

LES NOTES DU CREOQN

Centre de Recherche de l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale

Numéro 58 - Mars 2021

Nicolas SABEN



L'AGILITÉ COMME FONDEMENT DE LA RÉSILIENCE DES ORGANISATIONS

Caractéristique de la nouvelle société avec sa révolution informationnelle et ses grandes ruptures industrielles (Barrand¹, 2010), la transformation numérique a fait évoluer les modes de management et remettre en cause les conditions d'exercice et les compétences du manager. Le changement est le mot le plus utilisé par les dirigeants et dans les médias (Belahouel 2013) ; il est également mis en œuvre avec trois changements par an par personne contre 1 avant 2000. Aussi, 80 % des produits qui seront consommés dans 20 ans n'existent pas encore (Christensen², 2012). En conséquence de l'omniprésence du concept, les modalités de fonctionnement au travail ainsi que les attentes des collaborateurs ont fortement évolué.

L'accélération des changements, la nécessité croissante de mobiliser plus d'acteurs internes dans le but de porter des transformations profondes, l'augmentation des attentes en matière de collaboratif et la digitalisation des organisations et processus sont autant de facteurs qui justifient pleinement le passage d'un mode de management instrumental (Kanter³, 1992) vers un mode de management agile issu du paradigme expérientiel (Autissier⁴, 2013).

Ainsi, la mise en œuvre de méthodes agiles apparaît comme une alternative judicieuse mais demeure un phénomène encore nouveau, notamment sa déclinaison dans toutes les fonctions de l'entreprise et pas seulement dans le domaine du développement logiciel.

I) Fondement idéologique de l'agilité

Initialement portées par la volonté de s'affranchir de la notion d'individualisme, les méthodes de management agile s'inscrivent dans une dimension collaborative forte, en cohérence avec l'évolution vers l'ouverture de l'espace de travail et l'émergence des réseaux sociaux (Mintzberg⁵, 2004 et 2005).

Avec l'avènement de la pensée auto-expérientielle, composante de l'agile, il n'existe plus d'espace de travail mais des espaces de partage, plus de collègues de travail mais des communautés, plus de communication ascendante et descendante mais de la proximité, de l'alternatif et de la transparence.

La survie pour une organisation réside dans sa capacité à faire preuve d'agilité (Alberts⁷, 2011) ou à développer une aptitude à faire face aux changements quelles que soient les circonstances.

1 BARRAND, Jérôme. *L'entreprise agile*. Editions Dunod, 2010.

2 CHRISTENSEN, C.M., OVERDORF, M. « *Meeting the Challenge of Disruptive Change* ». *Harvard Business Review*, mars-avril 2000.

3 KANTER R.M., STEIN B.A., JICK T.D. « *The challenge of organizational change: How companies experience it and guide it* ». Free Press New York, 1992.

4 AUTISSIER, David, HOULIÈRE, Sébastien, LANGE, Alexandra. *Penser management*. Éditions Eyrolles, 2013.

5 MINTZBERG, Henry. *Le management. Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation, 2^{ème} ed., 2004.

6 MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safari en pays stratégie*, 2005.

7 ALBERTS, David S. « *The agility advantage : a survival guide for complex enterprises and endeavors* », Center for Advanced Concepts and Technologies, 2011.

Le concept de l'agilité appliqué au management se manifeste par la réalisation de tâches ou de projets selon un mode itératif via des équipes auto-organisées et travaillant en étroite collaboration avec les utilisateurs finaux. En ce sens, ce concept peut constituer une alternative pertinente à la gestion publique en matière de renseignement, via des expérimentations menées selon un mode collaboratif, en cohérence avec la notion de marges de manœuvre.

Avec le développement des technologies de l'information, la théorie du management agile se développe, sans toutefois, jusqu'à nos jours, trouver de véritables applications pratiques, en restant très normative. Nous avons cependant identifié six caractéristiques qui méritent d'être testées sur des cas de terrain pour déterminer de l'intérêt, ou non, de recourir à une telle méthode pour mettre en place des solutions d'ordre organisationnel dans une institution. La littérature et les travaux de recherche menés sur le terrain font ressortir les caractéristiques suivantes concernant le management agile :

Auteur(s)	Caractéristiques identifiées
Weick, 1993 ; David, 1996	Collaboration : Pluridisciplinarité et transversalité
Greenberg, 2013	Etude des comportements dans les organisations en changement
Barton L.C. & Ambrosini V.	Engagement et cynisme dans des contextes de changement
Kidd, 1994	Adaptation proactive et rapide
Gunasekaran, 1998	Survie et croissance
Martin, 1991 ; Larman & Basili, 2003	Itération : Visibilité immédiate des travaux réalisés, correction rapide sur les pbs rencontrés
Alberts and Hayes, 2003	Robustesse, résilience, réactivité, Flexibilité, innovation et adaptation
Whitworth & Biddle, 2007 ; Desplats, 2009	Socialisation/logique réseau : « Bonding » entre les acteurs, Utilisation des nouveaux médias
Maitlis, 2005 ; Rouleau, 2005 ; Autissier & Bensebaa, 2006	Internalisation/ancrage : Responsabilisation, Appropriation du sens des démarches conduites
Charles, 2010	Flexibilité du système : Réactivité et efficience
Messenger, 2013	Libéralisation des marges de manœuvre : gouvernance fonctionnelle
Setili, 2014	Expérimentation : Test, acceptation de l'échec et capitalisation
Shaw et al., 2005; Sangari et al., 2015; Chan et al., 2017; Fayezi et al., 2017	Indicateurs : Caractérisation des performances physiques du système

Ces caractéristiques permettent de préciser l'intérêt du management agile et d'établir les propositions suivantes :

- *Sensemaking* et processus sociaux

Le management agile est d'abord un processus social qui met l'accent sur le comportement des individus (Whitworth & Biddle⁸, 2007) et se réalise en fonction des facteurs psychologiques de leur motivation (Robert⁹, 2007) étant donné l'importance de l'intégration de processus intuitifs dans la prise de décision rationnelle (Quinet, 1994). En outre, il doit être porteur de sens (Maitlis 2005 ; Rouleau, 2005 ; Autissier & Bensebaa, 2006) pour les personnes qui l'expérimentent, sans quoi celles-ci n'adopteront pas le comportement adéquat pour assurer le succès des travaux.

- *Collective mind* et démarche expérientielle

Les méthodes agiles favorisent la collaboration et l'interaction entre les personnes au sein d'un écosystème, à l'origine d'une meilleure performance pour une organisation donnée (Weick, 1993). Par ailleurs, celles-ci se fondent sur la démarche expérientielle réalisée à travers l'organisation d'ateliers participatifs et la pérennisation du mode collaboratif au sein et en dehors des projets stratégiques d'une organisation (Vandangeon, 2015).

- Gestion des risques

Le management agile est une excellente méthode pour se doter d'un dispositif de gestion des risques réactif, de l'« agilité du marché » jusqu'à l'« agilité de la mise en œuvre » (Setili, 2014). En effet, les méthodes agiles mettent en évidence l'importance d'effectuer des tests et de faire remonter des *feed-back* rapides sur les travaux menés et démontrent que ce fonctionnement permet de réduire les coûts liés à la découverte tardive d'anomalies (Berczuk, 2007).

- Décentralisation du pouvoir et « marges de manœuvre »

8 WHITWORTH, Elizabeth, BIDDLE, Robert. « *The social nature of agile teams* ». IEEE Computer society, 2007, p. 26-36.

9 ROBERT, Jocelyne. *Organisations et changements en entreprises : approches historique, théorique et pratique*. Ed. de l'ULG, 2007.

La révolution informationnelle a vu apparaître une accélération exponentielle des changements et un transfert inévitable du principe de « Command & Control » vers un mode de management interopérable et agile (Alberts & Hayes, 2003). L'augmentation des degrés de liberté ou la libéralisation des marges de manœuvre (Messenger, 2015), concept fondamental des méthodes agiles, favorisent l'esprit d'initiative et sont catalyseurs d'une motivation intrinsèque des équipes.

La théorie du management agile n'est pas une simple réaction au changement, mais correspond à un mouvement d'auto-organisation, où la composante du facteur humain est essentielle à sa bonne réalisation. Il s'agit donc également d'identifier les savoir-faire disponibles et de parvenir à l'adhésion et à l'implication du personnel de l'organisation concernée.

II) L'organisation cognitive pour un haut degré de résilience et de fiabilité

Les récentes expériences en entreprises ont démontré les limites des structures hiérarchiques et la faiblesse du fonctionnement majoritaire. Le concept de « organized cognition » (Weick¹⁰, 1979) permet de faire le lien entre le modèle structurel d'une organisation et les interactions sociales entre les individus. Le comportement des individus au sein d'une organisation définit la nature de ces interactions sociales et donc le degré de flexibilité de l'organisation considérée.

Pour un individu, le fait de comprendre son existence et sa mission au sein d'une organisation est le facteur décisif vers l'*organizational reliability* (Weick, 1979).

Concilier la maîtrise des comportements des individus et le maintien d'un modèle structurel stable est la clé pour pérenniser l'organisation et parvenir ainsi à un haut degré de résilience et de fiabilité (Hollnagel, Journé & Laroche¹¹, 2009).

Cela implique de connaître et considérer davantage les cartes comportementales des agents afin de pouvoir réinventer les processus selon le cas de figure, autrement dit de penser l'assemblage d'actions indépendantes en cycles séquentiels plutôt qu'une chaîne continue d'actions produisant les mêmes effets. Le fait de s'attacher davantage aux comportements permet aussi d'identifier et parfois d'anticiper les vecteurs relationnels entre les individus, et plus simplement les individus pris séparément.

La compréhension et la prise en compte des représentations mentales, des croyances, des préférences et perceptions des divers réalités des individus au sein des organisations permettent d'optimiser les processus de changement de l'organisation concernée.

De nouveaux profils de leaders sont nécessaires, orientés davantage comme des représentants au service de la gestion de l'organisation (Bédard, 2008) et tournés vers plus d'efficacité et de satisfaction. Une manœuvre intéressante consiste à associer les facteurs humains avec les facteurs de croissance dans l'explication de la réussite de l'organisation.

L'intérêt est de parvenir à prédire ou sélectionner les types de personnalités correspondant aux besoins et à la culture de l'organisation tout autant que de favoriser le travail d'équipe et la productivité (Allport & Odbert¹², 1936).

III) Le *collective mind*, source de performance résiliente (Weick¹³, 1993)

Le concept de « *collective mind* » (Weick, 1993) ou d'esprit collectif ou collaboratif est mis en œuvre par le biais de trois éléments indispensables à la mise en place d'un tel esprit : contribution (échanges humains), représentation (chaque humain agit et fait agir d'autres humains au sein d'un écosystème propre), subordination (entrecroisement des actions de chacun avec l'écosystème). Plus précisément, le concept de « *collective mind* » est développé pour expliquer la performance des organisations dans des situations nécessitant une résilience opérationnelle continue. Ce concept est modélisé, telles des interactions attentives au sein d'un système social. Une augmentation de l'attention portée aux interactions sociales entre les individus et la capacité à les comprendre, permet de diminuer les erreurs de l'organisation au sein desquelles ces interactions sociales se déroulent.

La réflexion académique concernant les processus mentaux collectifs est encore pauvre en dépit des travaux déjà conduits autour du concept de « *social cognition* ». Réconcilier les préoccupations sur l'étude de l'*individual cognition* avec les théories des organisations est une piste particulièrement pertinente, les études sur l'individu étant encore peu équipées. Le terme « *mind* » est défini comme la propension d'agir d'une certaine manière (Ryle, 1949).

10 WEICK, Karl E. « *The social psychology of organizing* ». Addison-Wesley, 1979.

11 HOLLNAGEL, Erik, JOURNÉ, Benoît, LAROCHE, Hervé. Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 2009, vol 12, n° 4, p. 224-229.

12 ALLPORT, Gordon W., ODBERT, Henry S. « *Trait-names : A psycho-lexical study* ». Harvard Psychological Laboratory. Psychological Review Company, 1936.

13 WEICK, Karl E. « Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks ». *Administrative Science Quarterly*, 1993, vol. 38, p. 357-38.

Cette idée peut être assimilée au concept de « *collective mind* » en partant du principe que si l'attention accordée à un groupe est exprimée à travers des actions concrètes, cela contribue à établir une dimension particulière de l'interaction sociale entre la personne accordant cette attention et le groupe concerné. En reprenant les trois variables abordées plus haut, le fait de contribuer, représenter et se subordonner, sont des actions qui inévitablement constituent un lien propre auprès de n'importe quel individu et, ce faisant, le média à travers lequel le *collective mind* se manifeste. Si le concept se matérialise par les interactions d'activités sociales entre les individus et s'il est développé plus ou moins selon le degré d'attention accordée à ces interactions, l'enjeu est de définir et d'évaluer les causes d'une variation de ce degré d'attention.

La notion de « *social process* » (Mead¹⁴, 1936) doit être entendue ici comme un moyen pour un individu d'extraire un sens particulier des interactions qu'il entretient dans le cadre d'une activité sociale avant de les réintroduire selon sa compréhension et perception au sein du système. Ce processus d'interactions ou interactif se répète de façon incessante quels que soient les individus concernés.

Plus le degré d'attention accordé à un individu est élevé, plus sa capacité à s'exprimer, à partager et à s'inscrire au sein d'un collectif est grande, et donc son aptitude à être agile.

IV) La confiance créative favorise le développement d'une culture résiliente (Kelley¹⁵, 2014)

Le point central de la confiance créative est de croire en sa propre capacité à changer le monde qui nous entoure (ici l'environnement au sein duquel l'individu concerné évolue). Il s'agit d'être convaincu que l'on peut réaliser le projet que l'on a conçu. C'est cette croyance en la capacité créative d'un individu qui est au cœur de l'innovation (Kelley, 2014). La confiance créative peut être renforcée et entretenue par l'effort et l'expérience. La créativité est une notion beaucoup plus large et plus universelle que ce qu'on appelle communément les domaines artistiques. Elle peut être définie comme l'utilisation de l'imagination pour créer quelque chose de neuf dans le monde. Elle entre en jeu chaque fois que l'on a l'occasion de générer des idées, des solutions ou des approches nouvelles (Kelley, 2012). La confiance créative est une manière d'expérimenter le monde qui génère des approches et des solutions novatrices, et en cela le *design thinking* peut être qualifié de méthode agile dans ses dimensions expérimentelle et itérative propres au processus d'idéation et de prototype du *design thinking*.

Lorsque des individus transcendent les peurs qui bloquent leur énergie créative, toutes sortes de nouvelles possibilités s'offrent à eux. Au lieu d'être paralysés par l'échec, ils considèrent chaque expérience comme une occasion d'apprentissage. Certains restent au stade de la planification de projet parce qu'ils ont besoin de tout contrôler. Associer à cette fonction de confiance créative la notion de réflexion créative (Buzan¹⁶, 1971) permet de structurer les idées et une meilleure appropriation commune des liens et de la sémantique entre plusieurs concepts sans avoir recours à l'abstraction et l'étendue d'une explication écrite. Dresser le portrait des perceptions des participants quant à un thème donné s'avère intéressant.

Grâce à la confiance créative, ils acceptent plus facilement l'incertitude et sont alors capables de passer à l'action (Weick, 1993 ; Maitlis, 2005). Plutôt que de se résigner au statu quo, ou à ce qu'on leur a demandé de faire, ils se sentent libres d'exprimer ce qu'ils pensent et de remettre en question la manière dont les choses sont faites. Ils sont plus courageux et plus persévérants face aux obstacles rencontrés – *reliable performance* (Weick, 1993).

Un individu, à qui une organisation permet d'être confiant et qui lui offre les moyens d'exprimer l'étendue de sa créativité, sera déjà apporteur de valeur dans les processus de management de la conception et plus enclin à s'inscrire dans la durée au sein de l'organisation, améliorant à la fois son efficacité et son degré de résilience.

Nicolas SABBEN est professeur affilié et directeur du Master en « Cybersecurity & Defense Management » à l'emlyon business school, docteur en sciences de gestion et fondateur du CESED.

Le contenu de cette publication doit être considéré comme propre à son auteur et ne saurait engager la responsabilité du CREOGN.

14 Becoming Mead : The Social Process of academic Knowledge.

15 KELLEY, David, KELLEY, Tom. « *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All* ». HarperCollins Publishers, 2014.

16 BUZAN, Tony. « *An Encyclopedia of the Brain and Its Use* », 1971.