

Coaching d'entreprise agile : la stabilité d'entreprise, votre pire ennemi

AgilBee est une entreprise spécialisée, depuis 2005, en facilitation, coaching, formation et entraînement. Cette entreprise française pionnière dans le domaine de l'agilité accompagne les chefs d'entreprise dans la gouvernance d'entreprise. Rencontre avec le fondateur et coach, Patrice Petit.



PATRICE PETIT

FONDATEUR ET COACH

Qu'est-ce que vous proposez comme services ?

La mission d'AgilBee est de vous accompagner dans votre organisation afin de créer les conditions de réussite collective et individuelle. Nous revisitons les modèles de l'entreprise en proposant de travailler différemment pour repenser l'entreprise que vous voudriez et non celle que vous subissez. AgilBee amène ainsi les entreprises et les individus à trouver des idées organisationnelles propres à leur contexte et les aide à fluidifier le travail et à réinventer le mode de gouvernance. Nous accélérons ainsi, sans travailler plus, l'atteinte des objectifs sur la couche tactique avec une optimisation de la valeur acquise et nous améliorons les mécanismes d'alignement entre l'équipe tactique et l'équipe stratégique. AgilBee accompagne les Comex, les managers opérationnels et stratégiques, les équipes (DSI, compta, marketing, RH, finance, produits...).

AgilBee axe ainsi son offre de services sur 4 thématiques clés :

- La facilitation pour amener l'entreprise à définir sa stratégie et ses moyens, et, les individus et les départements à accélérer les prises de décision (vision, amélioration, rétrospective, animation

de réunion, bilan) ;

- Le coaching en accompagnant les chefs d'entreprise, les managers et équipes dans quelque domaine que ce soit (informatique, comptabilité, finance, commercial...) à trouver les clés pour s'organiser différemment ;
- L'entraînement via des ateliers de découverte et d'amplification de l'apprentissage pour aiguïser ses réflexes et être prêt à s'adapter à un nouveau contexte rapidement ;
- La formation de collaborateurs et dirigeants, en inter et intra-entreprise, pour découvrir les nouveaux paradigmes qui dictent la société actuelle et pour développer son savoir-faire.

Depuis 2005, vous développez le coaching d'entreprise agile, de quoi s'agit-il ?

Le coaching d'entreprise agile est le type de service n°1 que devrait construire l'entreprise pour la rendre agile et non seulement en cherchant à appliquer des frameworks organisationnels ou des méthodes. Nous réalisons des interventions de coaching auprès des chefs d'entreprise pour amener à développer une stratégie, une vision et pour déterminer un modèle opérationnel afin d'amener les équipes tactiques à s'autonomiser,

s'auto-organiser et atteindre ses objectifs. Soit nous intervenons directement, soit nous formons et supervisons les coachs d'entreprise agile. Lorsque les entreprises préfèrent faire les transformations sans aide extérieure, nous avons construit un parcours de formation pour coach agile abouti construit sur 12 jours, contenant les bons ateliers et techniques de facilitation et de coaching et délivrant le « bon » message.

Pourquoi rendre agile l'entreprise ?

Il existe de nombreux arguments pour répondre à cette question.

- Parce que lorsque l'humain décide de ne pas changer, les plus belles approches et les plus performants des processus ne fonctionneront jamais. Mettez un cadre de travail comme Scrum, Kanban, SAFe, Scrum@Scale, LeSS sans personne engagée dans le changement ne produit aucun changement pérenne. Notre métier n'est donc pas réduit à mettre en place des méthodes ou des outils ; notre métier est de vous écouter et impulser des nouvelles idées pour vous faire réussir quel que soit votre contexte professionnel ;
- Parce que lorsque deux équipes sont côte à côte et qu'elles ont les mêmes

pratiques imposées, les comportements des membres d'équipe en sont modifiés. Ils se sentent observés.

De ces 2 premiers points, il résulte qu'il faut intégrer dans chaque conduite de changement dans les systèmes complexes une logique d'intégration de la composante humaine. Ainsi, nous faisons ré-émerger dans chaque contexte les cadres que les individus veulent voir être mis en place et non celui qui a été choisi pour eux. Il nous arrive lors d'atelier avec les équipes qui décident de la manière de s'organiser puis de discuter avec leur manager qui ne comprend pas pourquoi ils font ce qu'ils viennent de décider quand cela fait plusieurs années que ces mêmes managers leur demandent de faire les mêmes actions. Il s'agit d'un point clef dans la transformation des organisations et dans l'état d'esprit vers lequel le 21^{ème} siècle tend.

Rendre agile l'entreprise, c'est aussi :

- Parce que la longévité des entreprises était estimée à 70 ans dans les années 1950. Elle a chuté, passant à moins de 15 ans depuis 2010. Il faut aider les entreprises à se renouveler et à se réinventer en continu pour faire face à l'évolution permanente du marché et à un système qui n'est ni prédictible ni prévisible. La stabilité est le pire ennemi de l'entreprise ! S'il n'y a pas de mouvement, l'entreprise est vouée à disparaître. Et le changement dans un environnement incertain n'est pas un choix mais une nécessité.
- Et puis, parce que la pression est

« AgilBee travaille dans ce sens : redonner un sens au travail d'entreprise. Pour retrouver la sérénité d'un cadre de travail efficace sans pression nocive, il faut réinventer tous nos métiers et les faire évoluer »

devenue tellement importante dans nos sociétés occidentales, dû en partie par l'arrivée de la complexification de la société qu'il est devenu indispensable de re-domestiquer nos environnements de travail pour éviter de se faire piéger. Il faut une meilleure coordination et un meilleur alignement.

Notre action consiste ainsi à accompagner les équipes tactiques dans la réussite, l'équipe dirigeante dans la mise en œuvre de sa stratégie et à revoir l'état d'esprit pour développer une culture d'entreprise agile. Une entreprise agile se définit comme une entreprise apprenante capable de réinventer ses affaires et ses métiers tout en maintenant un cadre de travail soutenable. Toute l'entreprise doit apprendre ainsi à devenir agile, y compris vous, les chefs d'entreprise et les managers.

Est-ce que les pyramides organisationnelles ne sont pas un frein à cela ?

Il s'agit d'une croyance. Les pyramides hiérarchiques apparaissent toujours

lorsque les situations sont stables ; il est possible d'anticiper cela mais ce n'est pas non plus un véritable frein pour transformer son entreprise en entreprise performante. Si vous observez la longévité d'une entreprise libérée avec une organisation hiérarchique aplatie, vous observerez d'autres limitations telles que les problèmes liés à la prise de décision amenant fréquemment à des statu quo ; elles peuvent être a fortiori plus instables que des structures hiérarchiques qui ont bâti un cercle relationnel de collaborateurs (internes) et un réseau de partenaires (externes) fiables. La recherche d'une organisation opérationnelle est une des clefs de l'agilité des organisations ; la seconde clef est l'émergence. Nous pouvons faire évoluer l'organisation vers de nouveaux états plus rapidement que les dirigeants le pensent. Ainsi, notre action nous amène à mettre en place, quel que soit le type d'organisation hiérarchique, une logique de travail en équipe et de transversalité opérationnelle. Les dynamiques de groupes sont des facteurs intéressants d'accélération de l'entreprise. Nous croyons beaucoup à l'intelligence collective. Le collectif peut résoudre des problématiques que l'individu seul ne peut pas résoudre dans les systèmes complexes, que ce soit au niveau managérial ou des équipes.

Y a-t-il des points communs dans tous vos accompagnements quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise ?

Oui. Les frameworks, le leadership et l'état d'esprit à injecter forment un socle commun. Cependant, il est à noter que les besoins sont systématiquement différents en fonction des personnes et des processus métiers. L'usage de ce socle s'utilise ainsi différemment.



Quels sont les enjeux du coaching d'entreprise ?

Avec l'accélération des innovations sur la planète, l'humain a de nouveaux challenges à relever. Il subit davantage de pression, de complexité mais l'humain n'est pas prêt à accélérer. La sensation de presse-citron est devenue tellement insupportable que les burnout ne sont plus l'apanage des hauts dirigeants d'entreprise ; cela touche tous nos services, nos collaborateurs et nos organismes de société. Alors AgilBee travaille dans cette direction : redonner un sens au travail d'entreprise. Pour retrouver la sérénité d'un cadre de travail efficace sans pression nocive, il faut réinventer tous nos métiers et les faire évoluer.

Le coach d'entreprise agile est une personne qui connaît les patterns et anti-patterns d'entreprise. Il accompagne les personnes à faire émerger le cadre qu'il convient pour atteindre leurs objectifs dans des contextes potentiellement difficiles. Il assainit les relations et facilite la création d'un environnement opérationnel qui fonctionne. Inutile de casser vos pyramides pour assainir ce qui fonctionne déjà. AgilBee reconnaît que l'entreprise agile est une entreprise apprenante qui a su faire émerger l'organisation qu'elle a choisie et non celle qu'elle subit. Nous ne partons jamais de méthodes ou de méthodologies ; nous partons toujours de vous, de l'humain. L'entreprise a de nouveaux défis à relever. L'entrée dans le 21^{ème} siècle nécessite de revoir sa manière de vivre l'entreprise et de vivre dans la société.

Que représente l'agilité pour un chef d'entreprise ?

Il s'agit de :

- Privilégier le changement plutôt que suivre des plans prédits : Dès lors où un produit commence à être fabriqué il y aura en moyenne 25% de nouvelles idées qui arriveront. Alors, n'attendons pas de créer des modèles qui intègrent le changement. Les utilisateurs changent d'avis et alors, est-ce un problème ? Comment vous vous organisez pour satisfaire vos clients ?
- Se focaliser sur la satisfaction client, collaborateurs et métier. Vous pouvez ainsi travailler la valeur acquise de



chaque partie. Posez-vous la question : Que signifie la notion de Valeur pour ces clients, collaborateurs et métier ?

- Paralléliser toutes les actions, les métiers. Plus votre organisation est complexe et plus les économies de parallélisation seront flagrantes. Cela fluidifiera votre production, vos équipes. Et plus vos cycles de production seront courts en temps, plus vous aurez un accroissement de vos livraisons.

Quels sont les nouveaux paradigmes qu'un chef d'entreprise doit comprendre pour transformer l'entreprise ?

Les changements de paradigmes sont nombreux. Si j'en choisis 5 dans une liste importante de ce qu'il faut faire, ce serait :

- Privilégier les modèles empiriques aux modèles rationnels : d'abord, nous avons arrêté de croire à ce que notre avenir sera uniquement dicté par des modèles prédictifs et rationnels. Nous préférons les modèles empiriques, des modèles qui apprennent. Dans l'entreprise, nous n'avons pas le temps d'attendre des travaux de scientifiques. De plus, un chercheur du nom de

Gödel, a démontré que tout système en interaction n'était pas toujours démontrable. Cela signifie que nous attendons en vain. L'agilité a ses fondations en ayant repéré les points qui fonctionnent dans des équipes informatiques. Alors, continuer à partager les patterns qui fonctionnent entre entreprises, c'est peut-être la meilleure idée d'opportunité organisationnelle. Et le pattern de changement majeur actuel est l'agilité.

- Ne pas homogénéiser les pratiques. Si vous ne le faites pas, les personnes se sentent observées et changent leur comportement. Cela introduit un biais cognitif important et ralentit les équipes. Réinventer la roue à chaque équipe est primordial et complètement aligné avec la nature humaine. C'est donc une contrainte à s'imposer pour gagner en efficacité dans un système humain.
- FUN = PERFORMANCE. Observer l'ambiance dans votre entreprise. J'aime à dire que si l'ambiance est bonne, le résultat sera là. Prendre plaisir au travail ne devrait plus être tabou. En tant que Chef d'Entreprise, vous savez de quoi je parle. Si je ne prends pas plaisir dans ma mission, je ne le fais pas ou délègue l'action. Alors soyez attentif à cet

■■■■■

« L'entreprise a de nouveaux défis à relever. L'entrée dans le 21^{ème} siècle nécessite de revoir sa manière de vivre l'entreprise et de vivre dans la société »

■■■■■

indicateur. Il est déterminant dans votre performance long terme. Cela introduit comme corollaire qu'il faut traquer les énergies négatives et les amoindrir.

- Ne pas privilégier uniquement le business. Intéressez-vous à la manière de s'organiser et déléguer cette partie si elle n'est pas votre centre d'intérêt personnel.
- Ne pas donner plusieurs gros projets à une même équipe. Il s'agit d'une faute professionnelle qui est contre performante et coûte cher à l'entreprise. Dans le but de vouloir satisfaire vos clients, vous accumulez un n-ième projet sur une équipe, et le résultat sera toujours le même : L'ensemble de vos clients sont insatisfaits.

Y-a-t-il d'autres changements de paradigme à communiquer aux chefs d'entreprise liés au fait de passer à un coaching d'entreprise agile ?

Ils sont nombreux. Si j'avais quelques conseils spécifiques pour montrer ce qui est important, voici 6 idées qui vous permettront de revoir votre positionnement :

- Activer l'esprit d'équipe : une des facettes de l'agilité est incontestablement la dimension d'équipe. Nous métamorphosons des groupes en équipes qui ont des mécanismes collaboratifs efficaces. AgilBee aime ainsi à dire que « L'entreprise agile permet d'aller plus vite et plus loin » mettant aux oubliettes le bon vieil adage « Seul on va plus vite, en groupe on va plus loin ».
- Stopper les injonctions paradoxales et devenez agile vous-même. Une injonction paradoxale est une demande faite à une personne qui va à l'encontre de ce qu'elle connaît de l'état de l'art. Ce qu'il ne faut pas dire par exemple : « Devenez agile mais mesurez l'avancement individuellement de chaque

membre de l'équipe » ou encore « Soyez agile mais laissez tomber la qualité ». L'injonction paradoxale ralentit, démotive et empêche d'entrer dans un cadre de confiance. La perte de vitesse individuelle est extrêmement importante et elle n'est pas vraiment mesurable. Chercher à transformer son entreprise en mode agile mais la réduire par une injonction paradoxale illustre une méconnaissance de l'agilité de l'entreprise et des mécanismes psychologiques de l'individu. Pour commencer à obtenir une démarche agile globale à l'entreprise, il faut se poser la question : Comment moi, chef d'entreprise, je peux aussi devenir agile ?

- **Entrepreneuriatship.** Transformez vos managers en véritable entrepreneur. Dopez leur capacité à décider en leur donnant les moyens de travailler en transversalité. Vous devez compléter les modèles des achats par des moyens introduisant plus de transversalité comme par exemple en gérant des flux financiers non plus annuellement mais dynamiquement.
- **Coordination.** Conseillez les managers d'arrêter de demander l'avancement de leur équipe. Développez le leadership de vos managers. Ils doivent influencer plus qu'ils ne dirigent. Les managers devront ainsi développer leurs propres indicateurs d'avancement pour savoir ce qu'il se passe dans leurs équipes et suivre l'avancement des projets. Une fois que ces indicateurs ont été identifiés, ils ne doivent pas être communiqués aux équipes. Il convient également de ne surtout pas homogénéiser les pratiques. Au contraire, on cherche l'émergence !
- **N'hésitez pas à tester votre agilité.** Posez-vous la question : si je rencontre une difficulté dans mon entreprise de quelque nature qu'elle soit, est-ce que

j'ai les réflexes qui vont me permettre de rebondir ? Enfin, pour une meilleure gouvernance, il faut se méfier de ses sensations individuelles et travailler davantage sur le ressenti des équipes. Par exemple, si je me débarrasse de notre logiciel JIRA, que se passe-t-il ? Le chaos ? Si c'est le cas, vous êtes loin du résultat escompté.

- **Célébrer l'erreur mais ne la récompensez jamais financièrement:** Dans la recherche, de nombreuses découvertes ont été faites à base d'erreurs. Et si l'erreur peut également nous permettre d'apprendre, pourquoi devrions-nous la sanctionner? Au contraire, célébrons l'erreur. Passer de l'erreur à la faute, il s'agit d'observer que l'apprentissage ne fonctionne pas. Cependant ne la récompensez pas, cela introduit un effet contraire appelé « effet cobra ». Cela pousserait les personnes à créer des erreurs pour obtenir la récompense.

Qu'est ce qui fait votre différence ?

Notre ADN n'est pas entaché par un autre mode de gouvernance que celui d'être agile en interne.

- Nous faisons toujours du coaching d'équipe ou d'entreprise avec un coaching individuel des managers. Ceci n'est pas une option mais une nécessité.
- Nous avons un parcours de formation de coach agile certifié internationalement de 12 jours depuis 2014 et nous supervisons les coachs sur le terrain.
- Nous avons des solutions innovantes de coaching individuel et collectif qui vous permettent de vous renouveler en continu et d'atténuer l'impact d'empreintes émotionnelles. Nous utilisons aussi des techniques provenant du milieu du sport de haut niveau avec ActionTypes®.
- Nous ne voyons pas l'intérêt de faire des audits de 6 mois ; nous rentrons dans l'action immédiatement.
- J'ai contribué au développement de l'agilité dans le monde en développant une série d'évènements. J'ai ainsi bâti un réseau international de professionnels qui coopèrent dans les accompagnements multiculturels ■