

Le management agile

La méthode pour une approche moderne dans un monde en continuel changement ?

Concours National

Promotion de l'Ethique Professionnelle

1. L'objet

Cet essai a pour but de donner brièvement un aperçu du management agile et s'interroge sur le pourquoi d'une méthode plus que jamais et actuellement demandée.

2. Résumé

L'essai s'interroge sur l'approche du management agile pour répondre aux défis de notre temps actuel. Avec notre vie aux mains du virus SARS-CoV-2, l'incertitude est fortement présente. Déjà avant cette période, le marché en lien avec ce management s'était développé rapidement et avec lui, les demandes actuelles. Flexibilité, réactivité et efficacité, ainsi qu'agilité sont nécessaires pour s'imposer. Mais cette méthode est-elle la vraie méthode pour faire face aux défis managériaux de notre temps? Et de quel point de vue? Il s'agira de s'intéresser aux points positifs du management agile, notamment de donner l'exemple au niveau de soi-même, de la motivation de l'homme et ses manipulations au niveau des collaborateurs en tant qu'outils utiles dirigeants. Enfin, la demande de coordination avec une structure « lean » au niveau de l'organisation qui effectivement permet de profiter des avantages d'avoir des équipes agiles sera discutée. Mon discours se finira par un point de situation des cas où on n'utilise pas cette approche.

3. Bibliographie et Références

Silke Sichart/Jörg Preußig, Agil Führen. Neue Methoden für moderne Führungskräfte, 2019.

Venus/Sichart/Preußig/Lange De Angelis, Kommunikation in agilen Zeiten. Wie innovative Zusammenarbeit gelingt, 2019.

[Cadremploi.fr, Mathilde Hardy, « Qu'est-ce qu'un manager agile ? », 2020.](#)

[bpifrance.fr, Les cinq grands principes du management agile, 2018.](#)

[Managersenmission.fr, les contours d'un nouveau type de management.](#)

[Lemonde.fr, William Audureau/Maxime Vaudano, Coronavirus : du premier cas détecté de Covid-19 au déconfinement, la chronologie d'une crise mondiale, 2020.](#)

Concours National

Promotion de l'Éthique Professionnelle

Depuis son apparition en décembre 2019, le coronavirus SARS-CoV-2 a changé la vie du monde. Son influence se sent dans beaucoup de domaines : L'économie, l'écologie, l'éducation, la vie publique, professionnelle et privée. Des grandes entreprises jusqu'à chaque individu. Des entreprises et des écoles doivent fermer. Notre vie sociale est limitée au maximum, la distance de sécurité est à respecter. La portée de la contamination et de l'influence sur le monde est énorme et la fin de cette pandémie est encore inimaginable. Au moins, il est encore impossible de chiffrer la fin. Et justement pour cette raison, il faut des approches managériales avec lesquelles faire face au Covid-19 et ses conséquences est supportable. Ce virus demande de maîtriser les pouvoirs d'ajustement, d'endurance et de la réactivité. Déjà avant, mais actuellement plus que jamais, la question de la réaction sur un monde en continuel changement se pose. Dans le cadre d'un environnement professionnel, la meilleure méthode est le management agile. Les caractéristiques dans un contexte économique sont sa réactivité et sa flexibilité capables de répondre aux rapides changements de demandes dans les marchés et une plus grande efficacité sur les résultats et le déroulement du travail. Pour sa bonne mise en œuvre, il est essentiel d'effectuer une transformation de la structure, de l'organisation et surtout de l'état d'esprit d'une organisation.

Figurant ci-dessous, nous allons discuter dans ce cadre les aspects de cette méthode au niveau de soi-même, des collaborateurs, mais aussi de l'organisation du travail. Nous allons évaluer les résultats d'analyse et enfin évaluer sa valeur pour l'avenir.

*

* *

Tout d'abord, en s'interrogeant sur soi-même et dans un temps rempli d'incertitudes, il est crucial en tant que cadre de donner des repères, malgré un manque de repères. Dans le contexte déjà décrit, cela serait le Président de la République française qui essaye de son mieux de diriger son pays, de gérer le Covid-19. Dans ce cas, le président prend le rôle du cadre qui doit, comme autres chefs, diriger son pays dans cette pandémie. Sans doute, le chemin n'est-il pas claire. Mais nous attendons de nos chefs de donner des repères, malgré un manque de repères. Un important requis est que les cadres aient une relation positive avec l'avenir et disposent d'un comportement productif avec les incertitudes. Management veut dire aussi croire à la réussite lorsqu'on identifie les potentiels, observe attentivement et continuer de réagir, prévoir et designer. C'est la compétence importance : réussir à envisager l'avenir. Aux cadres responsables des organisations, un directeur pourrait donner son principe directeur. Ces modèles apportent aux collaborateurs de l'orientation, motivent et facilitent l'identification avec l'organisation. Tout cela est conditionné par la vision, les valeurs de base et la foi en la mission et permet de la transparence. Ainsi un cadre pourrait diriger avec succès avec cette méthode – avant tout parce qu'il y croit lui même.

En outre, si l'on s'interroge sur la façon de prendre en compte ses collaborateurs, motiver ses collègues est l'outil le plus important. Des recherches ont obtenu des résultats d'étude : un employé serait motivé et engagé lorsqu'il reçoit des réponses claires et des responsabilités. Mieux encore, il peut se développer concernant des questions cruciales : Pourquoi tout cela ? Est-ce que je veux cela ? Est-ce que je peux cela ? Pour un manager agile, il est primordial de connaître l'*autopropulsion* de l'homme. Par exemple, se sentir capable et estimé est la base pour la motivation intrinsèque. Cela veut dire qu'un homme réalise ses objectifs pour s'accomplir lui-même. Il s'agit aussi de l'estimation : l'effort en vaut-il bien la peine ? Enfin, en regardant les résultats des expériences de suivis des objectifs de soi et de maîtrise des défis, on réalise que l'employé interprète sa réussite comme une récompense. La conception SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) de David Rock est une bonne illustration qui explique comment profiter des manipulations dans le cerveau humain. Elle profite du système de *menace et récompense*. Par exemple, lorsque comme chef, nous critiquons un employé devant ses collègues, son statut va se dégrader.

Concours National

Promotion de l’Ethique Professionnelle

Cela va activer des régions dans le cerveau qui auront un résultat négatif, comme avec une punition corporelle. Au contraire, des éloges activent le centre de récompense pour donner de la satisfaction et il peuvent aussi aboutir à l’augmentation de la performance.

Par conséquent, la motivation est notamment donnée par la responsabilisation, la liberté organisationnelle et l’estime. Cette façon de motiver, cette culture agile est marquée par les outils dirigeants positifs qui vont aller s’aligner à la motivation intrinsèque de l’employé.

Au final, au niveau de l’organisation, cette méthode demande de laisser collaborer les équipes agiles avec une organisation souple. En gros, ces équipes dirigées par cette méthode doivent pouvoir choisir leur organisation avec flexibilité, réactivité et donc efficacité. Régulièrement, dans les défis à relever au travail, il y a des liens de dépendance avec les autres équipes ou domaines d’organisation. Si les responsabilités et les décisions sont distribuées, bien réparties, sur plusieurs équipes, il est ingénieux de nommer une personne responsable pour la coordination. Pour mettre en marche des organisations entières, il est un outil efficace de coordination entre les différentes équipes ; dialogue et confiance. La question de l’action coopérative et un réseau indépendant de la hiérarchie qui joue un rôle capital. Cette coordination est une tâche dirigeante et centrale d’un cadre.

*

* *

Avec trois arguments, nous avons évoqué les aspects positifs du management agile, notamment donner l’exemple au niveau de soi-même, susciter la motivation de l’homme et favoriser les échanges au niveau des collaborateurs en tant qu’outils utiles et dirigeants. Enfin, la demande de coordination claire avec une structure « lean » au niveau de l’organisation qui effectivement permet de profiter des avantages d’avoir des équipes agiles.

À mon avis, la situation sanitaire ne va pas rapidement changer et nous devons apprendre à vivre dans un temps rempli d’incertitudes. Au contraire, il est probable que la situation dure et il faudra s’ajuste à la situation. La méthode du management agile peut donner des inspirations, mais pas toujours forcément bien sûr. Il y a aussi de domaines dans lesquels il ne convient pas d’utiliser une méthode comme celle-ci, par exemple dans une salle d’opération, pendant une mission effectuée par des pompiers ou une mission menée par un pilote d’avion. Il ne s’agirait pas de créer quelque chose de complètement nouveau. Il s’agirait d’adapter ce qui existe pour le rendre plus agile ; il y aurait des décisions qui seraient prises par les échelons de l’hiérarchie. Rappelons donc que dans les situations de danger ou d’urgence, mais aussi dans les processus défauts, l’agilité n’est souvent pas l’approche juste. Mais, pour le cadre, il est essentiel d’identifier les points qui permettront ou pas l’application de cette méthode – et de la favoriser à chaque fois que cela est possible si les conditions sont réunies.