L'environnement dans lequel prend part le projet est instable et incertain.
Cycle de vie du projet	Le processus du projet est en cascade ou en V, sans rétroaction possible.	Le cycle est itératif et incrémental. Les étapes sont courtes afin de favoriser des réactions rapides.
Équipe	<p>L'équipe est constituée d'experts qui vont s'occuper de leur spécialisation et dirigés par un chef de projet.</p> <p>La communication écrite est préférée au sein de bureaux séparés.</p> <p>La taille de l'équipe peut aller jusqu'à 20 personnes.</p>	<p>L'équipe est multidisciplinaire, autonome et auto-organisée. L'agilité favorise la responsabilisation des membres. Différents rôles peuvent être imposés</p> <p>La communication orale et directe est préférée au sein d'un lieu partagé.</p> <p>Les équipes de petites tailles sont plus performantes.</p>
Facteurs de succès	La qualité du livrable est contrôlée à la fin du cycle. La priorité est de terminer le projet dans les temps et à l'aide des ressources allouées.	L'objectif premier est l'optimisation de la valeur à l'aide de contrôle de qualité permanent et de feedbacks fréquents. Le succès du projet sera influencé par la satisfaction du client.
Processus	<p>Le projet est soutenu par des recherches et une documentation complète. Il est construit à l'aide de normalisations et processus rigoureux, tout en prenant compte des besoins du client identifiés en début du projet.</p> <p>L'approche traditionnelle est résistante aux potentiels changements rencontrés.</p>	<p>La planification du projet est souple et adaptative. Le projet présente plusieurs étapes itératives qui ont pour but de diminuer le coût et l'utilisation de ressources inutiles. Le client tient une place centrale dans le projet et intervient à chaque étape par des retours et feedbacks récurrents.</p> <p>Les changements sont intégrés aux processus ; un ajustement est possible à chaque étape en fonction des changements rencontrés, ceux-ci étant considérés comme favorables.</p>
Valeurs	Productivité, standardisation, stabilité, contrôle.	Transparence, créativité, innovation, collaboration, confiance, flexibilité, responsabilisation, adaptabilité

Au regard de ce tableau, nous pouvons mettre en évidence certains points. La **gestion de projet traditionnelle** se base sur des cycles en cascade ou en V, sans rétroaction possible et dont les objectifs et les ressources disponibles sont définis au début du projet ; elle est menée par une équipe spécialisée et hiérarchisée. Lorsqu'on parle de management **agile**, la gestion de projet se veut collaborative, itérative, adaptative et favorable aux changements. La vocation finale de l'optimisation de la valeur est menée à bien par la collaboration d'une équipe multidisciplinaire et une implication importante des clients tout au long du projet.

Chaque approche présente des bénéfices et des inconvénients et se montre plus performante en fonction des caractéristiques et du contexte du projet. La particularité de la gestion de projet sera donc d'appliquer les différentes pratiques présentées en se les appropriant et en les adaptant aux projets concernés.

b. People Management

Le management de projet consiste comme nous l'avons vu, à mener celui-ci à son terme par l'organisation des activités, l'assistance aux membres de l'équipe, le contrôle du bon déroulement des tâches et la bonne utilisation des ressources qui lui sont affectées en ce compris le budget. On retrouve, outre la notion de gestion des ressources, le management des personnes. Plus précisément, il faut considérer dans le cadre de la gestion de projet, l'utilisation optimale des compétences de chacun, la constitution d'équipes efficaces, l'affectation des personnes aux tâches et aux moments adéquats ainsi que la coordination des activités (Morley, 2016). Le « People Management » a donc une place indiscutable dans le management de projet et indéniablement dans le management de projet agile, celui-ci prônant l'autonomie, l'auto-organisation et la communication.

Le People Management agile peut être abordé de quatre façons : les caractéristiques du manager agile, la démarche à appliquer afin de faire surgir des comportements agiles au sein d'une équipe et finalement, la gestion de cette équipe via le contrôle et la structure hiérarchique de l'entreprise.

i. Caractéristiques du manager agile

Les nouvelles organisations agiles se réorganisent et la tendance est à la division de celles-ci en plus petites entités multidisciplinaires. Chaque responsable peut prendre des décisions à son échelle, à condition qu'elles participent à l'objectif global et que le responsable communique avec les autres entités. A cet effet, le rôle du manager se transforme. Celui-ci doit agir principalement à deux niveaux. D'abord, il se doit de donner du sens à ses collaborateurs afin que ceux-ci aient envie de s'investir vers un but commun. Ensuite, il est responsable d'augmenter la liberté de décision et d'autonomie d'action des différentes entités et leurs représentants. Le manager agile devient un coordinateur des entités entre elles et centralisateur des informations (Barrand, 2017).

De nombreux auteurs tels que Dejoux, Deglaine et Barrand, ont mis en évidence divers comportements du manager agile idéal.

En premier lieu, Dejoux (2016) présente quatre capacités nécessaires au manager agile : la vélocité, l'expérimentation, les communautés et l'usage.

- La **vélocité** est considérée comme la capacité à déterminer rapidement les erreurs commises et ainsi à les adapter rapidement.
- L'**expérimentation** permanente permet un apprentissage qui engendre l'innovation.
- La capacité à faciliter la collaboration au sein des **communautés**. Celles-ci facilitent la création de liens sociaux, le partage d'informations et la création de relations.
- L'**usage**, traduit par une capacité de transformation rapide afin de résoudre un problème.

En outre, C. Dejoux ajoute trois attitudes du manager agile :

- Maîtriser l'**intelligence émotionnelle**, c'est-à-dire la gestion des émotions de ses collaborateurs.
- Encourager la **collaboration** par la mise en place de nouveaux outils de communication.
- Entretenir la **confiance** des membres de son équipe par l'instauration d'un traitement équitable et de l'autonomie.

Ensuite, Jérôme Barrand et Jocelyne Deglaine (2018) ont déterminé sept critères comportementaux de manager agile idéal :

1. Le **partage** et plus précisément la transparence de l'information avec pour conséquence le partage de pouvoir, la coopération et la performance collective.
2. La **confiance** ou la certitude que l'on peut se fier à chacun au sein de l'entreprise ainsi qu'aux parties prenantes avec l'organisation.
3. La **responsabilité**, à savoir la capacité de chacun d'assumer la conséquence de ses actes.
4. L'**hybridation** qui consiste à prendre conscience de la performance due à la mixité des compétences et des points de vue.
5. L'**aptitude au changement**, ou l'acceptation d'une réalité en constante évolution.
6. L'**empathie**, définie comme la capacité à fonctionner dans des logiques de processus réciproques et en favoriser les échanges.
7. L'**exemplarité**. Le manager ne décide pas que son organisation sera agile, il doit montrer l'exemple, inspirer et stimuler afin de faire découvrir et vivre les conséquences bénéfiques de tels comportements.

Ces mêmes auteurs vont plus loin en soutenant l'existence d'autres caractéristiques du manager agile, présentés au travers de trois qualifications déjà abordés fréquemment touchant l'agilité : l'anticipation, la coopération et l'innovation. L'anticipation sous-entend la proaction et l'intelligence de la situation en ayant une longueur d'avance sur celle-ci. La coopération engendre l'empathie et la synchronisation et finalement, l'innovation nécessite une rébellion constructive et de la pédagogie de la part du manager (Barrand & Deglaine, 2018).

Pour reprendre les dires de J. Barrand (2017), la notion d'apprentissage est fondamentale pour le manager agile. Si le manager doit inspirer et stimuler ses équipes, il se doit d'expliquer pourquoi et comment agir de telle façon. Le manager devient un « manager coach ». Le modèle du manager autoritaire et omniscient à la tête d'une hiérarchie pyramidale est dépassé (Maisons, 2003). Un autre élément spécifique au manager agile est qu'il doit pouvoir « bricoler ». Dans un environnement en perpétuel changement, voire en crise parfois de façon permanente, il doit se débrouiller, c'est-à-dire réagir rapidement et faire face à de nouvelles situations sans nécessairement avoir les moyens à portée de main. Il devra trouver des alternatives et être créatif pour s'adapter aux imprévus (Matmati & Le Berre, 2005).

Pour résumer les aptitudes présentées précédemment, le manager agile se doit de renforcer la culture de l'organisation, adapter le fonctionnement et renforcer l'esprit entrepreneurial par l'encouragement à la prise d'initiatives, la coopération et l'innovation.

De ce fait, il doit pouvoir satisfaire non seulement l'actionnaire, mais également le client ainsi que le personnel pour développer la pérennité de l'organisation. Il prend la posture d'un médiateur. Au cours des années 90 et en regard de l'évolution des modèles économiques tels que décrits précédemment, l'importance du client prend de l'ampleur et devient le centre des préoccupations du manager. En effet, l'actionnaire comprend que fidéliser les clients par leur entière satisfaction coûte moins cher que d'en acquérir de nouveaux. Beaucoup plus récemment, un nouveau mouvement se développe et met le bien-être et parfois même le bonheur du personnel en avant. Ce mouvement soutient que la satisfaction des employés a pour conséquence de rendre le client heureux et dès lors, impacte positivement la performance de l'entreprise (Barrand, 2017).

ii. Comportements des employés

Les collaborateurs jouent donc un rôle important dans le bon fonctionnement de l'organisation. Dans une entreprise agile, le manager a également pour vocation de rendre son équipe agile. Peretti et Frimousse (2015) ont identifié 7 comportements à encourager chez les membres du personnel.

1. **La capacité d'ajustement rapide** et facile face aux événements imprévus. Ainsi, malgré l'incertitude, les collaborateurs qui bénéficient d'une certaine autonomie, doivent être capables de prendre des décisions.
2. **La capacité de réactivité** afin de traiter une urgence, un danger ou une situation de crise de manière appropriée.
3. **La capacité de concevoir des solutions créatives** face à des situations atypiques.
4. **La capacité de proactivité**, aussi concernant leur développement personnel.
5. **La capacité d'ajuster ses comportements** interpersonnels et interculturels.
6. **La capacité à travailler au sein d'environnements instables.**
7. **La capacité à admettre des comportements non définis par son rôle.**

Pour résumer, les collaborateurs doivent disposer d'une forte capacité décisionnelle et d'action en réponse au contexte évolutif de l'entreprise. La réactivité, la proaction, l'adaptation et la créativité sont donc des valeurs et compétences agiles indispensables, qu'on va également retrouver chez le manager agile.

iii. Contrôle agile

Outre les différents comportements développés précédemment, la gestion de personnes présuppose une idée de contrôle. Cependant, le contrôle semble aller à l'encontre des principes de l'agilité définis par une autonomie accrue, une responsabilisation renforcée et une quête à l'initiative des travailleurs. Selon ce postulat, le contrôle est proscrit au profit du bon sens des collaborateurs. Nous allons néanmoins voir que le contrôle organisationnel peut s'avérer être un levier d'action vers une démarche plus agile. Il va jouer un rôle important quant au maintien d'un alignement entre les travailleurs et la mission de l'entreprise. Dans ce cas, le contrôle agile se voudra plus encadrant que limitant. La condition indispensable reposant sur cette forme de contrôle hybride est l'existence d'une culture organisationnelle forte (Materne, 2018). Tout au long de sa recherche scientifique, Z. Materne a développé des mécanismes de management qui vont favoriser ce contrôle plus agile.

Le premier enjeu est la mise en place d'une **culture de feedbacks**, tant entre paires qu'avec le manager. Le contrôle sous forme de feedbacks favorise le partage d'information de façon à faire émerger un enseignement commun, à condition qu'il soit constructif. Ce retour sur expérience soutenu par une autre personne favorise un ajustement permanent, un apprentissage continu et par conséquent, de l'innovation. La mise en place d'une culture du feedback permet de ne pas imposer cette pratique, mais de la maintenir existante en tant que valeur et philosophie. Elle influence également positivement la collaboration et la qualité du travail (Materne, 2018).

Le second enjeu repose sur l'existence d'un **cadre de référence** pour les travailleurs. Dans ce cas-ci, le contrôle prend la forme de normes et de comportements à adopter, de règles simples et d'une vision partagée. Ces préceptes vont servir de référence en cas d'initiative ou de décision concernant l'organisation. Le travailleur verra son intervention confortée par une

clarification des priorités et de la stratégie de l'entreprise. L'existence du cadre de référence peut être renforcé par la mise en place d'un organe de support afin d'apporter de l'aide aux travailleurs en cas de nécessité. La personne sera donc accompagnée et rassurée, si besoin, tout au long de son travail (Materne, 2018).

Ensuite, comme nous l'avons vu, le rôle du manager se transforme en un rôle clé dans l'entreprise. Outre les qualifications inhérentes à son statut, le manager se doit maintenant de symboliser et refléter la culture de l'organisation et insuffler les valeurs auprès de ses collaborateurs. Dès lors, pour favoriser l'autonomie de son équipe, il doit apprendre à déléguer les tâches, mais aussi la responsabilité de celles-ci. Son contrôle doit rester hybride, c'est-à-dire un contrôle encadrant au détriment d'un contrôle limitant. Le manager va principalement servir de **relai d'information** en interne et en externe (Materne, 2018).

Enfin, le contrôle prend également source au niveau personnel. La **responsabilisation du travail** induit un auto-contrôle du travailleur envers la qualité du travail. Effectivement, rendre responsable un individu va l'encourager à coopérer et à demander de l'aide à ses collègues, managers ou à un organe de support afin d'augmenter la valeur du produit final (Materne, 2018).

Tous ces éléments nous montrent que le contrôle peut se transformer en une source de motivation, d'efficacité et d'encouragement à l'initiative - principes spécifiquement agiles - s'il est appliqué de manière appropriée.

iv. Structure hiérarchique de l'entreprise agile

Au-delà du management d'équipes, qu'en est-il de la structure hiérarchique ? Les entreprises agiles sont caractérisées par la collaboration de plusieurs petites entités auto-organisées. Cela pose donc la question du contrôle et de la gestion entre elles.

L'agilité n'impose pas une structure ou un découpage hiérarchique en particulier. L'important est de favoriser la communication entre les individus et de créer et maintenir des liens entre les entités dotées d'une certaine autonomie d'actions et de décisions. Ce mode de

gestion est compatible tant avec les entreprises à hiérarchie horizontale que les entreprises plus traditionnellement verticales (Barrand, 2017).

Cette particularité représente une des grandes différences avec les mouvements hiérarchiquement émancipateurs, telle que l'entreprise libérée ou l'organisation Opale qui rejette la définition de méthodes et d'approches standardisées. Ces idéologies sont définies plus en détails plus bas. De nombreuses mouvances ont émergé en même temps que l'agilité, toujours pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux. Ces mouvements ont dès lors développé des principes similaires, inspirés de l'intelligence collective, de la sociocratie et l'holocratie. Nonobstant, chaque mouvement présente des particularités.

Deux grands mouvements cousins à l'agilité ont vu le jour ces dernières années : l'entreprise libérée et l'organisation opale, celles-ci étant toujours inspirées du management collaboratif et participatif.

L'entreprise libérée est définie par Isaac Getz (2012) comme étant « *Une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bonnes - eux et non leur patron - pour réaliser la vision de l'entreprise* ». La grande caractéristique d'une entreprise libérée est donc un renversement de la hiérarchie et un maintien organisationnel par une philosophie portée par des leaders.

Quant à F. Laloux (2015), il observe l'émergence des organisations qu'il appelle « Opales » et qu'il compare à des organismes vivants. Ce constat peut se résumer avec la phrase suivante de Laloux : « *Tout est changement dans la nature, dans un mouvement d'organisation spontanée qui trouve sa source dans chaque cellule de chaque organisme, sans qu'un poste de commandement central donne des ordres ou actionne les manettes* ».

Ce qui caractérise fondamentalement les courants décrits ci-dessus provient de l'apparition d'un nouveau paradigme de gestion. En effet, la performance et le profit financier ne sont plus la finalité de l'organisation. Ils deviennent la résultante d'un environnement où les travailleurs donnent le meilleur d'eux-mêmes car ils sont heureux de venir travailler dans l'entreprise. Le profit devient alors une condition nécessaire pour assurer la pérennité de l'organisation et de réaliser sur le long terme sa raison d'être (Ledoux, 2017).

À la différence du mouvement agile, I. Getz et F. Laloux rejettent l'idée que ces deux tendances soient définies par des méthodes ou des approches standardisées. Il s'agit de philosophies que chaque leader doit s'approprier. Néanmoins, les méthodes agiles sont parfaitement compatibles avec la philosophie de l'entreprise libérée ou Opale (Ledoux, 2017). En effet, elles sont basées sur des valeurs communes de l'auto-direction et de développement. La particularité ici de l'agilité réside dans le fait qu'elle présente des méthodes applicables, peu importe le type d'organisation ou de hiérarchie (Barrand & Deglaine, 2018).

La confusion ou l'ambiguïté peut toutefois exister en termes de finalité. L'entreprise libérée vise prioritairement le respect des valeurs communes. La performance accrue qu'il en résulte sert seulement au maintien de la philosophie. Ceci apparaît moins clairement du point de vue des mouvements agiles (Ledoux, 2017).

En conclusion de cette incursion dans le monde de l'entreprise libérée, L. Ledoux (2017) dit justement que l'agilité et la philosophie de l'entreprise libérée ou Opale semblent très similaires au niveau des valeurs prônées. La différence réside, auprès des méthodologies agiles, dans le fait qu'elles sont plus souvent appliquées aux fonctions IT et qui ont à tendance à ignorer la nécessité d'un leader transformationnel.

c. Management agile, pour quelles organisations ?

L'agilité est un concept à la mode. Qu'elles soient de petites tailles ou internationales, de nombreuses entreprises se disent agiles. L'exemple le plus connu est Spotify qui a totalement innové en réorganisant sa structure en petits groupes responsables de projets transversaux. Néanmoins, il existe peu d'autres exemples ayant rencontrés autant de succès au sein d'entreprises internationales. En effet, en 2017, la société Goetzpartners et l'école de commerce NEOMA ont réalisé une étude qui tente de vérifier le lien entre l'agilité et la performance. Il en ressort que les sociétés de petites ou moyennes tailles ont tendance à mieux maîtriser les principes de l'agilité, à raison de 48% comparé à 28% des grandes entreprises agiles (Goetzpartners, 2017).

Dans ce travail, nous faisons le choix de nous concentrer sur les organisations de petites ou de tailles moyennes pour plusieurs raisons. Par « Petites ou moyennes », on entend les organisations qui ont entre 10 et 250 employés, comme l'entend la loi belge dans le code des

sociétés. L'agilité au sein des grandes structures est plus difficile à mettre en œuvre car elles présentent moins de flexibilité, contrairement aux plus petites entreprises qui sont en constante évolution et changement (Goetzpartners, 2017).

De plus, Barzi (2011) a réalisé une étude sur l'agilité au sein des PME en les comparant avec les grandes entreprises. Voilà ce qu'il en ressort :

Les PME sont, par définition, de taille raisonnable et par conséquent avec une **hiérarchie plus légère**. La communication ascendante et descendante est facilitée dans un but d'intégration des personnes. Les dirigeants peuvent plus facilement promulguer des relations amicales avec et entre leurs employés et par conséquent développer une culture organisationnelle collaborative. Ils peuvent même aller jusqu'à proposer un certain paternalisme en prônant une culture familiale et se faisant, en soutenant certains aspects de la vie privée de leurs collaborateurs. Certains dirigeants cherchent même à éviter une certaine croissance qui risquerait de faire perdre le contrôle du pouvoir et qui les obligeraient à introduire un niveau hiérarchique. Ces patrons font preuve de ce qu'on appelle « l'ambition raisonnable ».

Un autre facteur d'agilité présent au sein des petites et moyennes entreprises agiles est la possibilité de **réactivité plus flexible** à propos des stratégies et des délais d'engagement. Les délais de production et de livraison souple sont des clés de succès concurrentiels des petites et moyennes entreprises par rapport aux grandes organisations. La flexibilité relative aux sociétés de tailles modérées trouve une autre source dans l'application plus aisée de règles non-écrites. Leur faible niveau de formalisation permet une adaptation constante et réactive par rapport aux événements et modifications de l'environnement.

La proximité est également un facteur propre aux PME. La proximité entre les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs favorise un climat social calme et une fidélisation du personnel. Cette proximité est une dimension essentielle qui favorise également la flexibilité au niveau de la gestion des Ressources Humaines, mais aussi la prise de décision immédiate. On peut également parler de proximité avec les clients via un renforcement des liens, ce qui simplifie la capacité à déterminer plus rapidement leurs besoins et donc une forme de distinction par rapport à la concurrence.

Pour résumer, les PME ont des orientations stratégiques beaucoup moins formalisées et un horizon de temps plus court ce qui permet d'éviter l'inertie organisationnelle des grandes structures. Leur structure plate et la rapidité de circulation de l'information facilite leur flexibilité et ainsi la capacité à prendre des décisions réactives aux environnements mouvants (Barzi, 2011).

Cependant, il est encore une fois nécessaire de préciser qu'il n'existe pas de taille idéale quant à l'application de l'agilité dans une organisation. La taille n'est pas non plus un vecteur certain en ce qui concerne la performance de l'organisation agile. Le plus important reste l'implication des membres, les structures existantes et la finalité que l'organisation veut atteindre (Goetzpartners, 2017). Le choix de se concentrer sur les entreprises de petites tailles intervient surtout au niveau des ressources qui disponibles pour mener à bien cette étude.

3. Le capital humain

Nous arrivons au dernier point théorique à aborder : les Ressources Humaines agiles. La majorité des auteurs s'accordent pour dire que le département des Ressources Humaines a un rôle primordial dans l'exécution de l'agilité. En effet, comme il a été continuellement répété durant ce travail, l'humain et les travailleurs sont au centre des enjeux agiles. La responsabilisation, la collaboration, l'apprentissage permanent, la communication interne ou externe, les feedbacks, le soutien, la motivation, la fidélisation, l'intégration, la multidisciplinarité, etc., sont autant d'enjeux humains qui peuvent donc être gouvernés par les Ressources Humaines. Aussi, nous avons vu que l'agilité peut poser des problèmes à propos de l'autonomie ou la collaboration. Cette partie du travail sera l'occasion de mettre en évidence les cadres de la fonction RH traditionnelle, et réfléchir sur l'adaptation de ces fonctions en mode agile. Est-ce vraiment la meilleure solution face au contexte actuel ? Quels sont les bénéfices de l'agilité en RH ? Et surtout, quels problèmes peuvent apparaître auprès des Ressources Humaines agiles ?

a. Ressources Humaines traditionnelles

Comme son nom l'indique, l'une des ressources la plus importante de l'organisation prend forme en tant que capital humain. Les connaissances et les compétences des individus représentent une force de travail majeure. Beaucoup d'études ont prouvé que la satisfaction du personnel était positivement corrélée avec la performance. Le personnel et son bien-être sont donc au cœur des priorités dans l'organisation et les Ressources Humaines ont donc la fonction de gérer cet actif afin d'optimiser sa contribution. Pourtant, l'homme n'a pas toujours été au centre des préoccupations organisationnelles.

Nous allons tenter de résumer en quelques phrases le contexte d'émergence et de développement des *logiques organisationnelles* et de la Gestion des Ressources Humaines telle qu'on la connaît aujourd'hui. Tout a commencé au Moyen-Âge, dans l'Ancien Régime où les organisations professionnelles prenaient la forme de corporations et de corps de métier. Cette première logique est caractérisée par une expertise particulière des maîtres et de leur apprenti, ce qui eut pour effet la création de monopoles du savoir. Ceux-ci donnaient tout pouvoir concernant la réglementation et les usages précis des métiers. Dès 1790, une double révolution économique et politique marqua l'abolition des corporations et de leur monopole. Une logique entrepreneuriale vu donc le jour avec la création d'un marché du travail rassemblant les travailleurs issus de ces corporations et leur intégration dans des ateliers contrôlés par les patrons. Ces structures étaient marquées par une forme de paternalisme : il s'agissait de se conformer aux demandes du patron en échange d'une certaine sécurité de l'emploi. Vers 1850, vient la logique industrielle, marquée par l'essor du colonialisme et des transports par chemins de fer. Suite à cela, les volumes de production s'accroissent et la taille des organisations augmente rapidement. Ces nouvelles usines attirent un grand nombre de mains d'œuvres peu qualifiées, ce qui impacte les conditions de travail, qui se révèlent être précaires. Ici, le pouvoir - arbitraire - est détenu par la direction et les travailleurs sont considérés comme une force de travail au service de la production, malléable et jetable. En réponse à ces conditions de travail déplorables, des travailleurs vont s'unir et créer des coalitions afin de revendiquer leurs droits. De cette façon, l'avènement de négociations collectives suscitera quelques avancées positives relatives à leur condition. Ensuite, la crise qui a marqué le 19e siècle va faire émerger des principes scientifiques quant au contrôle et à la productivité du travail. Aussi, suite à l'apparition d'un droit social, une fonction administrative veillant au respect des règles en la

matière est introduite : l'administration du personnel. La logique planificatrice voit alors le jour ainsi que les OST⁸ et le Taylorisme. Ces organisations sont caractérisées par une standardisation des processus, la formation en cascade, le contrôle du temps, la division du travail, etc. L'homme est considéré comme de la main d'œuvre opérationnelle substituable ; une ressource qui peut être optimisée via des techniques scientifiques. Vers 1945, des travaux sur les comportements organisationnels voient le jour dans le cadre de l'école des Relations Humaines. Ainsi, deux nouvelles logiques prennent place : la logique bureaucratique puis la logique de flexibilité. Celles-ci vont introduire une nouvelle définition de l'homme : il devient une ressource capable d'autonomie et dont la réalisation personnelle est compatible avec les enjeux professionnels. Un travailleur épanoui est un investissement qui va impacter positivement la productivité de l'organisation. C'est dans ces conditions que le département des Ressources Humaines va émerger avec pour tâches la sélection, le recrutement, la formation et la gestion de carrière des travailleurs. Nous arrivons finalement à la logique organisationnelle actuelle, c'est-à-dire la logique agile. Les crises financières, la globalisation, l'avènement des nanotechnologies, etc. sont autant d'enjeux qui ont conduit à une réflexion sur la stratégie et ont remis en question l'approche bureaucratique au profit de l'approche agile. Le travailleur, nouvellement appelé « talent », est considéré comme un capital sur lequel il faut investir au moyen de responsabilisation, de collaboration et d'employabilité. Désormais, les Ressources Humaines ont un rôle de partenaire stratégique chargé d'accompagner et d'intégrer le capital humain à l'organisation (Taskin & Dietrich, 2016).

Dans le cadre de mes études en Gestion des Ressources Humaines, je suis également témoin de ce changement de perspective vers des enjeux plus humains qu'économiques. L'exemple le plus parlant repose sur le fait que durant mon cursus, je n'ai eu qu'un cours sur les aspects salariaux, mais je ne compte pas mes cours sur la diversité, la multiculturalité, la psychologie du personnel, etc. Je suis heureuse de faire partie de ce mouvement plus ancré sur le bien-être des individus que le profit.

De nos jours, la stratégie des Ressources Humaines suppose un investissement continu dans la connaissance et les compétences des employés. Elle se doit de proposer un environnement favorable au bien-être en adéquation avec la stratégie de l'organisation. La fonction RH défend plusieurs enjeux tels que

⁸ Organisations Scientifiques du Travail

- l'ouverture à l'information
- la création de relations mutuelles avec tous les intervenants
- la réponse aux attentes du personnel et des managers
- la participation des employés facilitée par du soutien et des récompenses
- l'existence d'une atmosphère de confiance au sein d'un lieu de travail sécuritaire et attrayant pour favoriser la fidélité
- etc.

Toutes ces fonctions doivent se faire en adéquation avec les valeurs et la stratégie de l'entreprise. On peut donc dire que la fonction RH est hybride et transversale, ce qui n'est pas toujours facile à gérer (Charbonnier-Voirin, 2006 ; Barzi, 2011 ; Barabel, 2017).

Nous mettons en évidence 8 grandes étapes qui dirigent le rôle des RH afin de répondre à toutes les exigences énumérées précédemment (Haegel, 2012 ; Pennaforte et al., 2018).



Figure 4 Étapes RH

1. La marque employeur, c'est-à-dire une stratégie de communication sur l'image de l'entreprise dans le but d'attirer et de fidéliser les employés et les clients.
2. Le recrutement de nouveaux talents partageant les valeurs de l'entreprise.
3. L'onboarding & l'intégration des nouveaux talents.
4. La Qualité de Vie au Travail qui consiste à mener une politique RH relative au bien-être, aux conditions de travail matériel et psychologique, à l'environnement de travail, l'équilibre vie privée / vie professionnelle, à la santé et aux risques psychosociaux.

5. L'évaluation du personnel dans le but de partager les ressentis, les besoins, les demandes et d'améliorer la relation employé-employeur.
6. Le développement du personnel sous forme d'un plan de formation.
7. Les aspects salariaux.
8. La séparation, c'est-à-dire veiller à ce que l'employé lorsqu'il quitte l'entreprise, reste en bon terme avec l'organisation et soit aidé dans sa réinsertion dans son parcours professionnel.

Chaque étape n'est pas forcément prise en considération dans une organisation. Elles peuvent-être abordées de différentes manières par le RH ou le manager. Néanmoins, des processus qu'on pourrait qualifier de plus « classiques » se sont imposés dans la société contemporaine, certains étant même réglementés par la législation.

La **marque employeur** est une forme de marketing de l'organisation dont l'objectif est d'attirer, d'intégrer et fidéliser les futurs employés et les clients en raison d'une spécificité culturelle et des valeurs partagées. Les communications prennent la plupart du temps la forme de témoignages et de partages d'expérience authentiques des travailleurs, nommés ici des « ambassadeurs ». Via les outils digitaux adéquats, l'image de l'organisation est donc influencée positivement, l'organisation va se démarquer de ses concurrents et les talents potentiels se verront attirer par cette organisation qui partage les mêmes valeurs qu'eux (Pennaforde et al, 2018).

Le rôle des Ressources Humaines dans le **recrutement** consiste à l'encadrement des différentes étapes de recherche et à la sélection de nouveaux acteurs. Dès que l'impératif d'une nouvelle fonction apparaît, le RH va identifier le besoin, définir le profil requis pour y répondre et partir en quête d'un candidat disposant des compétences nécessaires. Plusieurs étapes prennent part à ce processus : (1) La définition des besoins du nouveaux poste et du profil recherché, (2) la recherche du candidat à l'aide d'une communication et des outils digitaux appropriés, (3) la présélection de profil possédant des valeurs et compétences congruentes, (3) les entretiens de compétences et comportements pour affiner la sélection d'un talent, (4) la signature du contrat de travail avec l'accord du manager et éventuellement de l'équipe, (5) l'accueil du nouvel employé (Pennaforde et al, 2018). Il est important que le recrutement soit uniformisé et standardisé pour lutter contre les discriminations et privilégier l'égalité. Le

processus est donc à définir au moyen d'une politique de recrutement claire et structurée (Haegel, 2012).

L'onboarding vient après le recrutement. Il s'agit d'intégrer le nouveau membre du personnel à la suite de la signature du contrat. L'intégration passe par la formation sur la spécificité du produit, un accès à l'information et la mise en relation avec les collaborateurs et les managers. Tout cela peut prendre la forme d'évaluations récurrentes ou de réunions d'équipe, idéalement jusqu'à 3 à 6 mois après l'engagement, s'ajoutant à l'accès immédiat aux outils tels que les identifiants, l'ordinateur et le téléphone, le cas échéant. Cette étape permet une réaction plus rapide en cas de rencontres de diverses difficultés qui pourraient décourager l'individu et aussi favoriser l'engagement du nouveau talent (Pennaforde et al, 2018).

La Qualité de Vie au Travail (QVT) prend la forme d'une politique organisationnelle dont la vocation est d'augmenter le bien-être et la sécurité des employés. La QVT prend en compte les conditions de travail, le contenu du travail et la capacité à s'exprimer. Le dialogue social se voit renforcé, l'environnement de travail amélioré et par extension l'engagement des travailleurs augmenté (Pennaforde et al, 2018). Dans la législation belge, et plus précisément dans le code du bien-être au travail, il existe une base légale qui impose certaines conditions quant à l'accompagnement du personnel, les risques psycho-sociaux, l'environnement de travail et la sécurité mentale et physique des travailleurs.

Il est important de préciser que nous distinguons le concept de politique de Qualité de Vie au travail en lien avec le cadre légal au regard du concept plus large de bien-être ou bonheur au travail. Ce dernier aspect englobe l'ensemble du cadre de vie au sens large et peu mesurable au sein de l'organisation. Nous souhaitons de par ce fait l'exclure de notre étude.

L'évaluation de la performance du personnel est aussi un processus défini et organisé par les Ressources Humaines. L'objectif est d'évaluer le développement accompli et encore nécessaire sous forme d'échanges, habituellement annuel, entre le collaborateur et le RH ou le manager. L'échange repose sur l'année écoulée, les difficultés rencontrées et la manière dont elles ont été appréhendées. Lors de cet entretien les prochaines missions, les challenges et les objectifs à atteindre pour l'année à venir seront également abordés. Par conséquent, cela donne lieu à l'établissement d'un plan de formations adapté, les modalités de reconnaissance et la

possibilité de carrière et de mobilité, dans l'intention d'améliorer les compétences, les conditions de travail et *in fine* la performance (Pennaforde et al, 2018).

En réponse à la définition du besoin de **développement des compétences**, les RH auront pour rôle de soutenir, diriger et conforter les travailleurs dans leur démarche de développement personnel (Pennaforde et al, 2018). La stratégie de formation introduit 4 étapes. Le premier axe reprend les besoins de la formation qui ont été mis en évidence précédemment lors de l'évaluation du personnel. À partir de là, le plan de formation peut être mis en place, une priorisation des besoins est nécessaire. Une fois que la formation a été donnée, il est important de dresser un bilan et de faire un diagnostic de son efficacité pour améliorer celle-ci si nécessaire (Haegel, 2012). Selon le modèle de Kirkpatrick décrit en 1967, la formation peut être évaluée à différents niveaux : concernant l'application en elle-même tout de suite après l'enseignement, l'apprentissage de nouvelles connaissances, l'application des nouvelles capacités et l'impact sur l'organisation.

Les **aspects salariaux** sont quant à eux beaucoup plus légalisés. Ils se basent sur une classification des individus et leurs résultats et peuvent prendre la forme de rétributions directes (salaire, prime, etc.) ou indirectes (stock-options, voiture, etc.). La politique de rémunération doit être juste et équitable au sein d'une entreprise (Pennaforde et al, 2018).

La **séparation**, souvent sous-estimée, survient en cas de rupture du contrat de travail. Cette rupture peut être soit l'initiative du salarié, soit l'initiative de l'employeur ou alors dépendant du contexte, par exemple en cas de faillite. Lors d'une rupture introduite par un acteur impliqué dans le contrat de travail, un préavis est souvent à prester par le travailleur. Dans tous les cas, l'image de l'entreprise est impactée par la rupture et l'enjeu consiste à entretenir des bonnes relations, dans la mesure du possible (Haegel, 2012).

Toujours dans un état d'esprit d'évolution des mœurs, des questions se posent à propos de la bonne application de ces pratiques et si celles-ci sont toujours efficaces à l'heure actuelle.

b. Ressources Humaines agiles

Les nombreux auteurs se rejoignent pour dire que les Ressources Humaines dans l'agilité prennent tout leur sens de par l'importance de la dimension humaine. C'est en effet les Hommes qui vont impacter la performance de l'entreprise par leurs compétences et leur capacité à innover. Les initiatives et les décisions relatives aux situations imprévisibles ne peuvent être prises que par les membres impliqués dans le projet. Tous les individus d'une organisation représentent un investissement fondamental qui doit prospérer via un accès facilité à des moyens et outils adéquats (De Ridder, 2017 ; Barrand & Deglaine 2018 ; Barabel et al., 2018). Frimousse et Peretti (2009) ont appelé cela le « Marketing RH », c'est-à-dire que le travailleur est considéré comme un client dont la satisfaction des besoins et des attentes est l'objectif principal de l'organisation.

Les différents domaines en charge des membres du département des Ressources Humaines vont aider à faire fructifier cet investissement humain. Un premier enjeu des Ressources Humaines touchant le personnel est le développement de ses compétences et connaissance sous forme de proposition d'un plan de formation. Ces formations vont, par définition, engendrer un enrichissement des connaissances nécessaires afin d'améliorer leur travail et ainsi engendrer une augmentation de valeur (Charbonnier-Voirin, 2006).

Un second enjeu est l'accompagnement du travailleur tout au long de son parcours professionnel. Le RH est responsable de la mise en place de dispositifs de support et d'intégration ainsi qu'un politique de reconnaissance des employés. L'ensemble de ces dispositions aura un impact positif sur la motivation du travailleur, ses initiatives et par conséquent, l'innovation qui en découle (Pichault & Picq, 2013).

Ensuite, le recrutement aura également un impact sur l'organisation d'une entreprise agile. La sélection de candidats partageant des valeurs et un état d'esprit « agile » va influencer les caractéristiques individuelles et collectives des membres des équipes agiles et de cette manière, le bon fonctionnement des méthodes agiles (Bhatta & Thite, 2019).

Finalement, l'ensemble des dispositifs RH existant poursuivent le but de combler les besoins des employés et croître leur satisfaction. De cette manière, les Ressources Humaines

vont contribuer à la fidélité et à la rétention des talents multidisciplinaires et ainsi, vont soutenir la flexibilité, indispensable à l'organisation agile (Bhatta & Thite, 2019).

La fonction RH doit évoluer afin de répondre à toutes ces dimensions, et plus. Elle doit montrer l'exemple en appliquant elle-même les nouveaux principes instaurés de manière à accompagner ses collègues dans les transformations organisationnelles. Pour se faire, les savoir-faire traditionnels ne suffisent plus. Le RH doit être capable de soutenir la culture en fédérant et accompagnant ses équipes. Au sein de l'organisation agile, sa posture s'apparente de plus en plus à un coach organisationnel (Barabel et al., 2017).

Le modèle d'Ulrich qui définit les rôles des RH a bien évolué lui-aussi. Sa dernière mise à jour implique l'ajout d'une nouvelle catégorie qui prouve bien la transversalité de ce rôle : le navigateur paradoxal. Ce nouveau rôle doit articuler les demandes, souvent contradictoires, des clients, des collaborateurs, des investisseurs et des managers. Il doit gérer les tensions inhérentes à ces divergences, tout en instaurant une certaine stabilité dans les changements intrinsèques (Ulrich et al., 2017).

Il convient cependant de rester prudent quand on parle de la mise en place d'une stratégie RH innovante. L'élaboration de chaque dispositif doit être réalisé de façon réfléchie, argumentée et doit faire l'objet d'un suivi rigoureux. Il faut y inclure une identification des besoins en matière de performance, de développement et/ou d'innovation afin de veiller à la pertinence des méthodes et éviter certains « gaspillages ». Comme pour toutes pratiques, les Ressources Humaines nécessitent une analyse du contexte et de l'environnement, une observation des bénéfices et des désagréments et un certain recul quant à son application (Pennaforte et al, 2018).

4. Conclusion et hypothèses

Le terme « agilité » a tendance à être accommodé à toutes les sauces et il existe de nombreuses définitions, ce qui le rend complexe à appréhender. Plusieurs méthodes découlent de ce terme répondant aux 4 valeurs et 12 principes promulgués dans le Manifeste Agile. En résumé, le fondement de l'agilité est la maximalisation de la valeur par des cycles itératifs, des ajustements et feedbacks fréquents entre les clients et les membres d'une équipe

multidisciplinaire et auto-organisée. L'agilité prend son sens au sein d'un environnement instable ; le changement étant considéré comme une opportunité d'amélioration perpétuelle. L'agilité doit cependant être maniée avec prudence car sa mise en place de manière peu réfléchie peut provoquer un effet opposé à ce qui est attendu, c'est-à-dire influencer négativement la collaboration et la satisfaction personnelle. Il convient également de prêter attention à certaines contraintes contextuelles telles que le type de projet, la taille de l'équipe, l'organisation physique des bureaux et les outils de communication utilisés.

Au-delà des méthodes agiles adaptées au développement de projet, il est aussi question de la gestion du personnel, toujours de manière dite « agile ». Dans ce domaine, le People Management peut être abordé via quatre axes : le manager agile, l'équipe agile, le contrôle et la structure hiérarchique. Le manager agile se doit d'avoir certains comportements qui permettent d'engendrer la confiance, le partage, l'hybridation, l'empathie, l'exemplarité et l'intelligence émotionnelle auprès de son équipe. En outre, le manager va encourager d'autres comportements nécessaires à une équipe agile : l'ajustement, la proactivité, la réactivité, la créativité, la coopération, l'autonomie et la multidisciplinarité. En ce qui concerne le contrôle, l'agilité peut paraître contradictoire. Toutefois, si les dispositifs ont une finalité encadrante et non limitante, ils vont favoriser un alignement entre les travailleurs et la culture organisationnelle et ainsi encourager les initiatives et l'innovation. Finalement, l'organisation agile n'impose pas une structure hiérarchique tant que la collaboration est performante, au contraire de l'entreprise libérée ou l'organisation opale, consœurs de l'agilité.

Les Ressources Humaines sont essentielles dans les organisations agiles car elles facilitent la gestion des individus à l'aide des formations et des dispositifs de support favorisant la motivation et l'engagement des travailleurs. À propos de l'influence de l'agilité au sein des Ressources Humaines, il existe beaucoup moins de recherches à ce niveau. L'agilité se limite habituellement à la gestion de projet ou la gestion d'équipe. Mais qu'en est-il de l'existence du recrutement agile, du développement du personnel agile ou d'évaluations du personnel agiles ? En reprenant les 8 étapes de la fonction des Ressources Humaines citées précédemment, nous allons tenter d'associer celles-ci à un projet à gérer et ainsi voir quelles sont les possibilités d'adaptation de ces processus en un processus plus « agile » répondant aux diverses caractéristiques mises en exergue tout au long de ce travail. Par conséquent, la grande question qui se dégage ici est « En quoi les Ressources Humaines peuvent-elles être agiles ? ». Le cas

échéant, nous allons tenter de déterminer la pertinence de leur application dans une organisation.

Huit hypothèses peuvent être posées en réponse aux huit étapes identifiées plus haut.

- *Hypothèse 1 : Afin d'optimiser l'attraction et la rétention de talents, la marque employeur peut être appliquée au moyen de cycles itératifs, courts et en collaboration avec une équipe multidisciplinaire. Les feedbacks et la collaboration, tant internes qu'externes, sont essentiels afin de favoriser l'innovation et la créativité, et ainsi, répondre au mieux à la demande évolutive du marché. Le rôle des Ressources Humaines sera d'accompagner l'équipe et de veiller au bon déroulement du processus.*

J'entends par ici que la définition de valeurs communes via un diagnostic interne et/ou externe doit être fait de manière collaborative afin d'arriver à une stratégie la plus représentative possible de l'organisation., Ce diagnostic doit donc être réalisé en collaboration avec les employés et les clients. Ce diagnostic doit également être mis à jour régulièrement afin de veiller à la continuité temporelle et organisationnelle de la stratégie à la culture de l'entreprise. Il est nécessaire de rester attentif à certains changements environnementaux internes et externes (crise économique, politique, changement structurel, réorientation de la clientèle, etc.). Aussi, afin de répondre à ces enjeux en perpétuelle évolution, mais également pour se démarquer de la concurrence, le besoin d'innovation et de créativité est important. Enfin, il ne faut pas oublier d'être réactifs concernant les demandes du marché et favoriser le feedback régulier, toujours dans le but d'une amélioration continue de cette stratégie d'attraction et de fidélisation des talents. De plus, le fait d'impliquer les employés dans la stratégie de l'entreprise, entre autres via des feedbacks, va encourager ceux-ci à prendre un rôle d'ambassadeur de la culture organisationnelle.

En réponse à tous ces éléments cités, il semble pertinent de mettre en place des cycles courts itératifs, à l'aide d'une équipe diversifiée afin de favoriser la créativité et la collaboration. Le rôle du RH peut être associé à celui du manager agile, c'est-à-dire qu'il doit surtout encourager certains comportements tels que la coopération et la proactivité. Il devra donc faciliter cette collaboration et la bonne exécution du processus. Pour faire le lien avec Scrum qui impose des rôles ; il prend le rôle du Scrum Master et veille donc à l'implication de l'équipe, à la mise en

place d'interactions constructives, sans avoir de pouvoir hiérarchique. Un Product Owner sera donc aussi nécessaire afin de tenir compte de la demande du client, c'est-à-dire aux éventuels futurs travailleurs, mais aussi aux employés présents dans l'organisation. L'utilisation d'une méthode visuelle, telle que Kanban, peut aussi faciliter la visualisation de l'avancement des tâches et des éventuels embouteillages.

- *Hypothèse 2 : Afin d'optimiser le processus de recrutement et d'augmenter la satisfaction tant du candidat que de l'équipe dans lequel il sera intégré, le mécanisme de recrutement peut être élaboré de manière agile. D'abord, en favorisant la collaboration et l'implication du manager et de l'équipe au cours des différentes étapes du processus de recrutement. Ensuite en intégrant les différents intervenants dans la prise de décision finale tout en responsabilisant ceux-ci sur ses effets. Chaque nouveau poste ouvert peut être considéré comme un cycle court avec des itérations et des mêlées quotidiennes afin de répondre à leur évolution. Une méthode de management visible (Kanban) peut également être établie afin de favoriser la réactivité au sein des différentes étapes. Cependant une standardisation au niveau de ces étapes est nécessaire pour éviter une discrimination entre les candidats. Le rôle du RH, en lien avec le manager agile, sera de coacher et faciliter les entretiens en accompagnant les intervenants tout au long du processus. En effet, ces derniers peuvent ne pas avoir les compétences en recrutement requises puisque ce n'est pas inhérent à leur fonction.*

Le recrutement prend place dans un environnement instable de par la création et l'évolution de rôles au sein de l'organisation. Chaque poste présente en effet, des spécificités en termes d'exigences. Chaque poste peut donc être vu comme un nouveau projet agile dont l'élaboration aura pour objectif de maximiser la performance des différentes étapes de sélection des candidats. Pour se faire, un premier élément important est la collaboration de l'équipe et du manager dans le mécanisme d'embauche. En effet, l'implication de chaque partie va permettre une plus grande satisfaction de chacun et va diminuer le risque de malentendu de par le nombre d'avis plus élevé et varié. Une responsabilisation des intervenants dans ce processus de recrutement est également importante. Ainsi, le RH, compétent en ce qui traite des techniques de recrutement, ne l'est pas pour autant concernant les compétences recherchées pour le poste. Le manager aura plus de pertinence pour appréhender l'expertise du candidat. De plus, c'est généralement avec celui-ci que le candidat va travailler et interagir quotidiennement. Le

manager a donc une responsabilité dans le choix de ses futurs collaborateurs. Ce principe concerne également l'équipe avec laquelle le candidat va travailler. Pour les mêmes raisons, eux aussi devraient participer à la décision finale. Il ne faut cependant pas mettre de côté les compétences de recrutement que possède le RH, indispensables dans le processus. L'accompagnement et le coaching du manager et de l'équipe impliquée prend donc tout son sens. Le candidat se doit aussi d'être responsabilisé quant à son choix d'intégrer l'organisation et de travailler avec les collaborateurs qu'il a rencontré. Pour éviter une discrimination ou une différenciation entre les aspirants au poste, il est important toutefois de maintenir des étapes standardisées pour chaque candidat.

Le processus de recrutement agile peut alors prendre la forme d'un cycle spécifique à chaque fonction recrutée. Des réunions fréquentes, voire des Daily Meetings, auront lieu afin de faciliter la communication, l'implication et l'alignement entre tous les intervenants du cycle (l'équipe, le manager et le RH). Des itérations peuvent également survenir à la fin de chaque cycle pour revenir sur les points forts et les améliorations du processus pour le prochain recrutement. Afin de favoriser la réactivité et d'éviter que les candidats restent bloqués dans une étape, la méthode Kanban peut être utilisée pour améliorer la visibilité de l'avancement des étapes parcourues par chaque postulant. La méthode Lean, quant à elle, peut intervenir au niveau de l'élaboration du process avec comme objectif d'éviter le gaspillage dans le nombre d'étapes dont certaines pourraient être superflues. Cette méthode peut également favoriser l'apprentissage continu via les expériences de recrutement déjà accomplies.

Comme suggéré ci-dessus, le rôle du RH est ici encore d'accompagner et d'être le garant du bon déroulement du process. Pour se faire, il doit favoriser la communication, développer les compétences en recrutement du manager et de son équipe et inciter à la proactivité et à l'autonomie à l'aide d'un cadre de référence. Tous ces comportements sont spécifiques au manager agile. Tout comme pour le rôle du Scrum Master, il ne doit pas y avoir de lien hiérarchique, mais plutôt une coopération entre tous afin de d'optimiser le processus. Le RH prendra alors cette fois le rôle du Product Owner, c'est-à-dire veiller à la satisfaction de l'équipe.

- *Hypothèse 3 : Le projet de création d'un mécanisme structuré concernant l'onboarding peut être développé lors de cycles itératifs, de manière collaborative et créative dans le but de maximiser l'engagement et l'intégration des nouveaux collaborateurs.*

La mise en place d'un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs peut prendre la forme d'un projet agile sous forme de Sprint Scrum, par exemple, par la possible collaboration des membres d'une équipe multidisciplinaire et auto-organisée sous forme de cycles itératifs. La coopération de l'équipe favorise la créativité et l'innovation dans le processus d'onboarding. Une adaptation continue est nécessaire pour tenter d'améliorer en permanence l'intégration des talents, leur bien-être et leur engagement au sein de l'organisation.

- *Hypothèse 4 : La création de la politique de Qualité de Vie au Travail peut difficilement être agile car elle est limitée par beaucoup d'enjeux légaux.*

Pour satisfaire au mieux le bien-être et la santé des travailleurs, la législation belge propose de nombreuses recommandations qui ne laissent place qu'à peu de liberté quant à une élaboration collaborative, responsabilisante, créative ou cyclique de la politique de QVT d'une entreprise.

- *Hypothèse 5 : Le processus d'évaluation du personnel peut être considéré comme un projet agile. En effet, la fréquence des évaluations est multipliée afin de favoriser un feedback régulier. De plus, une collaboration avec le manager et les collègues favorise la qualité de ces feedbacks et échanges qui ont pour but une amélioration et un alignement des compétences individuelles et organisationnelles. Cette collaboration peut aussi se retrouver dans la planification des objectifs du prochain cycle de développement. Outre la collaboration, il est important d'instaurer une responsabilisation des individus concernant leurs objectifs individuels ainsi qu'une responsabilisation des managers afin d'assurer le suivi et l'alignement avec les objectifs collectifs. Le Rôle du RH, au-delà de la collaboration et la responsabilisation des intervenants, est de se positionner en tant que médiateur et support afin d'instaurer un climat communautaire, de bienveillance et de confiance à l'aide de l'intelligence émotionnelle, de l'adaptabilité et de la vélocité.*

L'évaluation des individus est un processus de mise en évidence des lacunes, des forces et des objectifs des employés. Le but de l'évaluation est d'engendrer une amélioration continue et une opportunité de création de valeur en réponse à des expériences vécues, via des itérations et des feedbacks fréquents (ou non) des managers et/ou des collègues. Cette démarche a donc tout pour être agile et peut être appliquée via des cycles itératifs et une implication récurrente de l'équipe et du manager. Une planification des objectifs personnels et des moyens pour les atteindre peut également se faire de manière collaborative afin d'assurer une concordance entre les besoins individuels et les besoins de l'équipe et de l'organisation. Toujours dans une démarche agile, nous recommandons une responsabilisation et une autonomie de l'individu à propos de son évaluation, tout comme le manager qui se doit d'assurer la cohérence et le suivi des évaluations de son équipe.

Le rôle du département des Ressources Humaines est donc toujours de faciliter cette collaboration et cette responsabilisation au sein de l'organisation à l'aide d'un climat bienveillant entre les membres de l'entreprise. Pour se faire, il doit adopter une position de support auprès des équipes. À l'aide des comportements préconisés par C. Dejoux, il doit faire preuve de vélocité et d'intelligence émotionnelle afin de cerner rapidement les éventuelles menaces à la coopération, la proactivité et l'implication des collaborateurs. Cependant, il semble important que les Ressources Humaines gardent un rôle de médiateur durant les entretiens avec les individus et posent un cadre clair quant aux demandes et possibilités de chacun.

- ***Hypothèse 6 : Le développement des compétences à travers la formation du personnel peut s'inscrire dans une démarche agile de responsabilisation de chaque employé quant à l'élaboration de son plan de formation en collaboration avec son équipe et son manager. Le RH doit veiller à maintenir la communication sur les opportunités existantes au moyen de cycles coopératifs, de manière à tenir compte des besoins de l'organisation et des besoins individuels.***

Le développement des talents et l'investissement dans son capital humain est un enjeu fondamental du département des Ressources Humaines. C'est une tâche importante en raison de l'environnement en perpétuelle évolution de par la demande de multidisciplinarité et d'expertise de plus en plus répandue. En vue d'optimiser le processus et de répondre aux

besoins des travailleurs, l'agilité est introduite par une responsabilisation de chacun concernant son plan de formation. En outre, une collaboration entre le manager et l'équipe est importante afin d'aligner la demande individuelle avec les besoins collectifs.

Le processus de développement du personnel agile peut, ici encore, prendre la forme d'un cycle dont l'intention est de faire le point sur les compétences qui font défaut, mais aussi d'établir l'application des nouvelles aptitudes acquises. Pour assurer le bon déroulement du mécanisme collaboratif et de la responsabilisation proposée ci-dessus, la proactivité, la transparence et la communication sont des valeurs agiles indispensables. Le RH, garant de ces valeurs, doit encourager le collaborateur à se développer en proposant un cadre, un budget et des perspectives d'évolution. Il peut ainsi participer aux cycles, toujours dans le but de communiquer, accompagner, encadrer et adapter le processus afin de répondre aux besoins des clients, c'est-à-dire le business et les employés.

- ***Hypothèse 7 : L'application de l'agilité ne semble pas pertinente en ce qui concerne les aspects salariaux car ceux-ci sont restreints par de nombreuses réglementations et, la plupart du temps, sous la responsabilité du département des Ressources Humaines uniquement.***

La politique salariale et son application peuvent difficilement être considérées comme un projet agile car la réglementation qui en découle est très contraignante. La législation laisse la possibilité à une certaine flexibilité, mais cette politique demeure sous la responsabilité du département des Ressources Humaines uniquement. De plus, l'environnement autour de cet enjeu est assez stable. Il est tout de même nécessaire de se tenir à jour concernant la législation.

- ***Hypothèse 8 : La séparation peut difficilement être considérée comme un projet collaboratif, créatif, itératif ou même flexible. De plus, il existe également une législation contraignante qui demande une application stricte de procédé. L'agilité, dans ce cas-ci ne semble pas pertinente.***

La séparation va impliquer une rupture de contrat et donc une diminution, voire une cessation des interactions entre les acteurs. La réglementation autour de la séparation est aliénante et laisse place à peu d'adaptation ou de collaboration. La gestion agile sera donc mise en difficulté par ce manque de flexibilité et l'environnement plutôt stable qui en découle.

Au vu du nombre important des hypothèses reprises ci-dessus, nous prenons le parti de nous concentrer sur les hypothèses 2, 5 et 6 afin de pouvoir les appréhender de la manière la plus approfondie possible. Le recrutement, l'évaluation du personnel et le développement du personnel représentent des enjeux fondamentaux des Ressources Humaines à travers leur grande influence sur la performance du capital humain de l'organisation.

III. Partie pratique :

les Ressources Humaines agiles ?

1. Méthodologie

a. Cadre méthodologique

Dans cette partie, je vais vous présenter le cadre méthodologique utilisé tout au long de la réalisation de ce travail. La volonté n'est pas ici de promouvoir l'agilité et de trouver des solutions à tout prix, mais plutôt de prendre du recul sur cet effet de mode qui concerne le terme « agilité » appliqué à tout va. L'agilité n'est pas une finalité, mais un moyen vers une valorisation maximum, et l'idée n'est pas ici d'analyser la bonne application ou la connaissance de l'agilité auprès des différents intervenants, mais plutôt de valider ou d'invalidier les hypothèses posées précédemment et de produire une réflexion sur la pertinence du paradigme de l'agilité au sein des Ressources Humaines.

Pour se faire, nous adoptons une posture empirique, c'est-à-dire qu'au regard de la littérature, j'ai dégagé certaines hypothèses afin de répondre à la question à propos de la possibilité, ou non, d'appliquer l'agilité au sein des différentes fonctions remplies par les Ressources Humaines. Pour y répondre, nous allons tester ces hypothèses et créer de nouvelles données suite aux observations et analyses qui en découlent.

Plus précisément, via une recherche documentaire approfondie, j'ai dressé un état des lieux des différentes méthodes et caractéristiques relatives au concept de l'agilité. À partir de cette synthèse scientifique qui se veut la plus complète possible, j'ai posé huit hypothèses, en rapport avec les huit rôles identifiés dans la théorie, qui tentent de répondre à ma question de recherche. Au vu du grand nombre d'hypothèses, j'ai fait le choix de limiter ma recherche aux trois hypothèses qui me semblaient les plus fondamentales. Par la suite, j'ai collecté des données au moyen d'une approche qualitative, c'est-à-dire à l'aide d'interviews avec des experts dans le domaine de l'agilité et des Ressources Humaines. Je vais ainsi pouvoir mettre en évidence plusieurs observations et informations concernant la problématique et finalement produire une analyse critique sur l'agilité au sein des Ressources Humaines.

b. Collecte de données

Comme expliqué précédemment, j'ai choisi de mener une étude qualitative afin de répondre aux hypothèses posées. L'approche qualitative est caractérisée par la collecte de données via deux méthodes principales : les observations et les entretiens. Dans le cadre de ce travail, je me suis limitée aux entretiens car je n'ai pas eu l'opportunité d'observer un département de Ressources Humaines au regard de la problématique. La spécificité de l'approche qualitative est la production de données relatives à l'opinion et l'interprétation des individus interrogés. À l'inverse d'une étude quantitative, les données collectées ne sont pas mesurables statistiquement et sont donc interprétées de manière subjective. L'avantage de cette méthode est d'aller au-delà d'un questionnement limité et ainsi approfondir le pourquoi et la signification des raisonnements des individus sondés.

De manière plus détaillée, les données ont été récoltées au moyen d'entretiens semi-directifs, avec l'appui d'un questionnaire, afin de poser un cadre concernant les thèmes à aborder, tout en favorisant des échanges ouverts et libres. J'ai donc réalisé 7 interviews avec des experts en agilité, en Ressources Humaines ou les deux. Ces entretiens ont eu lieu en face à face, dans des espaces calmes ou via Skype quand l'occasion de se rencontrer en présentiel était compromis. Ils ont duré entre 50 minutes et 2 heures. Les retranscriptions des enregistrements audio de ces interviews se trouvent en annexe.

J'ai également fait le choix de me concentrer sur les petites et moyennes entreprises dites « start-up » ou « scale-up » car, comme expliqué dans la partie théorique, leur taille et leur structure favorisent une flexibilité en termes de stratégie et une proximité entre les membres de l'organisation et donc dans l'application des méthodes agiles. De plus, dans la perspective d'une recherche globale, j'ai pris le parti de ne pas me concentrer sur une entreprise en particulier. En ce qui concerne mon échantillon, j'ai fait le choix d'interroger tant des membres d'organisations dites « agiles » que des consultants et experts avec une expérience plus variée. Dans ce cadre, l'échantillon se compose de deux experts en agilité, trois consultantes en Ressources Humaines et deux Directrices des Ressources Humaines au sein d'entreprises qui utilisent des méthodes agiles.

L'échantillon se présente comme tel :

<p>Experts en agilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frédéric Damilot • Loïc Bonnevie
<p>Consultantes en Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caroline Dufrane • Catherine Kohnen • Myriam Malou
<p>Directrices des Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enora Herbillon DRH chez Sortlist : Scale-up fondée en 2014, SaaS composé d'environ 70 personnes • Katrien Sterckx DRH chez Elium : Scale-up fondée en 2009, SaaS composé d'environ 30 personnes

Le premier expert en agilité interrogé est **Frédéric Damilot**. Il est l'un des co-fondateurs d'AgileMaker, une entreprise de consultance spécialisée dans les transformations organisationnelles en lien avec l'agilité. Au fil des années, il a eu l'occasion d'accompagner de nombreuses entreprises de toutes tailles dans leur changement organisationnel vers une structure plus agile et en particulier au niveau des Ressources Humaines. Le deuxième expert en agilité est **Loïc Bonnevie**, coach en leadership et agilité. Sa dernière mission a consisté à accompagner Sortlist (scale-up dont l'objectif est de faciliter la mise en relation entre les organisations et les agences de marketing) vers une implémentation des méthodes agiles, en particulier la méthode Scrum, dans l'organisation. J'ai également eu l'opportunité d'échanger avec la responsable des Ressources Humaines de Sortlist en ce qui concerne sa vision de l'agilité au sein de cette organisation. La seconde interview d'une DRH s'est déroulée avec **Katrien Sterckx**. Celle-ci est confrontée quotidiennement à l'agilité au sein de l'entreprise Elium, dans laquelle elle travaille. Elium est également une scale-up qui propose une plateforme de partage de connaissances pour favoriser la communication et l'échange entre les employés au sein d'une organisation. Ensuite, j'ai eu l'opportunité d'interroger trois expertes en Ressources Humaines qui, tout au long de leur carrière, ont accompagné de nombreuses organisations, en particulier des start-ups et des scale-ups.

En premier lieu, **Caroline Dufrane** est spécialisée dans le recrutement. En second lieu, **Catherine Kohnen** est consultante en culture et organisation. Enfin, Myriam Malou qui, suite à la vente de l'entreprise qu'elle a co-fondée, s'est redirigée vers le coaching au sein de programme d'accompagnement en entrepreneuriat avec une orientation HR.

Une fois la posture méthodologique définie et la collecte de données réalisée, j'ai corrélé la théorie et la pratique, en mettant en perspective les avis des différents individus interrogés. Ceci m'a permis de répondre aux hypothèses posées et de dresser des constats concernant le recrutement agile, l'évaluation du personnel agile et le développement du personnel agile.

2. Analyse et réponses aux hypothèses

Avant d'entamer le traitement des hypothèses, il y a lieu de revenir sur les différents points de vue qui ressortent des discussions avec les intervenants sur le terrain concernant l'agilité et à l'agilité appliquée aux Ressources Humaines.

En introduction des différents entretiens, nous pouvons mettre en avant le fait qu'à la question de la définition de l'agilité, tous les interlocuteurs se réfèrent à deux axes :

- Un état d'esprit, une culture d'entreprise, un mindset.
- Un ensemble de méthodes et d'outils.

L'agilité en tant qu'état d'esprit

Tous les intervenants s'accordent pour dire que le monde d'aujourd'hui change de plus en plus vite. Dès lors, une entreprise et les individus doivent fonctionner dans un état d'esprit agile s'ils veulent éviter d'être mis sur la touche. Dans le premier axe, une entreprise agile est une organisation qui fonctionne bien car elle a la capacité de s'adapter par rapport à son environnement qui évolue rapidement, et ce, de par l'aptitude de celle-ci ou d'un individu à *« Sentir tous les signaux, signaux faibles, signaux forts, (...) d'en analyser leur pertinence, (...) d'identifier les actions à prendre et (...) faire une priorisation par rapport à ces signaux »* comme l'énonce F. Damilot. Il complète ses dires sur son approche du mindset agile : *« Pour*

une organisation, l'agilité, c'est une garantie de pouvoir continuer sans cesse à évoluer, à toucher ses consommateurs et à créer de la valeur ».

Les mots clés qui reviennent le plus souvent en tant que synonymes ou valeurs autour de ces premières définitions sont « *flexibilité* », « *adaptabilité* », « *collaboration* », « *authenticité* », « *transparence* », « *autorégulation* » et « *responsabilisation* ». L'ouverture d'esprit, la curiosité et l'empathie sont autant de mots qui enrichissent le concept de l'agilité et qui se rapprochent fortement du message essentiel repris par le manifeste de l'agilité et les auteurs tels que Barrant, Deglaine, Schwaber, Sutherland et Sherehiy. A tous ces mots clés utilisés par les personnes interviewées, il y a lieu d'ajouter encore la notion de cycle repris par la majorité d'entre eux, à savoir « *circularité* », « *itération* », « *test* », « *feedback* », « *période courte* », etc. Tels sont les termes utilisés lors de nos conversations.

Ces affirmations démontrent que les perceptions, pour ne pas dire définitions, sont toutefois rarement précises. Elles relèvent plus d'une forme de subjectivité que réellement d'une vision claire de ce que représente l'agilité dans la sphère professionnelle. Si on se réfère à la théorie, cela rejoint ce que M. De Ridder et A. Rousseaux (2017) ont mis en exergue au sujet de la malléabilité de la notion d'agilité.

L'agilité en tant que méthode

Le deuxième axe repris par les intervenants est le concept de méthodes. La méthode Scrum est la plus souvent citée et, sans doute, la plus connue car elle est mise en pratique par les équipes de développement IT.

Les intervenants, et en particulier L. Bonnevie et F. Damilot, consultants en agilité, vont utiliser tout au long de leurs interviews, le vocabulaire de la méthode Scrum dont les termes sont principalement : itération, Sprint, Backlog, Review et Retrospective. Ceux-ci sont, selon eux, applicables et appliqués à l'état d'esprit et à la culture de l'entreprise. L. Bonnevie explique que « *Quand tu veux agiliser une équipe, et un processus de travail, une méthodologie, il faut commencer par le Scrum qui est beaucoup plus contraignant, de manière à ce que les gens aient un cadre de référence commun, qu'ils aient un guide, qu'ils soient rassurés* ». Cependant, il continue ses explications par « *L'agilité c'est ça aussi, c'est adapter les choses à ton contexte (...)* Le guide en ligne du Scrum, c'est un guide. Par contre, l'autre approche,

ça va être dans des processus très simples, des projets très simples, c'est pas nécessaire de faire du Scrum parce que le Scrum, tu vas tirer au bazooka sur des mouches ».

D'autres méthodes sont citées durant les interviews : le Lean de par l'apprentissage continu au regard de la confrontation du terrain et de ses erreurs et le Kanban : « *Une méthodologie agile simple, qui peut vraiment être utilisée partout* » (cf. C. Dufrane).

S'il existe une distinction entre l'axe du mindset agile et l'axe des méthodes agiles, il peut arriver qu'il y ait confusion en termes de prépondérance. La question suivante se pose : « Faut-il avoir une culture de l'agilité pour implémenter des méthodes agiles ou les méthodes agiles sont-elles au service d'une culture qui doit devenir agile ? ». Les réponses à cette question divergent.

F. Damilot, consultant en transformation d'organisation exprime son point de vue : « *On ne peut pas faire de l'agile si on n'a pas cette culture, si on a pas ce mindset. Les méthodes et les outils ne prennent pas si l'état d'esprit de la culture n'est pas présente. (...) On peut mettre en place une culture d'agilité sans pour autant mettre en place des pratiques agiles* ». L. Bonnevie suggère la démarche inverse et estime de son côté que mettre des outils agiles en place va initier et favoriser la culture agile. Si elles peuvent sembler contradictoires de prime abord, les deux approches se nourrissent et se renforcent.

En conclusion, en ce qui concerne la perception de ce que représente l'agilité, les deux axes évoqués en début de chapitre sont corrélés. De plus, les méthodes Scrum, Kanban et Lean, utilisées principalement par les équipes de développement, inspirent et influencent l'état d'esprit et la culture de l'organisation. Par ailleurs, la mise en place d'une culture d'entreprise agile, flexible et adaptable aux défis induits par le rythme accéléré des changements du monde, peut être renforcée par l'application des méthodes et outils de l'agilité.

Dans la suite des entretiens, nous nous sommes posés la question du **rôle des Ressources Humaines** dans les organisations contemporaines marquées par un contexte agile. Fonction de support ou partenaire business ? Telle est l'interpellation posée par C. Dufrane, qui intervient en tant que consultante en Ressources Humaines. Elle manifeste par cette question et son constat au sein des entreprises auprès desquelles elle intervient, une certaine frustration quant à la place des Ressources Humaines : « *Malheureusement, (...) dans beaucoup*

d'entreprises, [les Ressources Humaines] sont considérées comme une fonction de support et non une fonction Business ».

Par ailleurs, E. Herbillon, nouvelle RH au sein de la scale-up Sortlist, symbolise la place et l'importance des RH par la place occupée physiquement et symboliquement dans les bureaux : *« Je suis à droite du CEO ».*

Pour élever encore à un cran plus politique la place du département RH, M. Malou souhaite placer la dimension RH au plus haut niveau stratégique de l'entreprise : *« Je plaide pour que les RH soient dans les conseils d'administration (...) Il est évident que le capital de l'entreprise, outre son savoir-faire, ce sont les gens ».* Elle complète sa définition en nuancant le juste équilibre à trouver : *« Le RH manager doit absolument être au service du business. Mais aussi au service des gens et au service de la direction. Il faut trouver un juste équilibre à ce niveau-là, ce qui n'est pas toujours chose aisée ».*

Globalement, les Ressources Humaines ont toujours été au service de l'organisation. Comme l'explique K. Sterckx, DRH chez Elium : *« Si les organisations, à un certain moment, ont exprimé le besoin d'être plus flexibles, versatiles, agiles. Les RH doivent s'inscrire dans cette mouvance (...) Ce n'est pas une question d'agilité RH, mais une question d'agilité organisationnelle ».*

Tel que précisé précédemment, tous les intervenants s'accordent à dire qu'au cours des dernières décennies, le monde des entreprises a évolué de plus en plus rapidement et continuera de le faire dans le futur. C'est pourquoi les Ressources Humaines doivent suivre cette tendance, voire anticiper et assurer un rôle inspirant.

La mission des Ressources Humaines au service de l'organisation évolue également dans la perception des intervenants de terrain. En accord avec les dires de M. Barabel et ses collègues (2017), cette mission s'apparente de plus en plus à un rôle de coach et de facilitateur. Cette posture prend encore plus de sens dans un environnement agile qui pousse à la responsabilisation et l'autonomie : *« Normalement dans le monde agile, il n'y a plus de Ressources Humaines parce qu'on (les employés) fait tout nous-mêmes, le recrutement nous-mêmes, on fait des évaluations nous-mêmes. Pour moi, dans une organisation agile, le rôle du RH est plus un rôle de coach, il est plus un rôle d'encadrant »* (cf. C. Kohnen). Le rôle du coach

agile RH est donc de faciliter, guider et accompagner l'entreprise vers le succès. Il est un partenaire stratégique du business et gardien du temple.

Certains proposent dès lors que des outils des méthodes agiles, telles que le Daily Meeting, le Kanban et les Retrospectives, soient appliquées au niveau du département des Ressources Humaines. D'autres suggèrent également que les RH montrent l'exemple et prennent en effet la posture de coach, voire de formateur à ces méthodes. Nonobstant, F. Damilot, se référant à ses expériences professionnelles, regrette le peu d'investissements des RH lors de l'accompagnement vers la transformation.

De prime abord, les premières réponses relatives à la question du contrôle révèlent le côté contradictoire du mot « contrôle » face aux concepts d'autonomie et de responsabilisation. Un manager contrôlant aura donc des difficultés à côtoyer l'agilité, il devra apprendre à déléguer son pouvoir. Néanmoins, les experts en agilité s'accordent à dire que les termes « autonomie » et « autogestion » riment avec « contrôle ». F. Damilot explique « *L'agile nécessite de mettre en place, pour commencer, un cadre très clair donc de bien cadrer ce que l'on va faire, pourquoi on va le faire, quels sont les rôles et responsabilités de chacun* ». L. Bonnevie, de son côté, renforce cette idée de cadre et place le contrôle au niveau des process : « *Le contrôle doit être désincarné c'est-à-dire qu'il doit être sorti des gens et mis dans des process* ».

Les avantages de l'agilité relevés par les intervenants sont présentés de la façon suivante. Que ce soit un état d'esprit ou des méthodes, cette mouvance s'avère utile dans un environnement qui évolue rapidement grâce à la réactivité et l'adaptabilité des équipes. La prise en considération du feedback du client et de sa réalité va améliorer grandement la performance et la satisfaction de celui-ci. En complément à ce premier point, l'agilité apporte une réponse simple et immédiate, sans engagement lourd de l'organisation qui n'hésite plus à entamer un processus d'adaptation ou de transformation. Un autre avantage est l'implication des équipes et dès lors, une réponse aux nouvelles générations qui demandent plus d'autonomie, de responsabilisation, de participatif et d'intelligence collective. « *On voit des gens qui travaillent beaucoup mieux et qui sont beaucoup plus heureux et engagés dans l'entreprise* » (cf. C. Dufrane).

Le danger de l'agilité se situe dans le fait qu'il faut éviter que les méthodes deviennent un dogme. L'organisation ne doit pas vouloir implémenter des méthodes pour le principe sans

travailler sur l'état d'esprit des parties prenantes. L'agilité doit être un outil au service d'un objectif. L. Bonnevie explique que « *Face à un environnement qui est très certain, c'est très contre-productif d'utiliser l'agilité* ». En effet, l'agilité risque de tout remettre en question, tout le temps et a peu de sens dans une réalité stable. Ceci correspond, entre autres, à l'apport théorique de A. Charbonnier-Voirin (2006).

Dans le même ordre d'idée, de par son expérience en tant que consultant en transformation des organisations, F. Damilot relève les incohérences du top management. Malgré des attentes et des espoirs élevés, les managers manquent parfois d'implication dans la mise en place de l'agilité.

Ce qui ressort de ces réflexions, c'est qu'il n'existe pas réellement d'association formalisée et/ou systématique de l'agilité en termes de méthodes au sein du département des Ressources Humaines. Chacun se doit de puiser des préceptes dans l'agilité, les adapter et les appliquer à son organisation. Quoi qu'il en soit, l'agilité est source d'inspiration, sans doute plutôt en termes d'état d'esprit, même si elle est subjective et en lien avec la culture d'entreprise.

Nous allons maintenant tenter de répondre aux hypothèses posées précédemment. Afin de les appréhender au mieux, nous allons structurer les réponses en abordant les points suivants : la possibilité de la mise en place d'un processus agile, les méthodes agiles et les outils qui conduisent ce processus ainsi que le rôle du RH. Les apports et les points d'attention de la mise en place d'un processus agile seront également repris dans le but de compléter et d'alimenter la réflexion.

a. Hypothèse sur le recrutement

Pour rappel, voici l'hypothèse posée concernant l'application d'un modèle agile dans le processus de recrutement : « *Afin d'optimiser le processus de recrutement et d'augmenter la satisfaction tant du candidat que de l'équipe dans lequel il sera intégré, le mécanisme de recrutement peut être élaboré de manière agile. D'abord, en favorisant la collaboration et l'implication du manager et de l'équipe au cours des différentes étapes du processus de recrutement. Ensuite en intégrant les différents intervenants dans la prise de décision finale tout en responsabilisant ceux-ci sur ses effets. Chaque nouveau poste ouvert peut être considéré comme un cycle court avec des itérations et des mêlées quotidiennes afin de répondre*

à leur évolution. Une méthode de management visible (Kanban) peut également être établie afin de favoriser la réactivité au sein des différentes étapes. Cependant une standardisation au niveau de ces étapes est nécessaire pour éviter une discrimination entre les candidats. Le rôle du RH, en lien avec le manager agile, sera de coacher et faciliter les entretiens en accompagnant les intervenants tout au long du processus. En effet, ces derniers peuvent ne pas avoir les compétences en recrutement requises puisque ce n'est pas inhérent à leur fonction ».

A l'heure actuelle, le recrutement doit faire face à de nombreux enjeux. Il doit se renouveler en permanence pour continuer à attirer les nouveaux talents et ce, en tenant compte de la cohabitation des générations sur le marché du travail, de l'envergure du digital et de l'évolution permanente de métiers (Barabel, 2018). Cette première hypothèse propose donc d'améliorer le processus de recrutement traditionnel en favorisant la réactivité et en impliquant les collaborateurs et le manager durant les différentes étapes et lors de la prise de décision du candidat à engager.

Avant de répondre à l'hypothèse, il est important de rappeler que l'agilité est un moyen et non un but en soi. Dans un état d'esprit agile dans lequel nous cherchons à optimiser la valeur, il est utile de se demander si le recrutement, agile, ou non, est toujours la bonne réponse au besoin d'une nouvelle compétence. Préalablement au processus de recrutement qui demande beaucoup de temps et d'argent, il est intéressant de vérifier qu'on ne peut pas trouver les ressources recherchées ailleurs. A cette fin, l'outil « Workforce Planning » peut être utilisé. Comme l'explique F. Damilot, il permet (1) d'identifier les ressources et les compétences que nous avons déjà dans l'organisation (2) d'évaluer ce dont l'entreprise a réellement besoin et dans quel délai ; et ensuite, (3) de réfléchir aux moyens de combler le gap entre les deux. Le recrutement est une possibilité, mais ce n'est pas le seul, d'autres moyens comme la formation, la sous-traitance ou la mobilité interne peuvent être envisagées.

Une fois que le recrutement s'est avéré être la solution idéale pour combler une demande en compétences, il est important de réfléchir à la manière de maximiser sa performance. Le recrutement représente le premier contact entre le candidat et l'organisation. Ce contact va dans les deux sens et il donnera une première impression tant à l'entreprise sur le candidat, qu'au candidat sur l'entreprise. De plus, nous l'avons évoqué plus haut, l'humain est l'une des valeurs qui prime et doit être mise au centre dans un contexte agile. Cela s'est aussi avéré confirmé durant nos entretiens. Il est donc fondamental de veiller à ce que l'expérience de chaque partie

soit positive et ainsi éviter toutes frustrations. En outre, l'image que le candidat se fera de l'entreprise aura une grande importance. Même en cas d'interruption de candidature, ce dernier pourra jouer un rôle d'ambassadeur de l'entreprise. Dans la méthode XP, l'humain est aussi placé au cœur du développement du produit, où dans ce cas-ci, la compensation d'un manque professionnel. Les valeurs prônées, telles que la communication, la simplicité, le respect et le courage, prennent donc beaucoup de sens dans ce contexte de valorisation de l'humain.

Selon E. Herbillon : « *Le processus idéal de recrutement correspond à chaque profil qu'on recherche* ». Cependant C. Dufrane (qui envisage aussi l'idée d'un processus relatif) et C. Kohnen s'accordent sur l'efficacité d'une certaine standardisation. Selon elles, il n'est pas nécessaire de réinventer la roue. En effet, beaucoup d'éléments dans le processus ont prouvé leur productivité en fonction du profil recherché. On parle, par exemple du sourcing, du préscreening, du phone screening et de l'assessment par des business cases ou via des jeux de rôles pour permettre au candidat d'être au plus près de la situation réelle. Ainsi, chacune des parties peut prendre une décision en connaissance de cause, grâce au reflet le plus proche possible de la réalité.

De surcroît, nos interviewés s'accordent à dire que les éléments qui semblent prendre le plus de sens dans le contexte de l'agilité appliqué au processus de recrutement sont la **collaboration**, la **responsabilisation** de chaque intervenant et la **rapidité du cycle**.

En ce qui concerne la **collaboration**, les interactions régulières collaboratives avec l'équipe permettent de stimuler la créativité qui est, selon F. Damilot, l'un des composants majeurs de la collaboration. Ces interactions vont aussi établir une transparence sur l'état du processus et ouvrir le dialogue en cas de réticences ou d'appréhensions d'un des membres de l'équipe afin de diminuer les frustrations ou le risque d'erreur. Des mêlées quotidiennes permettent également d'avoir une vision up-to-date du processus et de vérifier que le besoin identifié est toujours aligné avec celui du client, qui s'apparente ici à l'entreprise. Les intervenants s'alignent également pour dire que cette collaboration devra être guidée par le RH. Celui-ci a un rôle crucial à jouer puisqu'il devra insuffler des valeurs telles que la communication, le courage ou le retour d'information (comme défini dans la méthode XP), la transparence et l'adaptation (prônées par le Scrum), etc. ; ceci afin d'instaurer un climat de confiance au sein de l'équipe et une responsabilisation pour chacun de ses membres.

Au niveau de la **responsabilisation**, comme nous l'explique C. Dufrane, « *La responsabilisation est une question de donnant-donnant [...]. La responsabilisation et le respect, c'est une relation d'adulte à adulte ou chacun est responsable de sa partie de la relation* ». Elle explique que si le résultat du processus de recrutement, à savoir, la personne engagée pour le poste, s'avérait ne pas être en adéquation avec les besoins de la fonction, la responsabilité de cette décision inadéquate n'est pas à incomber aux Ressources Humaines, mais bien à toute l'équipe, au manager et également au candidat. Il ressort effectivement des interviews, que chaque partie prenante a une part de responsabilité et doit intervenir dans le processus décisionnel agile.

La première partie prenante identifiée comme responsable au sein du processus de recrutement est le « **client** ». Celui-ci peut s'apparenter, dans un contexte de recrutement, à l'entreprise. Le besoin est défini de prime abord par celle-ci et si ce dernier n'est pas correctement défini et identifié, la bonne exécution du projet pourrait être altérée. Le **manager** est la seconde partie prenante qui aura une grande responsabilité dans l'obtention du résultat approprié. L'implication du manager lors des différentes étapes du parcours de recrutement, ainsi que son rôle d'inclusion de l'équipe dans le processus ont une place importante puisque le nouvel arrivant sera une nouvelle ressource pour son équipe. L'**équipe** est la troisième partie prenante. En effet, chaque membre devra pouvoir participer et s'exprimer à chaque stade du processus. Ils ont une grande importance dans le choix de la ressource car celle-ci intégrera leur équipe et influencera donc sa performance. Qui plus est, ceux-ci ont la meilleure connaissance des besoins du terrain. C. Dufrane et M. Malou ajoutent le **candidat** aux trois parties prenantes précédentes. Dans un contexte où l'individu est essentiel, son bien-être dépendra de son adéquation avec l'équipe et aura un impact sur celle-ci également. Comme le cite C. Dufrane : « *Parfois on passe plus de temps au travail qu'avec sa famille* ». Un choix réfléchi quant à l'équipe avec laquelle il veut travailler au quotidien, influencera donc sa satisfaction et, par conséquent, la performance de l'entreprise (Barrand, 2017).

Enfin, tous les interviewés confirment que la **rapidité du cycle** aura un impact sur le résultat du projet et de son livrable. Dans ce contexte, confronter le plus rapidement possible le postulant à la réalité du poste permettra de vite évaluer (tant de son côté que celui de l'entreprise) si son profil est adapté aux besoins de l'entreprise, et si cette réalité convient au candidat. Un cycle court, analogiquement au Sprint de la méthode Scrum, améliorera l'expérience des parties prenantes. K. Sterckx ajoute qu'une **flexibilité et une adaptation**

constante doivent subsister à chaque étape car « *On part du principe que toute pratique, que tout processus est modulable* ». Elle ajoute que l'empathie, l'ouverture et l'écoute sont des compétences essentielles. Ces valeurs sont promulguées par Barrand et Deglaine comme faisant partie des comportements managériaux agiles.

En quelques mots, les valeurs du processus de recrutement agiles s'articulent autour des comportements de collaboration, de respect, de culture du feedback et de la rapidité d'exécution des différentes étapes de celui-ci.

Les **outils**, référencés comme étant agiles, appliqués au processus de recrutement peuvent fortement favoriser la collaboration grâce au cadre qu'ils apportent.

Dans le contexte de la méthode Scrum, chaque processus de recrutement pourrait être vu comme un Sprint au cours duquel le manager, ou Product Owner et la team, sont impliqués afin d'atteindre l'objectif qui sera de trouver le candidat idéal pour le poste à pourvoir. La création de cycles itératifs facilite les interactions grâce aux mêlées quotidiennes. Celles-ci permettent à chaque membre de s'exprimer et de donner du feedback sur le choix des candidats ou sur la manière dont le processus est mené. K. Sterckx introduit l'importance de réunions récurrentes, minimum une fois par semaine, avec le business afin de se tenir informé des besoins globaux de l'organisation.

L'outil Kanban fait l'unanimité auprès de nos interviewés sur son efficacité. Celui-ci permet de favoriser la réactivité de l'équipe et la transparence sur l'état d'avancement du processus. La majorité l'utilise d'ailleurs dans leur processus de recrutement au moyen d'outils inspirés de cette méthode.

Nous avons défini plus haut les rôles du manager et de son équipe au cours de processus de recrutement, mais rappelons que les **Ressources Humaines** ont une fonction tout aussi essentielle dans la bonne réalisation du projet. Comme l'indique M. Barabel, leur mission s'apparente de plus en plus à une posture de coach et de facilitateur qui, dans un contexte agile, insuffle l'autonomie et la responsabilisation du manager et de son équipe. En effet, comme C. Kohnen l'explique : « *Il faut donner les moyens d'être autonome parce qu'en fait, laisser les gens autonomes, ce n'est pas les laisser seuls. C'est leur donner les moyens d'exercer leur autonomie* ». L'ensemble des personnes questionnées s'entendent sur le fait que les RH doivent

être présentes pour accompagner les différents intervenants afin de garantir la qualité du process quant à ses valeurs et ses bonnes pratiques. Ceux-ci possèdent des compétences en termes de recrutement, telles que la mise en place d'assessment et l'analyse des valeurs et du « fit culturel ». Seulement, le RH n'est pas un expert en ce qui concerne l'ensemble des compétences sur le marché. Selon E. Herbillon : « *Même si on est spécialisé dans le recrutement, sauf si on est vraiment spécialisé dans un type de profil, on n'est pas expert de ces métiers-là* ». De ce fait, il est plus pertinent de laisser au manager et l'équipe concernée le choix quant à la prise de décision finale. Les RH vont alors instaurer un cadre afin d'éviter d'éventuelles erreurs ou biais qui surviendraient à cause d'un défaut de qualifications en recrutement du manager ou de l'équipe.

Réponse à l'hypothèse

Après confrontation de la théorie et de notre étude qualitative pour répondre à cette hypothèse, nous pouvons aisément confirmer celle-ci, tout en nuancant certains aspects de l'agilité.

De fait, la collaboration, l'implication et la responsabilisation de tous les participants sont autant promulgués dans la théorie que dans les interventions pratiques.

Le cycle décrit dans la plupart des méthodes agiles peut être adapté à un processus de recrutement, chaque cycle étant un poste défini. Il va être composé d'itérations courtes que nous pouvons envisager comme étant chaque interaction avec les postulants, sous forme d'interviews ou d'assessment. Toutes les parties prenantes, excepté le candidat, peuvent alors se réunir de façon régulière. Ces mêlées, comme qualifiée par le Scrum, permettent à chaque individu de s'impliquer au travers de feedbacks dans le processus. Afin d'avoir une vision transparente de la situation, il pourrait être pertinent d'utiliser un outil Kanban qui placerait chaque candidat selon son avancement dans le parcours de recrutement. L'implication des parties prenantes dans les différentes étapes du cycle signifie également une implication dans la décision finale.

Ces cycles, pour rester agiles, doivent bien entendu respecter un critère temporel court tel que promulgué par les méthodes agiles afin de rester efficace et d'éviter toute frustration tant du côté de l'équipe que du candidat.

Il est important de nuancer notre propos car l'agilité pourrait avoir ses limites dans le contexte du recrutement. Nous rejoignons l'avis de C. Dufrane et C. Kohnen, sur le fait qu'il n'est pas utile de réinventer la roue à tous les niveaux du processus. Cela engendrerait en effet, une surcharge de travail parfois inutile pour des process qui fonctionnent. L'agilité intervient selon nous, dans ces différents points : l'amélioration constante des différentes étapes, l'insufflation de la responsabilité de chaque intervenant, la visibilité du statut du processus permettant la réactivité de l'équipe et dans la collaboration récurrente entre toutes les parties. La communication, le feedback, la transparence et l'implication sont les qualifications nécessaires aux différents intervenants pour pouvoir se dire « agiles ».

Les **apports** sont nombreux : l'innovation, l'attraction de talents, la contiguïté entre les attentes des individus et de l'organisation, la satisfaction globale de l'équipe, l'image positive renvoyée par l'organisation, etc. En effet, l'agilité dans le processus de recrutement ajoute une flexibilité et un ajustement fréquent pour une concordance des besoins individuels et collectifs de l'organisation. Tout ceci peut manquer dans un contexte de recrutement plus traditionnel, marqué par une sélection parfois unidirectionnelle.

Les **points d'attention** sont eux aussi nombreux. Il faut que la culture de l'entreprise adhère et surtout encourage toutes les valeurs et propositions citées précédemment. Il est important que l'organisation et les individus disposent d'un budget et du temps nécessaire à la réflexion et la bonne mise en place de ce processus. Il semble également nécessaire que les membres impliqués soient pourvus des valeurs, des compétences et du temps pour qu'ils ne soient pas submergé par les responsabilités qui leur sont incombées. Finalement, M. Malou et C. Dufrane rappellent que l'expérience humaine est au cœur du recrutement et qu'il convient d'abord de veiller au respect de chacun. Que le processus soit traditionnel ou agile, M. Malou l'illustre comme tel : « *Je veillerais à ce que les grandes traditions, dans le bon sens du terme, c'est-à-dire les grandes valeurs (...) de nouveau, je parle de respect et de cohérence par rapport à l'entreprise, soient respectées* ».

b. Hypothèse sur l'évaluation du personnel

Pour rappel, voici l'hypothèse posée concernant l'application d'un modèle agile dans le processus d'évaluation du personnel : « *Le processus d'évaluation du personnel peut être considéré comme un projet agile. En effet, la fréquence des évaluations est multipliée afin de favoriser un feedback régulier. De plus, une collaboration avec le manager et les collègues favorise la qualité de ces feedbacks et échanges qui ont pour but une amélioration et un alignement des compétences individuelles et organisationnelles. Cette collaboration peut aussi se retrouver dans la planification des objectifs du prochain cycle de développement. Outre la collaboration, il est important d'instaurer une responsabilisation des individus concernant leurs objectifs individuels ainsi qu'une responsabilisation des managers afin d'assurer le suivi et l'alignement avec les objectifs collectifs. Le Rôle du RH, au-delà de la collaboration et la responsabilisation des intervenants, est de se positionner en tant que médiateur et support afin d'instaurer un climat communautaire, de bienveillance et de confiance à l'aide de l'intelligence émotionnelle, de l'adaptabilité et de la vélocité* ».

L'importance d'un processus d'évaluation du personnel réfléchi au sein d'une organisation est bien résumée par M. Malou : « *C'est quelque chose [l'évaluation] qui est au service de l'entreprise, de ses enjeux, de sa culture et de ses valeurs et a de l'impact. (...) S'adapter ? Certainement. Rester curieux ? Toujours. Des nouvelles méthodes ? Pourquoi pas. Sans perdre de vue les valeurs principales qui sont le respect et l'évolution pour permettre à l'employé de grandir et à l'entreprise de grandir aussi* ». Tous les intervenants s'accordent sur le fait qu'il est indispensable d'allouer du temps entre responsable et collaborateurs pour favoriser le progrès sur un ordre de développement personnel et la performance en lien avec les objectifs individuels et collectifs. De plus, l'évaluation du personnel doit être adaptative et flexible.

Les intervenants se réfèrent au processus d'évaluation du personnel en parlant de l'entretien annuel traditionnel. Certains le critiquent ou, de façon plus nuancée, tentent d'en garder le meilleur et de l'enrichir avec ce qu'apporte l'agilité : à savoir, une dimension de feedbacks réactifs et collaboratifs, itérative et de responsabilisation, et qui impliquent dès lors une élévation de la qualité du processus.

Si on peut imaginer que du feedback permanent existait déjà auparavant, ce qui dans le monde traditionnel semblait se faire de façon informelle mais sans encadrement, trouve un

process et des outils pour formaliser une culture de **feedbacks continus** à travers les recommandations agiles, de rapidité et de réactivité. Tous disent que des moments d'évaluation sont nécessaires au-delà d'une fois par an, avec une fréquence variable en regard de la réalité des équipes et de leur contexte. Par exemple, Sortlist met en place des échanges une à deux fois par mois entre le manager et les membres de son équipe.

Il n'en reste pas moins vrai qu'un entretien annuel garde une place essentielle pour s'attarder sur les axes plus fondamentaux en lien avec le bien-être au sein de l'organisation et le développement personnel du collaborateur. En effet, K. Sterckx de chez Elium stipule également : « *L'évaluation est là au moins une fois par an en tant que thermomètre précis (...) pour engager une discussion sur le bien-être sur la contribution personnelle sur l'apprentissage* ». Pour continuer sur l'exemple de Sortlist, il existe des entretiens rapprochés, mais également une évaluation annuelle.

Il ressort des entretiens qu'afin de rendre l'évaluation la plus concrète et enrichissante possible, il convient de faire appel à la responsabilisation de l'individu ainsi qu'à l'aspect collaboratif avec l'équipe sur base d'objectifs respectivement collectifs et individuels.

Les objectifs collectifs seront fixés en **collaboration** avec l'équipe et le business pour veiller à une adéquation et à un ajustement des demandes de chacun. Les objectifs individuels sont, toujours dans une optique agile, établis de manière **responsabilisante**, en concertation entre le collaborateur et son responsable. C'est aux employés à réfléchir à leurs besoins et aux compétences qui font défaut dans leur travail. K. Sterckx illustre son propos en mentionnant le « career session » mis en place chez Elium où elle précise sa posture : « *Je responsabilise les gens par rapport à leur futur. (...) Réfléchis à comment tu peux le faire, comment tu peux développer tes Skills* ». Seule E. Herbillon aborde la responsabilisation du manager en ce qui concerne le suivi et l'accompagnement de son équipe à ce niveau.

Toujours est-il que deux intervenants nous mettent en garde sur la pratique de l'autoévaluation. En effet, celle-ci peut provoquer deux postures. Le collaborateur peut, soit ne jamais être content de lui-même et de ce fait se rappeler son insatisfaction voire son mal être. Soit être toujours satisfait et se surévaluer, ce qui peut amener un refus d'évoluer ou encore engendrer un conflit avec son manager. Dans les deux cas, le résultat ne sera pas positif ni pour l'individu, ni pour l'organisation.

Une autre dimension reprise par les intervenants, toujours en lien avec l'agilité, est la **flexibilité**. Celle-ci se traduit par une possibilité, voire une obligation, de faire évoluer les objectifs pour répondre aux besoins variables de l'organisation et l'individu. C. Dufrane propose ici de faire des itérations et des check-in inter-évaluation, idéalement tous les mois, mais au minimum tous les trimestres.

En tant que consultant, L. Bonnevie aime rappeler que dans le cadre de feedbacks, le conflit doit être vu comme une **opportunité d'amélioration**. Ce constat d'opportunité dans le conflit peut être mis en lien avec les préceptes du Lean ainsi qu'avec une valeur du Manifeste Agile, à savoir l'adaptation aux changements qui encourage à voir des opportunités au sein de ceux-ci afin d'amener de la valeur. Encore faut-il que le climat dans lequel prend place les feedbacks négatifs soit bienveillant et de confiance. Tout le monde n'est pas apte à accepter du feedback négatif. Cela prouve bien l'importance de la culture de l'organisation et de son harmonie avec les valeurs agiles.

Les **méthodes** agiles et leurs outils vont répondre aux besoins mis en évidence par les intervenants, c'est-à-dire un feedback continu et des objectifs collaboratifs, qui manquaient dans les systèmes plus traditionnels comme l'illustre F. Damilot : *« Alors, les objectifs individuels et d'équipe sont donnés à travers les Sprints, ce qu'on sait, c'est qu'on doit délivrer, on sait ce qu'on attend de chacun. Et donc là, le feedback qu'on va recevoir de manière constante, tous les jours, à travers les Daily Stand Up, à travers les Retrospectives, c'est de la matière à considérer pour l'évaluation et pour le développement ».*

En effet, le Daily Meeting, comme son nom l'indique, apporte une notion de feedback quotidien. Il s'agit d'un moment qui se produit à haute fréquence et qui donne l'occasion de réaliser un échange en équipe, de façon transparente et collaborative. Quant aux Sprints, en ce compris les Reviews et les Retrospectives, il s'agit d'outils intrinsèquement destinés à l'évaluation du travail effectué par l'équipe et les individus.

M. Malou a quant à elle été jusqu'à élaborer un schéma d'évaluation inspiré de la méthode Scrum : *« J'ai même fait un slide avec le dessin du cycle bien connu du Scrum avec le grand cercle et le petit cercle qui fait les Daily Meeting. Et je leur (une start-up accompagnée) ai proposé ça pour justement se rendre compte qu'il fallait raccourcir les processus d'évaluation*

et qu'il y avait une grosse évaluation annuelle, mais qu'il y avait aussi des petites évaluations ponctuelles ».

Par ailleurs, le Lean fait également sens dans le fait que chaque individu va chercher à atteindre ses objectifs à l'aide d'autonomie et de confiance. Le but est de « *Favoriser la qualité intrinsèque* » (Tremblay, 2007), c'est-à-dire de faire le point sur ce qui peut être mis en place pour améliorer la performance de l'individu par un apprentissage en lien avec son expérience professionnelle.

En ce qui concerne le **rôle du département des Ressources Humaines** dans le processus d'évaluation du personnel, il semble que l'avis et l'expérience des personnes interviewées soit unanime. Les Ressources Humaines et ses représentants ont un rôle de « *coach* », de « *facilitateur* », de « *garant* », de « *guide* », etc.

D'autres part, comme le souligne L. Bonnevie : « *C'est pas un RH qui te voit jamais qui va être capable d'assesser ta performance une fois tous les 6 mois* ». K. Sterckx résume : « *Le RH est là pour donner la méthode, accompagner, guider sur comment faire et est vraiment là pour être le gardien du temple* ».

Les Ressources Humaines auront donc davantage un rôle de formateur et d'accompagnateur dans la mise en place du processus que d'évaluateur lui-même. Le département doit rester à l'écoute, mais il doit surtout responsabiliser l'équipe et les managers sur l'importance du processus et du suivi régulier. F. Damilot illustre bien ces propos : « *C'est-à-dire que RH doit aussi responsabiliser tout le monde par rapport aux ressources humaines. Ce n'est pas RH qui est juste le seul moteur, c'est tout le monde, toute l'organisation. RH est peut-être un garant et doit être un facilitateur, mais la responsabilité est la responsabilité de tous* ».

Cette posture de formateur peut être associée aux caractéristiques du manager agile selon J. Barrand, tout comme sa mission de favoriser la liberté de décision et l'autonomie d'action. La conduite du RH est associée alors à un rôle de coordinateur des entités et de centralisateur des informations. Il se doit donc d'instaurer un climat de confiance et de transparence, nécessaire au bon déroulement du processus d'évaluation du personnel.

Les intervenants n'abordent pas la vélocité ou l'intelligence émotionnelle requise pour cerner les menaces et prévoir de manière proactive des interventions avec les individus. Cependant, pour Myriam Malou, la flexibilité est importante afin d'être le plus réactif aux demandes de la personne. La réactivité semble donc prendre plus d'ampleur que la proaction, celle-ci étant laissée en faveur de la responsabilisation.

Réponse à l'hypothèse

Nous estimons que l'hypothèse ici est clairement confirmée et ceci, en regard des constats suivants énoncés ci-dessous.

D'abord, tous les intervenants reconnaissent le besoin d'une fréquence soutenue en termes de moments d'évaluation. L'agilité et ses outils apportent des réponses adéquates à cet effet.

Ensuite, les valeurs de responsabilisation et de collaboration telles que décrites ci-dessus sont indispensables pour optimiser une évaluation réussie et dans ce cadre, les résultats permettent à l'individu, à l'équipe et à toute l'organisation de grandir.

De plus, le concept d'itération favorise le réajustement régulier, empêche les déviations et permet l'adaptation et l'optimisation des objectifs. Ce point a également été mis en exergue par les intervenants.

Finalement, le rôle des RH peut être nuancé. Il est repris comme support et coach et souvent reconnu comme formateur au travers des constats sur le terrain. Il est également là pour accompagner les managers et les équipes dans leur coopération en encourageant la confiance et la transparence. Rappelons cependant que l'intelligence émotionnelle et la vélocité ne sont pas repris par les intervenants en faveur de la responsabilisation.

Les **apports** de l'agilité dans le cadre de l'évaluation du personnel reposent à la fois sur un état d'esprit de responsabilisation et de collaboration, comme nous l'avons illustré ci-dessus. Ce qui engendre plus d'implication et d'engagement des collaborateurs.

Par ailleurs, le suivi et l'évaluation régulière ou encore le feedback continu permettent une meilleure évaluation de la performance et évitent les biais non détectés à temps qui pourraient

induire une baisse d'efficacité. De cette manière, il est possible de rectifier le tir rapidement et apporter un changement et même une amélioration attendue. Comme pour les méthodes du Lean et XP, les itérations fréquentes permettent une forme de test, d'apprentissage et de réajustement.

Il faut cependant rester attentif à certains **points d'attention**. Premièrement, un processus d'évaluation trop régulier peut engendrer une consommation de temps très importante. La question est clairement posée : un feedback constant est-il même réaliste et réalisable ? A l'instar du système traditionnel de l'évaluation du personnel, un juste équilibre doit être trouvé. L'outil doit en effet, être un support utile et non contraignant.

Dans le même ordre d'idée, les managers qui sont sollicités et responsables de l'évaluation de leurs collaborateurs risquent d'être débordés et peu préparés à un tel processus d'évaluation agile. Il convient de les former, de les encadrer et de les soutenir. C'est là que le rôle des RH en tant que coach prend toute sa valeur.

c. Hypothèse sur le développement du personnel

Pour rappel, voici l'hypothèse posée concernant l'application d'un modèle agile dans le processus de développement du personnel : « *Le développement des compétences à travers la formation du personnel peut s'inscrire dans une démarche agile de responsabilisation de chaque employé quant à l'élaboration de son plan de formation en collaboration avec son équipe et son manager. Le RH doit veiller à maintenir la communication sur les opportunités existantes au moyen de cycles coopératifs, de manière à tenir compte des besoins de l'organisation et des besoins individuels* ».

Inutile de rappeler l'importance du développement des talents au sein de l'organisation. Néanmoins, de nombreux enjeux contemporains viennent complexifier la vision stratégique du rôle du département des Ressources Humaines au sein des apprentissages et de leur performance. Cette problématique est décrite par F. Damilot comme suit : « *On ne sait pas demain de quoi sera fait les fonctions du métier ni de ce que, toi, tu vas avoir envie et donc c'est comment combiner tout ça pour faire en sorte qu'on offre la meilleure solution, et ça c'est le rôle des RH* ». Quoi qu'il en soit, les intervenants reconnaissent que le processus de

formation doit évoluer en vue d'optimiser son efficacité, et ce à l'aide de la responsabilisation, de la collaboration et du contrôle.

La notion de **responsabilisation** prend encore une fois une place fondamentale dans les processus de développement qui se disent agiles. F. Damilot résume cette évolution mise en balance avec les méthodes traditionnelles : « *Le plus gros changement là, c'est de responsabiliser les individus, c'est-à-dire que c'est vous qui êtes acteur de votre formation, de votre développement* ». En effet, il ressort des interviews que seulement les employés vont participer à leurs formations et acquérir des nouvelles compétences, et non les managers ou les RH. Ils semblent donc mieux placés pour « *Driver la conception des programmes de formation* » (cf. L. Bonnevie). Les scale-ups interviewées illustrent cette responsabilisation dans des entretiens dédiés à la prise de conscience et à la proposition d'autonomie dans la décision de formation, appelés « *career interview* » ou « *career path* ».

La principale conséquence de la responsabilisation dans le développement personnel est l'implication durant la formation et la qualité du retour qui peut en résulter. Si la décision de participer à une formation est commune, l'implication de la personne qui la suit sera plus forte. Si la décision de se former est voulue comme responsabilisante et prise par l'individu, l'élaboration du plan de formation, s'il est individuel, ne suffira pas à déterminer son adéquation professionnelle. Le plan de formation doit donc s'inscrire dans une dynamique d'équipe voire globale à l'entreprise.

La **collaboration** dans l'axe de développement du personnel se situe à plusieurs niveaux : la gestion des priorités d'apprentissage, la transmission de savoirs entre pairs et l'intégration dans le business de ce qui a été appris vers les autres membres de l'équipe.

C'est donc en équipe que la répartition des axes de formation doit se discuter. C. Kohnen estime qu'il est important que « *Ce sont les équipes qui décident elles-mêmes quelle formation elles vont suivre.* » Le second aspect collaboratif abordé durant les entretiens est l'importance d'un retour sur investissement et plus concrètement d'une analyse de l'efficacité d'une formation. La collaboration prend ici aussi sens au travers du partage de connaissances et dès lors de son intégration dans le business, C. Dufrane souligne : « *Si quelqu'un a déjà été en formation à l'extérieur, c'est de son devoir de ramener la compétence à l'interne* ». M. Malou complète ces propos : « *Oui la formation est bien collaborative parce que la formation, c'est*

pas un individu qui va en formation, c'est toute une équipe, et il faut redonner après ce qu'on a reçu ».

Une dimension supplémentaire qui enrichit la collaboration et soutient la performance de l'apprentissage est suggérée par C. Kohnen, comme étant le fait de garder une trace et d'utiliser une base de données de connaissances et d'apprentissage à travers des « *Outils documentaires (...), des outils où on partage le contenu, où on le garde, qui permettent de gérer la documentation et de vraiment réintégrer... ».*

Cependant nous remarquons que la collaboration dans l'élaboration des objectifs d'apprentissages ainsi que leur rétrocession à l'équipe sont prônées par les consultants plus que mis en application par les responsables RH exécutifs.

Nos intervenants s'accordent aussi pour dire que la notion de **contrôle** est nécessaire et qu'il y a lieu d'ajouter un cadre afin de faciliter une autonomisation et une harmonisation entre les initiatives de développement et les besoins et enjeux du business. C. Dufrane et M. Malou estiment que le contrôle doit aussi se traduire par la vérification de la bonne exécution des engagements pris. Ce contrôle est posé principalement au moment des entretiens de carrière qui visent à la fois la responsabilisation, la cohérence de la demande, mais également le suivi des apprentissages déjà réalisés.

Parmi tous les **outils et méthodes** qui ont été cités lors des entretiens, un seul d'entre-deux peut être réellement relié aux méthodes agiles dans un contexte de formation. Il s'agit de l'outil Kanban qui permet de suivre visuellement les objectifs de développement et d'identifier les tâches « à réaliser », « en cours » et « réalisées », afin de présenter une situation globale et un état des lieux des différents stades d'apprentissage pour l'équipe.

Nous faisons cependant le constat qu'il n'existe pas réellement d'autres corrélations entre les pratiques de gestion et suivi des formations et les outils agiles à proprement parler.

La vision stratégique du **rôle du département RH**, à l'instar des hypothèses précédentes, est décrite dans les interviews avec des termes tels que « *coach* », « *gardien* », « *support* », etc. Il ressort également que les Ressources Humaines se doivent d'éveiller, de façon proactive, les managers et leurs équipes à l'importance du développement des talents, entre autres, à travers

des entretiens d'évaluation et plus spécifiquement, de carrière. Un cadre est placé par les membres des RH en tant que garants, pour assurer la cohérence des initiatives concernant les objectifs stratégiques de l'organisation et pour éviter les démarches accessoires dans une volonté d'être « Lean ».

Pour conclure, nous utilisons les propos de M. Malou qui résume le processus de développement du personnel agile : « *La formation, c'est quelque chose où chaque personne doit, elle-même, être responsable de son plan de formation, mais intégré dans une équipe, voire dans la stratégie de l'entreprise. Participatif, mais aussi intrinsèquement connecté et donc, à ce titre, il faut faire appel à des méthodes ou des outils pour permettre à chacun de trouver sa place dans la décision et que les décisions soient cohérentes pour la totalité de la collectivité ou l'organisation* ».

Réponse à l'hypothèse

Si nous partons du présupposé en lien avec la responsabilisation, repris dans l'hypothèse, le processus d'apprentissage nécessite effectivement d'être initié par le collaborateur. Il doit dès lors être conscient des enjeux pour lui et pour l'organisation. Pour autant, nous avons vu qu'il est possible d'aller plus loin dans la réflexion sur la responsabilité du collaborateur. En effet, au-delà de l'intégration de l'apprentissage dans le business, le collaborateur doit veiller à une rétrocession et un partage des enseignements acquis avec ses collègues.

En ce qui concerne le deuxième paramètre de l'hypothèse, à savoir le collaboratif, celui-ci est également soutenu par les intervenants. Le manager est bien impliqué dans l'élaboration du plan en collaboration avec le travailleur et le représentant RH. La collaboration au niveau de l'équipe, quant à elle, semble plus théorique que formellement mise en pratique. Nous relevons également que personne n'a évoqué la dimension de cycle coopératif dans la dimension de développement du personnel.

Le rôle des Ressources Humaines a été identifié en tant que coach avec pour mission de sensibiliser et encourager le développement des talents, tout en étant garant des enjeux et des besoins à la fois individuels et organisationnels.

Les outils des méthodes agiles ne semblent pas trouver à proprement parler leur place dans l'axe de cette dernière hypothèse, si ce n'est l'outil Kanban dans son utilisation basique de management visuel pour la gestion et le suivi des apprentissages.

Le processus de développement du personnel agile, marqué par la responsabilisation et la collaboration, présente plusieurs **apports** en comparaison avec le processus plus traditionnel. D'abord, les demandes en formation seront plus investies et cela va soutenir l'engagement des individus. La motivation et le retour sur investissement seront ainsi plus importants. Quant à la collaboration, elle va veiller à entretenir une adéquation entre la formation et les besoins de l'individu, mais également avec les besoins de l'organisation. L'autre avantage de la collaboration va être les échanges avec l'équipe sur l'application et l'impact réel de la formation. Comme l'explique C. Kohnen : « *C'est construire ton matériel de formations en équipe, c'est-à-dire faire en sorte que tes formations aient un impact dans le temps, c'est-à-dire, si tu as l'équipe à une formation, tu inclus dans ton processus agile, qu'est-ce qu'on va changer dans la manière de faire après la formation* ». La satisfaction et l'engagement des individus sont aussi impactés positivement par la flexibilité des formations proposées par les Ressources Humaines.

Certains **points d'attention** quant au processus de développement du personnel agile peuvent être mis en exergue. Il convient, là encore, d'être attentif à l'environnement de l'organisation, aux besoins et aux ressources disponibles. En effet, M. Malou et C. Kohnen mettent toutes les deux en évidence des facteurs qui influencent cet environnement et qui peuvent mettre à mal l'agilité. Myriam parle de l'importance de la bonne santé financière et Catherine implique la taille de l'organisation : « *En fait plus la structure est grande, moins tu peux éviter une certaine dose de bureaucratie* ».

D'autre part, il faut que l'application, ou l'inspiration des principes agiles soit cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise. Le management et le département des Ressources Humaines doivent eux aussi être prêts à accepter cette stratégie et mettre tout en œuvre pour accompagner ces préceptes. Ce point est présenté par F. Damilot qui, de par son expérience, a déjà fait face à cette tension : « *Faire évoluer le rôle du management, qui devra accepter qu'on offre aux collaborateurs l'opportunité de vivre de nouvelles expériences, d'apprendre sur le*

terrain. (...) ça veut dire permettre aux gens d'essayer de nouvelles choses, mais ça veut dire aussi à l'organisation d'essayer, de tester de nouvelles choses aussi. Tester des nouveaux métiers, tester des nouveaux business, tester des nouvelles pratiques, se réinventer constamment ».

La majorité des interviewés sont d'accord sur le fait qu'il ne faut pas non plus appliquer l'agilité à tout prix et le pousser à l'extrême. Tout comme dans l'ensemble des processus, faire trop d'itérations diminuerait leur efficacité. Une exacerbation de la responsabilisation et de la collaboration demanderait trop de temps et représenterait une trop grande charge pour les collaborateurs. En effet, malgré leur adhésion à la nécessité d'une responsabilisation des individus, C. Dufrane et C. Sterckx émettent de grandes réserves sur la pertinence de l'application de l'agilité au niveau du processus de développement du personnel agile.

Pour conclure, cette partie nous a permis de répondre de manière nuancée aux trois hypothèses posées. Par ailleurs, on peut rappeler que l'agilité est perçue de deux façons différentes : un état d'esprit et des méthodes. Chacune de ces approches est interdépendante et se nourrit l'une de l'autre. Elles doivent être mises en place de façon à favoriser l'ensemble des valeurs mises en évidence par les intervenants. Celles-ci seront soutenues par les membres du département des Ressources Humaines. De cette manière, le recrutement, l'évaluation et le développement du personnel pourront être appliqués dans un contexte agile, encore faut-il que leur bien-fondé soit avéré.

IV. Discussions

1. Enseignements transversaux

Nous allons ici, reprendre les apprentissages qui sont ressortis tout au long de ce travail. Pour reprendre la structure qui nous a guidée durant cette analyse, ces différents points seront repris dans l'ordre suivant : l'agilité organisationnelle, les Ressources Humaines agiles, le recrutement agile, l'évaluation du personnel agile et le développement du personnel agile. A son tour, chaque notion va être présentée de manière à faire intervenir les paramètres suivants : le processus, les méthodes applicables, le rôle du RH, les apports et les points d'attention. D'autres acquis plus généraux seront également développés par la suite.

Au préalable, l'apprentissage fondamental que je tiens à rappeler est le fait que l'agilité est une méthode et/ou un état d'esprit au service de l'organisation. Avant même de penser à appliquer l'agilité à quoi que ce soit, il faut se demander quel est l'objectif que l'on souhaite atteindre et surtout, dans quel environnement celui-ci prend place. C'est a posteriori que l'on peut se demander si l'agilité sera pertinente, c'est-à-dire si l'environnement est instable et que la valeur du livrable devrait être optimisée pour en final, enrichir le produit, le service et dès lors le client. Ceci posé, voici les tableaux récapitulatifs.

a. Agilité organisationnelle

Agilité organisationnelle	
Processus	<p>L'agilité organisationnelle est caractérisée par plusieurs perspectives :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une <u>adaptation</u> continue par rapport à son environnement - Une <u>priorisation</u> des besoins et demandes - Une recherche constante d'<u>optimisation</u> de la valeur - Une <u>flexibilité</u> des méthodes et des états d'esprit - Une <u>simplification</u> des process au maximum afin d'éviter une perte de temps et des gaspillages

	<ul style="list-style-type: none"> - Une <u>collaboration</u> entre l'ensemble des membres de l'organisation - Une <u>responsabilisation</u> et une autonomie des collaborateurs à l'aide d'un accompagnement et d'un encadrement. - Un climat bienveillant, qui inspire la <u>confiance</u>
<p>Apports</p>	<p>L'agilité, si elle est bien appliquée, amène de nombreux avantages dans l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'<u>optimisation de la valeur</u> des projets abordés - L'augmentation de la <u>satisfaction</u> du client, quel qu'il soit, de par la collaboration et les nombreuses interactions - La prévalence d'un <u>apprentissage</u> en cas de changements ou de conflits au détriment d'éventuelles tensions - La <u>réponse simple et immédiate</u>, sans engagement lourd - La visualisation de la <u>réalité du terrain</u> favorisée par les feedbacks continus - L'<u>engagement</u> et l'<u>implication</u> des collaborateurs dans les projets - Son efficacité dans un <u>environnement changeant</u>
<p>Points d'attention</p>	<p>L'agilité n'est cependant pas toujours la solution à privilégier et certaines contraintes peuvent être rencontrées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le <u>top management</u> doit être prêt, voire capable, de prendre en charge les exigences qui découlent de cette approche agile pour pouvoir bénéficier des apports relevés. - Comme répété tout au long du travail, l'agilité ne doit pas être vue comme un <u>dogme</u> ou une mode. Il existe un risque réel d' « agile washing ». - L'impératif en compétences variées multidisciplinaires peut être perçu comme une sorte de <u>compétition</u> entre les collègues et ainsi de devenir une source de tensions. - Cette perception de compétition, ajoutée aux potentiels changements d'équipe fréquents, mettent à mal la <u>création de liens sociaux</u>. - L'agilité a peu de sens dans un <u>environnement stable</u>.

b. Ressources Humaines agiles

Ressources Humaines Agiles	
Processus	<p>À l'heure actuelle, nous ne pouvons pas répondre aux huit étapes identifiées dans la théorie, mais seulement aux trois hypothèses qui ont été appréhendées.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le <u>recrutement agile</u> se veut collaboratif, responsabilisant et rapide, mais requiert une certaine standardisation. - L'<u>évaluation du personnel</u> agile est collaborative, responsabilisant et les séances de feedbacks sont régulières. - Le <u>développement du personnel</u> est, lui aussi collaboratif et responsabilisant. Un certain contrôle et une flexibilité prennent également sens.
Outils	<p>Ces méthodes agiles peuvent soutenir la vision stratégique des Ressources Humaines agiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le <u>Scrum</u> va favoriser l'échange avec les travailleurs au moyen des itérations, des Daily Meetings, des Retrospectives et des Reviews. - Le <u>Kanban</u>, toujours dans la visualisation des tâches, la facilitation du suivi et de la réactivité qui en découle. - Le <u>Lean</u> qui prescrit un apprentissage par l'expérimentation et le rejet des aspects superflus.
Rôle du RH	<p>La position du RH agile va adhérer aux contributions de l'agilité organisationnelle, c'est-à-dire qu'il va être vu comme un <u>coach</u>, un <u>facilitateur</u>, un <u>formateur</u> et un <u>accompagnateur</u> des managers et de leur équipe. Il doit toujours veiller à maintenir la <u>communication</u>, la <u>coopération</u>, la <u>simplicité</u>, la <u>confiance</u>, la <u>proaction</u>, la <u>responsabilisation</u> ainsi qu'une culture de <u>respect</u> et d'<u>empathie</u>. Dans un environnement agile idéal, les Ressources Humaines pourraient même se soustraire au profit d'une responsabilisation et d'une collaboration organisationnelle.</p>
Apports	<p>Cette posture agile du département RH va dès lors, <u>faciliter l'autonomie et la coopération</u> des équipes. L'<u>engagement</u> et la <u>satisfaction</u> seront également positivement impactés. En regard de cela, le RH aura plus de <u>temps à consacrer aux demandes</u> des collaborateurs et du business. Il sera plus <u>réactif</u> et plus <u>investi</u>.</p>

Points d'attention	Les menaces à prendre en considération sont une <u>trop grande responsabilisation</u> de chacun, ce qui va engendrer un <u>manque de temps et de préparation</u> quant aux tâches déléguées. Le suivi et la formation de tous sont indispensables et doivent être récurrents.
--------------------	---

c. Recrutement agile

Recrutement agile	
Processus	<p>Tel que nous l'avons mis en évidence dans les hypothèses, le processus de recrutement agile présente plusieurs propositions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une <u>implication rapide de l'équipe et du manager</u> dans le processus de recrutement - Une <u>responsabilisation</u> et une <u>collaboration</u> de l'équipe et du manager dans le <u>processus décisionnel</u> - Un cycle rapide et <u>réactif</u> - Une <u>standardisation</u> des étapes de recrutement - Une <u>flexibilité</u> et une <u>adaptation</u> relatives aux besoins de chaque métier
Outils	<p>Le processus de recrutement agile peut être élaboré au moyen d'un cycle <u>Scrum</u> où chaque position vacante est affectée à un Sprint. L'intérêt réside dans l'élaboration collective des besoins et dans les itérations entre les membres de l'équipe dans laquelle le candidat va fonctionner.</p> <p>Le <u>Kanban</u>⁹ peut aussi être utilisé : chaque étape représente une colonne et les candidats constituent les tâches. Cela va faciliter la réactivité dans le cas où la progression entre les étapes s'attarderait.</p>
Rôle du RH	<p>Outre sa posture d'accompagnateur, de coach et de facilitateur, le RH doit être garant de plusieurs aspects au niveau du recrutement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer le <u>suivi</u> et la <u>formation</u> des équipes et des managers à l'acquisition des compétences de recrutement - Évaluer l'<u>affinité culturelle</u> et être l'intermédiaire entre les attentes de toutes les parties prenantes (l'organisation, le manager, l'équipe et le

⁹ Voir exemple annexe 1

	<p>candidat)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir la <u>communication</u> et la coopération - Poser un <u>cadre</u> et des procédures claires et simples pour soutenir l'autonomie
Apports	<p>Les nombreux apports sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'<u>innovation</u> dans le processus et l'<u>attraction</u> de nouveaux talents - L'<u>implication</u> de l'équipe et du candidat qui entraîne un <u>engagement</u> et une <u>reconnaissance</u> de ceux-ci - Les candidatures plus <u>adéquates</u> et approuvées par tous, ou dans le cas inverse, la possibilité d'échanger et de <u>convaincre les membres réticents</u> - La <u>contiguïté</u> entre besoins de l'organisation et de l'équipe - L'élévation de la <u>satisfaction globale</u>
Points d'attention	<p>En ce qui concerne les points d'attention, n'oublions pas que le recrutement (agile) n'est pas toujours la bonne solution. En effet,</p> <ul style="list-style-type: none"> - La <u>culture d'entreprise</u> doit être en cohésion avec les conditions de l'agilité, tout comme l'état d'esprit du <u>top management</u> - Le recrutement agile consomme beaucoup de <u>ressources financières et de temps</u> <p>La collaboration et la responsabilisation semblent indispensables afin d'améliorer l'efficacité du processus, mais la question se pose en ce qui concerne l'application du Scrum et son efficacité sous forme de Sprints cycliques.</p>

d. Évaluation du personnel agile

Évaluation du personnel agile	
Processus	<p>Les préceptes qui vont guider l'évaluation du personnel sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La <u>responsabilisation</u> : <ul style="list-style-type: none"> - de l'employé en ce qui concerne les objectifs individuels - du manager qui travaille avec l'employé et qui est le plus apte à donner un feedback

	<ul style="list-style-type: none"> - La <u>collaboration</u> entre le personnel <ul style="list-style-type: none"> - en ce qui concerne les objectifs collectifs et la coordination entre ces objectifs et les demandes individuelles - en ce qui concerne le feedback bienveillant de chacun envers les membres de son équipe - La <u>flexibilité</u> et l'évolution des objectifs en fonction des besoins et demandes individuels et collectifs qui se transforment - La <u>constance et la continuité des feedbacks</u> et des séances d'évaluation, tout en maintenant un entretien moins récurrent, mais plus <u>approfondi</u> <p>L'évaluation du personnel est ici considérée comme étant une <u>opportunité d'amélioration</u> et de maximisation des compétences du personnel, et ainsi de la performance de l'organisation.</p>
Outils	<p>La première méthode qui peut être appliquée au processus de recrutement agile est le <u>Scrum</u>. En effet, les itérations fréquentes, les Daily Meetings, les Retrospectives et les Reviews sont des outils qui répondent aux recommandations de feedbacks et d'échanges réguliers.</p> <p>L'évaluation du personnel peut être également mise en lien avec le <u>Lean</u> en ce qui concerne l'apprentissage continu et l'accomplissement de ses objectifs de manière performante.</p>
Rôle du RH	<p>Dans le cas des évaluations, le RH va être <u>coordinateur</u> entre les entités, <u>formateur</u> aux méthodes d'évaluation et <u>accompagnateur</u> tout au long de la démarche. Il doit également instaurer un <u>climat de bienveillance</u> pour que les séances se déroulent au mieux et qu'ils n'en ressortent que des échanges constructifs. Il doit finalement être <u>flexible et réactif</u> en ce qui concerne les demandes des managers et des employés.</p>
Apports	<p>Les principaux apports des évaluations agiles sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une <u>implication</u> et un <u>engagement</u> des collaborateurs - Un <u>apprentissage</u> continu, plus que des critiques - Des <u>réajustements</u> fréquents de la performance professionnelle

Points d'attention	<p>Afin de garantir un processus d'évaluation du personnel la plus efficace possible, il faut faire attention à son application :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il n'est pas nécessaire que les entretiens soient <u>trop réguliers</u> car cela risque d'engendrer une perte de profondeur, une perte de sens et une perte de temps considérable. - La responsabilisation menace aussi de solliciter une <u>trop grande charge de travail</u> quant à la formation et la préparation à ces entretiens.
--------------------	--

e. Développement du personnel agile

Développement du personnel agile	
Processus	<p>Le processus de développement du personnel agile est caractérisé par la collaboration (même si elle semble plus théorique que pratique) et la responsabilisation des individus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La <u>collaboration</u> de par <ul style="list-style-type: none"> - la définition et l'ajustement des plans de formation en fonction des besoins individuels et organisationnels - l'implication et le partage des acquis au sein de l'équipe - La <u>responsabilisation</u> des employés concernant leurs besoins et demandes. C'est l'individu qui va piloter son développement personnel et non le RH qui ne travaille pas avec lui <p>Deux autres éléments peuvent être abordés : le contrôle et la flexibilité.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un <u>contrôle</u> est prôné en ce qui concerne l'application des nouveaux acquis et le retour sur investissement de la formation dans l'organisation, sans oublier la mise en place d'un cadre à propos du processus et des propositions de formation qui doivent être en lien avec les besoins organisationnels - La <u>flexibilité</u> dans l'encadrement et les propositions de formations

Outils	<p>Selon nous, la seule méthode agile applicable ici est le <u>Kanban</u>¹⁰ qui va assurer le suivi du développement des employés.</p> <p>Outre les méthodes agiles, des <u>outils collaboratifs</u> de sauvegarde et de partage des apprentissages peuvent être envisagés pour soutenir l'agilité.</p>
Rôle du RH	<p>Le rôle du RH spécifique au développement du personnel va être caractérisé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'<u>éveil</u> à l'importance de l'enrichissement des savoirs - La <u>coordination</u> entre les employés, leur équipe, leur manager et l'organisation - L'accompagnement dans cette démarche d'apprentissage en veillant à l'<u>entretien</u> et la <u>pratique</u> des nouvelles connaissances
Apports	<p>L'<u>implication</u>, la <u>motivation</u>, l'<u>engagement</u>, le <u>partage de connaissances</u>, etc., sont autant d'avantages au processus de développement agile, mais aussi, des <u>demandes en formation plus pertinentes</u> et un <u>ajustement entre les besoins collectifs et individuels</u>.</p>
Points d'attention	<p>Ici encore, il convient d'être attentif au bien-fondé de l'agilité dans ce processus.</p> <p>Les contraintes concernant l'<u>adéquation de la culture</u>, l'<u>implication du management</u> et la <u>dépense en temps et en argent</u> sont aussi à prendre en considération.</p> <p>Aussi, <u>trop d'itérations</u> et une trop <u>grande responsabilisation</u> suscitent des appréhensions quant à l'efficacité de l'agilité au sein du processus de développement.</p>

L'agilité et les grandes valeurs qui la portent ont pour finalités ou comme conséquences, un engagement important des collaborateurs. Elle apporte également du bien-être et du sens auprès des individus, avec pour effet une augmentation générale de la performance de l'individu, de l'équipe, de l'organisation et de l'environnement global.

¹⁰ Voir exemple annexe 1

L'agilité répond à de nombreux enjeux. Comme l'a souligné K. Sterckx, l'un des enjeux actuels est l'intergénération dans le monde professionnel, chaque génération ayant des attentes, besoins et contributions différentes. Encore plus que les générations précédentes, les nouvelles générations sont en demande de sens, d'autonomie, de responsabilités et de collaboration. Ils semblent donc que les valeurs agiles s'avèrent primordiales pour répondre aux transitions de notre monde. À titre d'exemple, pour répondre à l'obligation de confinement provoquée par la crise sanitaire liée au Covid-19, on peut observer que les start-ups et les scale-ups ont été mieux armées et plus agiles dans l'application du télétravail et l'ajustement de leur offre (Bregeras, 2020).

On peut difficilement parler du mouvement agile sans toutefois évoquer le management participatif, porté par les mouvements tels que les entreprises libérées, l'organisation Opale ou encore la sociocratie évoquée par F. Damiot. Ces mouvements sont tous basés sur des valeurs d'autonomie, de collaboration et de participation qui, comme on le sait, représentent également le fondement de l'agilité. Il semble que ces mouvements se développent en parallèle, sans doute dans l'inconscient collectif, pour répondre aux enjeux qui apparaissent et aux attentes des nouvelles générations. Le fait que chaque démarche évolue et s'inspire de ces grandes valeurs, ne peut que conforter leur légitimité dans la société actuelle.

2. Recommandations

Afin de compléter ce travail, je tiens à présenter quelques recommandations relatives à l'application de l'agilité au sein d'une organisation. Les apports et points d'attention de chaque notion étant déjà exposés, ces recommandations se veulent plus générales.

Toujours en lien avec mes dires précédents, la première serait de s'inspirer des différentes propositions de l'agilité au lieu de les appliquer comme un guide d'utilisation. Que ce soit en ce qui concerne le recrutement, le développement, les évaluations ou l'agilité en général, certaines valeurs agiles priment et peuvent s'adapter plus facilement à la plupart des organisations. Par exemple, la responsabilisation et l'autonomie des collaborateurs, si elles sont appliquées dans de bonnes conditions, semblent tout à fait bénéfiques, et ce, même si elles sont soustraites des autres principes de l'agilité.

Je souhaite également préconiser le fait de toujours réfléchir aux bénéfices et contraintes qui peuvent résulter de l'application des méthodes et des principes. En effet, durant mes entretiens, j'ai eu l'occasion de questionner plusieurs personnes sur la possibilité d'appliquer les fondements de l'agilité au sein des Ressources Humaines. Toutes m'ont répondu si, oui ou non, cela leur paraissait possible. Néanmoins, peut-être biaisées par mes questions, peu d'entre elles se sont demandées si cela en valait vraiment la peine et si les bénéfices justifient un tel processus. Dans les cas où cette réflexion a eu lieu, les avis étaient plus nuancés quant au réel rendement des principes agiles appliqués aux RH. Le fait que peu de ces personnes n'aient fait spontanément allusion à la légitimité de l'application de l'agilité renforce l'idée que les méthodes peuvent être mises en place sans réelle évaluation du bien-fondé de celles-ci.

De plus, lors d'une démarche d'agilisation, un examen de l'environnement de travail dans sa globalité doit être réalisé afin d'ajuster celui-ci en conséquence. Outre la culture, il faut que l'espace de travail, les horaires, les outils de communications, etc., permettent également d'optimiser le processus agile.

Une autre recommandation serait de tester les démarches petit à petit sur le terrain, de faire émerger des apprentissages en réponse à chaque événement, de les adapter et de les améliorer en fonction. À l'instar de la méthode Lean, de par l'application rapide et simple des projets, il va en résulter une réduction des coûts et une augmentation de la valeur. Vu que chaque organisation se doit de s'approprier l'agilité à sa manière, aucun manuel d'utilisation ne peut prétendre être applicable comme tel. Même si c'est une position moins confortable qu'une exécution triviale, la plus-value ne peut être que meilleure.

Ensuite, ce n'est pas parce que la méthode agile est appliquée qu'il faut se reposer sur ses lauriers. Demain, une nouvelle approche verra peut-être voir le jour et celle-ci pourrait apporter des nouveaux mécanismes d'amélioration. Et pourquoi pas ne pas être, soi-même, source d'innovation et lancer des mouvements qui répondent aux enjeux contemporains (par exemple, le confinement consécutif au Covid-19). Je recommande donc de toujours rester curieux, de toujours remettre en question les processus établis, (seulement si l'environnement n'est pas stable), d'apprendre, de tester, d'adapter, etc.

Je ne souhaite donc pas faire de recommandations au sujet d'une méthode ou un processus standard, à appliquer et à copier. Il ne tient qu'à chacun de reprendre les éléments de ce travail

qui vous correspondent et qui répondront le mieux aux problématiques organisationnelles. Moi-même, j'ai été davantage influencée par certaines propositions et valeurs citées par les différents auteurs qui ont ainsi constitué le fil rouge de ce travail, telle que la collaboration, la flexibilité et la responsabilisation.

La leçon à tirer serait d'être agile dans l'application de l'agilité. Il convient de toujours chercher comment optimiser la valeur, c'est-à-dire faire des projets simples, les expérimenter rapidement et s'adapter si nécessaire. Les membres de l'équipe sont la principale ressource de l'organisation et il faut donc miser sur celle-ci à l'aide de l'intelligence émotionnelle et collective.

3. Limites et perspectives

Comme abordé précédemment, j'ai été guidée tout au long du travail par certaines valeurs spécifiques à l'agilité telles que la collaboration, la responsabilisation, la flexibilité, etc. Or, le terme d'agilité étant très riche, d'autres grands préceptes peuvent être mis en exergue et approfondis, comme l'utilisation de la technologie et l'analyse du marché dans le traitement de l'incertitude. Cette ligne de conduite a également dicté mes guides d'entretiens et ainsi les réponses à ceux-ci. Je n'ai donc pas la prétention de dire que ce travail est exhaustif au niveau du concept l'agilité. Cette problématique, abordée par une autre personne, aurait pu aller dans une toute autre direction et présenter d'autres propositions. De nombreux aspects peuvent donc encore être approfondis autour de cette vaste notion qu'est l'agilité.

De plus, l'ambition d'augmenter la valeur, tant promulguée par l'agilité, peut se référer à beaucoup d'autres grands mouvements (entreprises libérées, organisations Opales, etc.), tout comme la collaboration, la responsabilisation et la flexibilité. Ces valeurs peuvent également être abordées de manière indépendante et justifiées par le bon sens. La réflexion trouve, ici encore, une source de limite, mais surtout une perspective de recherche supplémentaire. Toujours dans un état d'esprit d'adaptation des dispositifs de manière la plus appropriée à son environnement organisationnel, qu'en est-il des préceptes à appliquer indépendamment des grands mouvements auxquels ils sont associés ?

Ensuite, l'agilité ambitionne d'appréhender les nombreux enjeux actuels, déterminés par un environnement instable. Cependant, l'agilité n'évoque pas tous les grands enjeux contemporains tels que les inégalités sociales dans l'organisation ou la mouvance écologique. Au niveau des Ressources Humaines, d'autres grands défis ne sont pas traités par l'agilité comme les risques psychosociaux ou l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Dès lors, d'autres recherches peuvent être réalisées, tant au niveau de l'agilité qu'au niveau des pratiques RH.

Au sujet de la méthodologie, d'autres limites ont été rencontrées. D'abord, la démarche agile est un sujet très vaste qui présente d'innombrables approches. Il est donc très difficile de résumer les points de vue de tous et l'approche qui a guidé ce travail n'aurait sans doute pas été la même pour quelqu'un d'autre. Par opposition, l'agilité appliquée aux Ressources Humaines est très peu prise en compte dans la théorie, ce qui a rendu la confrontation entre la théorie et la réalité plus abstraite. Aussi, la pratique ayant une place conséquente dans la réponse aux hypothèses, le nombre d'entretiens pourrait être étoffé et ce, avec des membres d'organisations plus variées et représentatives de l'ensemble des entreprises. Une autre direction qu'aurait pu prendre cette recherche est l'application des Ressources Humaines agiles dans les plus grandes entreprises, moins flexibles et caractérisées par plus de contraintes environnementales. Finalement, je n'ai pu approfondir que trois des hypothèses reprises dans ce mémoire et cinq questionnements restent en suspens. Ils pourraient donc être abordés par la suite dans un travail plus conséquent sur le sujet.

V. Conclusion

Le succès de cette approche semble fondé. En effet, en plus de répondre aux enjeux contemporains, on ne compte pas les nombreux bénéfices de cette méthode. Certes, mais uniquement si son application est exécutée avec prudence et dans un contexte qui la nécessite.

Cette recherche a été entreprise dans le but de répondre à la question de l'influence du concept de l'agilité au sein d'une organisation et plus particulièrement au sein des Ressources Humaines. Pour se faire, une synthèse théorique a été réalisée et confrontée avec une approche pratique de la réalité du terrain. De cette partie théorique, huit hypothèses ont été posées en lien avec huit rôles spécifiques aux Ressources Humaines au sein d'une organisation. Par soucis de pragmatisme, seules trois hypothèses ont été approfondies, à savoir celles qui concernent le recrutement agile, l'évaluation du personnel agile et la formation du personnel agile. Les réponses à ces hypothèses sont nuancées.

La définition de l'agilité est assez relative. Chacun peut l'aborder à sa manière, mais certains points fondamentaux ressortent constamment. De fait, l'agilité est perçue comme un état d'esprit et/ou un ensemble de méthodes. Ces deux visions différentes sont néanmoins interdépendantes et ce, dans le but d'augmenter la valeur du livrable. De plus, tant la théorie que la pratique s'accordent sur l'importance de l'adaptation permanente, du feedback continu, de la responsabilisation et de la collaboration. C'est effectivement de par l'exercice de ces préceptes que le recrutement, l'évaluation et le développement du personnel vont prendre tout leur sens.

Les méthodes les plus connues et applicables sont le Scrum, le Lean et le Kanban. Le Scrum consiste en un cycle itératif où un ensemble de tâches est planifié, priorisé et produit en collaboration avec une équipe et le client. Le Lean cherche à diminuer les coûts et optimiser la valeur du livrable par un apprentissage constant sur le terrain et une élimination du gaspillage. Le Kanban, quant à lui, est un outil de visualisation des tâches et leur affluence en fonction de leur avancement.

D'autre part, la position du RH agile est hybride et transversale. Son rôle change quelque peu et il devient un facilitateur des exigences de l'agilité. Ses nouvelles postures sont diverses :

il guide ses équipes dans la démarche agile, il coordonne les besoins des employés et ceux de l'organisation et il veille au maintien d'un climat bienveillant où la confiance prime. Son rôle s'apparente beaucoup à la posture du manager agile.

Au-delà de ses contributions, il convient de rester prudent quant à certains aspects de l'agilité. Il faut rappeler que son intérêt se réduit dans les environnements stables et les processus fixes. Aussi, une analyse de l'environnement dans sa globalité doit être faite au préalable. Il faut veiller à ce que l'organisation dispose, ou du moins qu'elle soit prête à l'implémentation, de l'implication du top management et des employés, d'un climat adapté, d'un environnement de travail adéquat et des comportements harmonieux.

Cette recherche présente de nombreuses perspectives de continuité, tant au niveau des grands préceptes de l'agilité qu'au niveau de la méthodologie et des réponses aux autres hypothèses énoncées.

Les acquis personnels tout au long de ce travail sont nombreux. D'abord, j'ai évidemment beaucoup appris en ce qui concerne le concept d'agilité et les principes mis en évidence, à savoir la théorie et la pratique, sur son application au sein des Ressources Humaines. Enfin, ce



© 2001 United Feature Syndicate, Inc.

mémoire m'a surtout permis de m'ouvrir aux préceptes présentés dans ma vie quotidienne, c'est-à-dire toujours chercher à m'adapter et apprendre grâce à l'aide des personnes qui m'entourent.

VI. Bibliographie

- Abrahamsson, P., Salo, O., Ronkainen, J. & Warsta, J. (2002) Agile software development methods : Review and analysis, VTT publication 478, Espoo, Finland.
- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 3, 125–148.
- Anderson, D., (2010) dans la préface de *Kanban and Scrum-making the most of both*.
- Andrews McMeel Syndication, Dilbert images, en ligne,
<https://dilbert.com/search_results?terms=images> consulté le 10 mai 2020.
- Aubry, C. (2015). *Scrum. Pour une pratique vivante de l'agilité*. Dunod.
- Badot, O. (1997). Théorie de l' « entreprise agile », Paris, L'Harmattan.
- Ballé, M. & Beauvallet, G. (2013). *Le management Lean*. Pearson Education France.
- Barabel, M., Lamri, J., Meier, O., & Sirbey, B. (2017). *Innovations RH : Passer en mode digital et agile*. Dunod.
- Barrand, J. (2006). *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Paris. Dunod.
- Barrand, J. (2009). Être agile... le destin de l'entreprise de demain. *L'Expansion Management Review*, (1), 118-129.
- Barrand, J. (2017). *Le manager agile-3e éd. : Agir autrement pour la survie des entreprises*. Paris. Dunod.
- Barrand, J., & Deglaine, J. (2018). *Développer l'agilité en entreprise : De nouveaux leviers d'action et d'intelligence collective*. ESF Sciences Humaines.
- Barzi, R. (2007). Le concept de l'agilité à l'épreuve de la pme : Cas de l'industrie de l'habillement. In *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire. *Innovations*, 35(2).
- Beck, K. (2000). *Extrême programming explained : embrace change*. addison-wesley professional.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Thomas, D.,... (2001). Le Manifeste Agile. En ligne. < <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html> > consulté le 28 septembre 2019.
- Bénard, J.C., Bossavit, L., Medina R., & Williams, D. (2005). *Gestion de projet eXtreme Programming*, Eyrolles.
- Bhatta, N. M. K., & Thite, M. (2019). 4 Agile approach to e-HRM project management. *e-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications*.
- Bregeras, G. (2020). Coronavirus : des start-ups plus agiles que jamais, *Les echos*, En ligne <<https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/coronavirus-des-start-up-plus-agiles-que-jamais-1188977>> consulté le 12 mai 2020.

- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility : the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31.
- Chaplin, D. (2016). SCRUM. Eni edition.
- Charbonnier-Voirin, A. (2006). L'agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH. *XVIIe Congrès de l'AGRH - Le Travail Au Cœur de La GRH*, 1–17.
- Collignon, A., & Schöpfel, J. (2016). Méthodologie de gestion agile d'un projet. Scrum—les principes de base. *I2D Information, données documents*, 53(2), 12-15.
- Conboy, K., Coyle, S., Wang, X., & Pikkarainen, M. (2011). People over process : key people challenges in agile development.
- De Ridder, M., & Rousseau, A. (2017). Dispositifs de management humain favorisant l'agilité organisationnelle. *Chaire laboRH*, 6(3), 1-44.
- De Ridder, M., (2017) Agilité organisationnelle et management humain : Quelle(s) logique(s) managériale(s) ? *LOURIM*.
- Dejoux, C. (2016). *Du management au leadership agile* (2nd ed.). Dunod.
- Dyer, L., & Shafer, R. a. (1997). From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons from Research on Organizational Agility From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness : Lessons. *CAHRS Working Paper*.
- El Haddad, B., & Oger, J. (2017). *Scrum, de la théorie à la pratique : initiation, perfectionnement, agilité*. Editions Eyrolles.
- Fernandez, A. (s.d.) Définition et principe des méthodes agiles. En ligne, <<https://www.piloter.org/projet/methode/methode-agile.htm>> consulté le 28 septembre 2019.
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management Avenir*, (8), 294-314.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1994). *Agile competitors and virtual organizations : strategies for enriching the customer*.
- Goetzpartners, (2017) Organizational Agility as a competitive factor : Agile Performer Index.
- Haegel, A. (2012). *La Boîte à outils des Ressources Humaines*. Dunod.
- Horney, N. ; Pasmore, B. & O'Shea T., (2010). Leadership agility : A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33(4).
- Katayama, H., & Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness : a comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 60, 43– 51.
- Khalil, C. (2011). *Les méthodes « agiles » de management de projets informatiques : une analyse « par la pratique »*.

- Kidd, P. T. (1994). *Agile manufacturing : forging new frontiers*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Kirkpatrick, D.L. (1967). Evaluation of training. In: Craig R.L., Bittel L.R. (Eds.), *Training and development handbook*(pp.87-112). New York : McGraw-Hill.
- Kniberg, H., & Skarin, M. (2010). *Kanban and Scrum-making the most of both*. Lulu.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations Vers des communautés de travail inspirées*. Diateno.
- Larman, C., & Basili, V. R. (2003). Iterative and incremental developments. a brief history. *Computer*, 36(6), 47-56.
- Larousse. (s.d.) Agilité. *Dans Le Dictionnaire Larousse en ligne*. Consulté le 28 septembre 2019 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/agilit%C3%A9/1657>
- Ledoux, L. (2017). Les entreprises libérées ou Opale. *Equis-Philosophie & Management*.
- Lenuzza, F. (2015). Les méthodes agiles, une approche complexe de la gestion de projet en équipe pluri-générationnelle.
- Maisons, C. (2003). *Le coaching stratégique pilotage et transformation des entreprises et des organisations*. Maxima L. du Mesnil.
- Materne, Z., (2018) « Gouvernance d'entreprise et agilité organisationnelle les enjeux du contrôle dans l'entreprise en quête d'agilité. » Université Catholique de Louvain.
- Matmati, M., & Le Berre, M. (2005). *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*. Wolters Kluwer France.
- Morley, C. (2016). *Management d'un projet système d'Information-8e éd. Principes, techniques, mise en oeuvre et outils*. Dunod.
- Pennaforte, A., Guignard, J. L., & Herbinier, J. P. (2018). *Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés*. Dunod.
- Peretti, J. M., & Frimousse, S. (2015). Regards croisés sur le changement agile. *Question(s) de Management*, 2(10), 107–123.
- Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. *Revue française de gestion*, (4), 161-182.
- Ries, E. (2012). *Lean startup : adoptez l'innovation continue*. Pearson.
- Schwaber, K. & Sutherland, J., (2017) *Le Guide de Référence de Scrum : Les Règles de Jeu*.
- Schwartz, L., Vergnol, L., Gronier, G., Vagner, A., Altenburger, T., & Battisti, S. (2009). Comment concilier agilité et conception centrée utilisateurs dans un projet de développement?. In *Proceedings of the 21st International Conference on Association Francophone d'Interaction Homme-Machine*. 337-340.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility : Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445– 460.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Thomas, D. (2014) Agile is Dead (Long Live Agility). <<https://pragdave.me/blog/2014/03/04/time-to-kill-agile.html>> Consulté le 28 septembre 2019.

- Tremblay, R., (2007) implantation d'une méthode agile de développement logiciel en entreprise. Une culture accueillant le changement.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR professionals who deliver outcomes.
- Van Laethem, N. (2019). *La MÉGA boîte à outils de l'Agilité : 100 outils*. Dunod.
- Vickoff, J. P. (2009). *Méthode Agile. Les meilleures pratiques. Compréhension et mise en œuvre. Vanves, Hauts-de-Seine : Editions QI.*
- Wattiez, V. (2017) La flexibilité du travail : entre promesses et réalité. Partie I : En quoi l'entreprise agile est-elle porteuse de tensions ?