

la construction d'une démarche agile

INTRODUCTION

Une entreprise est par nature en rapport avec un nombre important de partenaires, et sa survie ne peut être envisagée que par la mise en place d'une stratégie tenant compte de la réalité de l'environnement dans lequel elle évolue.

L'entreprise et ses managers sont confrontés à de nombreux défis : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques, mutations sociologiques, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Pour y répondre efficacement, l'entreprise doit adopter une démarche qui tient compte des différentes modifications de l'environnement.

L'organisation agile modifie rapidement et à faibles coûts les relations qui la lient à ses différents acteurs. La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer.

L'équipe agile est autonome, s'auto-organise et prend des décisions en s'appuyant sur des leviers stables qui constituent ses points d'appui, et assurent la continuité et l'identité de l'organisation afin de générer la cohésion nécessaire aux transformations. L'organisation agile partage une vision commune des finalités de l'entreprise. Elle permet à chacun de percevoir sa contribution au fonctionnement de l'ensemble et à la réalisation des objectifs communs.

Le rôle du chef de projet se trouve modifié : au lieu de « commander » et contrôler son équipe, il devient le manager agile qui favorise la création des conditions optimales pour permettre à chacun de contribuer efficacement au résultat de l'équipe en vue d'une meilleure satisfaction du client.

Le changement n'est plus un obstacle, il est plutôt souhaité et favorisé dans les entreprises agiles. Il serait simplement plus efficace de changer de façon positive, que de changer en résolvant des problèmes. C'est sur ces prémisses que repose une démarche agile.

Section1: vers une organisation agile

1. La création d'une organisation axée sur l'agilité

L'environnement concurrentiel et dynamique pousse les entreprises à explorer de nouvelles formes d'organisation. La complexité du marché exige des employés à tous les niveaux à adopter des comportements proactifs, adaptatifs, et génératifs, soutenus par un état d'esprit favorable, fortement motivés, capables individuellement et collectivement, en utilisant leur talent pour créer et déployer des capacités organisationnelles afin que les concurrents ne peuvent facilement répliquer ou éviter.

Les réponses aux nouvelles réalités de la concurrence ont pris la forme de corrections programmatiques - la réingénierie des processus, gestion de la qualité totale, les équipes inter-fonctionnelles, la participation des employés (ou empowerment), et autres. Ce qui signifie d'explorer des paradigmes organisationnels alternatifs. Les options sont nombreuses, et en forte expansion. Nous nous focalisons sur l'organisation agile.

C'est une organisations « qui cherchent délibérément à être infiniment innovante et adaptable sur le marché, en adoptant des formes organisationnelles faiblement couplés, qui associent harmonieusement les caractéristiques du chaos, de la fluidité et de la flexibilité d'une part avec un minimum d'ordre, de contrôle, et la prévisibilité de l'autre »⁴².

Les employés agiles jouent des rôles multiples; qui se traduisent en plusieurs capacités , et contribuent individuellement et collectivement dans les projets et les frontières organisationnelles, même externes, parfois en série, mais souvent simultanément. En outre, ils se redéployent rapidement à travers ces rôles avec un minimum de perte de temps et d'efforts. Une fois dans de nouveaux rôles, ils collaborent spontanément en s'engageant activement avec des collègues autour de la tâche à accomplir, plutôt que d'être pris dans les activités périphériques. Leur responsabilité devient une évidence.

⁴² Lee Dyer et Richard A. Shafer « Dynamic Organizations : Achieving Marketplace and organizational Agility With People » page 5, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

Globalement, l'agilité organisationnelle découle de la combinaison de deux éléments: une infrastructure organisationnelle et une ressource orientées agilité. Le principe de base est que ces deux éléments doivent être synergiques pour favoriser un état d'esprit et un comportement axé sur l'agilité.

En plus la complexité et sa dynamique demeurent non maîtrisables, l'issue serait de mettre en place des comportements collaboratifs à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, tout en plaçant chacun des collaborateurs face à un système de complexité réduite. Alors, on opte pour le découpage des entreprises en unités autonomes et coopératives de taille réduite.

L'image de l'organisation agile se trouve à l'opposé du modèle pyramidal, autoritaire, technocentriste et global mis en place dans la société industrielle. Jérôme Barrant, en 2006, dans son ouvrage « le manager agile » compare à travers une forme imagée, l'organisation agile au « banc de poissons » somme dynamique de compétences imaginatives et évolutives, partageant une même finalité et échangeant en permanence des informations pour sauvegarder la survie et le développement du plus grand nombre.



L'entreprise peut alors s'exprimer non plus comme un ensemble unique auquel chacun appartient, cherchant à y évoluer verticalement dans le seul souci de s'affirmer et de prendre du pouvoir, souvent au détriment de la performance collective, mais plutôt comme un ensemble multiple d'entités à échelle humaine, spécialistes coopérant dans une dynamique de progrès et de performance collective.

Audrey CHARBONNIER⁴³ décrit l'organisation agile comme une structure « plate » (la lean entreprise), souple et décentralisée qui facilite la réactivité et l'action en privilégiant les principes d'autonomie, d'initiative et de responsabilité et en fonctionnant en mode projet et par le biais d'équipes transversales selon les opportunités identifiées.

Selon la complication de l'environnement, l'organisation agile prend des formes différentes. En donnant lieu à une riche source d'innovation, l'intégration et les processus de partage des connaissances et de modernisation. Elle permet ;

Une amélioration de la gestion des connaissances et le partage de l'information. Tout en encourageant la collaboration dans l'entreprise et en créant des équipes inter-fonctionnelles.

Le dépassement de la planification de scénarios et de se préparer à l'évolution du marché afin d'augmenter la productivité globale des employés.

La diminution du temps de réponse à travers la prise de bonnes décisions permet d'améliorer la réactivité à l'évolution des besoins du marché, tout en profitant des opportunités créées par le changement.

les capacités d'agilité d'une organisation (« Agility Capabilities ») participent à « l'identification des changements et à l'analyse des adaptations nécessaires, à travers l'innovation, la technologie, l'organisation et les ressources humaines. ce qui permettrait de mettre en exergue les capacités de régulation et d'apprentissage d'une organisation, tant au niveau de sa stratégie, que de son management et de son organisation »⁴⁴.

⁴³ Audrey CHARBONNIER-VOIRIN 2011 , page 6

« Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle :étude exploratoire et confirmatoire » page 6 url : www.reimsms.fr/agrh/docs/actes...des.../2009charbonniervoiron029.pdf

⁴⁴ Dufour, Fanny. « Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences :contribution à l'élaboration de programmes d'actions de la CCI de Rennes » 2010 page 137

L'agilité permet de se débarrasser de la rigidité des organisations « traditionnelles » et incite à répondre, de manière très rapide, aux changements de l'environnement et aux contraintes imposées par les délais, toujours plus courts.

2. Adopter le modèle de l'entreprise autonome

L'époque de mutations profondes que traversent les entreprises crée de nouvelles modalités d'organisation du travail et des activités portées par de nouveaux outils d'organisation de l'entreprise ; équipes autonomes, espaces de travail décloisonnés avec des plates-formes de travail agile pour une meilleure adaptation aux contextes actuels.

Les équipes autonomes

« Les équipes autonomes de travail rompent avec l'isolement, la déresponsabilisation et la disparition de la conscience professionnelle, longtemps classées au rayon des utopies sociales »⁴⁵, les équipes autonomes ont un rôle important dans l'organisation de l'entreprise agile, elles mènent la production à un ajustement avec l'environnement externe, c'est-à-dire à travers les voies de la communication informelle : réunion de lancement et de fins de travaux, réunions de suivi, multiplication des discussions informelles entre les opérateurs au cours des travaux, etc. ce qui permettrait de résoudre un nombre important de problèmes dans certaines activités

L'organisation qui se base sur l'autonomie, se traduit par la recomposition de l'entreprise sur la base de flux (de produits, de services, d'informations) orientés clients. Chaque participant au flux doit matérialiser l'enchaînement global des activités à l'intérieur du flux et être capable de se coordonner directement avec les phases amont et aval, sans le détour hiérarchique propre aux organisations traditionnelles.

⁴⁵ Mathieu Detchessahar, « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion* 2003/1 (no 142), p. 65-84.

« Être autonome dans un contexte donné consistera à trouver l'équilibre adéquat (prise de risque, incertitude) entre ces deux dimensions : l'autonomie absolue (ou indépendance) et l'autonomie relative, suivant le contexte »⁴⁶

Chaque élément de l'équipe, élabore sa stratégie et prend toutes les décisions locales qu'il juge nécessaire, ce système ne fonctionne que si la confiance est grande entre les personnes comme entre les entités. L'autonomie permet l'instauration d'une mentalité agile au sein de l'entreprise et pour chaque élément. Chacun est responsable des résultats, personne ne reçoit d'ordre de personne, chacun participe à l'agilité de l'entreprise. Il n'y a plus de sentiment de supériorité ni de dépendance entre les membres de l'équipe, chacun a un rôle propre et une autonomie qui lui donne plus d'efficacité dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Chaque élément de l'organisation prend conscience de sa responsabilité et développe une conscience du client interne et externe. Il cherche alors à capter des signaux de son environnement et les renvoie vers ceux qui peuvent en faire meilleur usage.

3. incarner l'apprentissage et la formation dans la démarche agile :

Pour être agile, l'organisation doit pouvoir tirer des leçons de l'environnement auxquels elle fait face, d'apprendre par elle-même de tirer parti de ses échecs et de reconnaître leur contribution à l'apprentissage.

L'apprentissage permet à l'entreprise de mieux préparer l'avenir. Il nécessite du temps de réflexion et une prise de conscience que les entreprises n'ont souvent pas le privilège de s'accorder lorsqu'elles sont dans une tourmente d'urgence pour décider et agir.

Afin de bénéficier rapidement des avantages des approches agiles, les organisations devraient mettre en place une conduite du changement dont la première composante est la formation.

⁴⁶ Jean-Claude Serres « manager dans l'incertitude », AFNOR, 2006, page 76.

Les retours d'expérience montrent qu'une bonne formation des praticiens et l'accompagnement des équipes constituent la meilleure garantie d'efficacité quand on adopte un mode de fonctionnement agile.

La formation facilite l'acquisition de nouvelles compétences pour se préparer à l'adaptation au contexte particulier de chaque organisation. Et de se mettre en situation pour définir les pratiques à mettre en place avant de commencer la démarche agile.

Pour l'entreprise, la formation est un moyen d'accroître les compétences de ses salariés et de renforcer ainsi leur degré d'adaptation à leur poste ou à leur environnement. Il s'agit souvent d'aider l'individu à s'adapter à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travailler : nouveaux outils, nouvelles méthodes, nouvelle organisation, nouvelles technologies, nouveaux métiers, meilleures performances dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité, etc.

Il ne s'agit donc pas seulement de compléter des savoirs et savoir-faire dans un champ de compétence existant, mais de faciliter le changement en l'intégrant dans la formation les conditions du changement à l'échelle individuelle : remise en question des habitudes de travail, appropriation de nouvelles démarches, outils, etc.

La formation met à la portée de l'individu les moyens de changer, et crée les conditions qui permettent un « déclic » plus fort que les résistances naturelles au changement.

Pour développer l'agilité, il est nécessaire de créer une rupture avec les anciennes méthodes de fonctionnement. Cette rupture se crée lorsqu'on acquit des informations entièrement nouvelles, ou en contradiction avec ce qu'on sait déjà ; elle se crée aussi lorsqu'on est dans un environnement radicalement nouveau dans lequel nos références ne fonctionnent plus ou mal.

Les entreprises sont de plus en plus soumises aux changements visant à une transformation radicale du système, de ses règles de fonctionnement et des modalités

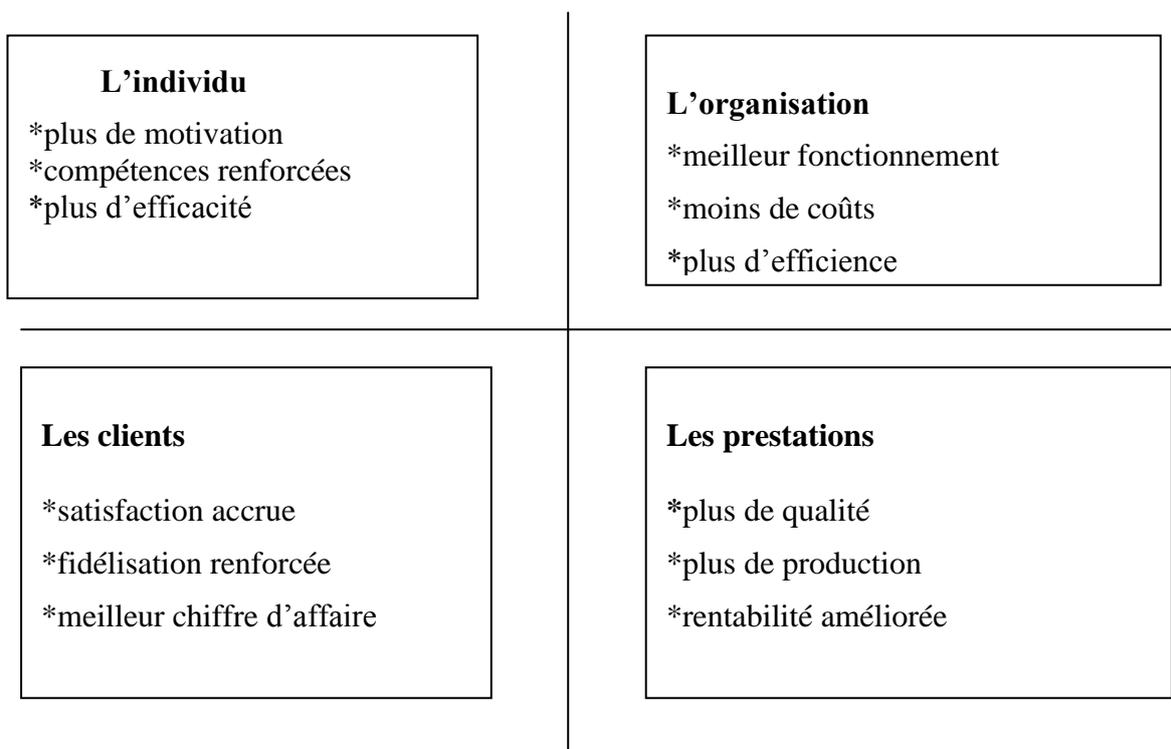
mêmes du traitement des changements. La formation n'est alors plus un hasard, ou une conjoncture, elle devient une stratégie à part entière.

La formation est l'occasion pour une entreprise de se poser la question des compétences qui lui sont nécessaires pour satisfaire ses clients et améliorer ses résultats. Ainsi, elle accompagne de manière active les modernisations technologiques, les changements d'organisation, les conquêtes de nouveaux marchés... Pour ce faire, le plan de formation est un véritable outil d'agilité

Il n'est pas question de prévoir l'avenir, mais de préparer l'entreprise à appréhender les changements à venir et les maîtriser.

Enfin, préparer l'entreprise au changement revient à lui conférer souplesse et adaptabilité et agilité par la formation régulière de chaque salarié à différents métiers afin qu'il soit prêt à réagir en fonction des modifications de l'environnement.

Figure 7: l'impact d'un projet de formation dans l'agilité⁴⁷



⁴⁷ Adapter par l'auteur

Section 2 : la construction d'une équipe agile

1. Fonctionnement d'une équipe agile

Une "équipe" au sens Agile peut être représentée comme un petit groupe de personnes travaillant sur un seul projet, les membres d'une équipe peuvent avoir plusieurs responsabilités opérationnelles. La notion d'équipe implique le partage des connaissances, et chacun à une part de responsabilité dans les résultats obtenus. L'équipe réunit l'ensemble des compétences nécessaires fonctionnelles et techniques. Elle se focalise sur les résultats à obtenir plutôt que sur les rôles et responsabilités de chacun, chaque membre exerce plusieurs fonctions au même temps, pour mieux cerner les exigences du client qu'il faut détecter pour y remédier pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

L'agilité met en avant des valeurs et des principes humanistes, ainsi que de nombreuses pratiques collaboratives ; les comportements attendus restituent une image d'équipe soudée, auto-organisée, engagée, solidaire...

1.1 Les valeurs de l'équipe agile :

Contrairement à une équipe traditionnelle qui fonctionne en cloisonnement et en mode séquentiel, une équipe agile est intégrée et pluridisciplinaire. Cela signifie que tous « les corps de métier sont réunis –idéalement dans une même salle- et travaillent tous à la fabrication d'un résultat commun. Des réunions plénières, appelées « cérémonies », ponctuent le rythme des itérations et offrent de fréquentes occasions de collaborer »⁴⁸.

Les attentes concrètes des membres d'une entreprise agile et de son leader, en matière de valeurs et comportements, peuvent être résumées dans le tableau suivant.

⁴⁸Véronique Messenger 2012 « Coacher une équipe agile », Groupe Eyrolles, paris page12.

Tableau 4: valeurs agiles et comportements attendus⁴⁹

Valeur agile	Comportement
Collaboration	Chaque membre de l'équipe est attentif à préserver l'intérêt collectif, avant ses objectifs personnels, pour la performance globale. On n'observe pas de comportement individualiste ou recherchant la « starisation ». la programmation en binôme y fonctionne à merveille, par exemple.
Confiance	Chaque membre de l'équipe sait que ses coéquipiers sont bienveillants à son égard ; chacun accepte d'apparaître vulnérable, le cas échéant, et de reconnaître une faiblesse ou une difficulté. Cette confiance garantit également le libre échange d'informations lors du daily stand-up meeting (premier lieu où cela est perceptible) et la participation constructive aux estimations ; elle permet de discuter ouvertement et sans détour d'améliorations ou de changements, sans que cela engendre des conflits.
Solidarité	La confiance entre les membres facilite leur démarche spontanée de demande ou de proposition d'aide, en cas de problème.
Responsabilité	Chaque membre est coresponsable des décisions collectives. En cas d'échec, on ne recherche pas le « coupable » : on réussit ou on échoue collectivement. L'échec est assumé et considéré comme une étape d'apprentissage.

⁴⁹véronique Messenger 2012, opt, cité, page13.

Autonomie	Chacun profite de cette autonomie pour prendre des initiatives, proposer des solutions, innover, sans attendre passivement les directions du chef. Chaque membre est proactif.
Sens de l'engagement	Chaque membre est soucieux de respecter les décisions prises ensemble, notamment vis-à-vis du client, sur le résultat attendu. Tout est mis en œuvre pour honorer le contrat. Il n'y a pas de situation de blocage. Et tous participent activement au daily stand-up meeting, qui se tient chaque jour pour s'assurer que l'engagement sera tenu.
Droit à l'erreur	Prendre des risques, innover, itérer, apprendre constituent les fondements d'une approche agile. Chacun accepte de se tromper, potentiellement, puisque les erreurs ne sont ni jugées ni sanctionnées. En effet, sur des cycles courts, les erreurs ont moins de conséquences. Tous apprécient de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue et voient les rétrospectives comme une opportunité de corriger. Ce qui est important, c'est apprendre de ses erreurs.
Apprentissage	Chaque membre de l'équipe accepte de démarrer sans tout maîtriser, avec une part d'inconnu. L'apprentissage fait partie du travail quotidien, par la découverte, l'autoformation, la programmation en binôme (pair-programming) ou le transfert de compétences entre membres.
Transparence	Chacun communique quotidiennement et spontanément son estimation du travail restant à faire, sans se sentir contrôlé ; personne n'hésite à alerter ses coéquipiers sur

	un obstacle rencontré, y compris une difficulté personnelle.
Adaptabilité	Le changement est accepté, les remises en question fréquentes et indolores, puisqu'elles ne portent sur les personne.
Exemplarité	Porteur lui-même des valeurs et principes agiles, le manager sait les partager et s'assure de leur respect et de leur bonne application. Il fait preuve d'exemplarité.
Courage	Les membres de l'équipe ont du courage pour accepter de démarrer un projet sans avoir tous les éléments, tout en sachant que l'on devra sans doute défaire, refaire, améliorer, adapter ; il leur en faut pour accepter les prises de risques les remises en question, la transparence, l'appropriation collective du produit....
Respect	Il leur faudra également du respect, les uns envers les autres et pour le travail de leurs coéquipiers. Le manager qui délègue la responsabilité à son équipe fait preuve de respect à son égard.
Disponibilité	Elle est particulièrement vraie pour le manager, « leueur d'obstacles », dont le rôle est dédié à son équipe pour l'aider à progresser.

Dans l'équipe agile, on favorise la communication entre les différents acteurs d'un projet, mais également entre l'équipe et ses différents partenaires comme l'échange de points de vue différents ou complémentaires, l'entraide et non la concurrence, les relations « partenariales » avec le client...

On mesurera l'importance de ces qualités dans l'organisation de l'équipe, dans la prise de décision, dans la prévention ou la résolution des conflits, dans le dialogue avec le client. La compétence des collaborateurs, leur motivation et la possibilité, pour

chacun, d'exprimer son individualité (au service du groupe) favoriseront la créativité et la performance de l'équipe et garantiront les meilleures chances de succès au projet.

2. Définir une vision commune

2.1 La vision

La vision donne un sens, une direction, un cap, un point d'ancrage pour toutes les activités et les décisions de l'équipe. Partagée, elle représente la boussole de l'équipe.

D'après la modélisation en 6 niveaux de Vincent Lenhardt⁵⁰. La vision est une dynamique de progrès, pour décrire une vision d'entreprise, on utilise six niveaux différents d'abstraction.

Ces niveaux sont évalués sur un spectre qui s'étend :

*De l'action (le niveau le plus opérationnel, très circonscrit dans le temps) ;

*Aux enjeux (le niveau le plus intemporel et immatériel).

La vision aura le double rôle de nourrir l'imaginaire collectif dans l'espace

*L'imaginaire collectif dans l'espace ;

*Et l'action collective dans le temps.

L'enjeu de la vision

La vocation : C'est la raison d'être de l'entreprise, qui correspond à un niveau assez intemporel. « Que manquerait-il à l'environnement si nous n'étions pas là ? »

L'ambition : C'est le défi dans le temps. L'ambition s'inscrit dans une durée.

La valeur : Il s'agit des valeurs organisationnelles, culturelles et éthiques.

Les principes de management : Les principes de management doivent être cohérents avec la vocation, l'ambition et les valeurs de l'entreprise.

Les priorités stratégiques : Il s'agit des choix à faire pour conduire l'entreprise. De telles priorités s'étendent généralement sur une ou deux années.

⁵⁰ LES NIVEAUX LOGIQUES DE LA VISION 2007 http://www.opteam.org/webyep-system/data/8-1-2-at-Fichier_Opteam.pdf

Le plan d'action : Les plans d'actions sont éphémères et fugitifs. « Que fait-on et quelle est la manière la plus opérationnelle de s'y prendre ? »

2.2 Le partage d'une vision

La vision repose sur une étude d'opportunité et/ou une analyse de l'environnement qui font émerger un besoin : nouvelle opportunité commerciale, lancement d'un nouveau produit, limites du produit existant, alignement du système d'information sur la stratégie de l'organisation. Puis une étude de faisabilité analyse techniquement et économiquement permet le démarrage du projet. « Ces études préalables peuvent également donner lieu à une analyse comparative des produits ou des solutions concurrents, afin d'en mesurer les avantages et les inconvénients et de mieux positionner le produit à développer »⁵¹.

La vision donne du sens aux décisions et à l'action du management. Elle sert de carte de référence à l'action quotidienne et oriente concrètement les comportements. En outre, comme pour la raison d'être, le travail sur la vision fournit généralement l'opportunité d'une réflexion sur les principes d'action. De façon générale, la vision exige de promouvoir une nouvelle culture d'entreprise afin de mieux répondre aux exigences des clients, voire de la société en général. De ce fait, l'émergence d'une nouvelle vision favorise l'évolution des valeurs : confiance, dépassement, autodiscipline...

Enfin, « une vision doit inspirer les grands choix concernant l'organisation au même titre que ceux relevant de la stratégie »⁵².

2.3 Pourquoi partager une vision ?

Les principes de base de la Vision Partagée⁵³

- Image d'un futur idéal pour l'organisation...
- Expression d'un engagement collectif...

⁵¹ Véronique Messenger Rota, 2008 op.cité page 78.

⁵² Olivier Vassal « crise du sens Défis du management », page 208, Pearson Education France, Paris 2005

⁵³ Les principes de base de la Vision Partagée <http://jean.luc.michel.pagesperso-orange.fr/Poly.Dia.jlm/Caract-Vision.pdf>

- Phare, guide de l'action individuelle ou groupale dans un environnement changeant...
- Sens des responsabilités et mise en confiance...
- Donne un sens et une direction
- Engage personnellement les individus
- Exprime la mission essentielle de l'organisation
- Imprime et oriente l'action et les comportements des acteurs
- une affirmation de ce que les acteurs veulent créer ensemble

Ainsi, à l'issue de ces étapes préliminaires, la vision du projet peut répondre aux quatre questions suivantes :

- **Pour quoi ?** Quel est l'objectif stratégique du client ?
- **Quoi ?** Quels sont le périmètre et les contraintes, actuels et futurs, du projet ?
- **Qui ou pour qui ?** Qui sont les parties prenantes du projet ? Qui va utiliser le produit ? A qui va bénéficier le produit ?

A toute personne impactée ou qui peut impacter le déploiement d'un produit, y compris l'équipe de réalisation.

- **Comment ?** Comment l'équipe va-t-elle réaliser le produit : va-t-elle le faire. Le faire faire ? Ou l'acheter ?

Il s'agit ici de concevoir une ébauche de solution technique, un calendrier, un budget, de dénombrer les ressources nécessaires, de déterminer la méthodologie qui sera mise en œuvre...

Une fois la vision communiquée par le client et partagée par tous, l'équipe de réalisation va s'y mettre, et compte tenu de l'incertitude qui caractérise les projets, il faudra entreprendre en spéculant, tout en proposant des hypothèses, et en assurant sa progression et son rythme d'avancement.

3. La communication favorise l'agilité

Afin d'accompagner les membres d'une équipe dans une démarche agile la communication joue un rôle primordiale, Il est fondamental d'amener chacun à prendre conscience de sa part de responsabilité dans la qualité de ses relations avec l'environnement. L'énergie positive dégagée sera exploitée dans la réalisation des objectifs.

La communication constitue une composante essentielle au travail pour améliorer l'agilité des organisations. La firme gagne en capacité de réactivité, d'adaptation et compétitivité, en privilégiant la communication entre les unités opérationnelles

Pour déployer l'agilité des organisations, il est nécessaire qu'un niveau maximal de communication soit établi et maintenu durant le projet ; avec l'auto organisation les collaborateurs travaillent mieux, ils ont la bonne information dont ils ont besoin et au bon moment, pour comprendre le contexte du projet voire l'organisation toute entière. Le manque d'information laisse la place aux rumeurs, aux hypothèses et génère une perte de confiance et de temps si précieux à l'organisation.

La communication concerne les résultats et l'avancement du projet, qui restent visibles pour tous, équipe et partenaires externes. Une transparence et une égalité d'accès à l'information se cristallisent par l'application de l'approche agile.

La communication véhicule l'information ou l'injonction (ordres). C'est un outil qui vise à favoriser l'expression collective sur un sujet commun et la mise en mots des représentations cognitives des acteurs. C'est-à-dire la publication de l'information ou de connaissances détenues par un individu ou des groupes d'individus. Elle contribue aussi à fluidifier la circulation interne d'informations et vise à donner du sens au travail, en informant chacun et en favorisant le dialogue autour de la mise en œuvre opérationnelle de l'agilité.

Plus globalement, l'agilité de l'organisation est favorisée par la collaboration entre les équipes et même la création des binômes entre les différentes directions. Dès l'amont des projets, à travers la communication, un outil indispensable à la

compréhension et l'adhésion des collaborateurs dans le projet et donc à leur implication. Il est nécessaire donc s'appuyer sur les expertises de chacun et comprendre ce qui encourage l'esprit participatif.

Il devient donc primordial de convertir le changement en opportunité qu'il faut saisir.

3. 1 les avantages de la communication

L'activité communicationnelle prend de plus en plus de l'importance et elle est devenue primordiale de telle façon que l'entreprise soit obligée de proposer aux opérateurs des formations à la communication et de réorganiser ses locaux afin de donner à la communication la place qui lui revient.

En grande partie, les obstacles ou les problèmes rencontrés au cours de la réalisation des projets proviennent généralement d'une faille dans la communication.

Une mauvaise communication peut provenir d'un message qui n'est pas claire, d'une transmission de mauvaise qualité, d'un interlocuteur n'ayant pas une écoute active, ou d'un message mal interprété.

La collaboration efficace d'une équipe donne une place importante aux échanges informels, en favorisant le face-à-face, elle serait plus efficace si l'ensemble des membres se trouvent dans le même lieu.

Les espaces décloisonnés de travail permettent de réunir au sein d'un lieu unique et ouvert (une grande salle par exemple) des équipes en prise directe avec la réalité productive auxquelles on demande de réagir au plus près du terrain, de manière relativement autonome et souvent de façon innovante à des situations complexes. Un espace de travail qui réunie les membres d'une équipe dans un même espace, sans murs ni obstacles entre les personnes. Un environnement qui favorise la création d'équipes collaboratives se manifeste à travers un espace qui permet d'afficher les indicateurs de projet sur les murs et de les concevoir ensemble sur un tableau.

Dans le cas où des contraintes physiques empêchent le décloisonnement, on tente graduellement de rapprocher les membres d'une même équipe sur le même niveau car la proximité est un facteur clef qui encourage le développement de la cohésion d'une équipe. Pour des équipes distribuées géographiquement, il est préconisé de les réunir au même endroit, au début de projet, le temps indispensable pour qu'une cohésion d'équipe prenne forme.

4. Créer un environnement de travail motivant et innovant

Le mouvement agile a fait d'énormes progrès dans la dernière décennie, améliorant considérablement l'environnement de travail satisfaisant dans de nombreuses organisations.

La communauté Agile a mis l'accent sur l'engagement et la motivation en préconisant des équipes d'auto-organisation, les interactions de collaboration, l'excellence technique, la prise de décision participative, et le leadership agile.

La motivation a été ignorée durant de nombreuses années. Le mythe de la motivation est considéré comme facteurs extrinsèques considérant l'argent, comme moyen pour obtenir plus de productivité. La réalité du contexte actuel montre que la motivation est entraînée par des facteurs intrinsèques: autonomie, maîtrise, et le sens du but qui encourage le dépassement de soi et la recherche de l'excellence à travers l'implication et l'appartenance.

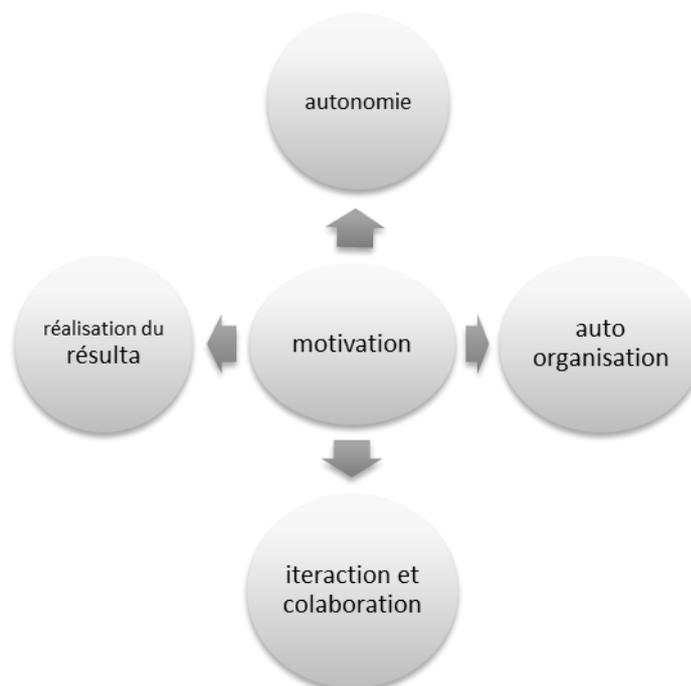
Les êtres humains ont une tendance intérieure innée à être autonome, autodéterminée, et relié à une autre. Et quand ces facteurs sont libérés, on va plus loin et vite.

Ces besoins intrinsèques de motivation viennent de l'intérieur, ils véhiculent l'appartenance. Qui se transforme en choses extrinsèques qui se reflètent à l'extérieur et génère plus de forces externes. Quand un manager essaie de motiver une personne ou une équipe, il essaie d'influencer le comportement en offrant des incitations. Et quand il tente de stimuler une personne ou une équipe dans une organisation agile, il essaie d'influencer le comportement en offrant un but.

L'argent est une incitation, s'adapter à l'environnement est un objectif, une Inspiration plus grande et plus durable que les motivations extrinsèques; elle parle au cœur et à l'esprit. La motivation dans l'organisation agile tend à véhiculer des termes, plus large que la récompenses, focalisation étroite, et le contrôle. Elle crée une inspiration qui a tendance à transmettre plus des sentiments internes de satisfaction et d'efficacité.

Ainsi, tous les niveaux d'une organisation agile, devraient être inspirés par les résultats à réaliser qui généreront plus de motivation, et pourront engager l'ensemble dans le processus de transformation, et dont les résultats seraient des équipes innovatrices et créatives et surtout agiles.

Figure 8: Facteur de motivation dans une organisation agile⁵⁴



⁵⁴ Adaptée par l'auteur