

LE VÉRITABLE AVENIR DU TRAVAIL

02 la question de l' **AGILITÉ**

PARTIE 1

Que signifie l'agilité
pour les chefs
d'entreprise ?

PARTIE 2

L'agilité sur le lieu
de travail

PARTIE 3

Gérer une
organisation agile

Que signifie l'agilité pour les chefs d'entreprise ?

01

Les entreprises européennes se retrouvent souvent à la traîne quand il s'agit de tirer parti des changements issus du bouleversement et de la mondialisation des marchés.

Les changements engendrés par les technologies numériques et la mondialisation des marchés se sont succédés à un rythme vertigineux au cours de la décennie écoulée, obligeant les entreprises à s'adapter ou à être laissées pour compte. Les entreprises « perturbatrices » ont changé les règles dans les principaux secteurs tels que le divertissement, les transports et l'industrie hôtelière et transforment les relations clients dans nombre d'autres secteurs, des assurances jusqu'à l'industrie vestimentaire.

Les entreprises européennes se retrouvent souvent à la traîne quand il s'agit de mettre en œuvre ces changements ou d'en tirer parti. Plusieurs pays européens, notamment le Royaume Uni, la France et l'Espagne, sont confrontés à des problèmes de stagnation de la productivité du travail, en partie parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'entreprises « frontières » qui surfent la vague du changement plutôt que d'être entraînées dans son sillage. Comme l'affirme Toms Enders, PDG d'Airbus, dans un récent éditorial, « l'Europe doit entretenir son écosystème d'innovation » pour rivaliser avec les États-Unis et la Chine.

Il n'est donc pas surprenant que l'« agilité » soit devenue un impératif commercial fréquemment cité ces dernières années. Mais au fur et à mesure que l'accent mis sur l'agilité (qui concernait initialement des processus spécialement définis en vue d'accroître l'efficacité du développement de logiciels) s'est propagé à d'autres secteurs, ce terme est devenu plus ambigu. À l'heure actuelle, il est souvent utilisé comme synonyme d'attributs plus généraux comme la rapidité ou l'adaptabilité.

Les chefs d'entreprise européens ont donc besoin de façons d'envisager l'agilité qui sont suffisamment générales pour s'appliquer à leurs besoins particuliers, mais pas au point de ne pas se prêter à des actions particulières qui permettraient à leurs organisations d'être mieux armées pour prospérer dans un climat d'instabilité. Ils doivent envisager la façon dont la culture, les valeurs et la mentalité de leurs organisations incitent les employés à agir de manière à favoriser l'agilité et comment >

◀ ils devraient appliquer ce concept aux stratégies opérationnelles pour servir les clients existants et en attirer de nouveaux.

Les chercheurs de Gallup ont étudié les stratégies des entreprises qui ont géré avec succès les changements perturbateurs, et la manière dont les points de vue des employés en ce qui concerne les conditions de travail diffèrent selon qu'ils perçoivent ou non leur entreprise comme étant extrêmement agile. Les résultats offrent des informations utiles pour les chefs d'entreprise désireux d'intégrer l'agilité dans l'ADN de leurs organisations. —



Plusieurs pays européens sont confrontés à des problèmes de stagnation de la productivité du travail, en partie parce qu'ils n'ont pas suffisamment d'entreprises « frontières » qui surfent la vague du changement plutôt que d'être entraînées dans son sillage.



L'agilité sur le lieu de travail

02

Notre récent sondage des employés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume Uni, donne un aperçu de la manière dont ils perçoivent la capacité d'agilité de leurs organisations. Dans ces quatre pays, ils signalent l'existence d'une marge considérable d'amélioration.

Sur le plan opérationnel, le concept d'agilité peut être défini comme étant la capacité des employés à recueillir et à diffuser des informations à propos des changements dans l'environnement et à répondre à ces informations rapidement et de manière appropriée. Du point de vue stratégique, cette combinaison de rapidité et d'innovation axée sur les données est de plus en plus importante pour permettre à de nombreuses entreprises de maintenir un avantage concurrentiel.

Chez Gallup, nous mesurons l'agilité en demandant aux employés la mesure dans laquelle ils sont ou non d'accord avec deux affirmations à propos de leurs organisations :

- Dans mon entreprise, nous avons la mentalité appropriée pour répondre rapidement aux besoins commerciaux.
- Dans mon entreprise, nous disposons des bons outils et processus pour répondre rapidement aux besoins commerciaux.

Notre récent sondage des employés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume Uni, donne un aperçu de la manière dont ils perçoivent la capacité d'agilité de leurs organisations. Dans les quatre pays, ils signalent l'existence d'une marge considérable d'amélioration ; par ailleurs dans chacun des quatre pays, pas plus d'environ un employé sur six (soit 16 %) s'inscrit dans la catégorie « agile », qui correspond à des employés qui sont convaincus que leurs entreprises ont à la fois la mentalité et les bons outils et processus pour répondre rapidement aux besoins commerciaux.

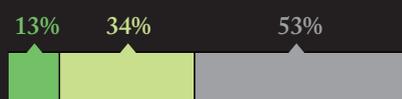
L'importance de l'aptitude d'une entreprise à répondre rapidement aux besoins commerciaux transparaît dans un lien manifeste entre ces points de vue et l'optimisme des employés concernant les performances globales de leur organisation. Les employés qui considèrent que leur entreprise est « agile » sont considérablement plus susceptibles d'avoir confiance en son avenir financier que les autres employés, et d'avoir la certitude que celle-ci est en avance sur la concurrence. ►

Indice d'agilité de Gallup parmi les employés

Royaume Uni, France, Espagne et Allemagne

- Agile
- Partiellement agile
- Pas agile

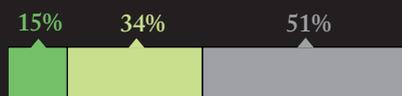
ROYAUME UNI



FRANCE



ESPAGNE

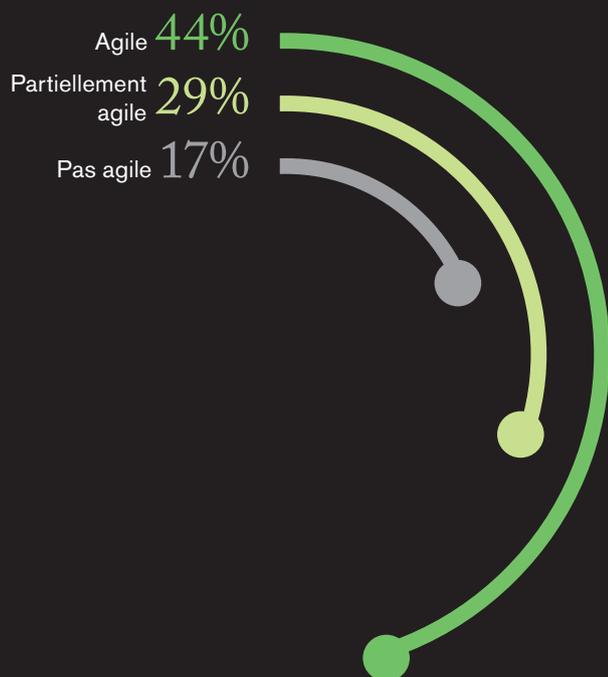


ALLEMAGNE



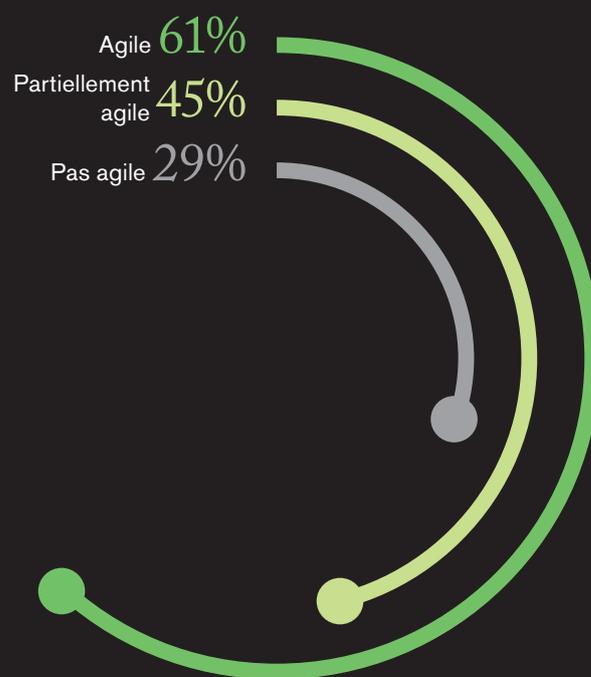
J'ai le sentiment que mon entreprise est en avance sur la concurrence.

Pourcentage qui sont « tout à fait d'accord » en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume Uni



J'ai confiance en l'avenir financier de mon entreprise.

Pourcentage qui sont « tout à fait d'accord » en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume Uni



Les employés qui considèrent que leur entreprise est « agile » sont considérablement plus susceptibles que les autres d'avoir confiance en son avenir financier.



L'analyse de Gallup met en lumière des conditions particulières qui étayent la capacité d'agilité globale d'une entreprise. Chacun de ces facteurs essentiels est un élément prédictif important de l'opinion générale des employés sur l'ensemble des quatre pays étudiés que leur organisation est agile, à savoir qu'elle est bien armée pour répondre rapidement aux besoins commerciaux.

Les parties suivantes évoquent plusieurs aspects clés, un par un.

1) **Rapidité et efficacité : Accélérer la cadence.**

La plupart des discours sur l'agilité commerciale sont axés sur la rapidité avec laquelle les employés peuvent prendre des mesures correctives pour résoudre les problèmes. La rapidité est associée à la responsabilisation des employés, à la prise de décision décentralisée et à une approche axée sur la simplicité des procédures. Dans les environnements de travail modernes, une rapidité optimale signifie d'adopter facilement les nouvelles technologies permettant d'améliorer la productivité.

Toutefois, les chefs d'entreprise doivent également examiner de façon proactive la possibilité de compromis entre rapidité et qualité. Les organisations doivent ancrer les attentes en matière de qualité dans l'ensemble de leur culture et renforcer constamment ces attentes dans les systèmes de développement des performances et les dialogues réguliers entre les managers et les membres des équipes. Les employés doivent comprendre que la capacité de prendre davantage de décisions qui affectent les clients signifie qu'ils ont pour responsabilité de faire respecter les normes de qualité de l'organisation et qu'ils doivent rendre des comptes à cet égard.

Les employés des quatre pays étaient moins susceptibles de convenir qu'ils étaient satisfaits de la rapidité des prises de décisions au travail ; un sur cinq environ étaient « tout à fait d'accord ». Nombreux étaient ceux qui estimaient que des obstacles structurels pouvaient engendrer un sentiment de frustration en entravant leur travail. Même si les employés sont plus susceptibles de convenir que dans leur entreprise on fait confiance aux personnes les plus proches de l'action pour prendre des décisions, un tiers seulement d'entre eux sont « tout à fait d'accord » avec cette affirmation. ➤

2) < Liberté d'expérimenter : Une nouvelle façon de voir les choses. Les entreprises agiles comprennent l'importance de tirer parti de l'ingénuité des employés pour développer de nouvelles stratégies visant à relever les nouveaux défis commerciaux. Il est essentiel que les employés se sentent en mesure d'essayer de nouvelles idées sans crainte de l'échec, et qu'ils reconnaissent qu'apprendre de leurs erreurs est une partie indispensable du processus créatif. Cependant, d'après notre expérience, un grand nombre d'organisations parviennent mieux à encourager leurs employés à partager de nouvelles idées et à en parler qu'à créer un environnement dans lequel ils peuvent les mettre à l'essai.

Les chefs d'entreprise doivent comprendre que pour la plupart des grandes entreprises, l'expérimentation ne peut dorénavant plus être une prérogative exclusive des équipes de R&D. Un nouveau point de vue sur les prises de décisions, qui incorpore un flux constant de données clients au niveau local et évalue constamment des réponses prototypes, est en train de devenir la nouvelle norme pour les organisations agiles. C'est un profond changement de mentalité qui oblige les décideurs à agir en ayant conscience de ce qu'ils ne connaissent pas plutôt que d'être limités par les pratiques existantes.

Comme avec la priorité accrue donnée à la rapidité, les chefs d'entreprise doivent être conscients des compromis potentiels associés à une plus grande expérimentation au quotidien. Pour de nombreuses entreprises, cela signifie de mieux parvenir à comprendre et à gérer leurs risques. Les outils comme les logiciels de gestion des risques peuvent contribuer à encourager les managers au niveau local en quantifiant et en communiquant le risque associé à l'expérimentation. Ce qu'il faut retenir, c'est que dans un environnement en constante évolution, la meilleure stratégie pour minimiser les risques à long terme consiste à être le premier à essayer de nouvelles choses en réponse aux données relatives à l'évolution des conditions.

La récente étude de Gallup indique que près d'un employé sur quatre en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume Uni sont « tout à fait d'accord » sur le fait que leur entreprise crée un environnement où ils peuvent essayer, échouer et apprendre de leurs erreurs. Près d'un tiers sont « tout à fait d'accord » pour dire qu'ils sont encouragés à proposer de nouvelles et meilleures façons de faire les choses. Certains employés craignent peut-être les conséquences de l'échec, mais nombreux sont probablement ceux qui ont des sentiments mitigés à cet égard car ils n'ont pas d'occasions régulières d'exprimer leurs idées et leurs opinions, et ont donc pour habitude de considérer le statu quo pour acquis. Une telle inertie est de plus en plus périlleuse dans le contexte d'un marché en rapide évolution.

Apprendre à avoir tort

L'arrogance, c'est-à-dire la confiance excessive, injustifiée dans le fait que l'on est incapable de prendre une mauvaise décision, a rarement été plus dangereuse que dans l'environnement commercial actuel. Les chefs d'entreprise efficaces agissent avec confiance dans des conditions incertaines, mais ils ont aussi assez d'humilité pour reconnaître ce qu'ils ne connaissent pas et ont l'esprit assez ouvert pour accepter qu'ils peuvent avoir tort.

L'établissement d'une culture d'expérimentation continue et de prise de décisions étayée par des données signifie de reconnaître que personne n'aura instinctivement toutes les réponses, quels que soient son intelligence, son expérience ou son niveau hiérarchique. Pour de nombreux dirigeants, c'est très difficile. Sur le plan psychologique, nous accordons une grande valeur à un sentiment de maîtrise, de contrôle de notre environnement. Les entreprises agiles ont besoin de dirigeants qui résistent à cette tendance et qui acceptent le fait que bien souvent, ils ne connaissent pas la réponse. Ces dirigeants sont susceptibles d'offrir à leurs entreprises une vision globale et une orientation claire, mais ils se tournent vers leurs clients, leurs employés en contact direct avec ces derniers et vers l'environnement en constante transformation pour obtenir des réponses sur la meilleure manière de mettre en œuvre cette vision au quotidien.

3) Communication et Collaboration : Faciliter le travail collaboratif. Les organisations agiles minimisent les compromis potentiels entre la rapidité et la qualité, notamment en partageant systématiquement les connaissances et l'expertise pertinentes entre les équipes, de telle sorte que la décentralisation des décisions qui visent à répondre aux besoins des clients n'ait pas pour conséquence que les employés doivent constamment repartir à zéro. Il est essentiel pour l'agilité d'une entreprise d'augmenter la capacité d'expérimentation de tous ses employés ; toutefois, sans une coordination et un partage des informations constants entre les équipes, cette expérimentation risque de réduire leur efficacité et leur cohérence.

Grâce aux outils des technologies de communication des informations, la séparation géographique constitue moins un obstacle à la collaboration et au flux d'informations, mais les organisations devront peut-être toujours réduire les obstacles émanant des systèmes (tels que les structures incitatives ou les silos organisationnels) et des mentalités (tels que la territorialité ou les politiques intérieures).

Du point de vue des systèmes, les chefs d'entreprise doivent comprendre les réseaux tant formels qu'informels qui relient les employés, de manière à identifier les postes, les dirigeants et les équipes qui jouent un rôle essentiel et à leur apporter un soutien adéquat. L'étude de Gallup sur les mentalités dans les entreprises qui favorisent la collaboration a identifié quelques éléments clés que la plupart ont en commun, notamment l'impartialité, la confiance, l'acceptation et une mission commune. Dans les relations les plus solides, les comportements sont également caractérisés par l'altruisme et l'absence d'attitudes défensives, ce qui minimise le risque de conflit et permet aux membres de l'équipe de rester concentrés sur leur objectif collectif.

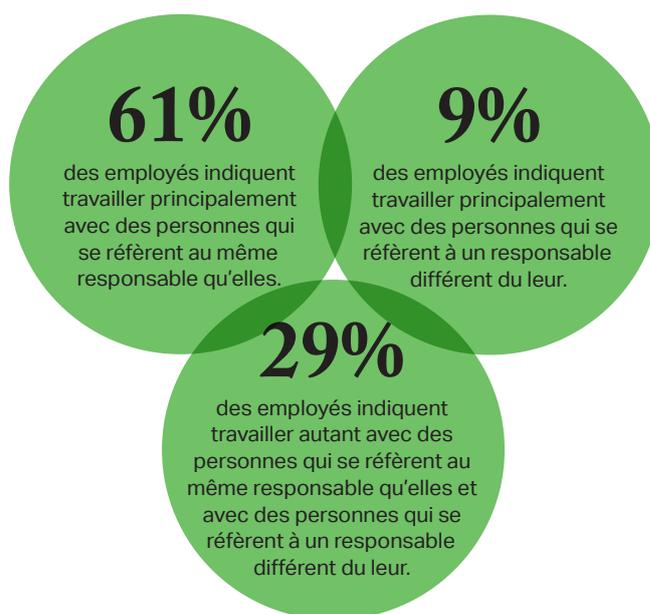
Globalement, un peu plus d'un tiers des employés à travers les quatre pays étudiés sont « tout à fait d'accord » pour dire qu'ils travaillent dans un environnement où les connaissances

sont ouvertement partagées. Encore moins, soit environ un sur quatre globalement, sont « tout à fait d'accord » pour dire qu'ils sont satisfaits de la coopération entre leur département et les autres départements de leur entreprise. ►

« Matriciel » n'est pas l'équivalent d'« agile »

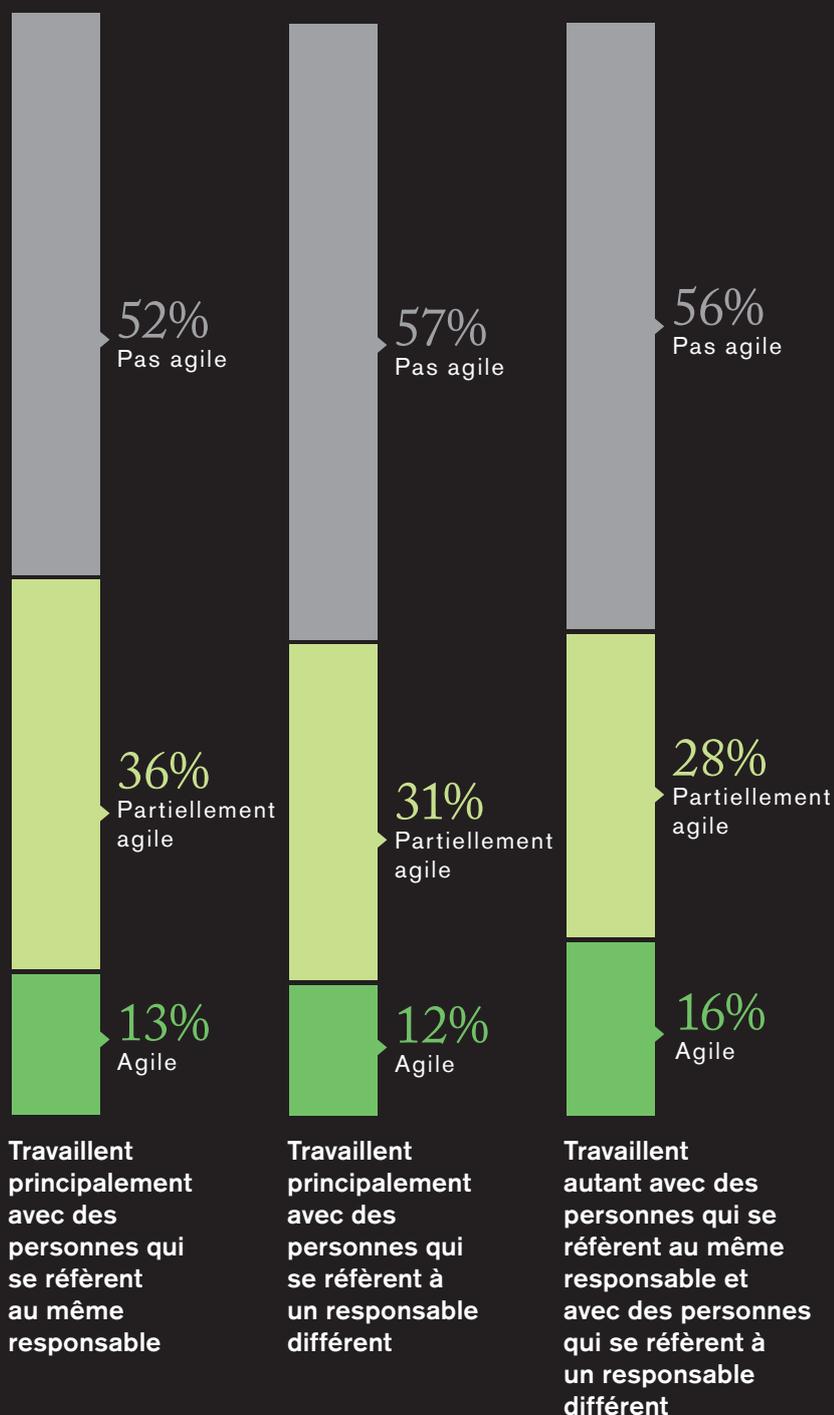
Les chefs d'entreprises peuvent être amenés à assimiler le potentiel d'agilité à une structure organisationnelle extrêmement matricielle, privilégiant le travail en équipe. Toutefois, la récente étude de Gallup auprès des employés européens a déterminé qu'il y a peu de différence en ce qui a trait à leurs points de vue de l'agilité sur la base de la mesure dans laquelle ils travaillent dans des équipes matricielles.

Globalement, sur l'ensemble des quatre pays, 61 % indiquent travailler principalement avec des personnes qui se réfèrent au même responsable qu'elles, tandis que 9 % indiquent travailler principalement avec des personnes qui se réfèrent à un responsable différent du leur, et 29 % indiquent travailler autant avec des personnes qui se réfèrent au même responsable qu'elles et avec des personnes qui se réfèrent à un responsable différent du leur. Les points de vue concernant l'agilité de leurs entreprises sont peu différents entre les trois groupes.



Les points de vue de l'agilité diffèrent selon la mesure dans laquelle les employés travaillent dans des équipes matricielles

Résultats agrégés pour la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume Uni



Les structures matricielles peuvent rendre plus difficile pour les organisations de maintenir des attentes précises et la chaîne de responsabilités.

◀ Le potentiel accru de collaboration est cité fréquemment comme avantage des organisations hautement matricielles. Toutefois, comme l'indiquait une analyse menée en 2016 par Gallup et McKinsey, les structures matricielles peuvent aussi rendre plus difficile pour les organisations de maintenir des attentes précises et la chaîne de responsabilités.

La question de savoir si une structure organisationnelle donnée se traduit par une plus grande capacité à répondre rapidement aux besoins commerciaux dépend probablement d'autres facteurs sous-jacents. D'après l'expérience des employés de ces quatre pays, l'agilité d'une entreprise relève davantage de sa culture de travail et de la façon dont elle positionne ses managers que d'une organisation structurelle particulière quelconque.

Les organisations agiles s'appuient sur des cultures solides, axées sur les clients.

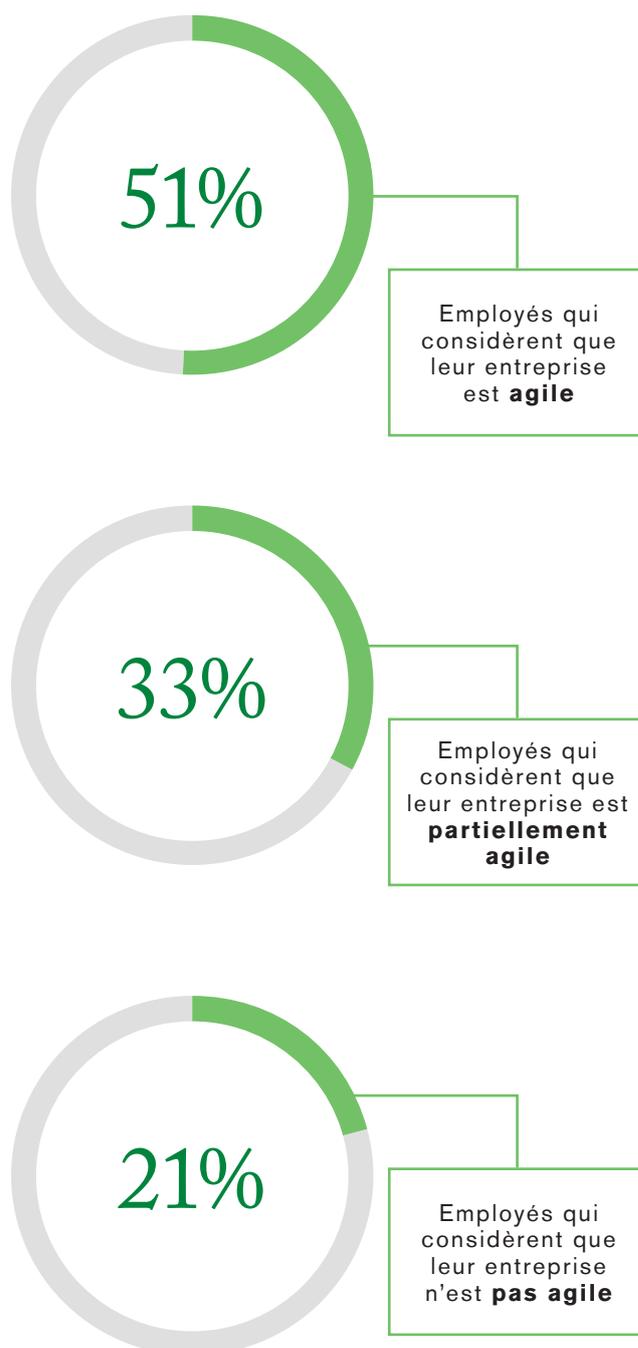
Pour que des cultures et pratiques agiles, décentralisées fonctionnent sans éroder l'identité ou la fiabilité d'une organisation, elles doivent à la base s'appuyer sur des valeurs solides et stables. Une des raisons pour lesquelles la culture organisationnelle est devenue un critère d'une telle importance pour les chefs d'entreprise est qu'elle permet aux équipes et aux processus de devenir plus fluides et adaptables sans perdre de vue les objectifs fondamentaux de l'organisation et les aspects qui la distinguent des autres.

L'orientation client est presque toujours une composante culturelle fondamentale pour les entreprises agiles ; en fait, elle est le plus souvent la raison pour laquelle les entreprises s'efforcent de devenir plus agiles en premier lieu. La mentalité requise pour soutenir la rapidité, la capacité d'adaptation et l'innovation est très attentive aux besoins et aux expériences des clients. Le fait de mettre explicitement les données concernant les préférences des clients au centre de tous les processus commerciaux contribue à éliminer les silos organisationnels et modifie la façon de penser, de communiquer et d'agir des employés. Il s'agit d'une priorité qui s'étend à tous les niveaux de l'organisation, que les employés interagissent principalement avec des clients externes à l'organisation ou à des « clients » internes occupant différents postes ou travaillant dans d'autres départements.

Le lien entre l'agilité et l'orientation client est évident dans les résultats de l'étude menée auprès des employés en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume Uni. Parmi les employés qui estiment que leur entreprise est en mesure de répondre rapidement aux besoins commerciaux, une majorité (51 %) sont tout à fait d'accord pour dire que leurs collègues font toujours ce qui est bon pour les clients. Ce chiffre passe à 33 % parmi les employés de la catégorie « partiellement agile » et à 21 % (soit environ un cinquième) parmi ceux qui considèrent que leur entreprise n'est pas agile. ➤

Les employés des organisations agiles sont plus susceptibles de penser que leur entreprise fait passer ses clients en premier

Mes collègues font toujours ce qui est bon pour nos clients. Pourcentage qui sont « tout à fait d'accord » en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume Uni



◀ Leur plus grande priorité consistant à faire ce qui est bon pour les clients peut contribuer à expliquer pourquoi les employés des entreprises agiles ont davantage confiance dans la compétitivité et les résultats financiers de leurs entreprises (page 5). Les employés qui ont la certitude que leurs entreprises ont les moyens de répondre à l'évolution des besoins commerciaux sont également beaucoup plus susceptibles de prendre la défense de leurs organisations en tant qu'employeurs ; deux tiers environ (64 %) sont « tout à fait d'accord » pour dire qu'ils recommanderaient leur entreprise comme environnement de travail, contre 19 % seulement des employés qui considèrent que leur entreprise n'est pas agile.

Il faut souligner que les points de vue des employés concernant l'agilité de leur entreprise sont fortement liés à leurs attentes pour l'avenir de celle-ci. Globalement, dans les quatre pays étudiés, 20 % des employés sont « tout à fait d'accord » avec le fait que « La Direction de mon entreprise me rend enthousiaste à propos de l'avenir » — mais ce chiffre passe à 48 % parmi les employés qui considèrent que leurs entreprises sont « agiles ». En fin de compte, l'un des avantages les plus puissants des entreprises agiles est leur aptitude à donner à leurs employés un sentiment d'optimisme à propos de la capacité de l'organisation à survivre et à prospérer face aux turbulences du marché. ▶

Analyse Approfondie du Personnel

Collaborez avec le plus grand expert mondial dans le domaine des enquêtes et du traitement analytique pour faire des découvertes radicales à propos de vos employés et relier directement ces découvertes à vos stratégies de croissance.

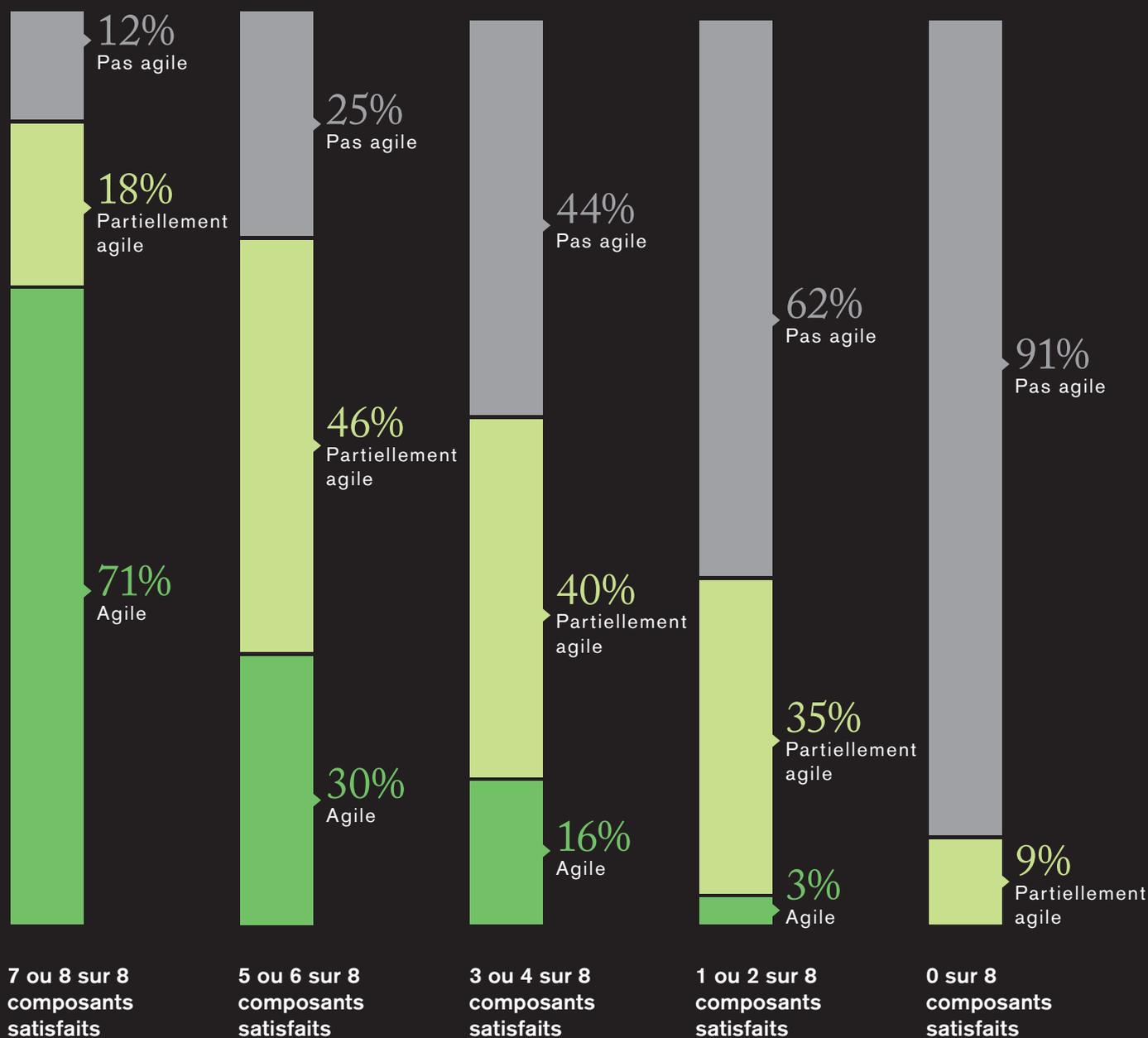
Pour en savoir plus : gallup.com/workplace

GALLUP®

L'agilité exige des résultats solides sur l'ensemble de tous les facteurs en jeu

Les organisations doivent obtenir un score élevé sur tous les facteurs concernés pour que les employés les considèrent comme étant agiles.

Parmi les employés qui sont tout à fait d'accord avec tous les composants spécifiques du lieu de travail, 71 % considèrent que leurs organisations sont « agiles », selon l'Indice d'Agilité, tandis que 18 % de plus les considèrent comme étant « partiellement agiles ». Par contre, parmi les employés qui ne sont tout à fait d'accord avec aucun des huit facteurs concernés, 0 % considèrent que leurs entreprises sont « agiles » et 9 % considèrent qu'elles sont « partiellement agiles ».



◀ Ces résultats reflètent la nature multidimensionnelle de l'agilité et indiquent qu'il est peu probable que les entreprises constatent une amélioration importante tant que les dirigeants et les managers ne porteront pas simultanément leurs efforts sur tous les composants et qu'ils ne donneront pas l'exemple des comportements qu'ils exigent au quotidien. La nécessité de réfléchir à leur style de direction figure au premier plan de ces comportements, en reconnaissant qu'une culture de commande et contrôle n'incite pas à la responsabilisation et que les organisations agiles ont une idée différente du rôle des responsables. —



L'un des avantages les plus puissants des entreprises agiles est leur aptitude à donner à leurs employés un sentiment d'optimisme à propos de la capacité de l'organisation à survivre et à prospérer face aux turbulences du marché.



Nous créons des environnements de travail agiles

Gallup a la connaissance la plus approfondie de la nouvelle main d'œuvre mondiale.

Pour en savoir plus : gallup.com/workplace

GALLUP®

Gérer une organisation agile

03

Les études de Gallup sur l'environnement de travail ont identifié trois principes qui définissent invariablement les dialogues de coaching efficaces : fréquents, ciblés et orientés vers l'avenir.

Pour de nombreuses entreprises, devenir plus agile nécessite une modification importante de la manière dont les dirigeants et les managers favorisent la réussite dans la durée, avec un changement fonctionnel et de philosophie passant de la gestion de la performance au développement des performances. Ceci nécessite à son tour un changement culturel de l'orientation des managers vers les membres des équipes, des dirigeants vers le rôle de coach. C'est une transformation qui facilite la capacité d'une organisation à s'adapter à l'évolution des besoins commerciaux dans deux domaines clés :

- **La coordination entre les équipes.** Au fur et à mesure que les organisations passent de structures hiérarchiques rigides à des réseaux plus dynamiques d'équipes interconnectées, les chefs d'équipes deviennent des points de connexion essentiels. Ils constituent des sources vitales d'information, auprès des dirigeants de l'organisation à propos des compétences et de l'expertise disponibles dans leurs équipes, et auprès des membres de leurs équipes à propos des opportunités au sein de l'organisation qui correspondent le mieux à leurs compétences et à leurs aspirations. Pour remplir cette fonction, les managers doivent communiquer fréquemment avec les employés à propos de leurs points forts et leurs objectifs de développement afin de fournir des informations précieuses pour la dotation des compétences.
- **Maintenir la formation continue.** Une organisation n'est pas plus adaptable que les membres qui la composent. Pour garantir que leurs effectifs soient adaptables et innovants face à des difficultés imprévisibles, les managers doivent aider les membres de leurs équipes à tracer leur propre voie de formation et développement continu. Non seulement, ce rôle de coaching favorise-t-il l'agilité organisationnelle, mais il contribue également à garantir un degré important d'engagement des employés. Les entreprises qui n'investissent pas dans les opportunités de formation continue pour leurs employés peuvent éventuellement constater qu'elles ont besoin d'investir de façon importante dans la « reconversion » professionnelle de leur personnel pour rester compétitives.

Les études de Gallup sur l'environnement de travail ont identifié trois principes qui définissent invariablement les dialogues de coaching efficaces : fréquents, ciblés et orientés vers l'avenir. Même si l'évaluation annuelle des performances est de plus en plus considérée inefficace, de nombreux employés reçoivent toujours un retour relativement peu fréquent de la part de leurs responsables, près de la moitié dans les quatre pays étudiés indiquent ceci se produit quelques fois par an (20 %) ou moins (28 %).

Ceci ne signifie pas que les managers devraient microgérer les membres de leurs équipes ; les dialogues de coaching ont fondamentalement pour but d'inspirer les employés et de les responsabiliser pour qu'ils puissent mieux répondre aux besoins de l'organisation et de ses clients.

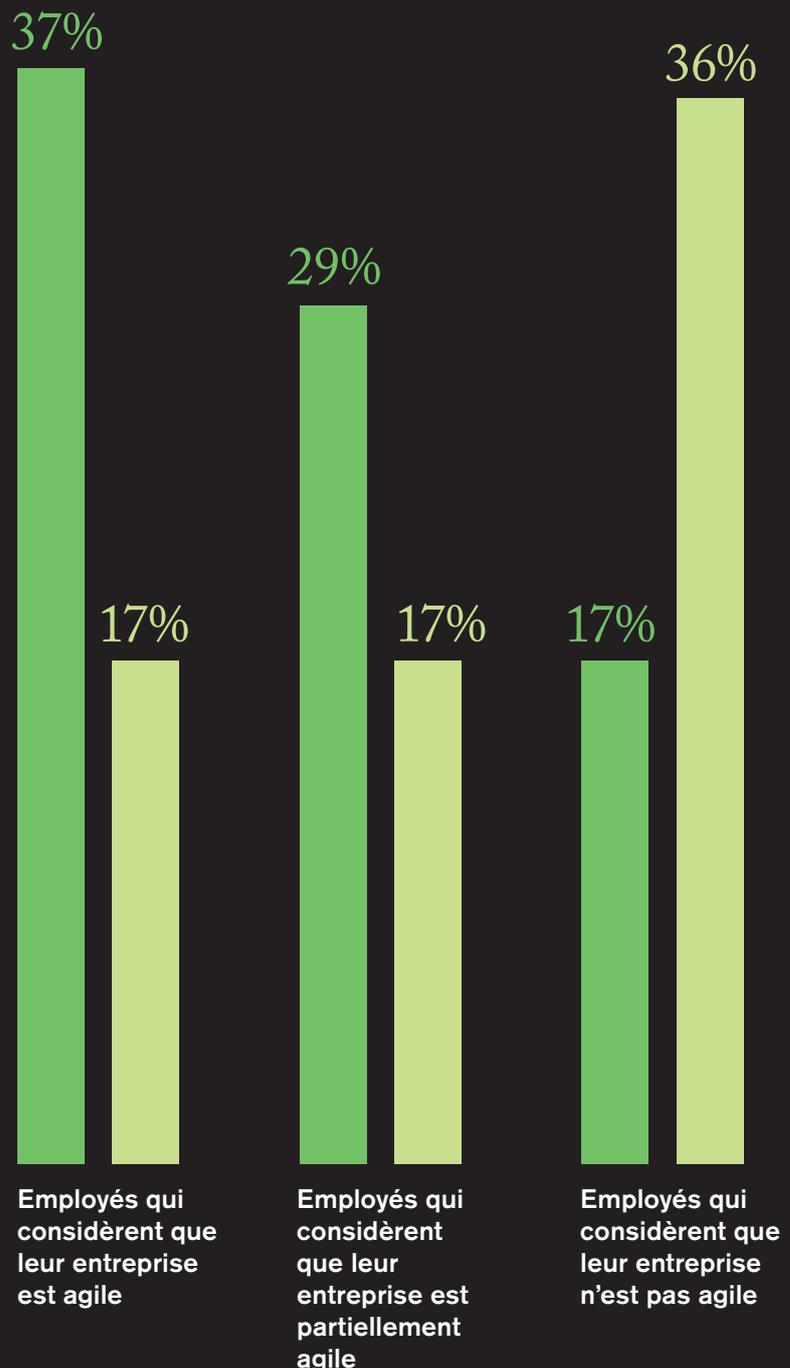
Les employés qui pensent que leurs entreprises possèdent l'agilité nécessaire pour répondre rapidement aux besoins commerciaux ont des réunions plus fréquentes avec leurs responsables que ceux qui ne le pensent pas. Dans les quatre pays étudiés, 37 % des employés de la catégorie « agile » indiquent recevoir du retour de façon quotidienne ou plusieurs fois par semaine de la part de leurs responsables, soit plus de deux fois le pourcentage de ceux du groupe « pas agile ». Par contre, ceux du groupe « pas agile » sont deux fois plus susceptibles que ceux qui considèrent que leur entreprise est « agile » ou « partiellement agile » de dire qu'ils reçoivent du retour de leurs responsables une fois par an ou moins fréquemment.

Les employés dans les organisations agiles reçoivent du retour de leurs responsables de façon plus régulière

À quelle fréquence recevez-vous un retour de votre responsable ?

Résultats agrégés pour la France, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume Uni

- Tous les jours ou quelques fois par semaine
- Une fois par an ou moins



Vous ne pouvez pas être « agile » sans d'excellents managers

Avis d'expert par :

JIM HARTER

Directeur scientifique, Gestion et bien-être sur le lieu de travail



L'ancienne maxime « s'adapter ou disparaître » n'a jamais pris plus d'importance qu'à l'heure actuelle. Prenez en considération simplement trois changements auxquels les organisations sont confrontées :

- L'évolution radicale des demandes des clients
- Les avancées technologiques fulgurantes
- Les nouvelles demandes de la nouvelle main d'œuvre constituée par la génération du millénaire (et par les générations encore plus jeunes)

Les organisations qui n'ont pas la capacité de s'adapter rapidement aux tendances telles que celles-ci seront dépassées par leurs concurrents, ou seront même forcées de mettre fin à leurs activités.

Comment les organisations peuvent-elles répondre efficacement à cette évolution rapide du marché et du travail ?

Il est de plus en plus reconnu qu'il est impératif pour les organisations d'être bien plus *agiles*. Malheureusement, la plupart ne le sont pas. La moitié seulement des employés à l'échelle mondiale savent exactement ce que l'on attend d'eux au travail ; il est difficile de réagir rapidement et habilement si vous n'êtes pas sûr de ce en quoi consistent vos responsabilités. Et la plupart des employés ne comprennent pas bien ce que représente leur organisation, tandis que ceux qui sont fortement convaincus par les valeurs de leur organisation sont moins nombreux.

Ce n'est pas pour rien que les dirigeants évoquent la « culture » comme étant une priorité importante. L'agilité, si elle existe vraiment au sein d'une organisation, est imposée par la culture. Votre culture est-elle extrêmement axée sur le client et réactive ? Ou bien est-elle repliée sur elle-même et immuable, plutôt guidée par la bureaucratie et les processus que par des réponses rapides et efficaces aux besoins des clients ?

L'étude de Gallup a constaté que si une organisation aspire à être agile, sa culture doit avoir le bon *état d'esprit* et l'organisationa besoin des bons outils et processus.

Une mentalité agile qui répond rapidement aux besoins des clients doit être reflétée dans la conception de l'expérience des employés au cours de chacune des étapes de leur vie professionnelle. Votre approche est-elle de recruter, d'embaucher, d'accueillir, de dialoguer, de promouvoir les attentes et le développement en termes de performances, dans l'esprit d'une mentalité agile ? Vos outils et processus favorisent-ils la rapidité et la réactivité, ou créent-ils davantage de travail et d'obstacles ?

La restructuration de l'organigramme de votre entreprise ne suffit pas (voir page 9). En fin de compte, la qualité de vos managers sera décisive pour établir si votre culture est agile ou non. C'est le cas, que vous travailliez dans le cadre classique des lignes hiérarchiques uniques ou que la fonction de gestion du personnel soit partagée entre plusieurs rôles au sein d'une structure matricielle. Le problème, c'est que les managers (chefs d'équipes, SCRUM Masters ou qui que ce soit d'autre ayant des responsabilités d'encadrement du personnel) peuvent constituer des obstacles à vos objectifs et à votre agilité lorsqu'ils ne traduisent pas efficacement les nouvelles priorités, n'impliquent pas les gens dans la fixation des objectifs, blâment « l'entreprise » lorsque les changements occasionnent des difficultés, ne coopèrent pas avec d'autres managers ou ne partagent pas les informations, et n'engagent pas de dialogues continus avec leurs employés.

D'autre part, les excellents managers créent votre mentalité agile lorsqu'ils engagent le dialogue avec vos employés, gèrent leurs performances, les coachent et les développent efficacement, et lorsqu'ils collaborent efficacement avec les autres managers. Ils incarnent et inspirent la mentalité de l'organisation et filtrent l'ensemble de vos outils, processus et priorités pour les employés.

La moitié seulement des employés à l'échelle mondiale savent exactement ce que l'on attend d'eux au travail ; il est difficile de réagir rapidement et habilement si vous n'êtes pas sûr de ce en quoi consistent vos responsabilités.

La technologie et les outils doivent être intuitifs et faciles à utiliser. Les managers ont également une influence à cet égard, en incitant les gens à trouver des moyens améliorés et plus efficaces d'accomplir le travail, en éliminant les obstacles. Ils y parviennent grâce à une communication constante avec leurs équipes et à des relations solides.

Cependant, les managers ne peuvent pas y parvenir totalement à eux seuls ; comme les employés, ils ont besoin d'un développement et d'un soutien de la part de l'organisation. Par exemple, les systèmes HCM (gestion du capital humain) doivent être intuitifs et faciles à utiliser pour les managers, qui devraient consacrer leur temps à développer les points forts de leurs employés plutôt que de se débattre avec la technologie.

Une culture d'agilité ne peut exister sans que les organisations ne commencent par créer une *expérience adéquate pour les managers*. Si les managers entrent en conflit les uns avec les autres, s'ils ne gèrent pas en composant avec des attentes précises, un coaching constant et la responsabilisation de leurs équipes, il est peu probable que votre organisation puisse aspirer à posséder une culture agile.

Auteurs ayant contribué à ce numéro



**JEREMIE
BRECHEISEN**

Partner

Jeremie Brecheisen aide les grandes organisations à se transformer pour mieux tirer parti de leurs ressources humaines



**GHASSAN
KHOURY**

*Managing Partner -
Europe, Moyen-Orient
et Afrique*

Ghassan Khoury conseille les dirigeants d'entreprise sur leurs enjeux.



MARCO NINK

*Responsable régional,
Recherche et analyses -
Europe, Moyen-Orient
et Afrique*

Marco Nink conseille les organisations pour améliorer leurs performances commerciales en se focalisant sur l'analyse du personnel, de la clientèle et des fournisseurs.



**MARIA
SEMYKOZ**

*Architecte d'analyse du
milieu de travail*

Maria Semykoz conseille les entreprises sur l'exploitation de leurs données.

STEVE CRABTREE

Consultant Senior

Steve Crabtree a contribué de façon importante à ce numéro. Crabtree est un rédacteur en chef, analyste de recherche et le rédacteur principal de l'initiative de Gallup intitulée « State of the Global Workplace ».

Mentions de droits d'auteur

Ce document contient une étude exclusive, des matériels appartenant à Gallup, Inc., protégés par droit d'auteur et portant la notice de marque déposée. En conséquence, les idées, concepts et recommandations connexes figurant dans ce document sont protégés par des lois et sanctions internationales et nationales, garantissant la protection des brevets, des droits d'auteurs, des marques et du secret professionnel.

Les matériels contenus dans ce document et/ou le document lui-même peut/peuvent être téléchargé(s) et/ou reproduit(s) à condition que tous les exemplaires conservent la notice de droits d'auteurs, de marque déposée et toute autre notice d'exclusivité contenue dans les matériels e/ou le document. Aucune modification ne peut être apportée à ce document sans l'autorisation expresse par écrit de Gallup, Inc.

Toute référence à ce document, en tout ou partie, sur une page web quelconque, doit fournir un lien vers le document original dans sa totalité. Sauf stipulation contraire expresse dans le présent document, la transmission de ce matériel ne doit pas être interprétée comme octroyant une licence de quelque type que ce soit en vertu de tout(e) brevet, droit d'auteur ou marque commerciale appartenant à Gallup, Inc. ou contrôlé(e) par Gallup, Inc.

Gallup® est une marque de Gallup, Inc. Tous droits réservés. Toutes les autres marques et droits d'auteurs appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com