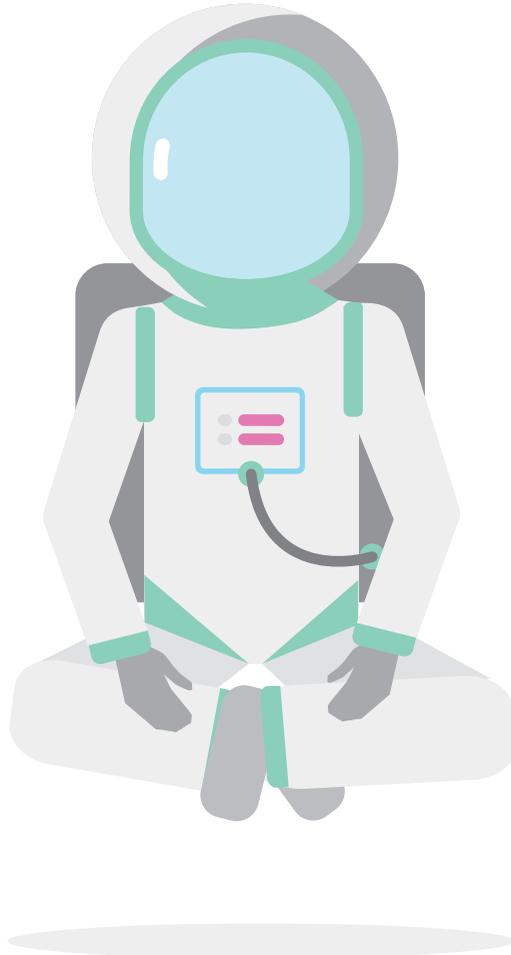


NOVENCIA 



# L'AGILITÉ AU SERVICE DE L'INNOVATION

*« Tout est changement, non pas pour ne plus être,  
mais pour devenir ce qui n'est pas encore. »*

Epictète



# **L'AGILITÉ AU SERVICE DE L'INNOVATION**



# NOTRE PHILOSOPHIE AGILE

Nous préservons ce qu'il y a de bon dans les entreprises que nous accompagnons dans leur transformation.

Nous ne sommes pas des révolutionnaires mais des « évolutionnaires ».

Nous n'imposons pas de pattern, nous faisons du sur mesure à petits pas.

Nous libérons le potentiel de chaque personne de l'entreprise : énergie, savoir-faire, savoir-être.

Nous maîtrisons les frameworks et les utilisons comme des boîtes à outils inspirantes.

Nous co-construisons en faisant du collaborateur un acteur de la nouvelle organisation.

Nous savons que sans cadre il n'y a pas d'autonomie.

Nous sommes convaincus qu'il faut avoir une vision pour porter le changement et jouer collectif.

Nous voulons en apprendre toujours plus.

Nous sommes Agile !

# ÉDITO

L'entreprise d'aujourd'hui doit être capable de réagir vite. Sur le terrain, elle doit adapter son organisation, ses produits et ses services aux enjeux du marché. Une tendance qui place les directions face à un nouveau challenge : celui de l'Agilité.

Être Agile n'est pas une fin ! Mais pour une organisation c'est un moyen d'atteindre plus efficacement ses objectifs stratégiques. Aujourd'hui, une entreprise Agile est une entreprise qui apporte des solutions à ses clients, qui coopère en interne pour optimiser la production de valeur, qui s'enrichit des compétences de ses collaborateurs... Bref qui s'organise pour maîtriser l'incertitude.

Quand on parle d'Agilité, on oublie souvent que sa forme peut être multiple. Nous avons, ces derniers temps, comme seule référence les géants du web et leurs fameux standards (devOps, cloud, UX, Feature Teams)... À écouter le secteur, pour innover, il faudrait faire table rase du passé !

Or, les organisations existantes, surtout si elles sont anciennes, intègrent et expriment dans leur structure et leurs processus, leur histoire et leur culture. Qu'elles aient à évoluer, se transformer pour s'adapter, ne signifie pas que tout y est mauvais et obsolète. La meilleure preuve, c'est qu'elles ont su se développer, persister, et qu'elles existent encore. L'enjeu de la transformation est donc de sélectionner, garder et optimiser ce qui a participé à son succès, et de se défaire de ce qui est devenu un frein pour l'organisation.

C'est pourquoi, il faut accompagner le changement en élaborant et en mettant en œuvre avec les directions un modèle opérationnel Agile adapté aux enjeux métiers et à la culture de l'organisation. Seul objectif : promouvoir le cercle vertueux qui part de l'identification de l'idée jusqu'à sa mise sur le marché. Seul enjeu : ne pas abandonner une méthode pour une autre sans avoir compris ce qui n'a pas fonctionné. Seul impératif : la nécessité d'associer, de façon collective, les valeurs et la culture de l'entreprise avec celles de l'Agilité. C'est seulement de ce mariage que naîtra le succès.

Et comme il n'y a pas de recette miracle pour devenir Agile, ce changement progressif de paradigme nécessite de profondes transformations culturelles et managériales. Le leadership doit s'exercer à tous les étages avec une vraie décentralisation des décisions. Le budget doit faire l'objet d'une ré-allocation continue. La notion de collaboration doit renouer avec la notion de « travailler avec ». Et enfin, le management doit octroyer au collaborateur sa vraie place : celle d'un acteur à part entière de la stratégie de son entreprise.

Sans oublier qu'il faut tester l'Agilité par le biais de ses bonnes pratiques : expérimenter, mesurer, tirer des leçons des expérimentations.

L'expérimentation a pour vertu d'enseigner que le droit à l'erreur fait partie du processus d'apprentissage et permet l'amélioration continue. Désacraliser l'erreur permet d'enclencher une dynamique de progression puissante qui modifie les pratiques et infuse auprès de tous les collaborateurs une culture de l'innovation.

C'est pourquoi, il est indispensable que l'entreprise libère la créativité, développe l'intelligence intuitive et émotionnelle de ses collaborateurs. C'est de ce terreau que jaillira la vraie innovation.

On ne change pas seulement pour changer. L'Agilité n'est pas seulement une méthode, c'est d'abord et surtout un état d'esprit !

**Arnaud Zilliox,**  
**CEO NOVENCIA Group**

# SOMMAIRE

---

## P 8 / A COMME AGILE !

---

### P 11

DE L'INCERTITUDE DOIT NAÎTRE LE CHANGEMENT

### P 15

DE L'IMPORTANCE DE LA VISION ET DE JOUER COLLECTIF

p 17 / Pourquoi faut-il procéder à petits pas ?

p 19 / Plan Do Check Act, un process d'apprentissage

### P 23

L'AGILITÉ, VECTEUR DE CHANGEMENT

p 24 / L'Agile sous-tend des transformations profondes de management

### P 27

L'AGILITÉ, AGITATEUR DE CULTURE !

p 28 / Le modèle de William E. Schneider

p 31 / Le modèle de Frederic Laloux

### P 39

PORTRAIT ROBOT D'UNE ORGANISATION AGILE ET INNOVANTE

---

## P 42 / SAVOIR AGIR, SAVOIR FAIRE ET SAVOIR ÊTRE

---

### P 45

LES COMPORTEMENTS AGILES

## **P 47**

### LES ANIMATEURS DE L'INNOVATION. ÊTRE AGILE !

p 48 / Oliver, Product Owner

p 50 / Vincent, UX Designer

p 54 / Luc, Coach Agile

## **P 59**

### PLURIDISCIPLINARITÉ, AUTONOMIE : COMMENT CRÉER DE LA VALEUR ?

p 60 / Design thinking : La technologie est morte, vive l'expérience !

p 62 / Feature team où l'organisation de l'autonomie

---

## **P 68 / L'AGILITÉ ET L'INNOVATION**

---

## **P 71**

### COMMENT L'AGILITÉ PEUT FAVORISER L'INNOVATION ?

p 72 / Les bénéfices Agiles, levier d'innovation

## **P 75**

### L'INNOVATION MANAGÉRIALE

p 77 / Être sur le terrain et comprendre le Lean Management

p 80 / Inspirer. Le management 3.0

p 82 / Développer sa posture de leader. Le Host Leadership !

## **P 87**

### QUAND L'ÉQUIPE AGILE TRANSFORME L'INFORMATION EN INNOVATION

p 88 / L'amélioration continue sert à l'innovation incrémentale

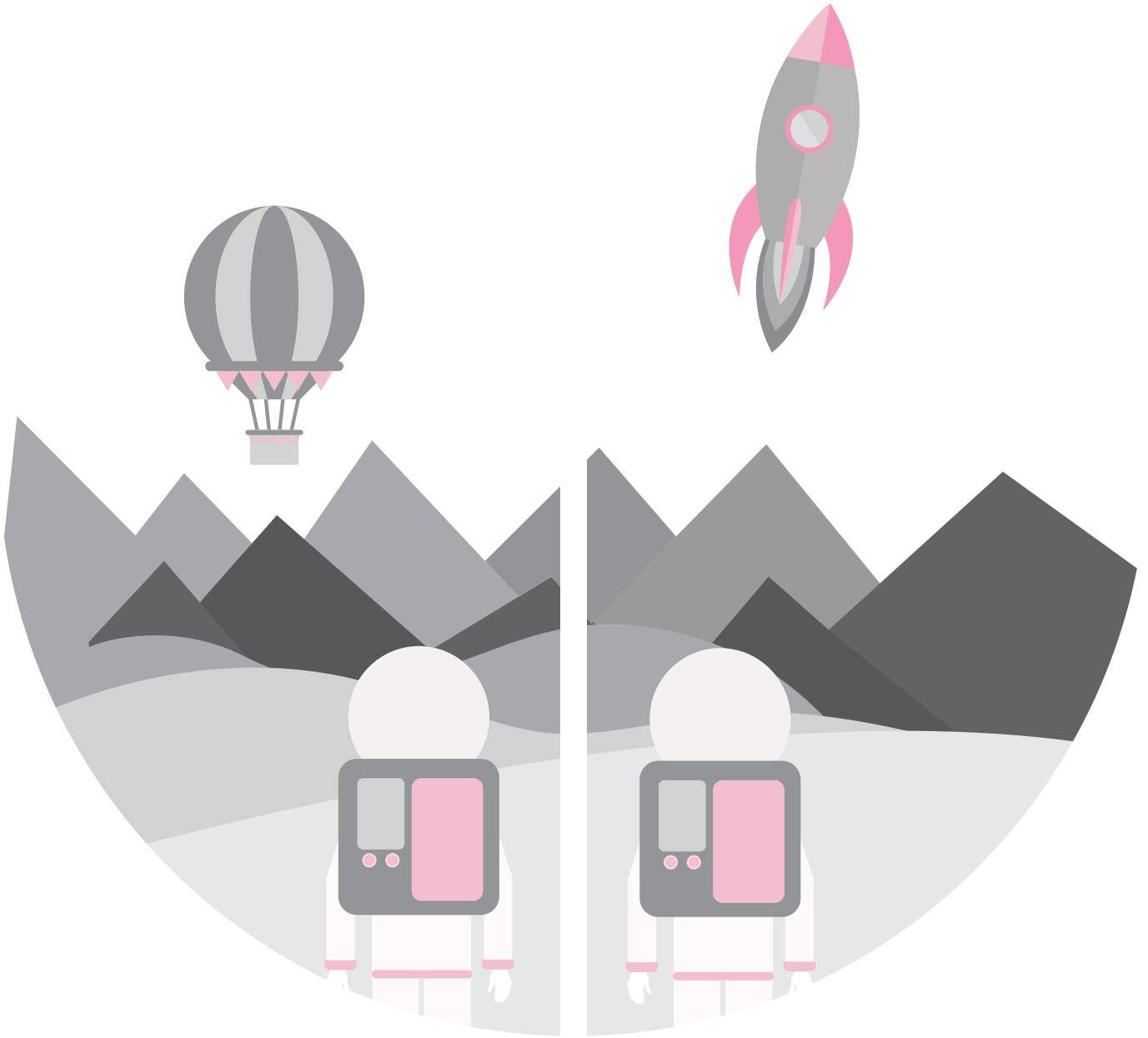
p 88 / Les dimensions humaines de l'Agilité soutiennent l'innovation de rupture

p 89 / Faire un pas de côté, l'innovation adjacente

---

## **P 93 / CONCLUSION : BE GOOD. GO GOOD.**

---



---

« Les dinosaures doivent redevenir des souris capables de faire preuve d'Agilité dans ce nouveau monde digital. »

**Olivier Laborde**

Prix Argus 2015 de l'assurance digitale de la Meilleure stratégie interne pour la transformation digitale de l'entreprise.



**A COMME  
AGILE !**





# DE L'INCERTITUDE DOIT NAÎTRE LE CHANGEMENT

« Dans une économie où l'unique certitude est l'incertitude, la seule source fiable d'un avantage concurrentiel durable est de le savoir. »

Ikujiro NONAKA

Théoricien du management par la connaissance

Depuis la révolution industrielle et le taylorisme, la performance d'une entreprise a toujours été rattachée à la réussite d'une succession de tâches et de processus. Mais la révolution de l'information, avec les NTIC, que nous vivons aujourd'hui, a donné naissance à une société qui, selon Joël de Rosnay, ancien chercheur et enseignant au Massachusetts Institute of Technology (MIT) « s'organise en réseaux plutôt qu'en pyramides de pouvoirs, en cellules interdépendantes plutôt qu'en engrenages hiérarchiques, au sein d'un écosystème informationnel plutôt que par des filières industrielles linéaires ».

Cette révolution que le sociologue Jean Lojkine, directeur de recherche au CNRS définit comme une « révolution de même ampleur, voire davantage, que la révolution industrielle du XIX<sup>e</sup> siècle » a plongé l'entreprise dans un monde de plus en plus Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Dans ce nouveau monde VUCA, où l'incertitude est devenue la règle, les organisations doivent développer de nouvelles stratégies, c'est à dire expérimenter pour trouver des solutions à des situations inédites, accepter de se remettre en question, voire se réinventer pour mieux se tourner vers demain.

L'Agilité est une réponse à l'incertitude. À la seule condition d'adopter une approche par « petits pas ». Car l'enjeu est de ramener la complexité à l'échelle humaine, de se donner la possibilité de changer les priorités au fur et à mesure, d'aligner l'IT et les Métiers, de tirer profit des savoir-faire, de la confiance et de l'intelligence collective.

Il est donc fondamental de rappeler que l'Agilité n'est pas un produit ni une solution à des problématiques de qualité. Aborder l'Agilité comme un process et non comme une culture, c'est l'échec assuré !

Aujourd'hui, la plupart des entreprises sont tentées d'« adopter » la sacro-sainte Agilité sous prétexte d'améliorer le « *Time To Market* ». C'est à dire, ce temps qui s'écoule entre une idée et la mise à disposition du produit fini sur le marché ou pour des utilisateurs.

De nombreuses entreprises se trouvent en situation d'échec car elles ne font que transposer des patterns (safe / less / spotify) oubliant que ce qui peut fonctionner pour une organisation, peut être néfaste pour une autre.

C'est pourquoi, la première étape dans une démarche de « conduite au changement » c'est de bien faire la différence entre une « *adoption* » de l'Agilité qui ne modifie que ce que vous faites (les pratiques) et une « *transformation* » qui modifie ce que vous êtes (la culture d'entreprise).

Cette distinction est un pré-requis car il ne s'agit pas « *d'adopter l'Agilité* » mais d'impulser un processus de transformation culturelle pour encourager un état d'esprit Agile.

Toutefois, comme le rappelle si bien Edgar Schein, professeur au MIT, « *Si vous ne gérez pas la culture c'est elle qui vous gère, et vous n'avez même pas la possibilité de mesurer l'ampleur de ce qui est en train de se passer.* ». Il est donc nécessaire avant d'aborder sa transformation, d'identifier la mission de la future organisation. Et donc d'avoir une vision.





# DE L'IMPORTANCE DE LA VISION ET DE JOUER COLLECTIF

Tout le monde s'accorde à penser que les entreprises doivent se réinventer pour survivre. Et comme l'entreprise est d'abord un système qui repose sur une action collective, tous les acteurs de l'organisation doivent avoir des objectifs clairs et cohérents. L'Agilité doit être présentée comme une formidable opportunité de réinventer son modèle employeur, désormais numérique et humain.

Dans la plupart des cas, la transformation numérique manque cruellement de vision. Or, il est important de guider le changement pour mieux s'élancer dans l'inconnu et gérer l'incertitude. Car, il est utopique de croire que, pour gagner en Agilité, il suffit simplement d'inverser la pyramide hiérarchique. La vision est un ancrage, une boussole dans un environnement qui bouge beaucoup et à la fois une référence pour la valorisation des expérimentations.

Décentraliser les décisions, redonner de l'autonomie à ses équipes, oui ! À condition que ces nouvelles pratiques soient encadrées par une stratégie, garde fou de la transformation profonde d'une organisation. Car il n'est pas rare de voir des équipes déboussolées car livrées trop vite à elles-mêmes. Il faut donc que les managers deviennent des facilitateurs du changement en infusant la culture de l'amélioration continue, de l'expérimentation et de l'apprentissage par le test et l'échec. C'est le fameux principe du « *fail fast, learn fast* » qui en plus d'une bonne gestion du risque, rassure sur le « *droit à l'erreur* ».

« La vision sans l'action n'est qu'un rêve. L'action sans la vision n'est qu'un passe-temps. La vision et l'action ensemble peuvent changer le monde. »

Joël A.BARKER  
est la première  
personne à avoir  
développé le concept  
de changement de  
paradigme dans  
l'entreprise.

Il est donc impératif que les directions partagent collectivement leur vision, en affichant des convictions fortes. Car c'est la vision, et elle seule, qui va porter les objectifs, donner les moyens aux équipes pour qu'elles s'alignent sur la stratégie de l'entreprise. Ce consensus permet d'enclencher un cercle vertueux fédérateur. L'autonomie, la créativité, la collaboration, l'engagement et l'expérimentation favorisent ainsi la quête de sens du travail et une intelligence plus collective.

Et pour arriver à ce consensus collectif, sur ce que le système doit faire et ne doit pas faire, il est préférable que les managers adoptent une « *politique des petits pas* » et non un « *plan de transformation* » le plus souvent perçu et conçu comme une démarche autoritaire. Comme le souligne l'économiste Michel Godet, « *les meilleures idées ne sont pas celles que l'on a, ni même celles que l'on donne, mais celles que l'on suscite. Aucune réforme ne peut se faire sans l'adhésion de ceux qui sont concernés.* ».

Trop de transformations sont initiées par des « *experts de l'organisation* ». Trop souvent les nouveaux modèles d'organisation sont construits en chambre, avant d'être imposés aux collaborateurs. Cette manière de procéder, outre d'entraîner une levée de boucliers, prive la transformation de la plus grande partie de sa valeur : de ceux « *qui font et qui savent* ». La connaissance fine du métier est dans les mains et les têtes de ceux qui sont sur le terrain. Faire sans eux, c'est se priver de cette connaissance, et plus encore, c'est se priver de leur intelligence. Faire sans eux, c'est construire des processus bancals, qui seront mal et peu appliqués. Faire avec eux, c'est progressivement construire des nouvelles pratiques, efficaces, avec leur adhésion.



## POURQUOI FAUT-IL PROCÉDER À PETITS PAS ?

---

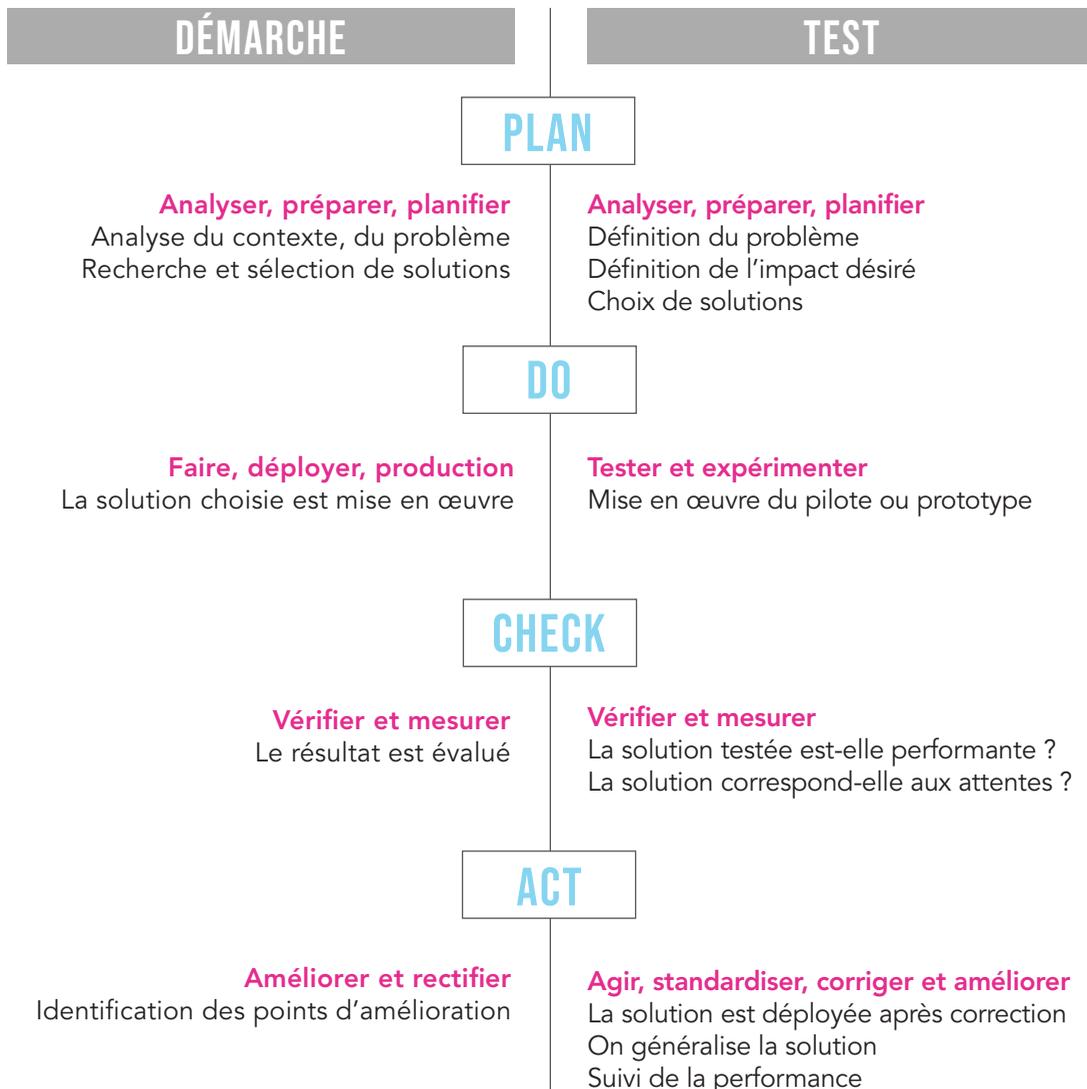
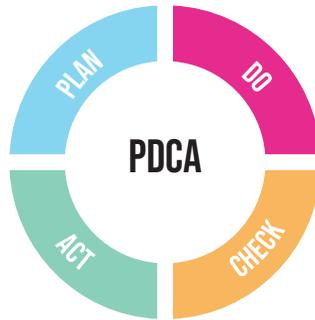
Le modèle **Cynefin de Dave Snowden** part du postulat que pour les systèmes complexes, à l'instar des systèmes humains, « *les facteurs multiples de notre environnement et de notre expérience nous influencent de manière que nous ne pourrions jamais comprendre* ». Identifier et clarifier son environnement permettrait de découvrir quelles attitudes, actions ou décisions mettre en oeuvre pour obtenir le meilleur résultat. En clair : étant dans un environnement en perpétuel mouvement, et comme il est impossible de prédire ce qu'il peut se passer, le mieux est de tester, de favoriser ou défavoriser certains comportements, regarder ce qui se passe et en tirer des conclusions.

Sur le terrain, la politique des petits pas se concrétise par un apprentissage commun, dans le flou de l'action, qui donne du sens aux décisions et fait avancer l'organisation vers l'objectif recherché. On appelle ça le management par la connaissance qui permet de passer progressivement de « *au secours* » à « *eurêka* ».



## PDCA : le cercle vertueux de l'amélioration continue

18



---

## **PLAN DO CHECK ACT, UN PROCESS D'APPRENTISSAGE.**

Du nom de son inventeur, la roue de Deming, mise au point dans les années 50, est une méthode fréquemment utilisée pour améliorer la performance d'une entreprise. Transposable à n'importe quel métier (RH, Marketing, Finance ...), cette solution repose sur le postulat que seul un cercle vertueux nourri par l'amélioration continue peut résoudre durablement les problèmes des entreprises. Visionnaire, William Edwards Deming estimait qu'il était nécessaire de recourir à des tests et expérimentations avant de lancer une solution. Le PDCA est un cycle qui n'a pas vocation à s'arrêter après le dernier Act.

---



---

« Traitez un individu comme il est, il restera ce qu'il est.  
Traitez-le comme il doit et peut devenir, il deviendra  
ce qu'il doit et peut être. »

**Johann Wolfgang von Goethe**  
Écrivain allemand





# L'AGILITÉ, VECTEUR DE CHANGEMENT

Contrairement aux idées reçues, les individus ne sont pas réfractaires au changement, ni aux méthodes Agile. Le changement n'est pas le résultat d'un plan en 10 étapes. Le changement relève d'une logique sociologique car un individu ne change pas de façon individuelle mais de façon collective, dans son rapport à l'autre et au sein de son organisation sociale.

C'est pourquoi, pour se transformer, il est nécessaire de transformer le système d'action de son organisation et de mettre en pratique de nouveaux rapports humains. C'est une des conditions *sine qua none* pour que les individus passent à l'état d'esprit Agile. Comme le suggère le sociologue Michel Crozier dans son livre *l'acteur et le système*, les hommes « *sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose. (...) Cependant, tout changement constitue toujours un pari, une rupture calculée avec les anciens jeux.* ».

Abattre les résistances au changement c'est d'abord comprendre la culture actuelle de son organisation, essayer d'appliquer différents modèles, adapter de nouvelles idées à des contextes traditionnels, prendre en compte chacun et son environnement. C'est un processus collectif dans lequel sont mobilisées les ressources et les capacités de chaque individu. Chacun contribuant à son niveau de responsabilité, sur le terrain, à la construction d'une organisation performante et innovante prête à regarder vers demain.

# L'AGILE SOUS-TEND DES TRANSFORMATIONS PROFONDES DE MANAGEMENT

---



## LEADERSHIP

Avec une vraie décentralisation des décisions.



## BUDGET

Réalisation budgétaire continue.  
Allocation d'un budget « *capacitaire* » à des équipes produit plutôt qu'à des projets.



## COLLABORATION

On passe de l'idée de compétition interne à celle de collaboration.  
La transparence de l'information est la passerelle entre ces 2 mondes.



## ORGANISATION EN RÉSEAU

Le collaborateur devient citoyen de l'entreprise. C'est à dire qu'au sein de l'organisation, on l'autorise à être acteur de la stratégie de l'entreprise à part entière. Il est récompensé car on lui donne la possibilité d'intervenir sur différents domaines.





# L'AGILITÉ, AGITATEUR DE CULTURE !

L'Agilité est donc un état d'esprit qui doit découler d'une culture d'entreprise. Mais avant d'entreprendre une démarche d'amélioration de son organisation, encore faut-il en repérer les dysfonctionnements et poser le bon diagnostic.

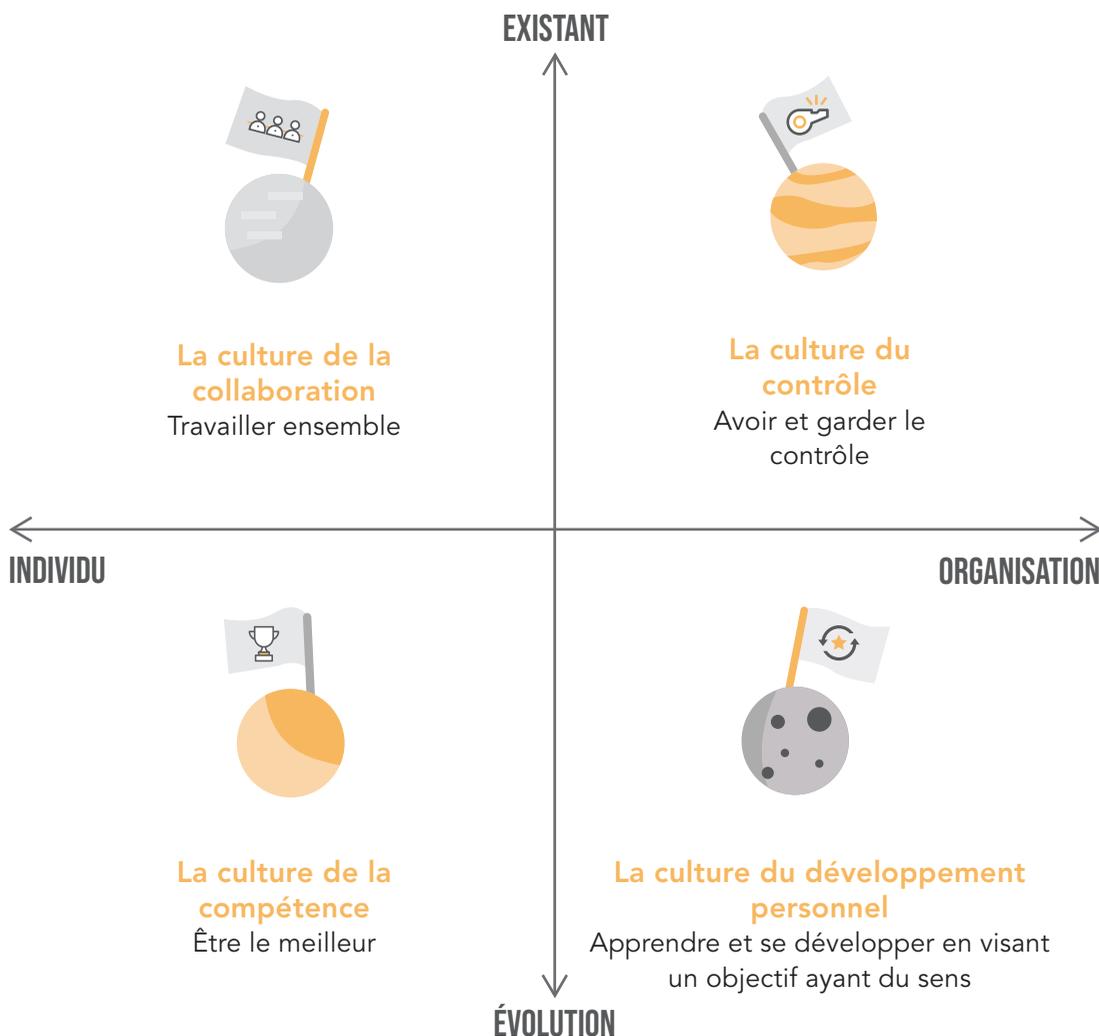
Qu'est-ce qu'un modèle de culture ? Au sens large, la culture comprend les habitudes de vie, les valeurs et les normes d'une société. Pour une entreprise, tout comme pour un individu, une culture est caractérisée par des éléments socio-culturels (valeurs, normes, mythes, comportements) partagés par tous les membres d'une même organisation. C'est elle qui oriente le travail quotidien. Une grande partie du comportement de l'entreprise est conditionnée par la culture de la société à laquelle il appartient.

Aucune culture n'est considérée meilleure qu'une autre. Mais pour véritablement savoir si la culture de mon entreprise est en phase avec la culture Agile, l'entreprise doit savoir d'où elle vient, doit connaître ses aspirations profondes en termes de valeurs et de culture. Cette démarche est un des fondements de l'Agilité puisque l'objectif recherché est à la fois la performance et le bien-être de ses collaborateurs.

Et pour évaluer la culture des organisations et définir leur positionnement vis-à-vis de l'intégration des pratiques Agile, plusieurs modèles de culture ont émergé depuis le début des années 2000. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à ceux de William E. Schneider et Frédéric Laloux.

## LE MODÈLE DE WILLIAM E. SCHNEIDER

Le modèle explicatif de William E. Schneider, auteur du livre « *The reengineering alternative. A plan for making your current culture work.* » permet de clarifier la manière dont l'Agilité interagit avec la culture d'entreprise. Il définit **4 types de culture** :



À travers ce diagramme, Schneider suggère que la plupart des entreprises ont une seule culture dominante et qu'il est préférable de s'appuyer dessus pour « *conduire le changement* » plutôt que de se mettre en contradiction avec l'ADN de son organisation.

Après avoir éprouvé et alimenté le modèle de Schneider (schéma ci-après) Michael K. Sahota auteur de « *An Agile Adoption and Transformation Survival Guide: Working with Organizational Culture* », est arrivé à la conclusion que ce modèle ne donne que très peu de perspectives pour une organisation sur ses chances et sur la façon dont elle peut plus fortement adopter l'Agilité.

**CULTURE = " How we do things around here to succeed."**



cc Agilitrix 2011

Le modèle de Schneider vu par Michael K. Sahota

Avant de l'abandonner Michael K. Sahota a tout de même mis en lumière l'intérêt du modèle explicatif de Schneider. Selon lui, le diagramme permettrait d'avoir un prisme pour mieux comprendre les problématiques de l'entreprise. Mais aussi de comprendre quel framework appliquer à chaque culture. Par ailleurs, toujours

selon Sahota, le diagramme permet d'appréhender les propres limites de son organisation. Une structure placée sous la culture du « contrôle », a des chances de s'améliorer en explorant la piste du développement des compétences et en renforçant la collaboration. En revanche, le développement personnel ne peut pas être la première piste de réflexion.



*Dans le modèle de Schneider, selon Sahota, le développement personnel n'est pas le premier axe d'amélioration.*

C'est au profit du modèle de Frédéric Laloux que Michael Sahota abandonne le modèle de Schneider. Un modèle moins axé sur l'évaluation de la culture du moment et plus soucieux d'encourager l'évolution de l'entreprise. Au sujet du modèle de Laloux, Sahota souligne qu'il « ne fournit pas simplement un état des lieux dans lequel nous nous trouvons mais dans quelle direction nous pourrions aller. Il aide à envisager les bénéfices du changement ».

## LE MODÈLE DE FRÉDÉRIC LALOUX

---

Après 15 ans passé chez MCKinsey, Frédéric Laloux est parti à la recherche de structures non-hiérarchiques au pouvoir décentralisé. Au cours de son périple, il a ainsi pu observer plus de quarante organisations, à but lucratif ou non et approfondir une douzaine de cas. De ces pérégrinations est né un constat : la possibilité qu'une organisation change de paradigme grâce à un mode de management collaboratif et inspirant. (Reinventing Organizations 2014).

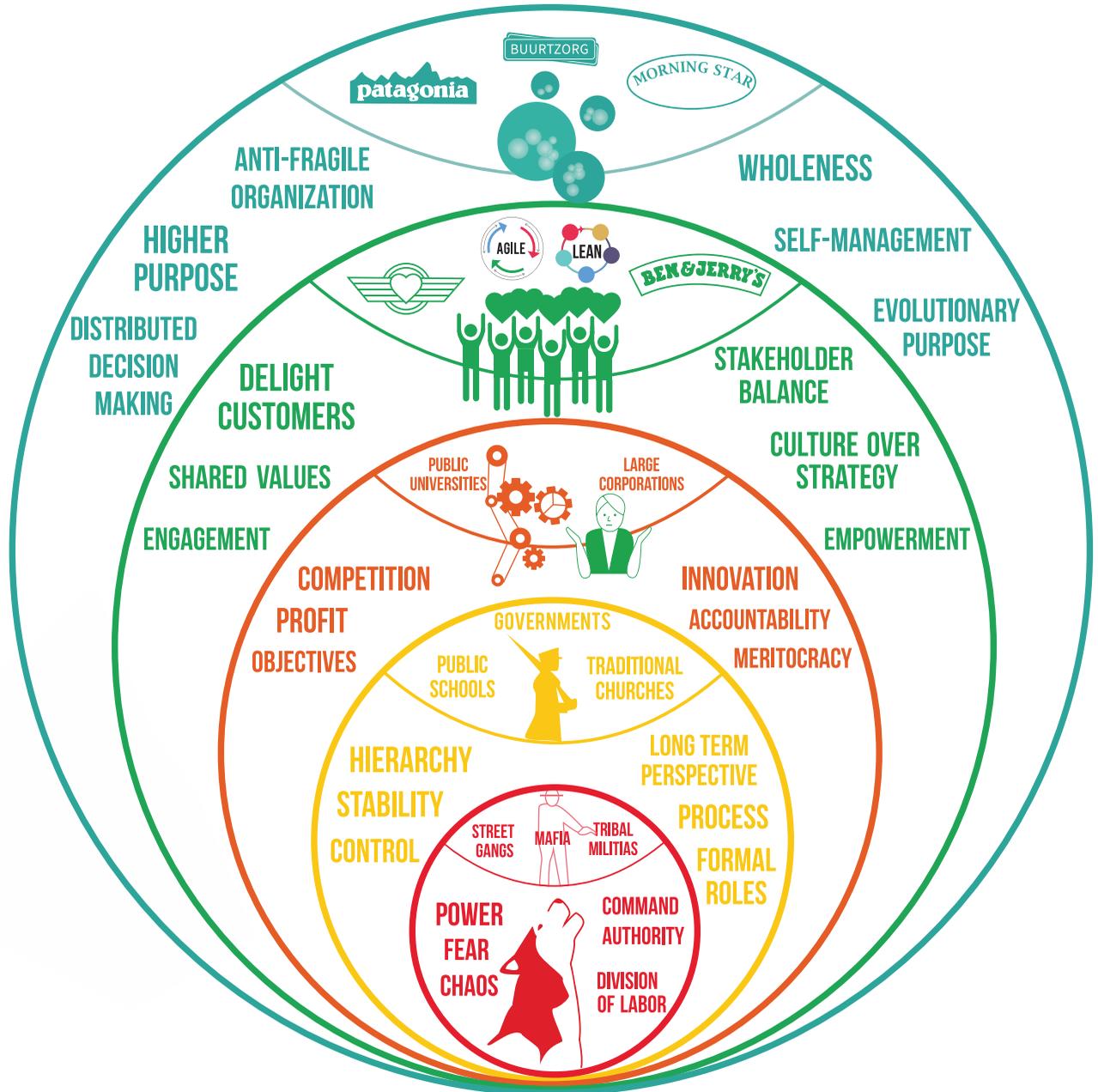
Le modèle de Laloux propose donc un pattern dans lequel chaque niveau de maturité d'une organisation est caractérisé par des valeurs fondatrices, des traits prédominants et donc un mode de gestion particulier. À cette représentation, Laloux y associe les limites que rencontrera l'organisation, quel que soit le niveau auquel elle se situe, si elle veut gagner en maturité et donc en Agilité. Un prisme au travers duquel les membres d'une structure peuvent se positionner et ainsi comprendre leurs problématiques organisationnelles.

Dans la pratique, Laloux parle d'accompagner des structures dans leur évolution en aidant le middle management à abandonner la volonté d'« *organiser l'inorganisable* », au profit de la proximité et de l'écoute des signaux faibles provenant du terrain. À la clé : la re-découverte d'une énergie créative et des missions riches de sens.

Côté direction, progresser dans le modèle de Laloux, c'est abandonner les stratégies à 5 ou 10 ans et privilégier une vision à court terme. En laissant libre cours à la curiosité, les dirigeants estiment qu'ils n'auraient « *jamais été assez intelligents pour prévoir ce qui a émergé. Or rétrospectivement, ce qui a émergé fait sens et génère indiscutablement de la valeur* ».

Laloux observe que les structures ayant « *fait le pas* » en changeant de paradigme récoltent des bénéfices financiers non négligeables et de nouvelles parts de marché. Pour autant, ce n'est pas l'appât du gain qui a motivé le changement mais une conviction personnelle des dirigeants, celle qu'« *ils ne pouvaient plus faire autrement* ». C'est une des conclusions de Laloux : « *pour quitter un modèle pyramidal, il faut une décision du haut de la pyramide.* » La décision de libérer les énergies par la liberté et la responsabilité de chacun se doit d'être top-down, venir d'en-haut pour s'appliquer sans faille à l'ensemble de l'organisation.

# Paradigme rouge, ambre, orange, vert, opale ou comment répondre à des enjeux de plus en plus complexes



Le modèle idéal pour Laloux c'est la société BUURTZORG - Jack Martin Leith



Incarnation de l'arbitraire d'un chef sur un groupe apparu il y a 10 000 ans. Le pouvoir est fondé sur le pouvoir par la force et la domination par la cruauté.



Ordre, stabilité et prévisibilité. Ce fonctionnement se retrouve au sein des institutions religieuses, gouvernementales, militaires et éducatives. Les deux avancées possibles de ce paradigme sont : la mise en place de processus stables (projection sur le long terme) et la mise en place de hiérarchies coercitives.



Héritage du siècle des Lumières, ce fonctionnement est fondé sur l'efficacité, la compréhension scientifique du monde et la recherche de solution rentable. C'est le cas des multinationales. Les trois avancées majeures de ce paradigme sont : l'innovation par projets, le management par objectifs et la méritocratie.



Égalité, appartenance et harmonie et ses corollaires comme la justice, la communauté, la coopération et le consensus. Les avancées majeures de ce paradigme sont : partage du pouvoir, responsabilisation des salariés (empowerment), culture d'entreprise fondée sur des valeurs communes, une mission inspirante, la prise en compte de toutes les parties prenantes et non plus simplement des actionnaires. Ce qui entraîne une notion de responsabilité sociale. Ses meneurs sont des intendants (servant leaders).



Confiance et abondance avec comme corollaires l'authenticité et la cohérence. Les trois avancées majeures de ce paradigme sont : l'auto-organisation des individus et des équipes (self-management), la prise en compte des individus dans toutes leurs facettes (wholeness) en valorisant la vulnérabilité, les émotions ou l'intuition au même titre que la raison, la force et la détermination, et enfin une raison d'être évolutionnaire (evolutionary purpose) qui questionne l'organisation sur son devenir. Ici les meneurs détachent leur identité de leur ego.

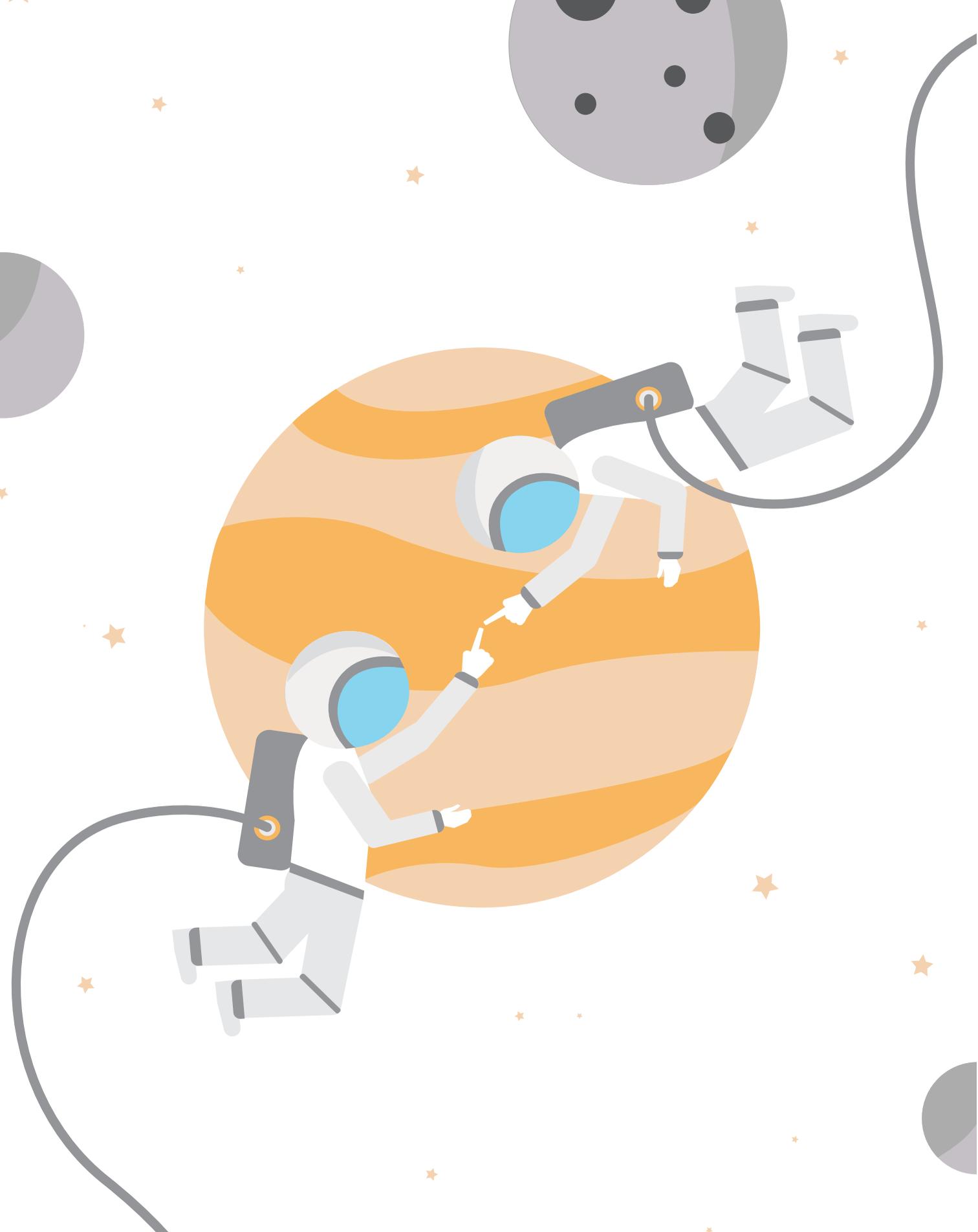
Frédéric Laloux a observé de près la société néerlandaise Buurtzorg, une société de soin à domicile créée en 2006. Le postulat de départ des fondateurs était d'en terminer avec l'industrialisation des soins à domicile et la normalisation des standards de chaque acte : 10 minutes pour une piqûre, 15 minutes pour une toilette, deux minutes et demie pour un bas de contention... Sans oublier les code-barres à l'entrée de chaque domicile permettant de scanner les allées et venues des soignants.

Un système efficient certes mais qui a poussé Nos de Blok, infirmier, à proposer une autre expérience aux patients. Buurtzorg était né.

*« Le sens profond de ce que nous faisons n'est pas d'optimiser chaque minute de chaque piqûre ! Il s'agit d'aider les personnes à vivre une vie la plus riche et la plus autonome possible. »* rappelle le fondateur de Buurtzorg. En cinq ans, Buurtzorg est passé de 4 à près de 10.000 infirmiers(ères) de quartier des Pays-Bas. Aujourd'hui, un(e) infirmier(e) Buurtzorg prend le café et discute avec son patient. La coordination se fait au sein d'équipes de 8 à 12 professionnels de santé dédiés à un quartier donné.

En sortant de la logique de l'optimisation à tout prix, et en renouant avec la connaissance patient, Buurtzorg utilise moins de 40% des heures prescrites par les médecins et évite les prises en charge coûteuses. Mais au-delà de la réduction des coûts, le système Buurtzorg a permis de créer une relation durable entre le patient et le soignant. Une relation digne, expression de comportements authentiques et du respect de la valeur et des valeurs de chaque personne. En moins de cinq ans, ce sont près de deux tiers des infirmiers(ères) de quartier des Pays-Bas qui ont rejoint cette aventure.





---

« Les hommes construisent  
trop de murs et pas assez de ponts. »

**Isaac Newton**  
Physicien mathématicien

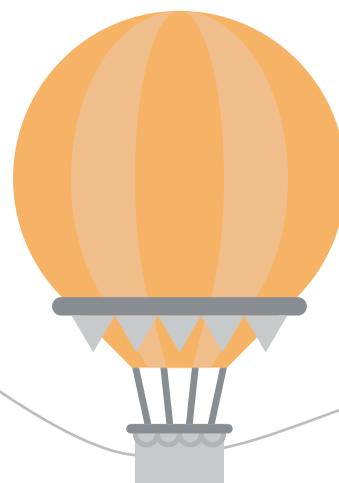




# PORTRAIT-ROBOT D'UNE ORGANISATION AGILE ET INNOVANTE

## ORGANISATION CLASSIQUE

<b>MANAGEMENT</b>	Top down.
<b>MOUVEMENT</b>	Stable.
<b>TEMPORALITÉ</b>	Planification à long terme.
<b>FONCTIONNEMENT</b>	Étude et fabrication d'une solution sans consultation de l'utilisateur.
<b>ENSEIGNEMENT</b>	Pas ou peu. Les certitudes ont la vie dure.
<b>COMMUNICATION</b>	L'information est concentrée en haut de la hiérarchie.
<b>ORGANISATION</b>	Silos. Les process sont rois.
<b>QUALITÉ</b>	Envisagée comme un poste de dépense gérée par l'organisation.
<b>MOBILITÉ</b>	Organisation statique.



## ÉTAPE INTERMÉDIAIRE

<b>MANAGEMENT</b>	Décentralisation des décisions.
<b>MOUVEMENT</b>	L'organisation bouge par phase / étape. Projet de transformation par projet. Stratégie 20/20.
<b>TEMPORALITÉ</b>	Planification plus souple, semestrielle ou trimestrielle.
<b>FONCTIONNEMENT</b>	On tire les leçons de l'expérience projet (erreur, amélioration).
<b>ENSEIGNEMENT</b>	On commence à apprendre.
<b>COMMUNICATION</b>	Plus de transparence. Objectifs partagés et collectifs. Collaboration de silo à silo.
<b>ORGANISATION</b>	On casse les silos. Fonctionnement en tribus. Organisation transverse.
<b>QUALITÉ</b>	Amélioration. Montée en puissance des normes et existence/ouverture d'un département qualité.
<b>MOBILITÉ</b>	On passe d'une structure statique à une organisation plus souple. On réfléchit à horizon court terme. Leçons tirées après chaque expérience.



# ORGANISATION INNOVANTE

## MANAGEMENT

La vision stratégique est déclinée et partagée à toute l'organisation et ce sont les collaborateurs qui prennent les décisions à leur niveau de responsabilité.

## TEMPORALITÉ

On frappe au bon moment pour un maximum d'efficacité (opérations temporaires). On se détache de la vision budgétaire globale pour affecter le bon budget au bon moment.

## FONCTIONNEMENT

L'organisation est passée en flux tirés.

## ENSEIGNEMENT

La notion d'expérimentation d'erreur doit apparaître à tous les étages.

## COMMUNICATION

La collaboration est forte. *Exemple : General Motors versus Toyota : l'info remonte du terrain, c'est le besoin qui conduit la demande ou la production et non l'inverse.*

## ORGANISATION

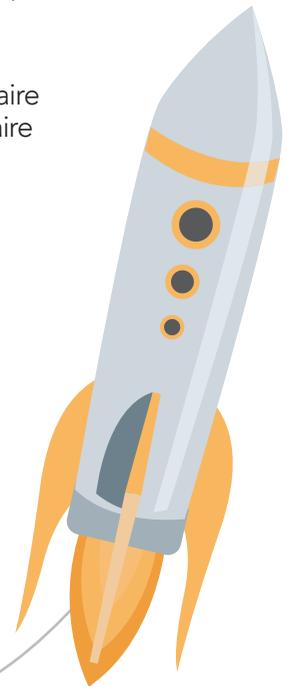
Matricielle. Les silos ont disparu. Les collaborateurs sont dans un groupe. Comme dans la vraie vie, le collaborateur s'implique, appartient et se reconnaît au sein de ce groupe.

## QUALITÉ

Elle vient du bas. Les collaborateurs se l'approprient et sont solides sur leur savoir-faire (artisan du code par exemple). Il est nécessaire d'avoir des personnes compétentes qui s'engagent, communiquent, maîtrisent leur domaine mais soient capables d'intervenir sur celui des autres.

## MOBILITÉ

L'organisation est en mouvement permanent.  
L'organisation bouge tout le temps, se remet en question tout le temps.  
La fluidité est permanente.



**SAVOIR AGIR,  
SAVOIR FAIRE  
ET SAVOIR ÊTRE**





# LES COMPORTEMENTS AGILES



## ACCEPTER LA TRANSPARENCE DE L'INFORMATION

Toute l'information est partagée.



## LA CONFIANCE

C'est l'élément clé de la collaboration. Tous les collaborateurs sont fiables, et nul n'en doute !



## RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

La responsabilité est partagée par toutes les parties prenantes même lorsque le périmètre d'action change.



## HYBRIDATION

Du mélange et de la confrontation des profils et des points de vue naît la performance. L'organisation en silos est abandonnée.



## CONDUITE DU CHANGEMENT

Accompagner l'entreprise et les personnes qui la composent afin qu'elle s'adapte aux changements et aux évolutions de son environnement.



# LES ANIMATEURS DE L'INNOVATION. ÊTRE AGILE !

Ils sont Product Owner, UX Designer ou Coach Agile. Considérés comme des facilitateurs, ils accompagnent les équipes IT & Métiers dans la conduite du changement. Leur quotidien : repenser les modes de fonctionnement en favorisant les individus et leurs interactions plutôt que les process. Tous ont le même objectif : répondre au plus près des attentes du client ou de l'utilisateur.



## OLIVER, PRODUCT OWNER

*Le rôle du « Product Owner » est d'accompagner la conception d'un service ou produit au sein d'une équipe Agile utilisant la méthode SCRUM. Cette méthode qui vise à livrer un produit pleinement fonctionnel, dans un temps plus court, tout en fournissant une valeur métier plus élevée, a également la vocation de créer des passerelles entre l'IT et les Métiers. Capable d'arbitrer un choix fonctionnel, ce profil nouveau, proche des Métiers, se situe à la frontière entre l'univers business et l'univers technique. Entretien.*

Le Product Owner (PO) est un nouveau métier dont la vocation serait de « piloter l'innovation ». Concrètement, quel est votre rôle et quels sont vos objectifs au sein d'une organisation ?

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises font appel à un Product Owner, dans une démarche d'innovation. Mais au-delà de la volonté d'innover, ces mêmes entreprises doivent en même temps composer avec différentes contraintes : technologiques, réglementaires, ou encore répondre à des enjeux « marché ».

Et comme il est impossible d'adresser chaque sujet avec le même niveau de priorité elles font appel à un Product Owner pour être accompagnées dans cette démarche d'innovation.

Notre objectif commun est de concevoir un produit ou un service avec une approche Agile, et de donner un maximum de

valeur au travail effectué par l'équipe.

Quelle est donc la différence entre un chef de projet et un PO ?

Le chef de projet intervient dans un contexte qu'il maîtrise et dans lequel le cours des choses est plutôt prédictible. Or, dans une démarche Agile ou dans une démarche d'innovation quand on veut bâtir une offre, réfléchir à un service de qualité, le contexte est complexe, et l'approche « chefferie de projet » n'est pas adaptée. En effet, très vite on s'aperçoit que le planning et le besoin ne correspondent plus au plan initialement prévu.

Du coup, on passe son temps à faire des mises à jour et également à se justifier de s'être détourné du plan initial. Sans oublier que tous les projets lancés en parallèle échouent car ils deviennent des balles perdues qui n'atteignent pas leur cible.

Une approche "produit" est moins monodirectionnelle. Un Product Owner porte une vision du produit et du service, il élabore une roadmap (ou feuille de route), mais il s'efforcera de confronter sa vision au marché, en livrant régulièrement de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux services. Il accepte le changement et se met en quête de feedback.

### Quels sont vos interlocuteurs ?

Au quotidien, j'échange avec toutes les personnes concernées par la conception d'un produit ou d'un service : sponsors, utilisateurs, développeurs, commerciaux... Le dialogue entre toutes les parties prenantes est une condition importante pour que les besoins des utilisateurs soient bien compris et que le produit prenne la bonne direction.

### Sur le terrain, comment mettez-vous en œuvre la co-construction ?

Il faut adopter la bonne attitude ! Être à l'écoute et être disponible pour les Métiers et la technique. Notre mission est de faire en sorte que tout le monde comprenne pourquoi on décide de développer une fonctionnalité et pas une autre. Le PO va donc travailler sur le contexte, sur les éléments de langage afin que les objectifs et les solutions proposés soient clairs pour tous.

On reformule, on vulgarise, on schématise.

L'Agilité facilite grandement la co-construction en apportant de la transparence et du rythme. Lors de points réguliers, les équipes se rencontrent, font la démonstration du logiciel aux

utilisateurs, et obtiennent du feedback directement. Ce qui permet d'être en permanence dans l'amélioration continue, collective et progressive du produit.

### Quelles sont les qualités requises pour être un bon PO ?

Être un bon PO c'est aimer rendre service, être un bon pédagogue mais également être dans une approche "80/20". Car il s'agit de maximiser la valeur de ce qui est fait, et non d'énumérer toutes les possibilités techniques ou fonctionnelles. Sur le terrain, il est nécessaire, par ailleurs d'être capable à la fois de comprendre et challenger le besoin exprimé. Il est primordial de connaître le langage des Métiers et de la technique.

### Dans quelle mesure un PO est-il un atout pour l'entreprise ?

Pour livrer de manière régulière des fonctionnalités qui répondent aux besoins des utilisateurs, le PO est un vrai atout pour l'entreprise. Mais pour que cela fonctionne, les directions doivent laisser au PO de la marge de manœuvre. Si l'organisation accepte l'approche produit et joue le jeu de l'élaboration progressive, le PO sera au centre d'un cercle vertueux.

A *contrario*, la mission d'un PO est incompatible avec une volonté managériale autoritaire et avec l'obligation de se tenir à un plan à tout prix. L'ouverture au changement et la capacité d'adaptation doivent être perçues comme un atout. Sinon, le travail du product owner et des équipes perd toute sa valeur.



## VINCENT, UX DESIGNER

*Dans un monde de plus en plus digitalisé, la nouvelle tendance est de se recentrer sur l'essentiel, l'utilisateur. Autant dire que c'est un pan entier de leur modèle économique que vont devoir réécrire les entreprises. Allez ! On reprend...UX quoi ? UX design on vous dit !*  
**Entretien.**

« L'expérience de l'utilisateur (UX) est une notion qui date des années 90, pourquoi a-t-elle mis autant de temps pour émerger ? »

Oui, on a tendance, à juste titre, à attribuer à Donald Norman la formalisation « pour de vrai » de l'UX et du design centré utilisateur. De notre côté, nous avons aussi tendance à penser que nos approches sont également le fruit d'une évolution des concepts mis au point par d'autres designers.

On cite souvent Dreyfuss et son manifeste « *designing for people* » comme une étape importante du design centré utilisateur à une époque où le design est essentiellement concentré sur des aspects esthétiques. Dreyfuss, lui, définit un objectif assez noble : résoudre des frictions dans la vie des gens.

Comme on est assez fan des années 60, on fait aussi souvent référence à Dieter Rams. Il évoque déjà l'affordance (Good design « *Makes a product understandable* »), la simplicité (« *as little design as possible* ») et l'utilité (Good design « *makes a product useful* »).

Par rapport à cet héritage, la seule vraie opportunité offerte par le digital est la remise en question de la notion de produit fini. Les phases de conception et de lancement se chevauchent.

Ce n'est pas neutre, comme « *designers digitaux* » nous devons souvent refuser la perfection immédiate (un produit fini), mais plutôt lancer des produits qui auront pour vocation d'être perfectibles en fonction de la façon dont ils sont utilisés, mais aussi et surtout d'être abandonnés s'ils ne présentent aucun intérêt.

C'est la raison pour laquelle nous sommes très intéressés par les pratiques Agile et de prototypage qui posent comme principe de ne pas trop s'investir sur des idées avant de les confronter à leurs utilisateurs.

Quelle est la philosophie du design UX ?

L'UX n'est pas un métier mais plutôt une démarche qui doit être appliquée par l'ensemble d'une structure pour être efficace. C'est un des paradoxes de

de nos métiers, notre rôle est peut-être de travailler à la disparition de nos postes, en diffusant ces pratiques auprès des organisations pour lesquelles on travaille.

Sur un plan un peu plus pragmatique, je pense que les approches centrées utilisateurs servent essentiellement à faire des choix et donc à tendre vers le minimalisme. Dieter Rams parlait de « *Less is more* », moins de fonctionnel, mais plus de pertinence. On se rapproche sur ce plan des équipes Agile qui posent en permanence la question de la priorisation.

Antoine de Saint-Exupéry a aussi assez bien traduit un de nos enjeux : « La perfection est atteinte non pas quand il n'y a plus rien à ajouter, mais quand il n'y a plus rien à retrancher. », tout est là, c'est un peu notre vision.

On confond souvent le design UX avec tous les autres métiers du web et notamment avec celui de web design. Quelle est la vraie (la bonne) définition du design UX ?

C'est un vieux débat, c'est presque une question de silo et d'organisation. Selon moi, les graphistes (UI, interface utilisateur) participent à la mise en place d'une démarche UX, peu importe qu'ils appartiennent à un département UX. Le seul écueil que l'on doit éviter c'est de considérer que l'UX c'est uniquement de concevoir des interfaces. Ce n'est que la

partie visible de l'iceberg.

On présente le design UX comme le graal, comme une révolution ou encore une mutation profonde. Les entreprises ne risquent-elles pas de percevoir l'économie de l'expérience comme l'ultime invention marketing ? Et du coup de ne pas s'y intéresser ?

C'est vrai que l'on a tendance à voir fleurir un discours un peu publicitaire autour de l'UX. C'est le revers de la médaille. On pense qu'en se déclarant proche du consommateur, on l'est.

Sans jouer les Cassandre, je pense que l'enjeu est simple. Soit une organisation est capable de transformer chacune de ses interactions avec ses consommateurs en moments utiles et agréables, soit les consommateurs iront voir ailleurs. Ce n'est pas un

Graal ou un luxe, mais de plus en plus une attente standard.

Au-delà de l'aspect social un peu limite, une des raisons des succès de Uber a été de travailler dans le détail chaque moment de l'expérience client : facilité de commander, transparence et accessibilité des prix, disponibilité des véhicules, politesse des chauffeurs, choix de la musique, bouteille d'eau et bonbons et feedback post commande. Toute l'expérience proposée était au cordeau. Ce qui explique que bon nombre d'entre nous ont laissé tomber momentanément, j'espère, les taxis.

### TRAVAILLER COMME UN ENSEMBLE L'EXPERIENCE UTILISATEUR (LE FRONT STAGE) ET L'ORGANISATION (LE BACKSTAGE).

Cet exemple est transposable à d'autres secteurs, que va-t-il se passer pour les assurances quand Amazon va se pointer ? Les N26 et Revolut (banques sur mobiles) adressent pour le moment des niches, mais vont sans doute aussi remuer à nouveau le secteur bancaire dans les années à venir.

### L'alignement serait donc l'enjeu stratégique de l'UX ?

Oui clairement, c'est même un des enjeux majeurs.

Côté consommateur final, disposer d'un service digital devant ses attentes va devenir un standard, un attendu implicite, cela doit faire partie du contrat de base entre une marque et ses clients.

Cela veut dire que les marques et les organisations en général doivent se différencier en permanence en analysant ce que les évolutions technologiques peuvent créer comme nouveaux usages. C'est un terrain de jeu dont les contours sont infinis et ou rien n'est jamais acquis. Des nouveaux entrants peuvent arriver et remettre en question nos business models.

Côté organisation, L'UX et l'Agile permettent d'aligner en permanence une équipe sur des objectifs communs. Nous ne travaillons jamais seuls, nous avons besoin de travailler en collaboration avec l'ensemble des équipes et les parties prenantes.

Réunir et faire travailler les équipes au bon moment dans nos process, c'est aussi un gain de temps. On arrive généralement à prendre des décisions en connaissance de cause sans passer par des allers-retours incessants.

C'est l'avantage des approches de Service Design : travailler comme un ensemble l'expérience utilisateur (le front stage) et l'organisation (le backstage).

### Quels sont les avantages pour une entreprise d'utiliser du design UX ?

De minimiser le risque de produire des services qui ne servent à rien en testant des idées le plus tôt possible avec un minimum d'investissement comme le prototypage évoqué plus haut. Puis une fois que l'on est à peu près sûr, on peut se consacrer à une idée qui a le potentiel d'être transformée en un dispositif efficace et mémorable au service du ROI, de l'image de marque ou de la qualité de service.

### Comment savoir si mon entreprise a besoin de design UX ?

Toute entreprise qui a des points de contact avec un client ou un utilisateur a forcément besoin d'intégrer une démarche UX.

La question à se poser ensuite c'est : ai-je besoin de constituer un pôle d'experts UX ou ai-je besoin d'intégrer cette démarche dans mon organisation et que ses pratiques soient partagées par l'ensemble des équipes ?

Nous, on pense que dans la plupart des cas on doit plutôt opter pour la deuxième solution.

### Finalement l'UX, c'est un peu l'éloge de la simplicité ?

Oui, on a parlé plus haut de Dieter Rams et de Saint Exupéry, au final, notre rôle est de travailler dur pour rendre les choses simples.

An iceberg diagram with a horizontal line representing the water surface. The top part of the iceberg is light gray and is above the line. The bottom part is a darker teal color and is below the line. The text is positioned to the right of the iceberg.

**EXPÉRIENCE CLIENT  
« FRONT STAGE »**

**« BACK STAGE »**

- **PROCESS**
- **EMPLOYÉS**
- **ORGANISATION**
- **CULTURE**



## LUC, COACH AGILE

Être « coach Agile » ce n'est pas seulement faire de l'Agilité, c'est être aussi à la fois un formateur, un facilitateur, voire... un prescripteur. En s'adaptant en permanence au collectif comme aux individualités, le coach Agile a pour mission d'aider les équipes à trouver leurs propres solutions et créer de la valeur. Expert et doté d'une grande expérience, il exerce un rôle de mentor quand les équipes peinent à trouver une solution à leurs problèmes.

Après tant d'années passées en tant que coach Agile, croyez-vous toujours à l'Agilité ?

Pour être coach, il faut une croyance forte dans la valeur de l'Agilité. Et, l'exercice de l'Agilité, pour moi-même et pour les équipes que j'accompagne démontre son efficacité sur le terrain, et conforte mon envie de la déployer plus encore.

Que ce soient les équipes ou leur client, la dynamique de communication et de construction mise en place et les résultats obtenus sont tels que personne ne veut ensuite revenir à d'autres mode de travail. J'ai vu beaucoup d'équipes devenir très efficaces tout en améliorant le plaisir de travailler ensemble.

En revanche, je suis devenu plus mesuré sur la capacité des grandes organisations à se transformer à un rythme rapide. Le changement de culture à grande échelle, est souvent difficile et lent.

Comment arrivez-vous à la conclusion qu'une organisation est Agile ?

J'ai vu des organisations avec des ensembles d'équipes SCRUM, qui déroulaient des backlogs remplis par des Business Analyst qui découpaient de gros cahiers des charges créés en amont. Pour moi, c'est un cas typique et fréquent d'organisations qui « font de l'Agile » mais qui ne sont pas Agile. La question de l'évaluation (assessment) des équipes Agile se pose régulièrement.

Mon opinion est que l'on ne juge pas l'Agilité d'une équipe à ses pratiques, mais à son impact, à la manière qu'elle a de créer de la valeur. Une équipe Agile est avant tout une équipe dont la priorité est la production de valeur. Elle est à la recherche de la bonne solution au problème de ses utilisateurs. Elle délivre vite et régulièrement un produit. Ce qui lui permet de mettre à l'épreuve et de confronter son idée de solution avec ce qu'en fait l'utilisateur et

également d'évaluer sa manière de fonctionner pour le produire.

Une équipe Agile est une équipe qui apprend, qui tire des leçons de ses expériences pour s'améliorer et améliorer son produit. Pour bien faire cela, cette équipe doit construire une bonne coopération et une intelligence collective.

### Qu'est-ce qu'un manager Agile ?

Pour qu'une équipe Agile puisse développer son potentiel il faut qu'elle soit solide sur ses savoir-faire. Le rôle d'un manager Agile est de composer une équipe équilibrée et de lui fournir les moyens qui permettent à tous de grandir et de développer ceux-ci.

Une équipe Agile doit être autonome pour pouvoir s'améliorer, être pertinente et créative. Mais l'autonomie ne se développe correctement et n'est efficace qu'avec un but et un mandat clair. Le rôle du manager Agile est donc de fournir un cadre et une vision précis pour le permettre.

Pour aider son équipe à progresser sur le long terme et soutenir sa motivation, le manager Agile peut et doit également avoir un rôle d'animation, d'aiguillon, pour soutenir la démarche d'amélioration continue, par un questionnement constructif, à l'image du gemba de Lean (cf p 79).

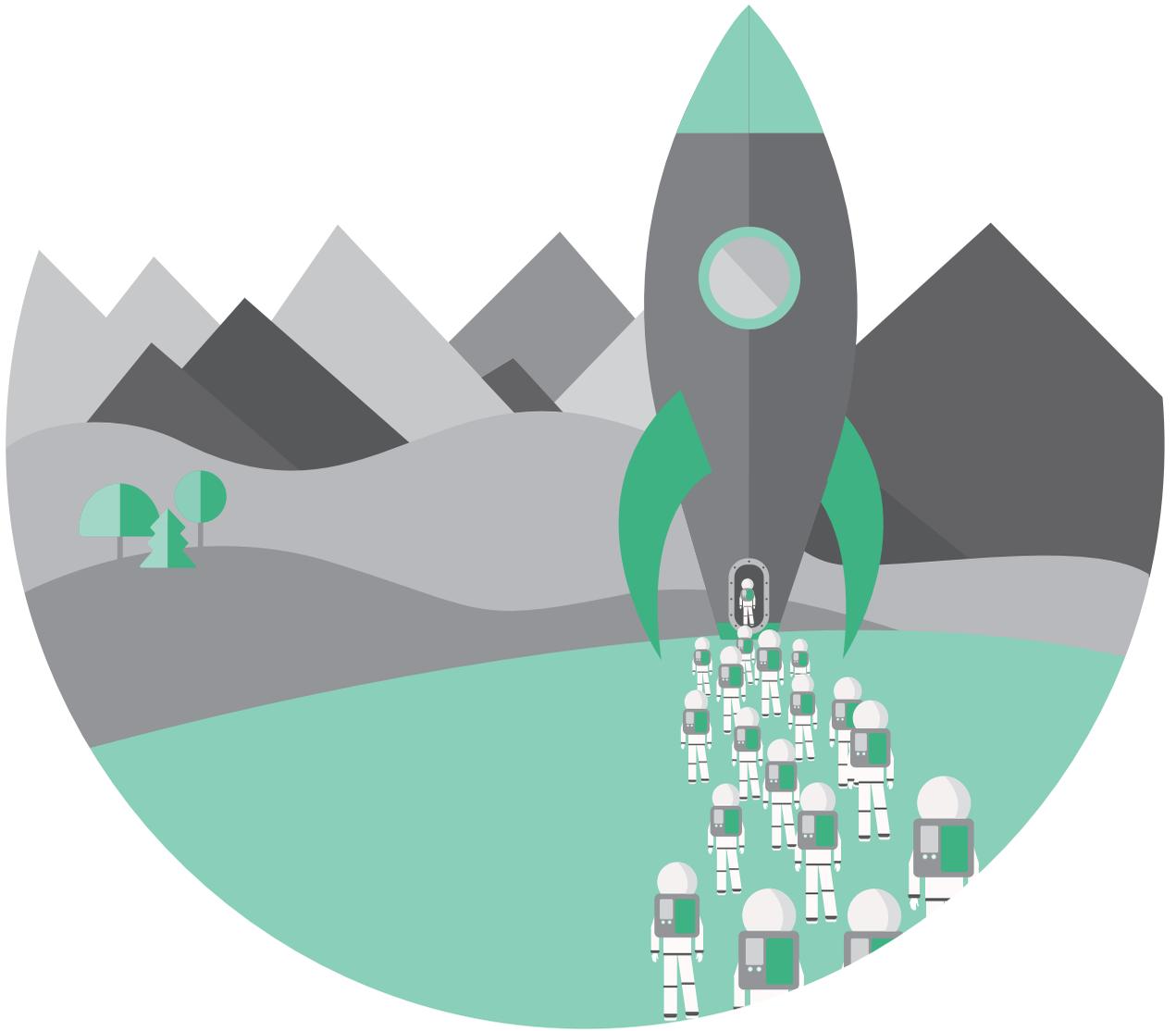
### Comment peut-on mettre en place une vision Agile à long terme ?

La question de la vision est centrale dans les pratiques Agile, tant pour ce qui est du produit, que pour celui de l'organisation. Elle permet la prise de recul et l'ancrage qui contrebalance l'évolution permanente et la recherche constante d'amélioration. C'est elle qui permet de rester aligné sur la production de valeur.

Contrairement à ce que l'on peut entendre quelquefois, une vision à moyen ou long terme n'est pas incompatible avec l'Agilité. Comme je l'ai dit précédemment, c'est même nécessaire pour fixer le cap et permettre aux équipes de se focaliser sur la production de valeur.

Cette vision n'est pas forcément statique. Mais son évolution doit se faire de manière argumentée, à la lumière des apprentissages de l'équipe, des résultats de leur expérimentation. Une évolution au gré du vent et des humeurs des clients ne fait que produire du gaspillage et démotiver les équipes.

**L'AUTONOMIE NE SE  
DEVELOPPE CORRECTEMENT  
ET N'EST EFFICACE  
QU'AVEC UN BUT ET  
UN MANDAT CLAIR**



---

« La vitesse, la réactivité au client et le service dépendent de plus en plus de l'exploitation de la connaissance. Les entreprises qui auront du succès au 21<sup>ème</sup> siècle sont celles qui sauront exploiter cette connaissance. »

**Lou Gerstner**  
Ancien président d'IBM





# PLURIDISCIPLINARITÉ, AUTONOMIE : COMMENT CRÉER DE LA VALEUR ?

L'Agilité à l'échelle doit s'appréhender au cas par cas. Différents modèles existent mais il reste essentiel de travailler sur l'autonomie des organisations.

## DESIGN THINKING : LA TECHNOLOGIE EST MORTE, VIVE L'EXPÉRIENCE !

---

Une grande partie de nos grandes organisations, en mal de stabilité et portées par une croyance forte basée sur la nécessité du contrôle, ont mis en place un fonctionnement régi par les processus. D'où un fonctionnement prédominant (si l'on fait abstraction des réseaux informels) en mode simple ou compliqué. Le mode simple privilégie la répétition. Le mode compliqué est dominé par les experts. Ceux-ci ont investi dans la construction de leurs connaissances, et sont peu susceptibles de tolérer les idées controversées. Ils ont tendance à négliger ou rejeter les suggestions innovatrices des profanes.

L'innovation peut être stimulée par [le Design Thinking](#).

# WE ARE ALL DESIGNERS!

## EMPATHIE

Tout commence par la connaissance des utilisateurs et la compréhension de leur contexte.

Nous organisons ici des phases de recherche utilisateurs (interviews, observation et analyse de tâches) pour comprendre quelles sont les préoccupations, les frictions et les besoins de nos publics cibles.

Mettez votre casquette d'ethnographe !

## DÉFINITION

C'est quoi le problème ? Lors de cette étape les équipes vont définir la problématique à résoudre à la frontière entre les enseignements de la phase d'empathie et les objectifs de la marque.

Obtenir l'adhésion des équipes et des sponsors autour de problématiques réelles c'est une étape essentielle souvent négligée.

## IDÉATION

Et si on mettait l'intelligence collective au service de la créativité ?

Il s'agit maintenant d'organiser la production d'un grand nombre de solutions potentielles à notre problématique (divergence) puis de sélectionner et d'affiner celles qui présentent un potentiel (convergence).

L'enjeu ici est surtout de permettre à tous de se libérer des partis-pris et des préjugés.

## PROTOTYPE ET TEST

Une idée n'a de valeur que si elle est validée par son utilisation réelle. Dans la phase de prototypage nous allons vérifier nos hypothèses en les confrontant concrètement auprès d'utilisateurs représentatifs au moyen de tests.

C'est une démarche itérative. L'exercice ici c'est de faire tomber les préjugés et de ne pas hésiter à abandonner une idée si elle ne présente aucun intérêt... Après il sera trop tard.

## FEATURE TEAM OU L'ORGANISATION DE L'AUTONOMIE

---

Contrairement aux idées reçues et largement diffusées, les Feature Teams sont des équipes orientées produit et non projet. Définies comme des équipes stables, colocalisées, pluridisciplinaires, de tailles réduites et dotées de toutes les composantes, ces « *squads* » ont été implémentés chez Spotify et documentés par Henrik Kniberg, coach Agile et Lean.

Composé de 4 à 6 personnes, « *un squad* » est responsable du développement d'une partie d'un produit de A à Z : il développe, teste et déploie ses solutions de manière autonome et n'est pas tenu de soumettre ses décisions à une direction.

De nature stable et indépendant, composé de tous les corps de métiers nécessaires, ce squad est capable de s'approprier un sujet et en devenir un spécialiste. C'est pourquoi, la Feature Team a l'avantage de répondre à l'ensemble des problématiques communes aux entreprises qui tendent à être Agiles pour innover : elle brise les silos, fait jaillir de la valeur en rapprochant l'IT et les Métiers et dispose de l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions tout en étant alignée sur la stratégie de l'entreprise et ses priorités.

Lorsqu'on met en place plusieurs Features Team, l'organisation peut être comparée à un orchestre où comme le souligne Kniberg, « *chaque musicien est autonome et joue de son instrument, mais écoute les autres pour créer un bon morceau* ». Dans ce système plus global, l'autonomie, l'alignement et la synchronisation sont les composantes d'un même ensemble : plus l'alignement est important, plus on peut accorder de l'autonomie aux différents squads.

Ce management, également appelé « *autonomie alignée* » dont l'exemple le plus illustre est celui de Spotify, ne peut cependant être appliqué à la lettre. Car une telle réorganisation pose des questions en termes de partage de responsabilités sur les parties fonctionnelles, d'architecture logicielle ou de code. D'autre part, la synchronisation des productions des différentes Feature Teams nécessite de mettre en place des outils organisationnels de gestion de dépendances comme des PI (Program Increment) planning et autres points réguliers.

Par ailleurs, elle pose également des questions sur la place du manager et sur la répartition des objectifs des membres des Feature Teams dans une organisation matricielle.

Ces questions ne peuvent être résolues que, de manière contextuelle à une organisation, en fonction de sa culture et des objectifs stratégiques de la transformation. Henrik Kniberg avait bien prévenu « *surtout ne faites pas comme nous ! Car ce modèle a été spécialement conçu pour Spotify, pas pour vous !* ». Vous l'aurez donc compris, pour réussir sa transformation numérique il est vital de jouer avec son propre jeu plutôt qu'avec un jeu de solutions qui ne correspond pas aux problèmes que l'on doit résoudre.

En effet, comme nous n'avons cessé de le répéter, une organisation ne devient pas Agile en appliquant des patterns mais en les utilisant comme sources d'inspiration pour mener ses propres expérimentations.

Encore une fois, nous arrivons au constat que seule la culture d'une entreprise peut conduire à ce que chaque individu se conduise comme un intrapreneur épanoui, autonome, motivé et responsable. Mettre en place des Feature Teams est une façon d'augmenter l'adaptabilité des entreprises, leur capacité à innover et à mieux produire. À la seule condition que l'ensemble des collaborateurs partagent les mêmes convictions.

C'est pourquoi, il est indispensable de se replonger dans les méandres de la motivation et trouver le chemin qui libère les potentiels, privilégier l'autonomie, favoriser la prise d'initiative pour relever des défis « *sains* ». Dan Pink, journaliste américain, a développé une théorie de la motivation dont les trois piliers sont la vision, le savoir-faire et l'autonomie : **Purpose, Mastery, Autonomy**.



**Purpose** : communiquer une vision à ses équipes est un facteur essentiel de la motivation. Les individus savent « *pour quoi* » ils travaillent.



**Mastery** : grâce à l'apprentissage en continu, les savoir-faire grandissent et les individus avec.



**Autonomy** : si les individus savent pour quoi ils travaillent, s'ils grandissent au quotidien et gèrent les dépendances, ils acquièrent de l'autonomie.

*In fine*, ce sont la spécialisation et la stabilité, qualités inhérentes aux Feature Teams, qui vont permettre aux équipes de grandir techniquement et fonctionnellement (Mastery) de les responsabiliser sur un service à l'utilisateur et donc donner du sens à leur action (purpose). Si on ajoute à ces deux facteurs, l'autonomie acquise grâce à la limitation des dépendances, une entreprise organisée en Feature Teams peut estimer qu'elle possède les clés de l'engagement et de la motivation.

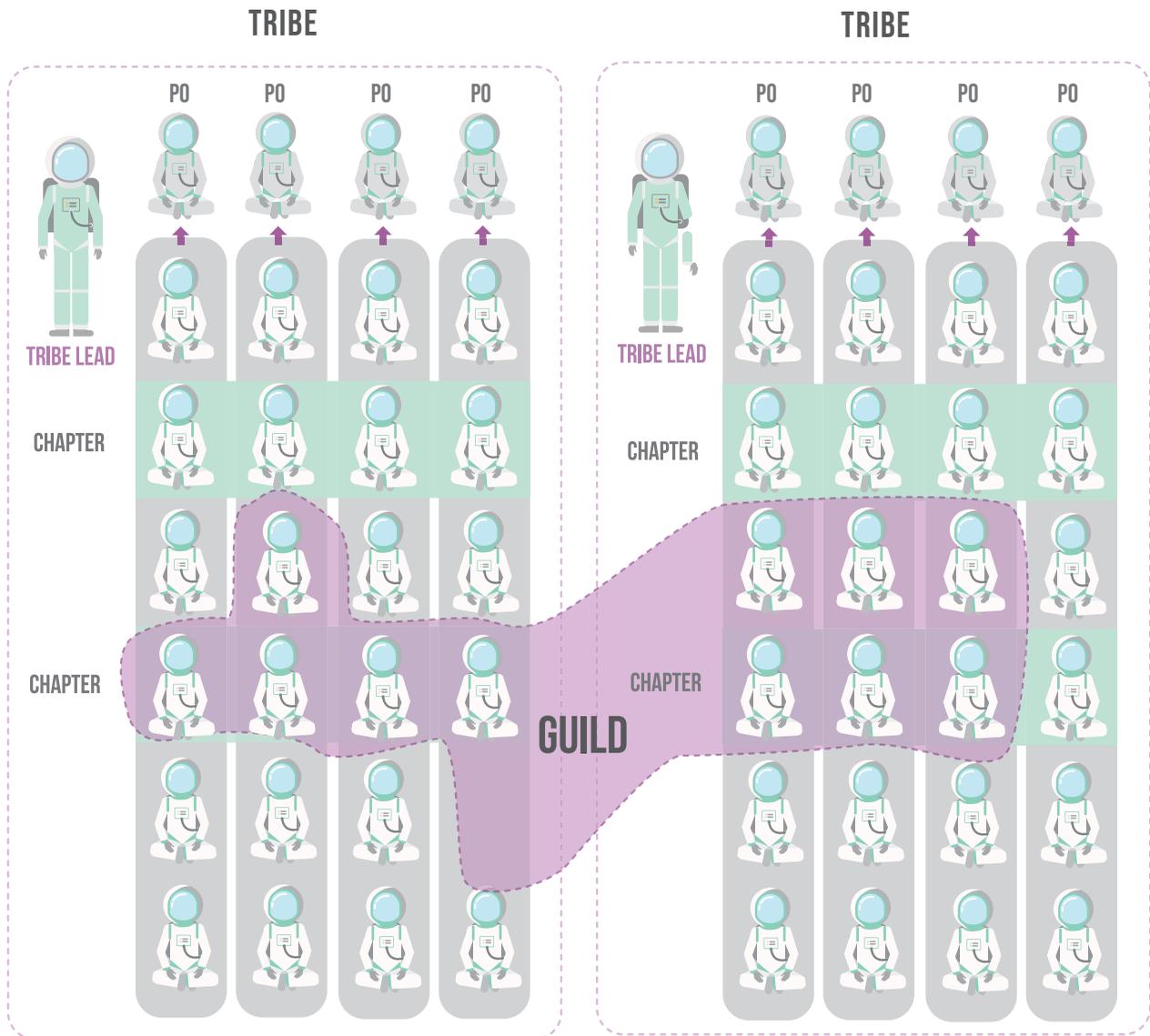
## L'EXEMPLE DE VOYAGES-SNCF.COM

En 2015, Voyages-sncf Technologies, filiale IT du groupe, a misé sur les développements itératifs afin de mettre plus rapidement de nouveaux services sur le marché. Le voyageur s'est appuyé sur quatre Feature Teams, dédiées à la vente internationale, la nouvelle Home Page du site, la page de résultats des prix et des horaires et le calendrier des prix. Voyages-sncf Technologies a divisé son temps de mise en ligne de nouveaux services par trois avec un produit bien plus adapté aux demandes et aux besoins des clients. C'est le bail 3/6/9 de l'innovation digitale. En 3 mois les équipes peuvent lancer une version bêta sur le site, en 6 mois ils ont un produit qui marche et qui correspond aux attentes des clients, en 9 mois, ils ont un produit qui cartonne ! Et cela en conciliant des demandes différentes : la qualité de service et les demandes des clients/des développeurs qui veulent tout changer.

Trois ans ont été nécessaires chez Voyages-sncf.com, pour mettre en œuvre ce plan d'action. Les équipes ont été motivées par une vision et des objectifs définis. Pour 2019, Voyages-sncf Technologies a travaillé la vision en 6 points, transformés en 20 sujets de travail dès 2016 afin de créer une bibliothèque d'actions. Tous les entretiens d'évaluations se font sur ces actions. L'arbre des objectifs de l'entreprise est connu de tous et décliné pour chacun. Avec des règles du jeu claires, aucune frustration n'est générée quand un projet n'aboutit pas.

# LE CAS SPOTIFY

Ce schéma illustre le retour d'expérience de Kniberg chez Spotify. Toutefois, ce dernier précise : « Surtout ne faites pas comme eux. Ce modèle a été conçu spécialement pour Spotify. ».



Source : *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds.*  
Henrik Kniberg & Anders Ivarsson Oct. 2012.



---

« Vous n'avez pas besoin de voir tout l'escalier,  
empruntez juste la première marche. »

**Martin Luther King**

Pasteur américain, leader anti-ségrégationniste

---

# L'AGILITÉ ET L'INNOVATION





# COMMENT L'AGILITÉ PEUT FAVORISER L'INNOVATION ?

Là où la transformation numérique permet à l'entreprise de devenir CIAS c'est à dire Connectée, Intelligente, Agile et Sociale, l'innovation va lui permettre de trouver de nouveaux territoires de croissance et donc de nouvelles sources de profits.

Or l'innovation ne se décrète pas, l'innovation est le résultat d'une alchimie complexe. Elle émerge et s'organise au moyen d'un modèle opérationnel adapté, d'un certain état d'esprit et surtout d'une culture favorable comme nous l'avons vu précédemment. L'innovation naît donc d'une action et d'une volonté collective, qui résulte, elle-même, des connaissances acquises par les équipes, de la créativité et de la personnalité de chacun et de leur motivation.

Ce n'est que dans ce contexte que l'Agilité peut être un catalyseur d'innovation. En effet, l'Agilité enseigne et favorise la collaboration, renforce la motivation par l'autonomie, la culture de l'amélioration continue et l'expérimentation. Mais au-delà de la cohésion de groupe elle instaure des mécanismes qui permettent de valider rapidement les hypothèses, de détecter les erreurs et le cas échéant de changer d'orientation. En tentant l'innovation, en réapprenant à oser par le biais de test les équipes vont disposer plus rapidement des bonnes informations, dégager des pistes d'amélioration et identifier les grands choix qu'il faut faire.

# LES BÉNÉFICES AGILES, LEVIERS D'INNOVATION

---



## LA VALEUR

En priorisant les tâches par ordre d'importance, on livre le maximum de valeur très tôt. Dès le départ, la valeur délivrée est optimale puis elle décline avec l'avancée du projet. On limite les tâches inutiles. On améliore la qualité du produit au bénéfice du client.



## DIMINUTION DU RISQUE PROJET

C'est le principe du « fail fast » qu'on peut traduire par « plantez-vous vite ! » ce qui sous entend : on apprend de ses erreurs. En testant dès le départ une idée, on sait très vite si elle est viable ou pas. La prise de risque est donc maximale dès le départ et diminue avec l'avancée du projet.



## FAIL FAST

En cherchant les hypothèses les plus structurantes du projet et en les testant dès le début, on sait très vite si ça marche. Et si ça marche on continue.



## AMÉLIORATION CONTINUE

Progression de l'apprentissage continu par l'expérience.



## **VISIBILITÉ**

L'interaction avec le client lui permet d'avoir à la fois de la visibilité et de la transparence sur son projet. Confiance, échange et dialogue sont au cœur du projet.



## **ADAPTABILITÉ**

La capacité d'adaptation de chaque partie prenante est permanente.



## **NOUVEAU MANAGEMENT**

Engagement et motivation des collaborateurs.



## **ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE**

L'organisation séduit et fidélise les talents.



# L'INNOVATION MANAGÉRIALE

En ouvrant le champ des possibles, la révolution numérique a mis à mal les modèles managériaux et organisationnels basés sur des structures top/down ou encore sur le « *command & control* ». Si elle veut survivre dans un monde, désormais qualifié de complexe et d'incertain, l'entreprise du futur doit répondre à l'exigence de sens parce que les collaborateurs veulent savoir « *pour quoi* » ils œuvrent. L'émergence de structures alternatives apparaît donc inévitable. **Nous avons retenu 3 modèles.**



# ÊTRE SUR LE TERRAIN ET COMPRENDRE LE LEAN MANAGEMENT

---

Comme le suggère Michael Ballé, membre fondateur de l'Institut Lean France, « *La clé de la productivité ne se trouve pas dans la pression managériale et la discipline de l'exécution, mais dans le soin apporté au travail par chacun, dans l'astuce de résolution des problèmes qui surgissent au quotidien et dans la collaboration entre collègues et services – pas de grande surprise !* »

Trop souvent assimilé à l'idée de mieux produire dans les usines et perverti dans son essence par les grands cabinets de conseil, le Lean management souffre d'une mauvaise réputation depuis plusieurs années. Pourtant, lorsqu'on revient aux origines de la méthode, adopter la pensée Lean est une véritable stratégie à part entière, quand elle est utilisée à bon escient.

## GEMBA

Le gemba c'est le terrain, « *là où se trouve la réalité* », là où l'on traite des problèmes concrets...Bref là où se crée la valeur. La démarche consiste à aller sur le terrain pour voir de ses propres yeux (go see), écouter et poser les bonnes questions aux équipes (ask why) et valoriser les propositions d'amélioration des équipes de terrain (show respect).

C'est donc une méthode d'amélioration continue qui consiste à visiter activement l'entreprise pour se rendre compte des problèmes organisationnels (gaspillages, mauvaise communication au sein d'une équipe, ...) et identifier leurs causes. Pour les managers, cette méthode permet de donner aux équipes des signaux forts car en se déplaçant, elle indique clairement que le terrain est important. Par ailleurs, cette démarche a l'avantage de préserver les acteurs dans leur zone de travail et donc de confort, et ainsi aboutir à des échanges plus clairs, plus productifs, et plus créatifs. Sur le terrain, les 5 sens en éveil, chacun exploite au mieux ses qualités.

Cette démarche qui « *met le client au centre* » donne en effet un cap durable à son entreprise, soutient les améliorations au quotidien, et fait progresser ses

collaborateurs car ils comprennent et voient le sens de ce qu'ils font. En investissant de façon durable dans les compétences de chacun et en comprenant que l'amélioration progressive libère la créativité, les dirigeants créent un environnement propice à l'innovation réelle et continue.

En partant du terrain, le raisonnement Lean apprend à chercher les vrais problèmes à résoudre (find), à les confronter (face) en créant des indicateurs adéquats, à les cadrer (frame) de façon à ce que l'ensemble de l'organisation y adhère et enfin à les résoudre en construisant (form) des solutions issues d'expérimentations. Résultat : chaque problème résolu ouvre des opportunités de croissance !

Le Lean est donc un véritable système d'apprentissage qui, en mettant au centre les problèmes client, permet de mettre également au centre les problèmes que les collaborateurs rencontrent, eux-mêmes, au quotidien et les résoudre. Ce mode de gestion permet de renouer avec une dynamique d'innovation et de croissance fondée sur l'engagement des personnes à grandir ensemble dans un objectif commun, en s'entraînant.

**LE CONCEPT LEAN** a vu le jour à la fin des années quatre-vingts. Trois chercheurs américains du MIT (Massachusetts Institute of Technology), James P. Womack, Daniel T. Jones et Daniel Roos se sont inspirés de la success story du Toyota Production System. (TPS). Le Toyota Production System est une série d'activités interconnectées visant à l'élimination des gaspillages pour réduire les coûts, améliorer la qualité et la productivité. Ces activités amènent les collaborateurs à considérer dans leur quotidien des concepts tels que « *la production Juste à temps* » et « *l'auto-activation de la production* ». L'assemblage Juste à temps d'une voiture signifie que chaque composant parvient à la ligne d'assemblage au moment voulu, et seulement dans les quantités voulues et donc approche les conditions idéales du zéro stock. Quant à l'« *auto activation de la production* », elle engage l'ouvrier à jouer un rôle actif dans son environnement de travail. Ainsi, chaque ouvrier est autorisé à arrêter un processus de fabrication ou d'assemblage dès qu'un défaut apparaît. Leur livre est devenu depuis la « bible » du Lean management : *Le Système qui va changer le monde (The machine that changed the world)*.

# LA MÉCANIQUE DU LEAN MANAGEMENT

## COMPRENDRE LE BESOIN CLIENT

Résoudre les réclamations et expérimenter permet de construire un produit de qualité durable et fiable.

## STANDARDISER DES TÂCHES

C'est le fondement de l'amélioration en continu et de la prise de décision et donc de responsabilité à tous les niveaux de la hiérarchie.

## FAIRE MONTER EN COMPÉTENCES LES COLLABORATEURS

Encourage à l'amélioration continue par le sens donné au travail de chacun.

## LIVRER DE LA VALEUR

## OPTIMISER AU MAXIMUM LES FLUX

En utilisant les flux tirés on évite la surproduction et donc le gaspillage.

## RÉINVESTIR LES GAINS GAGNÉS POUR AUGMENTER LA CHAÎNE DE VALEUR

Meilleur qualité/prix pour les clients, primes pour les collaborateurs, rentabilité et activité pour les fournisseurs, bénéfiques et croissance pour l'entreprise.



## INSPIRER : LE MANAGEMENT 3.0

---

Très rares sont les décideurs qui parlent d'innovation managériale. Et lorsqu'on l'aborde, les évolutions portent avant tout sur l'organisation et les systèmes d'information. Innover en matière de management ne repose pas sur l'adoption d'un concept ou d'une méthode. C'est, le plus souvent, le fruit d'une conviction des leaders de l'entreprise, de bon sens, d'expérimentations osées.

Apparu en 2010 avec la sortie du livre de Jurgen Appelo\*, « *Le management 3.0* », qui puise ses racines dans l'Agilité et le Lean, est une nouvelle manière d'appréhender la relation entre les managers et les collaborateurs et la prise de décision. En partant du principe qu'« *aucun de nous ne sait ce que nous savons tous ensemble* » (Euripide), le niveau d'information est identique quel que soit le niveau de hiérarchie. L'information étant partagée en toute transparence, les prises de décisions sont collégiales, les risques partagés et donc bien acceptés. Par conséquent, le droit à l'erreur devient une règle.

Jurgen Appelo part du postulat que si un manager ne peut plus, seul, trouver des solutions aux problèmes complexes auxquels il est confronté au quotidien, il doit s'appuyer sur ses équipes. En d'autres termes, du « *faites ce que je dis* » le management 3.0 prône le passage à « *nous devons aller là, trouvez comment faire* ».

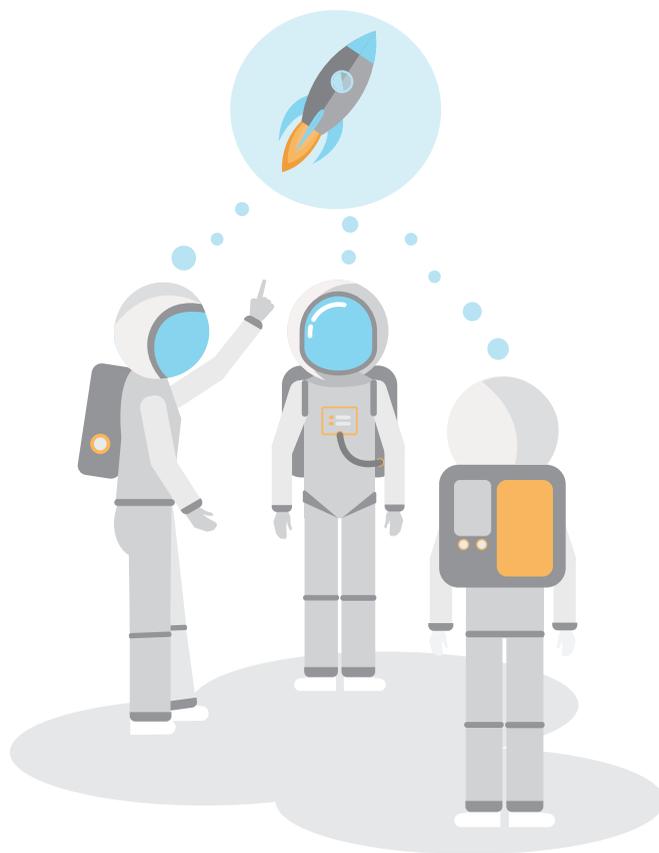
Et pour ce faire, Jurgen Appelo a inventé des exercices sous forme de jeu (Serious Games) pour dynamiser les personnes, comprendre les motivations majeures de chacun (désirs intrinsèques) et voir comment elles évoluent en fonction des changements. Là où il redéfinit les contours des responsabilités, il aligne les contraintes au sein d'un système auto-organisé où ce sont les membres de l'équipe qui créent leur propres règles.

L'autonomie et l'auto-organisation sont encouragées. L'environnement de travail permet ainsi à chaque collaborateur de s'épanouir, de se consacrer à des tâches plus gratifiantes pour eux et plus productives pour l'entreprise.

\*« *Le management 3.0 – Workout* » réédité sous le titre « *Managing for Happiness* »

**LA VERSION 1.0** correspond à la vision de Taylor du management : les gestionnaires possèdent la connaissance et le pouvoir de décision, et les salariés ou les employés ne sont que des exécutants. La reconnaissance ne se fait que par la progression dans la hiérarchie.

**LA VERSION 2.0**, bien que conservant une composante hiérarchique très forte, propose une participation beaucoup plus importante aux salariés. Selon Peter Drucker « *les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur* ». En management 2.0, les salariés deviennent des « *collaborateurs* ». Ils sont pris davantage en considération. La valorisation du parcours du collaborateur passe par l'expertise ou encore par la voie hiérarchique.



## DÉVELOPPER SA POSTURE DE LEADER. LE HOST LEADERSHIP !

---

Traditionnellement et de façon encore inconsciente, la plupart des gens pensent que les leaders sont des héros. Ils sont plus intelligents, travaillent plus et réalisent plus de choses que les autres membres de l'équipe.

En réaction aux dérives de ce mode de management, le concept de Servant leader a été popularisé dans les années 1970 par Robert K. Greenleaf, qui cherchait un modèle alternatif au leadership autoritaire. Dans ce modèle, le manager soutient son équipe pour lui permettre de grandir, de réaliser son potentiel et donc les objectifs de l'organisation.

On reproche à ce dernier modèle de ne pas suffisamment évoquer les problématiques concernant l'impulsion de la vision ou la définition des règles de fonctionnement et le contrôle du respect de celles-ci.

Entre ces deux extrêmes, Helen Bailey et Mark McKergow ont imaginé le modèle de « *Host Leadership* » qui développe la métaphore du Leader-hôte, accueillant et s'occupant de ses invités.

Cette approche met la lumière sur les interactions du leader avec « les autres » : l'hôte doit parfois agir de façon héroïque. Il prend les devants, il planifie, il invite, il présente, il fournit la logistique. Il agit également dans une posture de service, en se mettant en retrait, en encourageant, en donnant de l'espace, en participant.

Pour illustrer et concrétiser le mode d'action Host leader, la métaphore est décrite à travers 6 rôles et 4 comportements. Leur combinaison propose une large palette de postures et d'actions par lesquelles un manager peut opérer. Sa philosophie : accueillir, soutenir, être ouvert et partager les responsabilités.

## LES RÔLES DU HOST LEADERSHIP



### INITIER

Conscient de ce qui est nécessaire et des résultats souhaités, il formule et propose des idées et des plans.



### INVITER

Il utilise son pouvoir pour inviter les autres, qui en retour ont le choix de décliner l'invitation. Il génère ainsi l'engagement des invités.



### CRÉATEUR D'ESPACE

Il prépare l'espace et crée les conditions favorables pour que l'on obtienne le résultat souhaité. Il assume que les choses puissent ne pas se dérouler conformément à son plan.



### GARANT

Il encourage certaines activités et en décourage d'autres, tout en s'assurant que les invités sont impliqués. Il peut écarter des invités indisciplinés et décider quand l'événement se termine.



### CONNECTEUR

Il fait des présentations et connecte les invités, en s'assurant que les gens sont engagés, et que personne n'est exclu.



### CO-PARTICIPATEUR

Il se joint aux activités des invités et prend du recul pour permettre aux autres d'être servis en premier.

## ET SES 4 COMPORTEMENTS



### SOUS LES PROJECTEURS

Il monte sur la scène, attire l'attention pour faire bouger les choses.



### SOCIABLE AVEC SES INVITÉS

Au cœur de l'action, il participe, mais il n'est pas le centre de l'attention.



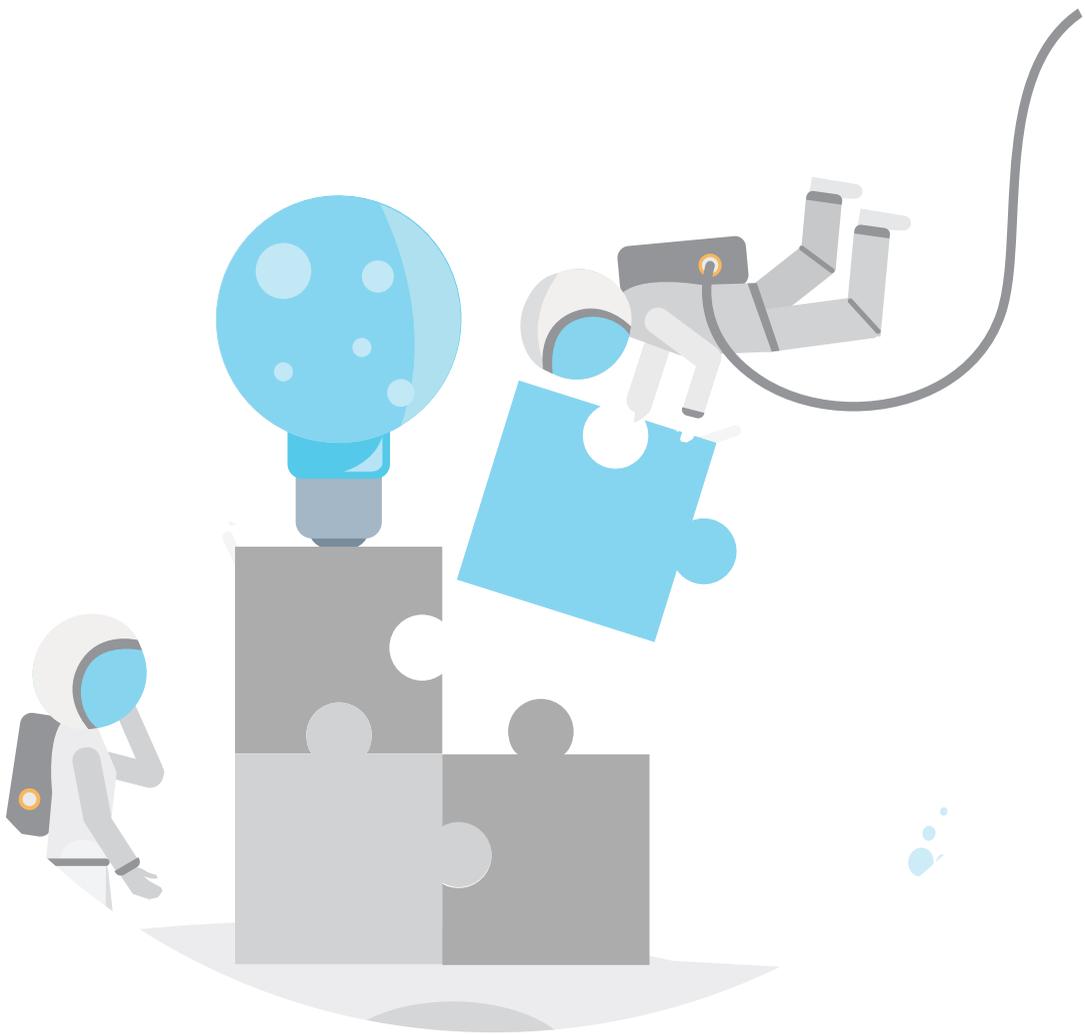
### EN COULISSE

Il reste en retrait, observe et remarque ce qu'il se passe.



### DANS LA CUISINE

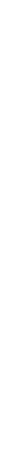
Dans un son espace privé, il réfléchit, planifie et prépare.



---

« Soit ça marche, soit ça ne marche pas. »

**Steve Jobs**  
Fondateur d'Apple





# QUAND L'ÉQUIPE AGILE TRANSFORME L'INFORMATION EN INNOVATION

L'innovation est plus ou moins révolutionnaire. Nous avons tous en tête des innovations de rupture comme l'iPhone. Mais ces produits se distinguent de ceux issus des innovations incrémentale ou adjacente, qui elles n'améliorent qu'un produit existant ou lui attribue un nouvel usage. Un délai de livraison plus rapide, une baisse de prix de 15% ou encore une meilleure autonomie de la batterie d'un smartphone, des cordes de guitare en « goretex » peuvent constituer des innovations incrémentales ou adjacentes majeures sur un marché. Loin d'être contradictoires, ces trois innovations - de rupture, adjacente, incrémentale - sont plutôt complémentaires. Deux d'entre elles améliorent le modèle économique quand l'autre en invente un nouveau.

## L'AMÉLIORATION CONTINUE SERT À L'INNOVATION INCRÉMENTALE

---

### SATISFACTION CLIENT AMÉLIORATION CONTINUE EXPÉRIMENTATION

L'innovation incrémentale consiste à améliorer un produit, un service ou un procédé sur un marché mature afin de rester compétitif. Les modifications se font graduellement et résultent généralement d'une innovation technologique. Moins risquée, plus accessible, elle permet de prolonger la vie d'un produit ou de l'optimiser en apportant de nouvelles fonctionnalités au client. L'exemple le plus parlant est celui de la mythique Golf de Volkswagen. Lancée en 1974, une version VII est sortie en 2013. En 40 ans, ce sont plus de 30 millions d'unités qui se sont vendues. Ce type d'innovation repose essentiellement sur une organisation Agile basée sur la satisfaction client, l'amélioration continue et l'expérimentation. Elle a pour seul objectif l'amélioration de la qualité de ce qui est déjà produit. Pour être mise en œuvre, elle repose essentiellement sur des compétences maîtrisées au sein de l'organisation. Des outils comme design thinking permettent de faire émerger l'exploration et l'imagination au sein de l'organisation sans avoir recours à un lab ou une R&D « *hors sol* ».

## LES DIMENSIONS HUMAINES DE L'AGILITÉ SOUTIENNENT L'INNOVATION DE RUPTURE

---

### EXPÉRIMENTATION DROIT À L'ERREUR OUVERTURE VERS L'EXTÉRIEUR

L'innovation de rupture, comme son nom l'indique, impose de changer de terrain de jeu et donc à plus ou moins long terme, de clients. L'exemple le plus frappant est celui de Nespresso. En inventant des capsules espresso, vendues dans des boutiques spécialisées, Nestlé a réussi à faire bouger un marché en stagnation. Qui plus est, Nespresso n'a pas eu de concurrent pendant 20 ans avec une croissance à deux chiffres, jusqu'en 2010 et l'arrivée de marques distributeurs sur le marché du café en dosettes. Le e-commerce est également un bon exemple d'innovation de rupture car ce ne sont pas les acteurs de la vente par correspondance qui ont inventé le commerce en ligne mais de nouveaux acteurs du marché.

Censée révolutionner un marché, elle doit en général apporter aux clients des bénéfices radicalement supérieurs à un coût nettement inférieur, à l'instar de Free qui en libérant l'utilisateur de l'engagement sur la durée, lui a, dans le même temps, proposé des abonnements sur mesure et à moindre coût.

L'innovation de rupture est orientée « *user centric* ». Elle ne présuppose pas une connaissance fine de l'état de l'art mais plutôt une parfaite maîtrise des enjeux de la digitalisation. Les agitateurs de l'innovation de rupture ont la capacité à mettre en œuvre des besoins non exprimés des clients. Elle peut être favorisée dès lors que la culture d'entreprise est basée sur l'expérimentation, le droit à l'erreur et l'ouverture vers l'extérieur (partenariats avec des organismes de recherche, fournisseurs, start-up, acteurs du marché...).

## FAIRE UN PAS DE CÔTÉ, L'INNOVATION ADJACENTE

---

### EXPÉRIMENTATION APPRENTISSAGE CONTINU VEILLE MARCHÉ

L'innovation adjacente concerne soit un produit soit un marché. Dans le cas où une entreprise relance un produit déjà existant mais auquel elle lui attribue un nouvel usage, on parle d'innovation adjacente de marché. L'exemple le plus parlant est celui de 3M et de son fameux post-it. En 1974, Art Fry, un chercheur de 3M, est en train de chanter à la chorale de son église. Pour marquer les pages de son livret de psaumes, il utilise de petits morceaux de papier. Mais les marques-pages ne cessent de tomber. Agacé de devoir les ramasser et les replacer, il se souvient de l'invention d'un autre chercheur de 3M, qui a mis au point, quelques années auparavant, une colle « *qui ne colle pas* » mais qui suffit néanmoins à coller un morceau de papier. Le Post-It, tel que nous le connaissons aujourd'hui était né.

Dans le cas où une entreprise intègre à son propre produit, un nouveau produit ou une technologie existante mais qui provient d'un autre marché, on parle d'innovation adjacente de produit.

Pour émerger, l'innovation adjacente a besoin que chaque collaborateur dispose du droit de proposer des sujets ou des solutions qui ne fassent pas partie de son domaine d'activité. Chacun doit être en mesure de pouvoir « polliniser » de ses idées, mêmes les plus folles, les autres services de l'organisation et être sponsorisé dans sa démarche. C'est en sortant du concept « *sortir d'un usage pour un produit* » que naîtra, la vraie rupture. L'entreprise devra également être dotée d'une culture de l'expérimentation très forte et ancrée dans les usages, d'apprentissage continu mais également d'une très bonne veille marché.

## ELIXIR, L'AUTRE NOM DE L'EXPÉRIMENTATION !

Eric Clapton et Carlos Santana n'utilisent qu'elles : les cordes de guitare Elixir, recouvertes d'un revêtement « *Gore-Tex* », le même film plastifié que l'on retrouve sur les K-Way.

Une invention adjacente favorisée par une culture organisationnelle détonante. Dans le groupe Gore, qui compte 30 sites de recherche sur 3 continents et 10 000 salariés, il n'y a pas de N+1, de N-1, de petits chefs, ni d'horaires fixes. La société est organisée en petites équipes d'associés qui travaillent sur des projets qu'elles choisissent elles-mêmes en fonction des compétences de chacun mais surtout de leur envie...

L'histoire de la corde de guitare c'est l'histoire d'un concept « *le dabble time* ». Dès la création de son entreprise en 1958, Bill Gore demande à ses équipes de consacrer 10% de leur temps de travail à l'expérimentation. Mêmes les plus farfelues ! C'est de cette façon qu'un ingénieur spécialiste des implants cardiaques a eu l'idée de déposer une couche de Gore-Tex sur des cordes de guitare pour éviter que le son ne soit modifié par la transpiration des doigts. Pendant trois ans, une petite équipe a travaillé sur le projet et a fait tester à 15 000 guitaristes l'efficacité de cette première génération de cordes de guitare gainées par un revêtement Gore-Tex.





# BE GOOD. GO GOOD.

La voie vers le futur se trouve donc dans les changements incrémentaux et l'amélioration continue, le tout ponctué par des innovations radicales qui amèneront d'autres innovations incrémentales.

Il faut garder à l'esprit que les réductions des temps de cycle, du nombre d'employés, de défauts, ainsi que les autres efforts de réduction de coûts peuvent être efficaces mais ne permettront pas d'obtenir un avantage concurrentiel à eux seuls. Ce pourrait même être contre productif à terme. Les entreprises doivent se souvenir que le client désire des produits et des services à un prix qui leur confèrent de la valeur. Mais au-delà d'une logique purement économique, les entreprises doivent comprendre que l'innovation est avant tout portée par des hommes, des femmes et par le sens que l'on donne aujourd'hui au travail. Pour créer un terreau fertile à l'innovation, il faut d'abord valoriser le capital humain. Car ce ne sont ni les machines, ni les processus mais bien les humains qui innovent.

Et comme il n'existe pas de recette miracle pour gérer l'incertitude, il faut encourager la réunion et la confrontation d'esprits ouverts, venus de tous horizons pour partager et tester les idées du futur.

Les organisations doivent donc investir à la fois dans l'innovation pour les nouveaux produits et les systèmes d'amélioration pour les nouveaux processus.



## REMERCIEMENTS

---

Ce livre n'aurait jamais vu le jour sans la confiance pleine et entière de Arnaud Zilliox, PDG de NOVENCIA Group et de Nicolas Roux, Directeur de l'Innovation qui ont laissé libre cours à nos pérégrinations intellectuelles. Évoquer l'Agilité dans un monde sans cesse en mouvement, c'est éviter les pièges du discours de la méthode, c'est remettre en question ses propres pratiques... Un exercice fastidieux, parfois périlleux, qui n'aurait pas abouti sans l'expérience et l'engagement de Luc Dagès, coach Agile, de Oliver Tholance, Product Owner et de Vincent Mayol, responsable du Pôle UX.

Sans oublier le soutien inconditionnel et bienveillant de Marlène, Lisa et Jean-Baptiste, du service communication de NOVENCIA Group qui ont été de vrais facilitateurs et relecteurs attentifs.

Merci également à la communauté des relecteurs notamment Jacques Prou et Pierrick Revol, tous deux coachs Agile.

À propos de l'auteur :

Ce premier volume d'une longue série a été écrit par Dominique Cozzi, Journaliste consultante chez NOVENCIA Group.

Les illustrations et la mise en page sont l'œuvre de Mathilde Rivera.

# NOVENCIA

[www.novencia.com](http://www.novencia.com)

 NOVENCIA Group

 NOVENCIA Group

 @novencia

 NOVENCIA Group  NOVENCIA Group