



HAL
open science

Agilité et prescription de nouveaux comportements : le cas d'une transformation culturelle dans une industrie bancaire

Juliette Delalain

► **To cite this version:**

Juliette Delalain. Agilité et prescription de nouveaux comportements : le cas d'une transformation culturelle dans une industrie bancaire. *Économie et finance quantitative [q-fin]*. 2022. dumas-04014615

HAL Id: dumas-04014615

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04014615v1>

Submitted on 24 Jul 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

AGILITE ET PRESCRIPTION DE NOUVEAUX
COMPORTEMENTS :

LE CAS D'UNE TRANSFORMATION
CULTURELLE DANS UNE INDUSTRIE
BANCAIRE



PRÉSENTÉ PAR
JULIETTE DELALAIN

ENCADRÉ PAR
MARC GLADY

MASTER CONSEIL ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Année universitaire 2021 - 2022

AGILITE ET PRESCRIPTION DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS :

LE CAS D'UNE TRANSFORMATION CULTURELLE DANS UNE INDUSTRIE BANCAIRE



Présenté par Juliette Delalain
Numéro d'étudiants : 22004379

Sous la direction et le tutorat de Marc Glady
Maître de conférence et directeur du Master CAC 228

Mémoire présenté le 12/10/2022, devant un jury composé de

Marc Glady, maître de conférence
Laurence Serval, maître de conférence

Résumé du mémoire

L'entreprise X, grande industrie du secteur bancaire, a récemment travaillé sur le déploiement des méthodes de travail agiles auprès des collaborateurs. Ces méthodes de travail représentent à la fois un savoir-faire, car c'est une méthode de gestion de projet utilisée pour le développement de nouveaux produits ; mais aussi un savoir-être, car travailler en mode agile nécessite une certaine posture. L'entreprise X a donc déployé une large campagne de communication et de formation auprès des collaborateurs pour leur permettre d'acquérir ces savoir-être à l'aide de 5 valeurs : courage, réactivité, ouverture, orientation client et discipline.

L'objectif de ce mémoire est d'évaluer si les collaborateurs sont en capacité d'acquérir ces nouveaux savoir-être prescrits par l'entreprise. Ma question de recherche a donc été la suivante : « Les collaborateurs comprennent-ils et s'approprient-ils les valeurs agiles définies par le groupe ? ». Pour trouver des réponses à cette question de recherche, j'ai dans un premier temps mené une enquête de terrain en adoptant une posture d'observatrice participante. Au terme de cette observation, j'ai lancé une phase d'entretiens auprès de dix collaborateurs. Mes différents résultats d'enquête m'ont permis de montrer que les collaborateurs avaient de réelles difficultés à comprendre et à s'approprier les valeurs agiles du groupe.

A partir de ces résultats, j'ai pu poser la problématique suivante : « Quelles sont les causes explicatives des difficultés des collaborateurs à s'approprier et à incarner les valeurs agiles du groupe ? ». Mon travail d'analyse m'a permis de démontrer qu'un cadre de référence trop flou, des effets de novlangue managériale, des problématiques de gestion du temps et des problématiques liées à une transformation culturelle sont autant de possibilités d'expliquer ces difficultés. Mon travail a également permis de mettre en lumière certaines erreurs commises par l'entreprise lors du déploiement de ce projet de transformation culturelle, comme le fait de déployer l'agile à grande échelle.

A partir de ces conclusions, il serait intéressant de travailler sur la capacité ou non de l'entreprise à surmonter ces difficultés. Prescrire de nouveaux comportements aux collaborateurs est-il réellement possible ? La culture organisationnelle est-elle réellement hors de contrôle ? Peut-on réellement conduire une transformation culturelle à grande échelle ? Les réponses à ces questions permettraient une meilleure appréciation de la situation : sommes-nous seulement face à des difficultés d'appropriation ou sommes-nous face à une incapacité d'appropriation des valeurs agiles ?

Mots clés : Agile, transformation, culture, comportements, banque

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier l'Université Paris Dauphine – PSL pour ces deux années de Master riches en savoirs, mais aussi en bons moments.

Je remercie les enseignants du Master Conseil et Accompagnement du Changement pour le partage de leurs connaissances et de leurs expériences professionnelles.

Plus particulièrement, je remercie Monsieur Marc Glady pour son accompagnement tout au long de l'année et pour cette merveilleuse première expérience du voyage à Prague. Je le remercie également en tant que tuteur universitaire pour son écoute et pour les conseils donnés pour le mémoire.

Je remercie mes camarades de la promotion du Master CAC 228 de l'année 2021-2022. Une belle année, pleine d'entraide, de partage, de discussions intéressantes et de moments très sympas !

Je remercie l'entreprise X, pour son accueil et pour m'avoir permis de découvrir ce qu'est l'accompagnement du changement sur le terrain.

Je remercie Cécile, coup de foudre professionnel, sans qui cette expérience n'aurait pas été la même. Tu m'as donné l'envie d'aimer ce métier et d'en faire quelque chose d'utile, de sincère et de prendre conscience que ce ne sera pas toujours facile mais nécessaire. Merci pour tous tes conseils, ton écoute, ton soutien et de m'avoir permis de construire un peu mieux quelle consultante je souhaite être par la suite.

Je remercie Erwan, mon compagnon de vie. Futur Docteur Rondeaux... Cinq ans d'études, c'est aussi le nombre d'années que tu me supportes, mais surtout que tu me soutiens. Si j'ai pu réaliser tous mes objectifs professionnels c'est en grande partie grâce à toi. Merci aussi l'IFP... Mais surtout à toi. Le prochain manuscrit que je lirai, ce sera ta thèse ! Accroche-toi !

Je remercie mes parents, mes tatas et ma grand-mère. Vous m'avez toujours soutenu durant ces cinq années d'études qui s'achèvent avec ce mémoire.

Enfin, merci à toutes les personnes qui m'ont permis d'en arriver là, aujourd'hui, à la fin de mes études supérieures. Et merci à Julhiet Sterwen qui m'accueillera pour mon tout premier poste en CDI dès le mois de novembre.

Sommaire

Introduction	4
---------------------------	----------

I. Découverte de l'agile et de son déploiement	6
---	----------

A. Être en alternance : la construction d'une identité	6
B. Une journée à « M » : allégorie d'un environnement peu agile	7
C. Intégration et découverte de l'agile	14
i. Rencontre avec la population de « M »	14
ii. Le mal de la réunionite : observation de terrain	16
iii. Prise en main de l'agile : faire face aux jeux de pouvoirs	18
D. Montée en compétences et professionnalisation : accompagner le déploiement de l'agile	23
i. Déployer l'agile : les leviers communication et formation	23
ii. Déployer l'agile : le levier accompagnement.....	27
E. Analyse commande demande	30
i. Agile chez X : qu'est-ce que cela veut dire ?.....	30
ii. Identifier la demande de la direction : élaboration de ma question de recherche.....	32

II. Mener une enquête en sciences sociales et trouver la bonne posture : retour sur une expérience riche et positive	33
---	-----------

A. Méthodologie d'enquête : un choix éclairé grâce à la littérature	33
i. La démarche d'enquête post-entretien : accès au terrain et aux interviewés.....	33
ii. Mener des entretiens non-directifs : l'équilibre difficile entre écoute active et interrogatoire.....	37

<i>B. Présentation des résultats d'enquête</i>	45
i. Thème 1 : La définition de l'agile	45
ii. Thème 2 : L'agile dans le quotidien des collaborateurs.....	46
iii. Thème 3 : La Banque et les méthodes agiles.....	47
iv. Thème 4 : Les cinq valeurs agiles du Groupe	48
v. Thème 5 : L'appropriation des valeurs et des méthodes agiles par les collaborateurs .	51
vi. Thème 6 : La communication et la formation sur les sujets de l'agile	52
vii. Thème 7 : L'accompagnement du changement sur les sujets de l'agile.....	54
viii. Thème 8 : Les compétences associées à l'agile.....	55
ix. Thème 9 : La Direction et le Management sur les sujets de l'agile	56

III. Les difficultés d'appropriation de l'agile par les collaborateurs : Exploration des résultats d'enquête..... 57

<i>A. « Être agile » : Un cadre de référence trop flou</i>	57
<i>B. Vocabulaire agile et effets de novlangue managériale</i>	60
<i>C. Agilité et problématiques de gestion du temps</i>	66
<i>D. Devenir une entreprise agile : les problématiques liées à une transformation culturelle</i>	69
i. Devenir agile : l'obligation de passer par une transformation culturelle	70
ii. Déploiement d'une culture agile : la difficile question des compétences.....	73
iii. Valeurs agiles : quelles problématiques ?.....	76

Conclusion 87

Bibliographie 90

Introduction

Etudiante au sein du Master 2 Conseil et Accompagnement du Changement durant cette année 2021 – 2022, j'ai intégré en alternance le groupe X. J'ai rejoint X, grande industrie bancaire, en tant que chargée de conduite du changement. J'ai choisi la voie de l'accompagnement du changement pour plusieurs raisons : la première, et la plus évidente, est que j'ai une grande appétence pour les métiers touchant à l'humain ; la deuxième est que je souhaitais rester dans l'accompagnement des collaborateurs, mais tout en quittant les Ressources humaines ; et enfin parce que j'ai trouvé dans l'accompagnement au changement la possibilité de faire quelque chose que j'aime et qui me permette de m'épanouir.

Quand j'ai intégré le groupe X, il m'a été proposé de travailler sur de nombreux sujets, dont un que je ne connaissais que de nom : l'Agile. L'Agile, c'est à la fois une méthode de travail et de gestion de projet, mais aussi et surtout un état d'esprit, une posture professionnelle spécifique et des valeurs à suivre. L'agile n'est pas un concept nouveau : la première fois que le terme apparaît, c'est en 1991. Puis au début des années 2000, aux Etats-Unis, des professionnels du développement de logiciels créent le manifeste agile. Ce manifeste recense quatre valeurs et douze principes fondamentaux de l'agile. Cette méthode de travail maintenant utilisée depuis une vingtaine d'années est de plus en plus présente dans les entreprises et les grands groupes tels que X s'en emparent pour transformer leurs propres méthodes de travail.

Cette transformation organisationnelle, mais surtout culturelle, se justifie par le fait qu'elle permet d'améliorer deux éléments essentiels à la survie économique de l'entreprise : le « time to market » et la relation client. Il est donc demandé aux collaborateurs de travailler d'une nouvelle façon et d'adopter de nouveaux comportements pouvant garantir l'amélioration de ces deux objectifs. Cette demande de la Direction se manifeste par une communication de masse et quelques e-learning envoyés aux collaborateurs afin qu'ils s'approprient les valeurs agiles et comprennent comment travailler en mode agile. Cette façon de déployer l'agile dans l'entreprise a suscité chez moi beaucoup de questionnements. Que ce soit par le biais de nos cours ou grâce à la bibliographie que je m'étais constituée, j'ai toujours considéré qu'une telle transformation culturelle demandait un accompagnement poussé et personnalisé.

D'autant plus lorsqu'on parle de modifier les comportements des collaborateurs. Toutes ces questions m'ont poussée à choisir le thème du déploiement de l'agile chez X comme sujet de mémoire. Je suis donc partie d'une première question de recherche : « **Les collaborateurs comprennent-ils et s'approprient-ils les valeurs agiles définies par le groupe X ?** ». Cette problématique a été le fil conducteur de mon enquête de terrain et de mes entretiens auprès de dix collaborateurs aux profils différents. Cette enquête terrain n'a pas été facile, j'ai souvent eu des difficultés à surmonter, des personnes à contourner et j'ai dû faire face à quelques jeux de pouvoirs. A la fin de mon enquête, j'ai pu redéfinir ma problématique et la transformer en la suivante : « **Quelles sont les causes explicatives des difficultés des collaborateurs à s'approprier et à incarner les valeurs agiles du groupe ?** ». Cette nouvelle problématique a cette fois été le fil conducteur de mon raisonnement et de l'analyse de mes résultats d'enquête.

La présentation de tout mon travail d'enquête se fera tout le long du mémoire à travers trois parties : une première partie où je décris ma découverte de l'agile au sein de X, une deuxième partie où je présente mon enquête et les résultats que j'ai obtenus, et une troisième partie où je discute mes résultats à travers plusieurs notions des sciences sociales. Cette troisième partie s'articule autour des notions de cadre de référence, de novlangue managériale, de la gestion du temps et des problématiques liées à une transformation culturelle.

Enfin, il est important d'identifier les objectifs de la réalisation de ce mémoire. Le premier objectif est de démontrer les difficultés que représente une transformation culturelle à l'échelle d'un grand groupe comme X. Le deuxième objectif est de mettre en lumière que les méthodes d'accompagnement au changement dans le cadre du déploiement de l'agile ne sont pas adaptées au sujet. Et enfin, le dernier objectif de ce mémoire est de faire réfléchir sur des sujets plus qu'essentiels dans notre monde actuel : l'identité professionnelle, la gestion de son temps et la gestion de soi.

I. Découverte de l'agile et de son déploiement

J'ai rejoint le groupe X dans le cadre de mon Master 2 Conseil et Accompagnement du Changement au sein de Paris Dauphine – PSL. J'ai été recruté au sein de l'équipe « Change et Expérience collaborateur » pour assurer les fonctions de chargée de conduite du changement. Dans cette première partie, je vous propose de vous décrire ma prise de poste et ma découverte de l'agile chez X.

A. Être en alternance : la construction d'une identité

Intégrer une structure en alternance est une réelle transition. L'identité personnelle de l'étudiant, composée d'un ensemble de systèmes de régulation, d'un système d'ancrage, d'un système de signification et d'un système de contrôle, se retrouve provisoirement désorganisée. (PIERRE TAP, 1991). Mais être en alternance, c'est aussi l'occasion de développer une meilleure connaissance de soi grâce aux obstacles et conflits interpersonnels et intrapersonnels (PIERRE TAP, 1991). Les étudiants doivent intégrer de nouvelles contraintes, de nouveaux codes et normes sociales. (PIERRE TAP, 1991).

Intégrer une entreprise dans le cadre du Master a été une gageure. Je me suis trouvée confrontée simultanément à deux contextes culturels réellement différents (VALERIE COHEN-SCALI, 2000). J'ai été « tiraillée » entre les références culturelles du Master et l'attente d'une position d'enquêtrice et la culture de l'entreprise que j'ai intégrée avec des attentes en termes de résultats de la part de ma manager et des personnes qui m'entourent (VALERIE COHEN-SCALI, 2000). Trouver l'équilibre entre les deux univers a souvent été complexe, car je mets en jeu à la fois à mon avenir professionnel et la réussite de mon diplôme. Le tiraillement a également suscité beaucoup de questions sur la façon d'appliquer ce que l'Université nous apprend en entreprise et comment s'en servir de manière légitime. Je n'ai pas encore trouvé de réponse entièrement satisfaisante durant mon alternance, mais j'espère cheminer lors de ma prochaine expérience professionnelle.

Par ailleurs, mon identité professionnelle a encore évolué cette année. J'ai pu le constater grâce à ma position dans l'entreprise et à la reconnaissance qu'a pu

m'apporter ma manager et les personnes que j'ai accompagnées sur leurs besoins. J'ai gagné en estime de moi-même et j'ai beaucoup plus confiance en ma capacité à accompagner des changements futurs. L'approche constructiviste postule que la formation « vise avant tout la transformation de structures de connaissances « déjà-là » de l'apprenant en structures nouvelles ». Mais ces structures déjà présentes que l'individu mobilise dans la formation sont en réalité plus ou moins aptes au changement. On peut donc observer un lien étroit entre la capacité d'apprentissage et l'identité d'un individu qui peut constituer un obstacle ou être moteur dans sa formation (ETIENNE BOURGEOIS, 1996). Depuis plusieurs années maintenant, j'ai conscience d'aimer le changement et d'aimer apprendre en permanence mais j'ai découvert cette année que ce que j'aimais le plus était de partager cette vision positive du changement et de l'apprentissage avec d'autres personnes.

Enfin, l'alternance permet une meilleure élaboration de la « transaction biographique » faite à partir des représentations que l'étudiant se fait de sa trajectoire passée. Mais surtout elle est plus optimiste que pour un étudiant n'ayant pas fait d'alternance (VALERIE COHEN-SCALI, 2000). L'alternance a été pour moi une façon de construire mon auto-évaluation de ma trajectoire et d'avoir une meilleure représentation de mes aspirations professionnelles (type de poste, type de management, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, etc.) et de mes ambitions (« où est-ce que je veux être dans 5 ans ? »). J'intègre le monde du travail « officiellement » avec sérénité et assurance.

B. Une journée à « M » : allégorie d'un environnement peu agile

Je travaille dans le bâtiment « M », situé dans le 19^e arrondissement. Lorsque je sors de la station sur la ligne du RER E, j'observe un monde complètement différent de mon lieu de départ qui est Rueil-Malmaison.

Pour aller jusqu'à « M », je dois traverser une grande place, où je suis accueillie par des vendeurs de cigarettes, par des sans-abris me demandant si je n'ai pas quelques pièces et très souvent par des personnes que je pense atteintes de troubles mentaux. Mais je ne suis pas étonnée, dès mon premier jour, j'ai été prévenue : en tant que femme, je ne dois pas arriver trop tôt, partir trop tard, sinon je dois être accompagnée.

Quel bonheur ! Mais en général, je ne suis pas la seule salariée de « M » à faire ce chemin à ce moment-là. Et il est très simple de reconnaître mes collègues, car nous nous ressemblons tous. Comme eux, je porte une tenue dite « professionnelle », je porte un sac à dos où est rangé mon ordinateur portable et je marche vite, pressée par le froid et par l'environnement extérieur qui ne me donne pas envie de flâner quelques minutes.

Une fois la grande place traversée, j'arrive sur le Boulevard. À ma droite, des magasins. À ma gauche, des bâtiments et une immense cité cinéma. C'est à la fois un environnement attractif, mais d'un autre côté, je presse le pas, car je vois régulièrement des personnes se faire voler leurs effets personnels sur ce boulevard.

Il ne me faut que cinq minutes pour arriver devant le bâtiment « M ». C'est un bâtiment dont la devanture est faite en verre, et je trouve qu'il contraste fortement avec l'environnement extérieur. Lorsque l'on regarde à l'intérieur, on comprend tout de suite qu'ici travaillent des personnes en costumes cravates et tailleurs. J'entre par un tourniquet, je dis bonjour au personnel de l'accueil qui comme d'habitude ne me répond pas. J'avance vers le portique pour badger et avoir le droit d'entrer. Un appareil prend ma température et je peux enfin rentrer. J'attends l'ascenseur avec d'autres personnes, qui parfois me disent bonjour et d'autres fois restent silencieuses. Quand j'entre dans l'ascenseur, je choisis mon étage. Les personnes qui descendent avant moi me disent toujours « bonne journée ». Alors quand c'est à mon tour de descendre, je dis également « bonne journée ».

Je suis à mon étage, c'est le troisième. Je passe devant mon casier et m'arrête pour prendre mon casque audio, qui me servira pour toutes mes réunions. Je ne l'aime pas, il me fait très mal aux oreilles. Pour me rendre à mon espace de travail, je traverse une passerelle où tout est en verre. Je vois le deuxième étage, celui où se trouvent le restaurant d'entreprise et la cafétéria. C'est un grand espace. C'est tellement grand qu'on peut également y retrouver une agence X dédiée uniquement aux collaborateurs de l'entreprise. Lorsque je tourne la tête vers la gauche, je peux voir des personnes à travers les vitres, toutes déjà en train de pianoter sur leurs claviers. Cet environnement, fait uniquement de verre laisse perplexe, regarder à travers ces vitres me donne la sensation de m'incruster dans les discussions des personnes que je vois à travers.

Lorsque j'ai traversé la passerelle, j'entre dans l'espace où je peux travailler. Mais il me faut encore traverser un long couloir et passer devant de nombreux bureaux. L'espace où je suis censée rester est au fond. Lorsque j'arrive devant mon espace, je prends quelques secondes pour me décider à la place que j'ai envie d'occuper pour la journée. J'arrive toujours entre huit heures dix et huit heures et demie, alors j'ai souvent le choix. Mais je m'assois en général toujours à côté de ma manager qui est déjà arrivée depuis sept heures et demie. Je dis bonjour au peu de personnes présentes et je vais m'asseoir.

Il me faut quelques minutes pour être opérationnelle. Je dois brancher mon matériel aux écrans présents sur le bureau, insérer mon badge dans mon ordinateur et me connecter à Internet. En général, cela prend au moins dix minutes. Je prends ce temps pour aller remplir ma gourde et scruter les bureaux d'à côté. Tout est vide et silencieux.

Je travaille dans un open-space, avec une culture du clean-office qui a été instaurée par la direction lorsque le personnel a emménagé dans ces nouveaux locaux durant l'été 2021. Personnellement, je trouve que le clean office est une idée du flex'office poussé à l'extrême. Le clean-office consiste à poser ses affaires uniquement le temps que l'on reste à son bureau. Cela veut dire que si je veux m'absenter pour aller en réunion dans une salle, manger au restaurant d'entreprise ou prendre un café à la cafétéria, je suis censée prendre avec moi toutes mes affaires et laisser ma place libre pour une autre personne. En réalité, je ne le fais jamais et j'ai pu observer que personne ne le faisait. J'ai également observé que certains collaborateurs s'asseyaient toujours à la même place, tentant de s'approprier un espace et de le rendre plus « personnel ». J'ai également observé une plante verte, laissée sur un meuble et des calendriers dont les pages se tournent tous les jours. Cet environnement qui a été pensé pour développer la flexibilité, l'adaptabilité et l'esprit agile est pour moi un échec.

Extraits de mon journal de terrain :

Extrait n°1

J'observe les collaborateurs arriver le matin. Ils vont tous vers le même endroit que d'habitude. Mais ce matin, de nouveaux collaborateurs sont arrivés sur notre plateau. J'entends alors des voix s'élever :

Collaborateur 1 – *« Bonjour, je suis désolé, mais tu es assis à ma place... »*

Collaborateur 2 – *« Ah bon ? Je pensais qu'en flex office personne n'avait de place attribuée ? »*

Collaborateur 1 – *« Oui, mais nous avons tout de même nos petites habitudes, et mon habitude, c'est de m'asseoir ici »*

Extrait n°2

J'écoute deux collaboratrices discuter dans la tisanerie.

Collaboratrice 1 – *« J'aimerais bien pouvoir garder un bureau sans avoir à déplacer mes affaires matin et soir. C'est pénible, ma caisse est remplie et je dois aller la chercher à mon casier et la ramener à chaque fois. En plus, j'avais quelques plantes avant et c'était plus sympa de travailler en les regardant. »*

Collaboratrice 2 – *« Oui, j'aimais bien avoir des photos, mon pot avec mes affaires et surtout mon bureau était toujours propre. Ici, on ne sait jamais dans quel état on va trouver le bureau où on s'assoit. Puis ça manque de couleurs... »*

En complément des espaces en open-space, il y a également des petites salles de réunion disponibles et des endroits « privés » pour échanger en toute discrétion. Il m'est déjà arrivé d'utiliser ces salles lorsque je n'avais pas envie que les personnes présentes dans l'open-space entendent ma conversation. J'ai également déjà pu observer que certains collaborateurs utilisaient ces espaces comme des bureaux personnels pour la journée, empêchant les autres d'y accéder. Ici encore, j'ai pu observer une vraie rébellion pour s'approprier les espaces, et des conflits ouverts sur les questions de réservation des salles.

Extraits de mon journal de terrain :

Extrait n°1

Je suis assise à un bureau près d'une salle de réunion qui est réservable en ligne. Il y en a peu.

Collaborateur 1 (toque à la porte de la salle où du monde s'y trouve déjà) – « *Bonjour, j'ai réservé cette salle de réunion...* »

Collaborateur 2 (en râlant) – « *Désolé, mais je ne peux pas quitter la salle, je suis en pleine réunion.* »

Collaborateur 1 – « *Je comprends, mais j'ai réservé la salle, j'en ai également besoin pour une réunion et aucune autre salle avec un écran n'est disponible.* »

Collaborateur 2 (se lève et part en pestant) – « *Ce n'est pas possible, j'étais dans la salle et on vient m'emmerder !* »

Extrait n°2

Avec ma manager, nous avons lancé le projet de réenchanter « M ». Pour cela, nous avons envoyé un questionnaire aux collaborateurs pour leur demander ce qu'ils souhaiteraient voir pour avoir envie de revenir travailler sur site. Voici quelques réponses que nous avons eues :

▫ « *Des espaces moins ouverts avec moins de passage, plus de salles de réunion pour que les collaborateurs puissent s'isoler* »

▫ « *Du plexiglas pour plus de confidentialité car nous avons énormément de passage tout au long de la journée* »

▫ « *Créer des espaces isolés et insonorisés* »

▫ « *Des séparations phoniques entre les bureaux* »

▫ « *Des plexiglas pour réduire le bruit sur les grands plateaux* »

Souvent, lorsqu'il est neuf heures et demie, tous les collaborateurs qui ont fait le choix de travailler à « M » sont arrivés. C'est alors le début de ce que j'appelle le « tintamarre ». Du fait que les espaces « privés » soient peu nombreux, j'observe tous les jours les collaborateurs faire leurs réunions Teams en plein open-space. Certains tentent de rester discrets, mais d'autres ont l'habitude de parler très fort. Alors sans le vouloir, parfois, j'écoute les conversations et là encore, j'ai la sensation de m'incruster. A ce sentiment de m'incruster, s'ajoute un sentiment de malaise du fait d'entendre régulièrement les tensions dans les conversations. Les collaborateurs que j'ai

observés n'ont très souvent aucun problème à exposer haut et fort leurs ressentis et les choses qui peuvent les mécontenter. Cela peut être par rapport à une situation, mais il arrive aussi que des critiques envers la hiérarchie soient faites en plein open-space, où les oreilles d'autres personnes peuvent entendre. Cette situation me met mal à l'aise, d'une part du fait de ma situation d'alternante qui apprend et qui pense que les critiques doivent être cachées et pudiques, et d'autre part parce que je trouve cet environnement stressant et agressif. Ces critiques à la fois faites au grand jour, mais jamais directement à la personne concernée, me font là encore me dire que l'environnement mis en place pour inciter à la collaboration, à la transparence et à la bienveillance ne fonctionne absolument pas.

Extrait de mon journal de terrain :

Je suis sur le plateau en train de travailler et j'entends une collaboratrice parler avec quelqu'un sur Teams. Tout le monde peut l'entendre.

Collaboratrice – « *Non mais vraiment, je ne l'aime pas du tout. Ce n'est pas quelqu'un avec qui je peux travailler. Il ne sert à rien, il n'a aucune bonne idée, il prend les autres pour ses secrétaires et il ne défend jamais son équipe. Ah ça, c'est sûr on ne peut rien lui reprocher puisqu'il ne se mouille jamais.* »

Vers les coups de dix heures et demie, je descends prendre une boisson chaude avec mes collègues aussi en alternance dans l'entreprise. J'ai pu constater en arrivant que la pause était un moment informel, très important dans la vie des collaborateurs. C'est un moment où je les ai vu rire, entendu raconter des ragots, entendu se plaindre, et parfois même tenter des approches plus personnelles dans le but de séduire. A l'heure où je descends, c'est souvent l'heure d'affluence. Énormément de collaborateurs sont présents et font la queue pour commander et aller s'asseoir lorsque c'est possible. En général, j'essaie de ne pas dépasser vingt minutes de pause, mais les autres alternants et les autres collaborateurs sont parfois prêts à faire quarante-cinq minutes de pause. Alors régulièrement, je remonte seule.

Lorsque c'est l'heure d'aller manger, je retrouve les autres alternants. Nous descendons faire la queue pour accéder au restaurant. Je trouve que les menus sont assez variés, mais j'entends tout de même régulièrement les gens râler du manque de qualité et de variété des plats. Le prix est extrêmement raisonnable, peut-on s'attendre à de la grande gastronomie ? Je pense que les gens veulent toujours trop sans vouloir donner assez. Lorsque j'ai terminé de choisir mes plats et de payer, je vais retrouver mes camarades à une table. L'environnement est hostile. Les gens se battent pour des tables, mais sans le montrer. C'est dans un silence absolu et sans un regard qu'ils pressent le pas pour arriver à la table avant vous.

Manger à table est un supplice. La Direction a insisté pour que les collaborateurs reviennent travailler sur site, soi-disant pour les moments informels et conviviaux. Cependant, il n'y a rien de plus désagréable et d'hostile que de manger avec des vitres de plexiglas face à soi. J'ai l'impression d'être au parloir, en prison, et non en train de partager un moment convivial avec mes collègues. Je ne les entends pas, ils ne m'entendent pas, alors je mange seule, entourée de personnes qui crient pour se faire entendre.

Avec mes collègues, nous quittons la table dès que nous avons avalé notre dernière cuillère de dessert, pour aller à la cafétéria prendre un café. Là, au moins, il n'y a pas de plexi. Je me sens enfin respirer et je retrouve la parole. J'apprécie ce moment qui me permet de partager des idées et de parler d'autre chose que de travail. Puis, comme à chaque fois, je retourne travailler pour être à mon poste pour ma première réunion de l'après-midi.

Les journées à M se ressemblent énormément. J'emprunte chaque matin le même trajet, je prends mes pauses avec les autres alternants à la même heure, le clean-office rend les locaux terriblement impersonnels et les routines quotidiennes des collaborateurs, dont les miennes, sont les mêmes chaque jour. Nos tentatives de s'approprier l'espace sont flagrantes, comme le fait de s'asseoir tous les jours au même bureau, de laisser des objets personnels dans l'espace commun, ou encore de monopoliser une salle de réunion toute une journée. J'ai souvent la sensation d'être face à une image figée que je quitte le soir pour la retrouver le lendemain matin. Et je me demande souvent comment prôner des valeurs agiles telles que « Le courage plus que les habitudes » dans un environnement aussi peu agile.

C. Intégration et découverte de l'agile

i. Rencontre avec la population de « M »

Lorsque je suis arrivée au sein de l'entité X, j'ai rejoint l'équipe qui est en charge de la conduite du changement. C'est une équipe qui au départ était composée de ma manager, d'une étudiante en stage et de moi-même. Aujourd'hui, nous sommes deux, avec ma manager et nous attendons une nouvelle personne en stage. Du fait de la taille de mon équipe, mon intégration au sein de celle-ci s'est faite de manière rapide et extrêmement fluide.

En ce qui concerne la prise de contact avec les autres personnes, des autres services de X, ma manager m'a envoyé à mon arrivée une liste de personnes à rencontrer rapidement et moins rapidement. Elle a également envoyé un email de présentation et d'information de mon arrivée à des personnes stratégiques, avec qui je suis aujourd'hui amenée à travailler. Avec cette liste, c'est en toute autonomie que j'ai contacté ces personnes afin de me présenter et de leur demander un échange afin qu'elles m'expliquent ce qu'elles font chez X, quelles sont leurs missions et leurs responsabilités.

Parmi toutes les personnes que j'ai pu rencontrer, j'ai eu à faire à des personnalités extrêmement variées. Certaines personnes que j'ai contactées, n'avaient absolument pas de temps à consacrer à une alternante, et ne m'ont soit jamais répondu, soit m'ont gentiment demandé de voir avec quelqu'un d'autre de leur service. D'autres collaborateurs ont été très chaleureux et m'ont tout de suite répondu que « ce serait avec plaisir » et m'ont proposé d'échanger en face-à-face s'ils étaient sur site à ce moment-là.

Extrait de mon journal de terrain :

Je contacte une collaboratrice d'une autre équipe pour échanger sur son poste et sur l'agile.

***Moi** – « Bonjour « D », je suis Juliette et je viens d'intégrer l'équipe Change Corporate auprès de C.O. J'aimerais m'imprégner de la culture de X et notamment de la culture Change. Auriez-vous quelques minutes cette semaine ou la semaine prochaine pour*

me parler de vos sujets, de vos actions et partager des conseils sur l'animation d'ateliers ? J'aimerais également aborder le sujet de l'agile. Merci, au plaisir ! »

D – « Bonjour Juliette, je te propose de contacter M.C. qui travaille dans mon équipe et qui pourra répondre à tes questions. Bonne journée. »

Si je me concentre sur les personnes que j'ai effectivement rencontrées, là encore, j'ai pu observer à la fois des différences et des similitudes. Parmi les différences, il y a des personnes qui m'ont proposé un échange formel, dans une salle de réunion ou au format réunion Teams, alors que d'autres m'ont proposé un échange informel autour d'un café. Toujours dans les différences, certains collaborateurs ont pris beaucoup de temps pour me décrire leurs missions, pour discuter de mon parcours et des missions que j'allais prendre chez X, tandis que d'autres n'ont pris que quelques minutes et se sont montrés assez gênés par l'exercice. Enfin, parmi les similitudes, toutes les personnes m'ont demandé quel était mon parcours et surtout de quelle école je venais, et qu'elles allaient être mes missions au sein de l'équipe Change Corporate.

Au-delà des rencontres avec cette liste de personnes, mon intégration s'est également faite de manière fluide au travers des échanges que je pouvais avoir dans le cadre de mes missions. Du fait de mon sujet de mémoire sur l'agile, j'ai souhaité rencontrer de nombreuses personnes travaillant sur le sujet.

Mes observations lors de ces rencontres me permettent d'analyser les choses ainsi : la bienveillance entre les collaborateurs n'est pas quelque chose de généralisé dans l'entreprise. Plusieurs personnes que j'ai rencontrées lors de mes échanges ont surtout cherché à me montrer quelle était leur part de pouvoir au sein de X et de quelles façons elles gagnent de la reconnaissance. Certaines personnes se sont vexées que je choisisse de rester dans l'informel et que je n'écoute pas en prenant tout en notes ce qu'elles pouvaient dire. J'ai également pu observer que beaucoup étaient dans l'adaptation de leur discours, certains collaborateurs me parlaient comme si j'avais quelques années de moins et que j'étais incapable de comprendre leur métier. J'ai donc trouvé que certains discours manquaient de transparence, de bienveillance et

d'adaptabilité. Et donc par cheminement, j'ai commencé à me demander ce qu'est une personne agile.

ii. Le mal de la réunionite : observation de terrain

Ce que j'ai pu observer depuis que je suis arrivée chez X, c'est que les collaborateurs passent beaucoup de temps en réunion. Je les vois, dans l'open-space, enchaîner les réunions Teams sans parfois avoir le temps de souffler ou d'aller aux toilettes.

Dans certaines situations, le travail devient extrêmement sollicitant, c'est-à-dire que l'individu est amené à aller chercher de l'énergie, de l'intelligence pour résoudre des contradictions auxquelles il est confronté (COURS UGHETTO, P., SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, MASTER CAC 2021-2022, SEANCE DU 08.04.2022). En effet, un individu peut se retrouver parfois confronté à une situation où il ne peut pas « simplement suivre la règle », car plusieurs règles sont en contradiction. Il doit donc réfléchir, cogiter pour trouver des solutions et faire des arbitrages. Régulièrement, il doit concilier le quantitatif et le qualitatif (COURS UGHETTO, P., SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, MASTER CAC 2021-2022, SEANCE DU 08.04.2022). On observe alors un écart entre ce qu'on appelle le « travail prescrit » qui est l'activité attendue du collaborateur sur le papier (sur sa fiche de poste par exemple) et le « travail réel » qu'il fait au quotidien, la réalité de son activité de travail qui comprend les contradictions qu'il rencontre et les stratégies qu'il met en place pour s'en sortir (COURS UGHETTO, P., SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, MASTER CAC 2021-2022, SEANCE DU 08.04.2022). C'est dans ce cadre que j'ai pu, par exemple, observer ma manager, invitée à participer à deux réunions sur le même créneau horaire, utiliser son téléphone portable professionnel pour en suivre une et son ordinateur pour suivre l'autre. Sur papier, son travail « prescrit », sa règle à suivre est de participer à toutes les réunions concernant les projets de transformation et de le faire de manière participative. C'est-à-dire qu'elle doit pouvoir suivre ces réunions de manière active et proposer des idées d'accompagnement. Ma manager doit donc faire un arbitrage sur le qualitatif et le quantitatif : dans cette situation elle préférera privilégier le quantitatif (suivre les deux réunions en même temps) que le qualitatif (elle ne pourra pas être dans une posture d'écoute active pour ces deux réunions). C'est un des premiers aspects du mal de la « réunionite » que j'ai pu observer.

En tant qu'équipe Change, et encore du fait de mon statut, je passe souvent à travers certaines mailles du filet, nous sommes fréquemment invitées à des réunions. Cela m'a permis de rencontrer beaucoup de personnes, de rencontrer beaucoup de métiers différents et surtout des personnalités différentes. Grâce à ma participation à ces nombreuses réunions, je suis aujourd'hui « un membre à part entière et reconnu de l'équipe Change Corporate ».

Extrait de mon journal de terrain :

J'ai noté dans mon journal de terrain qu'à de nombreuses reprises lorsque ma manager est absente, les collaborateurs m'appellent et me contactent directement. J'ai même déjà eu le cas de collaborateurs qui ont pris contact avec moi avant de le faire avec ma manager. Ce sont ces situations qui m'ont démontré que j'étais réellement intégrée. Les collaborateurs m'invitent toujours dans les réunions où ma manager est invitée aussi.

Passer autant de temps en réunion me permet de faire quelques analyses de la situation.

Dans un premier temps, j'observe que les personnes ne sont pas concentrées en réunion, ils n'écoutent pas tout et font autre chose (cela se voit surtout lorsqu'ils mettent leur caméra). Ils n'ont absolument pas la posture de l'écoute active. Mais je ne peux pas les blâmer, car bien souvent je fais exactement la même chose. Mais surtout, je les comprends, car la plupart du temps, je suis invitée dans des réunions où ma présence ne sert à rien et où il n'est pas normal que j'aie été invitée. Alors dans ce cas, je fais comme tous ceux qui ont ce même sentiment, je coupe micro et caméra, et j'avance sur mon travail (ce qui est difficile à faire lorsque j'ai huit réunions dans la journée).

Dans un second temps, j'observe que le fond et la forme des réunions sont inadéquates. D'abord, bien souvent, les réunions ne sont pas structurées, il n'y a pas d'ordre du jour, et les échanges partent dans tous les sens. Ensuite, la parole est

souvent mal répartie et certains prennent trop de place, s'imposent, imposent leurs idées et ne laissent pas l'opportunité à tous de s'exprimer et de défendre leurs idées. Puis en termes d'animation, régulièrement les réunions sont monotones et ne donnent absolument pas envie aux participants de s'investir et de participer activement aux échanges.

Enfin, alors que le manque de cadre pourrait laisser penser que cela laisse de la place à la flexibilité et l'adaptabilité, ce n'est pas du tout le cas. Lorsque les réunions sont prévues pour une durée fixe, les collaborateurs ont tendance à pousser les échanges pour aller vers des sujets qui n'ont rien à voir avec le sujet de la réunion. Ce comportement être dicté par la volonté d'aller jusqu'au bout du temps prévu et ce même si tous les sujets ont été abordés. Cela démontre un cruel manque de flexibilité, d'adaptabilité et surtout de bon sens.

Tous ces éléments vont à l'encontre des principes d'une réunion efficace et agile, où il faut aller à l'essentiel, être dynamique, se fixer un objectif et définir un plan d'actions pour la suite. Encore une fois, je suis perplexe quant au déploiement de l'agile au sein de X.

iii. Prise en main de l'agile : faire face aux jeux de pouvoirs

Lorsque j'ai réellement commencé à m'intéresser à l'agile et que ma manager m'a suggéré de travailler dessus, j'ai proposé d'écrire une newsletter sur le sujet à destination des collaborateurs. Cette newsletter avait pour but d'informer et de former aux principes généraux de l'agile. Pour cela, j'ai utilisé des informations externes à l'entreprise et une charte graphique propre à notre newsletter.

Cette newsletter a été très mal accueillie par le responsable du projet de déploiement de l'agile chez X.

Extraits de mon journal de terrain :

A la suite du partage de la newsletter, nous avons reçu des mails du responsable du déploiement de l'agile chez X.

Extrait du mail n°1

« Parler de l'Agile, c'est bien ... mais de manière coordonnée et cohérente, ce serait encore mieux ! Et le lien sur les formations Agile, renvoie à d'autres modules produit par Fabernovel : on parle par exemple des 4 valeurs de l'Agile !!!! Juliette Delalain fait-elle partie de ton cercle d'interlocutrices ? »

Extrait du mail n°2

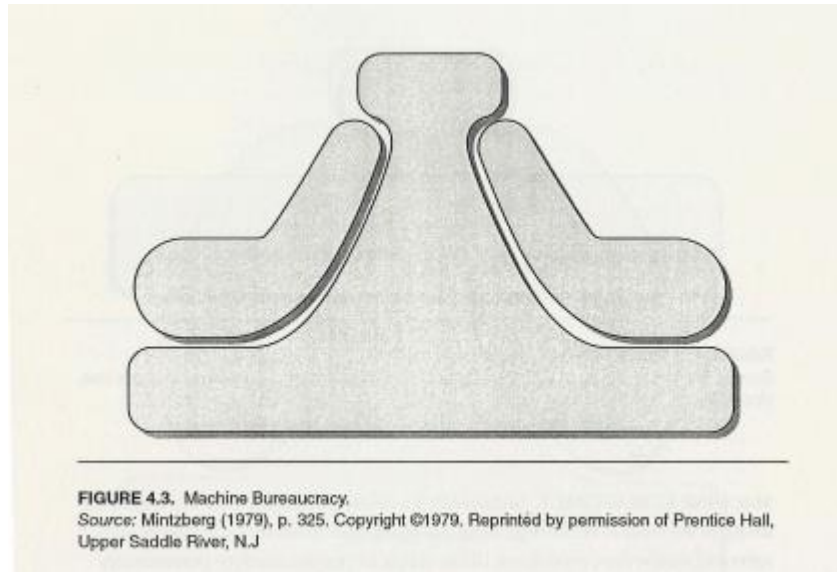
« Sans brider l'initiative du métier, je demande à ce qu'elle soit totalement recadrée et rendue cohérente avec les dispositifs construits pour l'ensemble de X, ceux-ci s'appuyant totalement sur les directives du Groupe »

Face à ses remontrances, nous avons reçu l'ordre de complètement revoir le contenu et la forme de notre newsletter pour qu'elle reprenne les éléments de communication et de formation utilisés par l'équipe en charge du déploiement de l'agile.

Je trouve intéressant, avec le recul que je peux avoir aujourd'hui, d'analyser la situation avec une la grille d'analyse stratégique.

1) STRUCTURE

Notre analyse stratégique commence par une analyse de la structure organisationnelle. Chez X, nous pouvons sans difficultés affirmer que nous nous trouvons au sein d'un modèle de bureaucratie mécaniste (**HENRY MINTZBERG, 1998**).



Les caractéristiques d'une bureaucratie professionnelle sont les suivantes :

- ❖ Un mécanisme de coordination principal basé sur la standardisation des procédés et la planification des actions. Chez X, nous retrouvons énormément de process standards à suivre en fonction de situations prévues.
- ❖ Un regroupement par fonction et une taille des unités élevée. Chez X, chaque équipe est une fonction différente.
- ❖ La prise de décision est complètement verticale, il y a peu de place pour la décentralisation horizontale. Chez X, chaque action doit être validée par une hiérarchie verticale.
- ❖ X est une organisation ancienne, de grande taille et fait partie d'un environnement simple et stable. Elle ne souffre pas d'une grande concurrence.

2) INTERACTION

Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977) nous proposent d'analyser les interactions en trois étapes : repérer une zone d'incertitude, définir les pouvoirs des personnes maîtrisant la zone d'incertitude et classer les acteurs selon leurs ressources pertinentes, leurs enjeux et leurs stratégies, puis construire un sociogramme.

a) La zone d'incertitude

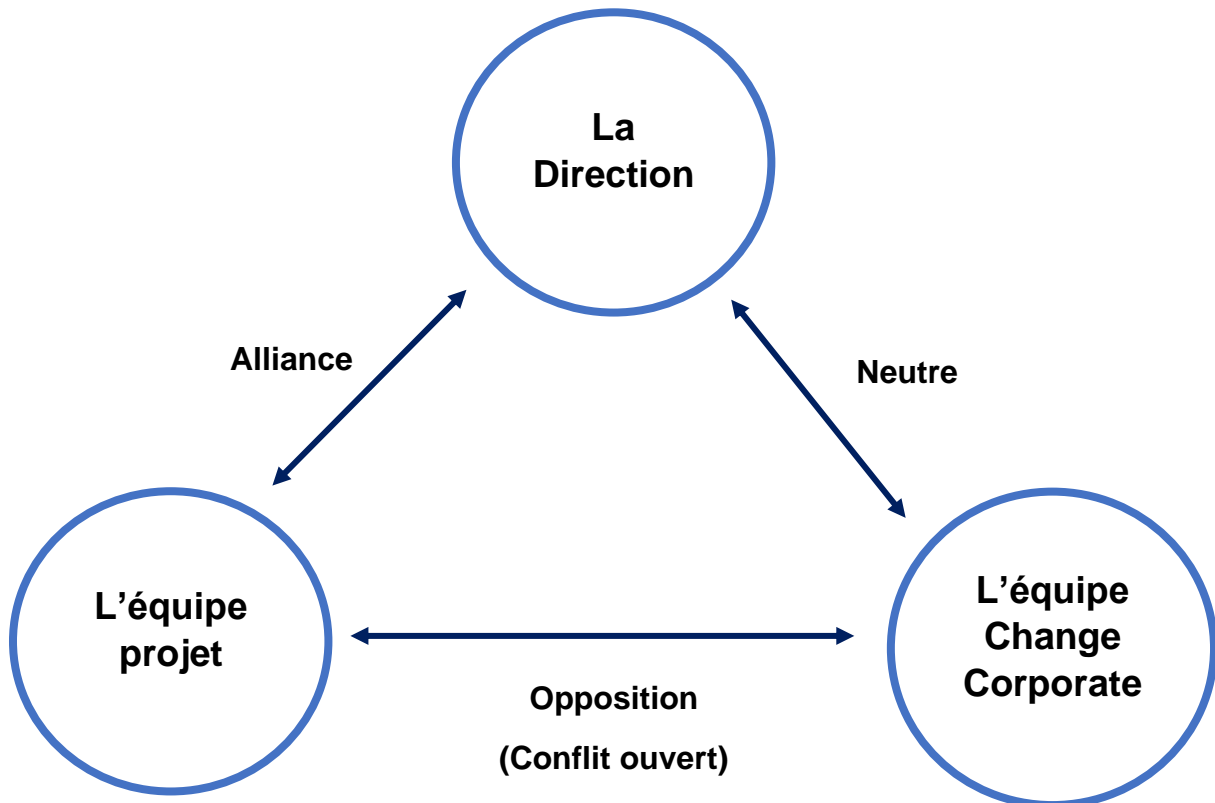
Dans notre cas du déploiement de l'agile, nous sommes deux équipes sur le sujet. La première équipe est celle qui est responsable de ce déploiement : l'équipe projet « Agile ! Et vous ? ». Cette équipe doit s'assurer que le déploiement se fait correctement, ils communiquent et proposent des formations aux collaborateurs. La deuxième équipe, est la mienne : l'équipe Change Corporate. Notre équipe est chargée d'accompagner les collaborateurs pour leur permettre de s'approprier tout ce qui est poussé par la Direction et donc par l'équipe projet « Agile ! Et vous ? ».

A ce titre, la zone d'incertitude qui me paraît la plus pertinente à analyser, c'est **la réaction de l'équipe projet face à nos décisions d'accompagnement**. Nous ne pouvons jamais savoir si nos actions seront bien prises par cette équipe et si elles ne seront pas rejetées et critiquées par la suite comme notre newsletter.

b) Les acteurs

Acteurs	Ressource pertinente	Enjeux	Stratégies
La Direction		Faire en sorte que tous les collaborateurs incarnent les valeurs agiles	Déléguer le sujet à une équipe dédiée qui prendra toutes les décisions sur le sujet
L'équipe projet « Agile ! Et vous ? »	Contrôle des règles	Répondre aux attentes de la direction et faire en sorte que les collaborateurs incarnent les valeurs agiles	Vérifier que toutes les personnes en charge du déploiement de l'agile respectent les consignes de communication et de formation
L'équipe Change Corporate		Réussir à accompagner les collaborateurs pour qu'ils comprennent et s'approprient les concepts et les valeurs agiles	Contourner les consignes de l'équipe projet quand les communications et formations ne permettent pas aux collaborateurs de comprendre et de s'approprier les valeurs agiles

c) Sociogramme



3) CONCLUSION

Pour conclure sur cette analyse des relations entre les équipes Projet « Agile ! Et vous ? » et Change Corporate, nous pouvons observer que des oppositions (conflit ouvert) existent entre les deux équipes. L'équipe de la Direction, quant à elle, a des relations neutres avec l'équipe Change Corporate et une alliance avec l'équipe Projet.

Les conflits s'expliquent par les stratégies mises en place par les deux équipes. L'équipe Projet, qui doit s'assurer que l'équipe Change Corporate suive ses directives, se charge de contester ses actions lorsque celles-ci ne lui conviennent pas. De l'autre côté, l'équipe Change Corporate n'est pas toujours d'accord avec la façon de former et d'informer les collaborateurs sur l'agile et tente de mener ses actions avec le plus d'autonomie possible. Des conflits comme vu plus haut dans les exemples de mails peuvent alors naître.

D. Montée en compétences et professionnalisation : accompagner le déploiement de l'agile

La conduite du changement en entreprise relève d'un aspect très opérationnel et assez éloigné de ce que l'on peut voir dans nos cours de sociologie ou de psychosociologie. J'ai donc principalement utilisé les leviers opérationnels de la conduite du changement identifiés par David Autissier et Jean-Michel Moutot (2003) : la communication (ou encore marketing interne), la formation et l'accompagnement. De plus, cette méthodologie m'a été proposée par ma manager qui a suivi plusieurs formations auprès de David Autissier.

i. Déployer l'agile : les leviers communication et formation

La majorité de mon temps chez X est utilisé pour travailler sur les leviers communication et formation. Dès mon arrivée, j'ai été formé à utiliser nos outils de communication et de formation, afin d'être très rapidement opérationnelle.

En ce qui concerne le levier communication, il s'agit surtout de faire du marketing interne (DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003). Ce qui m'est demandé au quotidien, c'est de faire la promotion des projets de transformation que j'accompagne et notamment la promotion du déploiement de l'agile. Il faut que dans mes publications, tout corresponde aux attentes de l'équipe projet « Agile ! Et vous ? », sinon nous nous faisons « recadrer » par celle-ci.

Extrait de mon journal de terrain :

A la suite du partage de la newsletter, nous avons reçu des mails du responsable du déploiement de l'agile chez X.

Extrait du mail : *« C'est plus que dommage, ce n'est pas normal et surtout nous fait perdre collectivement de l'efficacité sur l'appropriation et la montée à l'échelle de l'Agile chez X.*

Je n'ai pas à me positionner sur l'outil de diffusion, même si cela me surprend, mais sur les autres sujets, il n'est effectivement pas acceptable :

- α Que la forme ne soit pas respectée, ni celle de X, ni celle du Groupe*
- α Quel fond ne soit pas cohérent, là aussi, avec le TOM du Groupe (rappelons-le !) et que nous appliquons et déployons scrupuleusement et efficacement*
- α Que des AFGD soient dépensées à reconstruire des matériaux a priori déjà disponibles, entraînant de l'incohérence (les 4 valeurs de l'Agile par exemple) et des dépenses probablement inutiles »*

Ce qu'on peut me demander est en réalité un travail de vente du projet de déploiement de l'agile, ou le but est de convaincre, de persuader les collaborateurs de l'effet positif de l'agile sur leur quotidien. La communication que je réalise m'a permis de monter en compétences sur plusieurs outils de la communication, à savoir utiliser les sites internet (intranet, SharePoint Online) et l'animation de réunions d'informations (DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003). Mon travail sur ce levier m'a permis de réaliser que chez X, certaines dérives de la communication sont très présentes (DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003). Par exemple, il y a régulièrement des documents qui font l'objet d'une mauvaise formalisation, c'est-à-dire que rien n'est démontré, argumenté et il n'y a aucune conclusion à tirer de la communication. Les collaborateurs sont donc perdus et ne comprennent pas.

Extrait de mon journal de terrain :

*J'ai animé durant l'année quelques ateliers de réflexion collective dédiés aux alternants et aux stagiaires travaillant chez X. Un vendredi, j'ai proposé de réfléchir au déploiement de l'agile chez X. J'ai donc montré aux alternants et stagiaires présents la plaquette des cinq valeurs agiles du groupe diffusée aux collaborateurs. **La plaquette se trouve en annexe n°4.***

Alternant 1 : « *Je ne suis pas sûr de comprendre la valeur du client avant tout... Avant tout quoi ? Avant les ordres de ma hiérarchie ou est-ce qu'il y a une limite à ne pas franchir ? »*

Alternant 2 : « Je trouve surtout que si on me demande d'être discipliné, je ne suis pas sûr de pouvoir faire passer le client avant tout. »

Alternant 3 : « Perso je ne suis pas sûr de saisir la valeur du courage plus que les habitudes. On a tellement de process à suivre que finalement il n'y a pas tellement de place pour le courage. Pareil pour la réactivité. Moi, j'aimerais bien être réactive, mais les process c'est parfois un temps minimum à attendre. Donc ouais, nan, je ne vois pas trop. En fait ça manque vraiment d'explications leur truc »

Il y a aussi régulièrement beaucoup trop d'informations, et les documents sont trop lourds et les réunions trop longues.

Extrait de mon journal de terrain :

J'ai noté dans mon journal de terrain que les réunions dédiées au déploiement d'un nouvel outil :

▫ Etaient programmées toutes les semaines

▫ Etaient programmées pour durer une heure

▫ Dépassaient toutes les semaines d'au moins 15 minutes et certaines fois 30 minutes

▫ Etaient animées avec des diaporamas qui sont surchargés d'informations souvent illisibles

Ensuite, les collaborateurs ne sont pas disponibles, les personnes en charge de la communication multiplient les canaux et les réunions d'informations, ce qui fait que nos collaborateurs n'ont plus le temps de correctement recevoir l'information, voire, ils ne souhaitent plus faire d'efforts. Enfin, j'ai observé que dans beaucoup de supports de communication envoyés aux collaborateurs, il y a une réelle surcharge informationnelle et cognitive, qui les empêche d'intégrer les informations que l'entreprise souhaite communiquer.

Extrait de mon journal de terrain :

J'ai noté dans mon journal de terrain que des collaborateurs sont régulièrement venus me voir pour se plaindre :

▫ Qu'ils n'avaient pas le temps de lire toutes les communications ;

▫ Que trois canaux c'était beaucoup trop ;

▫ Qu'ils renonçaient volontairement à tout lire car c'est impossible et trop lourd à intégrer.

Pour contrer ces dérives, j'ai souhaité dans mes communications : utiliser les mêmes outils pour tous (e-mails et SharePoint Online), créer des supports clairs avec un fil conducteur compréhensible, et communiquer avec une périodicité raisonnable (seulement une fois par mois). Cependant, en ce qui concerne les communications du déploiement de l'agile, nous devons respecter les critères et les choix de communication de l'équipe « Agile ! Et vous ? » qui font souvent l'objet des dérives citées plus haut.

Le levier formation, quant à lui, me permet au quotidien de pallier les écarts entre les connaissances attendues et les connaissances réelles des collaborateurs (**DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003**). Pour cela, pour chaque projet de transformation et d'autant plus pour le projet de déploiement de l'agile, nous créons un parcours de formation dédié et adapté aux besoins des collaborateurs. Mais surtout, nous créons un parcours de formation co-construit avec les équipes projets, qui elles ont des attentes sur les compétences que les collaborateurs doivent acquérir. En ce qui concerne les contenus de formation, nous sommes capables de proposer les trois niveaux : le niveau conceptuel, car dans l'accompagnement des projets il faut pouvoir donner le maximum d'éléments théoriques servant à la compréhension ; le niveau méthodologique, pour que les collaborateurs s'approprient des méthodes et

techniques ; et enfin le niveau fonctionnel, pour développer la transmission des savoirs opérationnels (DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003). Une fois les plans de formation construits, il faut faire le choix du moyen de formation. Ce que j'ai pu observer, c'est qu'aujourd'hui le moyen le plus utilisé et le plus déployé au sein de X, c'est le E-learning. Cet outil de formation à distance permet à n'importe quel collaborateur de se former d'où il veut et quand il veut. Par exemple, lorsque je suis arrivée dans l'entreprise, toutes mes formations obligatoires étaient sous le format E-learning. C'est un moyen très intéressant de former grâce à sa facilité d'accès. Cependant, j'ai pu observer que la perte de la relation entre l'apprenant et celui qui donne la formation met à mal ce système de formation. De plus, les collaborateurs n'ont pas été habitués à se former seuls, et il est très difficile pour eux de se motiver à s'auto-former et s'auto-informer.

Extrait de mon journal de terrain :

Quelques semaines après mon intégration au sein de X, j'ai été missionnée sur le déploiement de l'agile. Pour savoir quels moyens de formation il faudrait utiliser pour que les collaborateurs soient les plus réceptifs possibles, j'ai préparé un questionnaire. Dans ce questionnaire, je leur ai demandé quel format leur ferait renoncer à se former. 87,4 % des collaborateurs ayant répondu ont sélectionné la réponse « Si la formation est en E-learning, alors je renonce à me former ».

Pour pallier ces difficultés, nous proposons également aux collaborateurs des classes connectées. Cela ne permet pas de répondre complètement à leur besoin de contact avec le formateur, car cela reste en distanciel, mais ils ont quand même durant toute la formation une personne avec qui échanger et partager.

ii. Déployer l'agile : le levier accompagnement

Afin que les collaborateurs ne se sentent pas isolés et que leur participation aux projets de transformation soit suivie, le levier accompagnement est indispensable (DAVID

AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003). Mon expérience chez X me permet de travailler sur les trois actions d'accompagnement des changements, à savoir : le traitement des impacts, le coaching et la création de nouveaux outils de gestion (**DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003**).

En effet, j'accompagne beaucoup de projets de transformation digitale qui consistent à implémenter de nouveaux outils de gestion. Ces nouveaux outils visent principalement à améliorer la vie des collaborateurs, et ces projets sont attendus et voulus par les collaborateurs. Dans ce cas, l'action utilisée peut se limiter au traitement des impacts, puisque les demandes des collaborateurs se limitent à des questions du type « comment » (**DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003**).

Cependant, accompagner le projet du déploiement de l'agile est un gros chantier de transformation culturelle. Dans ces cas, nous nous heurtons à des difficultés de compréhension de la part des collaborateurs. Ils ont beaucoup de mal à intégrer le changement, à se l'approprier, mais surtout à l'appliquer. Dans ce cas, les actions d'accompagnement doivent aller plus loin que l'analyse d'impact et nous proposons des offres de coaching. Ces offres de coaching se composent d'ateliers de libération de parole, d'ateliers de co-construction, de brainstorming, ou encore d'ateliers de création. Dans ce cas, nous intervenons auprès de petits groupes ciblés, et l'accompagnement est plus individualisé (**DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003**).

Extrait de mon journal de terrain :

Aujourd'hui, j'ai travaillé à construire un jeu de formation et d'information sur l'agile. C'est un jeu qui donnera de nombreuses d'informations techniques et qui sera ludique puisqu'il se jouera sur Klaxoon, en équipe et sur la métaphore du Petit Prince. Ce jeu sera proposé aux collaborateurs par petits groupes de 7-8 personnes maximum. Nous allons commencer auprès des collaborateurs qui ne connaissent rien à l'agile pour voir comment ils l'abordent et si cela leur sert.

Enfin, lorsque nous nous heurtons à des collaborateurs ne souhaitant pas appliquer le changement en prenant comme argument son impossibilité, nous mettons en place des actions de création de nouveaux outils de gestion. C'est-à-dire que nous couplons nos actions de coaching à des actions de co-construction pour amener les collaborateurs à s'interroger, à repenser le modèle de fonctionnement de leur activité et de leur manière de travailler (DAVID AUTISSIER, JEAN-MICHEL MOUTOT, 2003).

Extrait de mon journal de terrain :

Auprès des équipes IT qui travaillent avec les équipes projets en mode agile, nous avons dû proposer une offre d'atelier de co-construction sur l'agile avec eux. Ils refusaient de travailler avec la méthode agile et ne comprenaient pas ce que cela pouvait leur apporter. Nous leur avons proposé de travailler sur les valeurs, sur comment les appliquer dans leur quotidien et comment ils pouvaient le pitcher aux équipes projets pour trouver des consensus.

Ce que j'ai pu observer en proposant des actions d'accompagnement, c'est que les actions de coaching sont en général très appréciées par les collaborateurs. Ils en ressortent avec la satisfaction d'avoir pu participer au changement, de se l'être approprié et surtout d'avoir pu s'exprimer (souvent, il y a un effet de libération de la parole).

Extrait de mon journal de terrain :

Les résultats des actions d'accompagnement au changement étant difficilement mesurables, nous avons créé un questionnaire de satisfaction que nous envoyons à chaque collaborateur qui a participé à un de nos ateliers. Au mois de juillet, le taux de satisfaction des collaborateurs était de 4,76/5. A la question, « Qu'avez-vous le plus apprécié durant cet atelier ? », 67 % des collaborateurs ont répondu « Avoir pu m'exprimer sur ce que je vivais ».

Mais la limite que j'observe également, c'est que régulièrement la demande de cette action de coaching est réalisée par les managers. Certains managers veulent alors être les « maîtres » de cette action et empêchent leurs collaborateurs d'avoir une parole libre et de se détacher de l'emprise managériale. L'action de coaching est donc beaucoup moins efficace, et là où elle doit permettre de se libérer, elle entraîne finalement un sentiment de frustration.

Extrait de mon journal de terrain :

Lors d'un atelier animé dans un centre d'affaires à Bordeaux, les collaborateurs devaient brainstormer en équipe sur trois thématiques différentes. Avec chaque petit groupe un manager était présent. J'ai pu observer certains managers brider la parole des collaborateurs en leur demandant de ne pas écrire certaines choses ou en leur demandant d'en écrire certaines. Nous avons eu beaucoup moins d'idées dans cette équipe que dans d'autres durant le même atelier, où les managers n'étaient pas présents.

E. Analyse commande demande

La demande est l'acte par lequel un individu fait connaître à un ou plusieurs autres individus ce qu'il désire obtenir d'eux et les appelle à répondre (CHRISTIAN MICHELOT, 2002). Le travail d'enquête que j'ai mené durant cette année d'alternance est une réponse à une demande de la Direction qui m'a été formulée (CHRISTIAN MICHELOT, 2002). Dans cette partie, nous allons donc présenter la demande qui m'a été faite par la Direction à travers une commande sur l'agile.

i. Agile chez X : qu'est-ce que cela veut dire ?

Chez X, le déploiement de l'agile repose principalement sur le déploiement d'une nouvelle culture. Cette nouvelle culture est incarnée par ce qu'ils appellent un « savoir-être ». Dans leurs communications, l'équipe « Agile ! Et vous ? » souhaite donc mettre en avant ce nouveau savoir-être.

Extraits des communications envoyées aux collaborateurs :

Communication n°1 : « Déployer l'agilité pour tous, cela veut dire non seulement « faire de l'agile », à travers des métiers, des outils et des méthodologies nouvelles, mais surtout « être agile » à travers l'acquisition d'un état d'esprit agile et l'adoption de nouvelles postures. »

Communication n°2 : « COMMENT ÊTRE AGILE ? Chaque collaborateur peut être agile à son niveau : l'état d'esprit agile est accessible à tous. »

Communication n°3 : « L'Agile chez X, c'est avant tout un état d'esprit, un savoir-être, qui se traduit par 5 valeurs pour chacun d'entre nous, quel que soit notre métier au sein de X. »

Communication n°4 : « D'une part l'appropriation des méthodes Agiles (FAIRE l'Agile), qui vont rythmer le quotidien des collaborateurs des domaines et d'autre part l'incarnation des valeurs de l'Agile chez X (ÊTRE Agile) »

Communication n°5 : « L'Agile, c'est développer un état d'esprit et un ensemble de méthodes pour anticiper les évolutions, offrir plus rapidement des produits et des services et ainsi mieux répondre aux demandes des clients. »

Communication n°6 : « Les 5 valeurs agiles du groupe sont : « Le client avant tout », « Le courage plus que les habitudes », « La discipline plus que le contrôle », « La réactivité plus que la planification » et « L'ouverture plus que les certitudes ». »

S'il est possible d'adapter le recrutement des nouveaux collaborateurs en s'appuyant sur ce modèle de savoir-être, il est cependant nécessaire de transformer les savoir-être des actuels collaborateurs. X souhaite donc que les collaborateurs s'approprient cette nouvelle posture, pour l'appliquer dans leur quotidien au travail.

Cette transformation culturelle demande un réel accompagnement au changement. Effectivement, il va falloir permettre à des collaborateurs de se « transformer » pour devenir des personnes « courageuses » et « ouvertes ».

ii. Identifier la demande de la direction : élaboration de ma question de recherche

A travers mes observations du terrain et les missions qui m'ont été confiées sur le projet du déploiement de l'agile, je me suis posée de nombreuses questions. D'abord parce que comme tous les collaborateurs à leur arrivée, j'ai été exposée aux communications sur l'agile que je n'ai pas compris tout de suite. Ensuite, quand on m'a expliqué le projet en détail, je me suis demandé si c'était réellement faisable.

Tous mes questionnements, toutes mes observations et surtout les remontrances de l'équipe projet « Agile ! Et vous ? » m'ont amené à me demander ce qu'on attendait réellement de moi dans le déploiement de l'agile. Sur le papier, ma mission était de former et de communiquer sur le sujet auprès des collaborateurs. Mais la finalité dans tout ça, la demande de la direction, est selon moi que les collaborateurs ne soient pas juste informés et formés mais qu'ils deviennent des collaborateurs agiles. Ils ne doivent pas simplement connaître les valeurs agiles mais les incarner et les appliquer dans leur quotidien.

Analyser la demande de la Direction dans ce sens m'a donc permis d'élaborer une première question de recherche qui guiderait mes observations et mes entretiens : **« Les collaborateurs comprennent-ils et s'approprient-ils les valeurs agiles définies par le groupe X ? ».**

II. Mener une enquête en sciences sociales et trouver la bonne posture : retour sur une expérience riche et positive

A partir de ma question de recherche, je me suis lancée dans l'enquête auprès des collaborateurs, nourrie par les nombreuses lectures que j'ai pu faire sur la posture de l'enquêteur, sur les méthodologies d'entretiens et sur les dispositifs d'analyse des entretiens. Dans cette partie je présente donc ma méthodologie d'enquête, du moment où j'ai contacté les interviewés au moment où j'ai analysé les résultats. Je partagerai également les difficultés que j'ai rencontrées et comment, toujours grâce à la littérature, j'ai pu trouver des moyens de les contourner ou de les accepter pour en faire une force. Enfin, cette partie sera pour moi l'occasion de vous présenter les résultats que j'ai obtenus à travers les dix entretiens que j'ai réalisés et la population que j'ai choisie d'interviewer.

A. Méthodologie d'enquête : un choix éclairé grâce à la littérature

i. La démarche d'enquête post-entretien : accès au terrain et aux interviewés

1) Accès au terrain, difficultés rencontrées et réflexion autour des pistes d'amélioration

J'ai accédé à mon terrain en intégrant l'équipe Change Corporate en alternance en tant que Chargée de conduite du changement. J'ai très rapidement pris en main un nombre important de missions avec une très grande autonomie. Mon travail m'a amené à rencontrer de nombreux acteurs, ce qui m'a permis d'identifier de nombreuses personnes potentiellement intéressantes à interviewer. L'accès au terrain s'est donc fait plutôt facilement grâce à toutes ces rencontres et aux missions qui m'étaient confiées.

Enquêter dans sa propre organisation est un vrai « numéro d'équilibriste » (**JULIE LANDOUR, 2013**). En effet, c'est une réelle opportunité méthodologique puisque nous sommes déjà intégrés à la structure, nous connaissons ses codes, ainsi que les acteurs qui la compose. Cependant, c'est aussi une vraie prise de risque, puisque faisant partie de la structure nous avons des obligations légales et déontologiques à respecter (**JULIE LANDOUR, 2013**). L'équilibre entre garantir la légitimité de son travail d'enquête et garder de bonnes relations avec l'entreprise était donc à trouver. Pour ma part, enquêter dans ma propre organisation a nécessité la mise en place de stratégies. D'abord, il a fallu que je me libère du temps et de l'espace mental pour enquêter, et cela, sans devenir un objet de conflits pour mes collègues (**JULIE LANDOUR, 2013**). C'est-à-dire sans que cela empiète trop sur mes missions et que ma manager et nos commanditaires ne soient pas mécontents de mon travail. Le fait que j'enquête au sein de mon univers professionnel m'a demandé également d'être encore plus discrète sur mes moments d'enquête pour ne pas froisser certaines personnes, ou encore de respecter pointilleusement l'identité des personnes citées dans mon journal de terrain et dans mes entretiens. Mais le plus difficile à mon sens, c'est le fait que dès mon arrivée dans l'entreprise, j'ai été happée par ma mission, par les codes de l'entreprise et j'ai donc eu beaucoup de mal à sortir de ma posture de professionnelle pour me mettre dans une posture d'enquêtrice. Pour pallier cette dernière difficulté, il aurait fallu que je prenne plus de recul sur l'entreprise et que j'ose avoir un esprit plus critique, même si c'était mon entreprise d'accueil.

Le statut d'étudiante permet d'avoir de nombreuses ressources pour enquêter. Être étudiante rassure les enquêtés qui eux-mêmes ont souvent dans leur entourage des étudiants. Dans ces moments, ils ont envie de rendre service et d'aider. De plus, en tant qu'étudiants nous ne sommes pas « menaçant socialement » et il est plus facile de nous pardonner nos erreurs (**STEPHANE BEAUD, FLORENCE WEBER, 2010, p.82**). Grâce à ce statut, je n'ai donc eu aucun mal à aborder la population que j'ai souhaité interviewer. J'ai également pu établir une relation de confiance, et il m'est arrivé durant mon observation terrain ou mes entretiens que la situation se retourne : c'est-à-dire que les personnes que je souhaitais interviewer se sont mise à « faire enquête sur l'enquêteur » (**ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, p.50**). En effet, régulièrement les interviewés ou les personnes que j'observais durant l'enquête me posaient des questions sur mon parcours et mes choix d'orientation professionnelle.

En travaillant sur cette partie du mémoire, j'ai pu réfléchir à certaines pistes d'amélioration pour une potentielle future enquête.

Dans un premier temps, je pense que je n'ai pas suffisamment pris de notes de mes observations, me disant régulièrement que cela resterait gravé dans ma mémoire. Je suis certaine aujourd'hui que cela m'a fait perdre une certaine quantité de contenu qui aurait pu être intéressant pour mon mémoire. Dans un second temps, comme je le disais plus haut, j'aurais dû avoir plus d'étonnement et de prise de recul. Lorsqu'on arrive en alternance dans une entreprise, il est normal de vouloir tout bien faire, alors on se donne corps et âme dans la mission qui nous est confiée en oubliant parfois la casquette d'enquêteur pour notre mémoire. J'étais régulièrement tiraillée entre ma posture de Chargée de conduite du changement et ma posture d'étudiante en Master Conseil et accompagnement du changement. J'avais besoin de faire mes preuves, mais surtout de ne me fermer aucune porte professionnelle, ce qui m'a poussé à faire attention à l'équilibre entre les deux postures, quitte parfois à privilégier celle professionnelle. Mais j'ai eu dans les dernières semaines de l'enquête, une grosse prise de recul et une prise de conscience sur le fait que j'avais le droit d'enquêter et avec le soutien de ma manager je me suis beaucoup plus libéré de temps et d'espace mental pour ce travail de mémoire.

2) Découverte et observation de mon environnement : adoption d'une posture d'observatrice participante

Avant de me lancer réellement dans le gros travail d'enquête, il a fallu que je trouve un sujet de mémoire. Pour cela, j'ai fait un travail de « pré-enquête » (**ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, P.52**) par recueil de matériaux : découverte de l'agile, des méthodes de travail, des communications envoyées aux collaborateurs, des formations mises en place, des équipes projets ou encore des discussions avec des personnes autour de l'agile. J'ai ensuite pu formuler une première question de départ : « Les collaborateurs sont-ils capables d'acquiescer les nouveaux savoir-être prescrits par la Direction ? ».

Cette phase de pré-enquête a été l'occasion de beaucoup observer, que ce soit l'équipe avec laquelle je travaille ou les autres équipes avec lesquelles nous

travaillons. J'ai essayé le plus possible d'observer en respectant trois phases : percevoir, mémoriser et noter dans mon journal de terrain (**STEPHANE BEAUD, FLORENCE WEBER, 2010, p.123 - 153**). J'ai donc procédé en priorité à une observation des lieux, des objets, mais surtout des interactions entre les collaborateurs ou avec moi-même. Les interactions étaient très difficiles à observer, car on ne choisit pas le moment et cela demande une grande capacité de mémorisation pour noter par la suite. J'étais constamment dans un exercice d'attention vigilante, c'est-à-dire que mon observation était une « activité située influencée par le contexte dans laquelle elle se déroule » (**MARIE-LAURE GAVARD-PERRET, DAVID GOTTELAND, CHRISTOPHE HAON, ALAIN JOLIBERT, 2018, p.142**). Pour ma part, il s'agissait d'observer tout en ayant conscience d'observer pour un travail de recherche sur l'agile. Durant ma phase d'observation, j'ai donc essayé d'avoir le plus de discussions possibles avec des interlocuteurs variés sur le sujet de l'agile en gardant en tête mon sujet et en me concentrant pour noter par la suite, j'ai participé à des événements organisés sur le sujet par le groupe et j'ai noté mes observations, et le sujet m'a également mis dans des situations de tensions voire conflictuelles (**CF : PARTIE 1 DU MEMOIRE**).

L'alternance m'a également permis de vivre une réelle expérience d'observation participante. (**GEORGES LAPASSADE, JACQUELINE BARUS, 2002**). En effet durant tout mon travail d'enquête, j'ai pris part à la vie collective de personnes que j'ai observé, regardé, écouté, avec qui j'ai conversé pour collecter des informations. Dans mon rôle d'observatrice participante, les collaborateurs connaissaient mes activités et le contexte de ma recherche, j'ai donc pu avoir accès à une grande diversité d'informations, et même à des avis très tranchés et confidentiels. Si on pousse l'idée de l'observation participante lors d'une expérience en alternance, je peux même affirmer que j'ai vécu une « participation complète par conversion » (**JULES-ROSETTE, 1976**), c'est-à-dire que je suis devenue une vraie collaboratrice du groupe en adoptant ses codes. Je suis en quelque sorte devenue « le phénomène que j'étudie » (**HUGH MEHAN, HOUSTON WOOD, 1975**). Cette posture d'observatrice participante complète par conversion m'a demandé de m'impliquer dans la vie de l'entreprise pour étudier ses valeurs, ses normes et le point de vue des collaborateurs, tout en maintenant un détachement pour relier ce que je découvrais sur le terrain à des théories sociologiques (**BENSON, HUGHES, 1983**). J'ai donc couru deux risques : être tellement impliquée dans ma mission de Chargée de conduite du changement et donc ne pas

faire preuve de détachement et d'objectivité ou maintenir un degré de détachement trop élevé et donc passer à côté de découvertes significatives. Si je devais juger ma pratique, je dirais que j'ai au début été trop impliquée dans ma mission pour retrouver un équilibre par la suite.

ii. Mener des entretiens non-directifs : l'équilibre difficile entre écoute active et interrogatoire

1) Méthodologie de la prise de contact et des entretiens non-directifs

Réaliser des entretiens est la partie de l'enquête qui m'interrogeait le plus. C'est une étape de l'enquête où il faut faire le moins d'erreurs possibles, car c'est sur ces entretiens que repose la plupart du contenu pour notre investigation en entreprise. J'appréhendais de ne pas réussir à me mettre dans la bonne posture, c'est-à-dire être un « miroir verbal » pour l'interviewé, en étant empathique, en ayant une attention positive et inconditionnelle pour lui permettre d'accéder « à sa propre vérité » (JANINE BARBOT, 2012, P.115-141). J'avais également comme appréhension de ne pas réussir à sortir de « l'interrogatoire social » pour aller vers beaucoup plus d'ouverture (JANINE BARBOT, 2012, P.115-141). En effet, l'exercice de l'entretien non-directif demande d'accompagner l'interviewé en le soutenant « par des relances ou des reformulations en reflets », d'accueillir les sujets abordés sans manifester de surprise ou d'interpréter.

Converser avec une personne dans la vie courante consiste en une alternance de parole entre les interlocuteurs. Mais dans le cas d'un entretien compréhensif, l'enquêteur doit savoir retenir sa parole et ne pas répondre aux questions comme si elles lui étaient adressées (CHANTAL COSTANTINI, 2019, P.243-247). Etant une personne très mal à l'aise lors des silences et doté d'une grande spontanéité, je savais que je pouvais être mon propre frein à la réussite des entretiens et que je devrais donc faire des efforts. Mais la plus grande crainte que j'avais, c'était l'investissement qu'allait me demander la relation qui allait naître entre l'interviewé et moi-même, enquêtrice. Je savais que mon caractère empathique pouvait être source de malaise si je devais faire face à des personnes réellement en souffrance. D'autant plus que pour ce travail de mémoire, analyser les entretiens allait m'amener à revivre cette relation tout au long du travail de présentation des résultats (SOPHIE DUCHESNE, 1996, P.189-206). Malgré

toutes ces appréhensions, je suis tout de même restée sur mon objectif de départ, c'est-à-dire mener des entretiens entre le semi et le non-directif en préparant en amont des thèmes et des questions à explorer (SOPHIE DUCHESNE, 1996, P.189-206).

Afin de me préparer au mieux à la réalisation de ces entretiens, j'ai en premier lieu réfléchi à mon guide d'entretien. J'ai réalisé ce guide en le composant de thèmes et de questions évolutifs et adaptés aux personnes que j'allais interviewer (ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, P.85-92). En effet, j'ai pu interviewer quatre populations différentes : des chargés d'affaires, des personnes faisant de la gestion de projet en centrale, des personnes ne faisant pas de gestion de projet en centrale, des personnes faisant partie du comité de direction. Dans mon guide d'entretien, comme je souhaitais faire des entretiens compréhensifs, j'ai dû formuler une consigne de départ pour marquer le début de l'entretien (JANINE BARBOT, 2012, P.115-141). **Mon guide d'entretien se trouve en annexe n°1.**

Une fois mon guide d'entretien prêt et ma préparation mentale faite, il a fallu que j'identifie les personnes que je souhaitais interviewer pour mon enquête et leur demander de participer. Pour les choisir, j'ai ciblé des personnes qui me paraissaient intéressantes pour mon enquête et mon sujet (STEPHANE BEAUD, FLORENCE WEBER, 2010). Pour cela, j'ai suivi une certaine méthodologie, c'est-à-dire que j'ai « contextualisé l'entretien au cadre institutionnel » dans lequel il allait se dérouler et donné les objectifs aux interviewés, en leur précisant les modalités du compréhensif (JACQUELINE PALMADE, 1988). Ensuite est venu le moment de la prise de contact, où j'ai pu utiliser la proximité que j'avais avec certains enquêtés ou bien créer cette proximité grâce à des liens organisationnels (JANINE BARBOT, 2012, P.115-141). En prenant contact avec des personnes de l'entreprise que j'avais ciblées, je me suis heurtée à trois tendances de réponses. La première, et la plus agréable, était que j'avais carte blanche et que la personne acceptait volontiers l'entretien et toutes ses modalités. La deuxième tendance concernait le temps des entretiens. Certains collaborateurs ont tiqué sur le temps d'une heure et trente minutes que je leur proposais. Certains me posaient même la question avant que je ne l'aborde, traduisant une grande indisponibilité de l'interviewé (JANINE BARBOT, 2012, P.115-141). C'est dans ce cadre qu'un enquêté m'a par exemple proposé un entretien à vingt heures trente en me disant que ça devrait donc être compliqué pour moi en tant qu'alternante de travailler à cette heure-ci. Enfin,

la troisième tendance concernait la réponse à l'enregistrement. L'enregistrement étant indispensable à mon travail d'enquête pour analyser les matériaux recueillis (**JANINE BARBOT, 2012, p.115-141**), mais étant dans le même temps une question déontologique, je me devais d'informer les interviewés. Certains ont refusé l'enregistrement pour diverses raisons : pas de trace de leurs propos, peur de la diffusion, etc. Je n'ai donc pas pu interviewer ces personnes, car la prise de notes seule n'aurait pas été une bonne méthode.

A la suite de toutes ces étapes, je me suis finalement lancée dans la réalisation des entretiens. La première chose sur laquelle je me suis entraînée sur mes premiers entretiens, c'était de seulement m'appuyer sur mon guide d'entretien, mais de ne pas le suivre complètement pour rester dans le compréhensif (**STEPHANE BEAUD, FLORENCE WEBER, 2010**). En ce qui concerne le lieu de l'entretien, je savais qu'il avait beaucoup d'importance (**ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, p.93-97**). Mais pour des raisons pratiques (beaucoup n'étaient pas sur le même site géographique que moi, beaucoup étaient en télétravail au moins trois jours par semaine) j'ai dû réaliser tous mes entretiens via le logiciel Teams. Avec le recul, je dirais que le point positif majeur était que les personnes se sont livrées comme si elles étaient face à elles même sans avoir la sensation d'être observées, épiées. Mais le point négatif majeur était que justement, je ne pouvais pas observer les réactions, expressions corporelles et j'avais intérêt à combler la distance que mettait l'outil entre l'enquêté et moi si je voulais que l'entretien se passe comme je me voulais. Avant chaque entretien, pour combler cette distance j'en profitais pour prendre quelques minutes pour des échanges informels, puis je me représentais et représentais le contexte de l'enquête. Je rappelais également à chacun notre degré de proximité (**ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, p.93-97**). Par exemple, ils pouvaient être des connaissances de ma manager, des connaissances personnelles, des personnes des communautés dont je fais partie, ou encore des personnes exerçant le même métier que moi. Quand la relation de confiance était construite et que je sentais que c'était le bon moment, je lançais alors l'entretien en démarrant avec la consigne de départ. J'ai réellement essayé de donner la parole à l'interviewé, de le laisser exprimer toutes les « facettes de son expérience » avec cette première consigne (**ROBERT SEVIGNY, 2019, p.76-79**). La conversation étant lancée, j'ai parfois tenté des reformulations pour monter à l'interviewé que j'étais dans une « acceptation inconditionnelle » de ce qu'il

me disait pour qu'il se livre beaucoup plus facilement (**ROBERT SEVIGNY, 2019, p.76-79**). Mais j'ai eu du mal très souvent avec certains de trouver la place de reformuler. Alors dans ces cas-là, j'ai préféré être dans une écoute active, avec beaucoup de silences, mais surtout beaucoup de phatèmes. Je me suis mise dans une posture d'ouverture importante en laissant régulièrement les interviewés dévier du sujet pour ne pas prendre le risque de perdre des « développements qui se seraient progressivement révélés pertinents » (**JANINE BARBOT, 2012, p.115-141**). J'ai également essayé de retenir le plus possible ma parole, de ne pas répondre aux questions trop hâtivement pour ne pas enfreindre « l'acte dans lequel le transfert s'actualise » (**CHANTAL COSTANTINI, 2019, p.243-247**). C'est-à-dire que j'ai essayé de respecter le fait que durant un entretien compréhensif les questions posées par l'interviewé ne s'adressent pas réellement à moi en tant qu'enquêtrice, mais à ce que je représente (**CHANTAL COSTANTINI, 2019, p.243-247**). Enfin, en ce qui concerne l'aspect pratico pratique de l'étape des entretiens, j'ai essayé de respecter le QCO : « QUI », j'ai interviewé des profils divers, « COMBIEN », j'ai interviewé dix personnes avec des profils suffisamment variés et « OÙ », dans un lieu neutre, c'est-à-dire Teams (**MARIE-LAURE GAVARD-PERRET, DAVID GOTTELAND, CHRISTOPHE HAON, ALAIN JOLIBERT, 2018, p.85-94**).

Quand j'ai eu réalisé mes dix entretiens, il a fallu que j'entame la partie fastidieuse mais essentielle de l'analyse de tout ce matériel. Pour cela, j'ai d'abord dû retranscrire les entretiens. J'ai retranscrit mes entretiens en restant la plus fidèle possible aux propos tenus par les interviewés et dans leur intégralité (**ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, p.103-106**). Cependant, comme mon travail d'enquête repose plutôt sur le fond des entretiens et non sur la forme, je suis restée assez loin des méthodes utilisées par les linguistes. Retranscrire les entretiens m'a permis de réécouter les paroles de mes interviewés et des premières pistes d'analyse et d'interprétation se sont faites (**ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, p.103-106**). En effet, l'écoute attentive de mes entretiens a été un « formidable analyseur et catalyseur d'hypothèses » (**STEPHANE BEAUD, FLORENCE WEBER, 2010, p.205-224**). En retranscrivant mes entretiens, j'avais également à côté de moi mon journal de terrain, afin de prendre des notes et de faire des liens avec mes observations du terrain (**JANINE BARBOT, 2012, p.115-141**). Une fois tous mes entretiens retranscrits, j'ai pris le temps de les relire un à un pour me réimprégner des concepts, idées, thèmes

abordés. J'ai démarré mon analyse par un travail de reformulation et de mise en sens pour moi-même de tous les entretiens. Ce travail m'a ensuite permis de faire une analyse de contenu par thématiques, c'est-à-dire que j'ai découpé mes entretiens sous forme de thèmes et sous-thèmes puis j'ai cherché « une cohérence thématique inter-entretien » (ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, P.147-166). Dans la peau d'un chercheur, j'ai, à cette étape de l'enquête, utilisé comme instrument mon psychisme qui en étant confronté à tout ce matériau a produit de véritables mises en sens (CHANTAL COSTANTINI, 2019, P.243-247).

2) Difficultés rencontrées et moyens pour les contourner

La première difficulté que j'ai rencontrée durant mes entretiens a tourné autour de l'offre de sens. En effet, j'ai plusieurs fois senti que certains interviewés ne s'approprièrent pas l'offre de sens que je leur faisais (MARC GLADY, 2008). Dans ces cas-là, je me suis retrouvée mal à l'aise, me remettant en question afin de savoir si l'offre de sens refusée signifiait que je n'avais rien compris aux paroles de l'interviewé. Il y a parfois eu une rupture entre ma volonté que l'interviewé se livre complètement sans limite et les barrières que se mettaient certains interviewés (MARC GLADY, 2008).

La deuxième difficulté que j'ai pu rencontrer avec les interviewés concerne le niveau de connaissance sur le sujet de mon enquête et la position de l'interviewé dans l'entreprise. En effet, certains enquêtés n'avaient aucune connaissance du sujet et ont été relativement dans la retenue, tandis que d'autres parlaient « trop bien » car, connaissant le sujet, ils avaient un discours rodé et donc ne se sont pas livrés non plus (je l'ai surtout observé avec une personne faisant partie du comité de direction) (ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, P.132-139).

Enfin, les difficultés que j'aurais pu rencontrer avec les commanditaires, comme par exemple entrer en conflit avec des personnes qui liraient le mémoire et seraient insatisfaites des résultats, ont été empêchées par des stratégies que j'ai mises en place : stratégie de silence, d'oubli et de discrétion absolue. Pour cela mon statut d'alternante a beaucoup aidé puisqu'en réalité, mon commanditaire pour ce travail est l'université et non l'entreprise (ANNE-CLAUDE HINAULT, FLORENCE OSTY, LAURENCE SERVEL, 2019, P.132-139).

3) *Présentation de la population interviewée*

Vous trouverez dans cette partie la présentation de la population interviewée entretien par entretien, avec seulement quelques critères de présentation. **Un tableau unique reprenant tous les critères que j'ai choisi est disponible en annexe n°3.**

Entretien n°1

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Directrice de projets stratégiques	4 ans	Cadre	Non	Oui	Central

Entretien n°2

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Responsable d'équipe Business Monitoring	7 ans	Cadre	Oui	Non	Central

Entretien n°3

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Directeur de programme	4 ans	Cadre	Oui	Oui	Central

Entretien n°4

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Chargée d'affaires Cash Management	3 ans	Cadre	Non	Non	Réseau

Entretien n°5

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Responsable Conduite du changement	4 ans	Cadre	Oui	Non	Réseau

Entretien n°6

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Directeur de domaine	5 mois	Cadre	Oui	Oui	Central

Entretien n°7

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Manager de projet	5 ans	Cadre	Oui	Oui	Central

Entretien n°8

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Chargé de soutien organisation	7 ans	Cadre	Non	Non	Central / Réseau

Entretien n°9

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Chargé d'affaires Entreprises	1 an	Cadre	Oui	Non	Réseau

Entretien n°10

Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Statut	Management ?	Projet ?	Central ou réseau ?
Cheffe de projet	3 ans	Cadre	Non	Oui	Central

B. Présentation des résultats d'enquête

Je vous propose une restitution de mes résultats d'enquête à travers neuf grands thèmes identifiés lors de mes analyses. Ces termes abordent la définition de l'agile, la place de l'agile dans le quotidien des collaborateurs et dans le secteur bancaire, les valeurs agiles du groupe X et leur appropriation par les collaborateurs, la communication, la formation et l'accompagnement au changement autour de l'agile, les compétences associées à l'agile et enfin la position du Management et de la Direction sur le sujet de l'agile.

i. Thème 1 : La définition de l'agile

Idées clés	N° entretiens
L'agile sont des méthodes de travail réglementées et rigoureuses	1, 5, 6
Dans une équipe agile, tout le monde travaille ensemble	1, 5, 6
Les méthodes agiles rompent avec les anciennes méthodes de gestion de projet	1, 2, 4, 5, 6
L'agile ne remplace pas les anciennes méthodes de gestion de projet, c'est simplement une autre méthode	3
Tout le monde a sa propre définition de l'agile	1, 3, 5, 6, 8, 9
L'agile, c'est répondre vite et bien aux demandes des clients	2, 3, 5, 6, 9
L'agile, c'est avant tout un état d'esprit, une posture	2, 3, 4, 7, 8, 10
L'agile n'a peut-être pas vocation à s'appliquer partout	3
L'agile peut s'appliquer partout	6, 7
La finalité de l'agile, c'est de modifier la façon de travailler	6, 8

ii. Thème 2 : L'agile dans le quotidien des collaborateurs

Idées clés	N° entretiens
L'agile n'est pas facile à mettre en place au quotidien pour les collaborateurs	2, 3, 4
Les intermédiaires sont un frein à l'agile dans le quotidien des collaborateurs	4, 9
Pour les collaborateurs du réseau l'agile est très conceptuel et représente quelque chose qui vient du central	5, 7
L'agile pour les collaborateurs c'est possible, mais il faut adapter les principes à leur quotidien	5, 6, 8, 10
Les méthodes de travail agiles s'adressent surtout aux personnes faisant de la gestion de projet	6, 10
Dans le métier de chargé d'affaires il n'y a pas temps de place pour l'agile	4
Le métier de chargé d'affaires oblige les collaborateurs à être agile	9
Les collaborateurs pensent à travailler en mode agile quand ils ont le temps	8

iii. Thème 3 : La Banque et les méthodes agiles

Idées clés	N° entretiens
Il est impossible de déployer l'agile dans la banque sans tenir compte de son passé, son historique	1, 3, 5
Le réglementaire est un frein au développement des méthodes agiles	1
Le réglementaire n'est pas du tout un frein au développement des méthodes agiles	5
Le réglementaire est un frein surmontable et demande une adaptation du modèle	7
Vouloir qu'une organisation de vingt-cinq mille personnes passe en mode agile et fasse du sprint c'est faire un oxymore	3
Déployer les méthodes agiles dans un univers comme la banque demande beaucoup d'investissement : financier mais surtout du management qui doit aller dans cette direction et entraîner ses équipes, donc investissement humain, de l'organisation, de la discipline	6
Les environnements de travail certains n'ont pas à passer par les méthodes agiles	7
La lourdeur des process et du système informatique est un frein à l'agile	7, 9
Il n'y a pas de transversalité car il y a beaucoup d'auto centrisme des métiers, une volonté d'obtenir ce qu'on veut sans prendre le temps de comprendre le travail des autres	9

iv. Thème 4 : Les cinq valeurs agiles du Groupe

Ce thème interroge les interviewés sur leur vision des cinq valeurs agiles. Neuf des interviewés sur les dix ne connaissaient pas ces valeurs. Les idées clé qui ressortent de manière générale sur les cinq valeurs sont qu'il faut les challenger et ne pas les prendre pour argent comptant, que ces valeurs ne sont pas négatives, mais qu'elles n'ont rien de neuf et que ce ne sont pas des valeurs spécifiques au Groupe, mais à l'agile de manière générale.

1) Sous-thème 1 : Le client avant tout

Idées clés	N° entretiens
Valeur phare des méthodes agile	1, 2, 3, 7, 10
Valeur qui permet de rappeler les règles du jeu pour tout le monde	1, 6
Cette valeur, c'est le quotidien des collaborateurs malgré les freins	4, 6, 7, 9
Cette valeur n'est pas réellement une valeur agile	8

2) Sous-thème 2 : Le courage plus que les habitudes

Idées clés	N° entretiens
C'est réfléchir autrement, lâcher ses habitudes	1, 2, 5, 8
Cette valeur est très difficile à appliquer	1, 2, 7, 9
Le métier de commercial amène à se dépasser et à ne pas rester dans ses habitudes, sinon on peut vite s'ennuyer	4
Derrière cette valeur, il y a la notion très importante du droit à l'erreur	1, 6, 7

3) Sous-thème 3 : La discipline plus que le contrôle

Idées clés	N° entretiens
Pour être agile, il faut nécessairement être discipliné	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9
Le contrôle est quelque chose de relatif à la hiérarchie	1
Derrière le terme discipline, il y a aussi l'idée de se discipliner dans ses relations avec les autres membres de l'équipe	1
La discipline plus que le contrôle est une valeur incompréhensible, car elle manque de profondeur, de quoi parle-t-on quand on dit « contrôle » et « discipline »	3
Le mot contrôle est péjoratif s'il est mis en opposition avec la discipline, ce qui est simpliste, on ne creuse pas assez les définitions de « contrôle » et de « discipline », car si c'est la discipline imposée par quelqu'un quelle différence avec le contrôle	3
Prôner l'autodiscipline, c'est faire de la démagogie, car personne ne croit que la société puisse fonctionner sans règles, d'ailleurs sur quoi l'autodiscipline doit-elle s'appuyer pour exister, donc il faut creuser cette valeur pour qu'elle soit claire pour tous	3
Cette valeur est difficile à mettre en place, car elle entre en contradiction avec d'autres valeurs	4, 7
Chez X, on est plus dans le contrôle et il y a peu de place pour la discipline qu'on s'impose à soi-même, on est plutôt dans le contrôle par un tiers	9
Il faut donner des responsabilités aux gens et leur faire confiance pour être dans la discipline	5, 7, 10

4) Sous-thème 4 : La réactivité plus que la planification

Idées clés	N° entretiens
Être réactif est très important, notamment pour s'adapter aux imprévus	1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10
La planification est un frein aux méthodes de développement produit en mode agile	1
Le message de cette valeur n'est pas clair du tout, on ne sait pas ce qu'ils ont voulu dire, et ce n'est pas cohérent, car il faut de la planification dans un projet.	3
La planification c'est être organisé, alors que la réactivité ne demande pas de l'organisation, c'est être dans l'action	4
Il y a du mieux, mais c'est encore très compliqué d'être réactif du fait du contrôle et du nombre important d'intermédiaires	9
Il vaut mieux être proactif que réactif	3, 7

5) Sous-thème 5 : L'ouverture plus que les certitudes

Idées clés	N° entretiens
L'ouverture c'est la remise en question, l'acceptation des idées des autres	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10
L'ouverture plus que les certitudes est une valeur humaine et non-agile	1, 7
Ce n'est pas toujours facile à faire parce qu'on est souvent convaincu du bien-fondé de ce qu'on avance	2
La valeur n'est pas du tout comprise	4

v. Thème 5 : L'appropriation des valeurs et des méthodes agiles par les collaborateurs

Idées clés	N° entretiens
Les méthodes agiles ne peuvent pas convenir à tout le monde, notamment parce que cela dépend du caractère	1, 3, 5, 6, 7,
Les collaborateurs se mettent à l'agile parce qu'ils n'ont pas le choix	1, 4, 9
Les personnes qui ne travaillent pas en mode agile et qui ne connaissent pas ne se l'approprient pas	1, 2, 3, 5, 8
Pour s'approprier l'agile, il faut le vivre, lire des documents et écouter des témoignages ne suffit pas	2, 6
Les personnes ayant rédigé les valeurs agiles auraient dû faire un gros travail de fond avant de les communiquer auprès des collaborateurs, car elles sont lourdes de sens et les collaborateurs peuvent aller chercher les définitions et se construire leur propre appropriation qui peut être « erroné » par rapport à celle imaginée par les concepteurs de ces valeurs	3
Pour s'approprier les concepts agiles, les collaborateurs doivent les adapter en fonction de leurs caractéristiques et à leur façon	6, 9, 10
Les savoir-être comme la prise de responsabilités n'ont rien à voir avec l'agile, si un collaborateur ne veut pas prendre de responsabilités, il ne le fera pas et ne sera pas heureux dans un environnement agile. Donc il faut réussir à trouver des personnes ayant déjà ces savoir-être	7

vi. Thème 6 : La communication et la formation sur les sujets de l'agile

Idées clés	N° entretiens
Le mot agile est confusionnant, notamment à cause de communications comme celles sur « Better, Faster, Happier » où « Happier » est érigé comme objectif, ça n'a pas de sens	3
Dans les communications sur les squad agiles, les concepts sont opposés les uns aux autres et c'est embêtant	3
Le vocabulaire agile, très souvent en anglais, évoque la rapidité et porte un potentiel de perversion, car ils enferment les collaborateurs dans l'idée qu'ils doivent aller vite, car sinon ils vont perdre en vélocité mesurée, ce qui fait penser aux Temps Modernes de Charlie Chaplin	3
Les termes et les méthodes agiles sont à manier avec prudence, car s'ils sont mal utilisés, ils peuvent être dévastateurs	3
La communication sous forme de planche des cinq valeurs agiles ne permet pas de comprendre le fond, le contenu et ceux qui auraient des questions n'oseront pas les poser de peur de passer pour des gens n'ayant pas envie de jouer le jeu. Il aurait fallu une planche par valeur pour les expliquer	3
Les e-learning sont une déclinaison des éléments construits et communiqués par la direction et donc des verbatims sur les valeurs. Cela met le collaborateur dans une situation inconfortable, car il n'arrive pas à se les approprier par manque de compréhension	3
Ce n'est pas parce qu'un collaborateur fait un e-learning qu'il s'est approprié le contenu, qu'il l'a compris et une fois le message déployé, on se rend compte que cela n'a aucun impact sur l'organisation	3
Les e-learning sont souvent obligatoires et les collaborateurs n'ont pas le choix que de les faire, mais sans conviction et sans envie, d'autant plus lorsque c'est sur des sujets sur lesquels ils ne pensent pas être concernés et qu'ils ont la sensation d'être pris pour des imbéciles	3
Les collaborateurs peuvent faire des e-learning, mais ne pas comprendre les valeurs tout de même puisqu'elles n'ont pas été challengées en amont pour être sûr qu'elles soient comprises par tous	3
La vulgarisation des termes les rend creux et les gens ne les comprennent pas	3, 9

Les collaborateurs n'ont pas le temps de lire les communications et de réaliser les formations	5, 8, 9, 10
La formation dispensée ne permet pas de s'approprier et de mettre en pratique les concepts agiles, elle ne suffit pas	4, 6, 7, 9,
La communication, c'est bien, mais pour que cela puisse s'appliquer dans la réalité, il faut donner les moyens aux collaborateurs, surtout des moyens humains	4
Aujourd'hui l'agile ne fonctionne pas parce que le groupe est trop compartimenté, siloté et que la communication ne passe pas entre les différentes entités, il n'y a pas de transversalité	5
La communication sert toujours, mais il faut que ça prenne dans toutes les lignes managériales et que le collaborateur comprenne	5
Les valeurs définies et les communications autour, donnent l'impression de s'enfermer dans un modèle, un peu un effet de mode pour des personnes réfractaires, mais la communication reste indispensable	8
Les communications c'est bien, mais la multitude de canaux font des doublons	8
Le déploiement de l'agile demande une évolution culturelle, certains sont beaucoup dans l'agile alors que pour d'autres non et demandent un fort accompagnement notamment en termes de formation pour comprendre	6
Il n'y a pas de formations sur l'agile qui est en fait un état d'esprit	8, 10

vii. Thème 7 : L'accompagnement du changement sur les sujets de l'agile

Idées clés	N° entretiens
La conduite du changement est nécessaire pour le déploiement de l'agile	2, 6, 7, 10
L'accompagnement doit se faire par la traduction des concepts agiles pour les collaborateurs, comment l'intégrer au quotidien	3, 6, 7
L'adhésion des gens est beaucoup plus élevée lorsqu'on leur dit les choses sincèrement, quand on leur explique, alors qu'elle est faible quand on leur ment ou qu'on ne leur explique pas les choses comme à des personnes capables de comprendre	3
Pour que les collaborateurs aillent vers ces concepts et se les approprient, il faut leur montrer leur intérêt	3, 8
Il peut y avoir et il y a de la résistance au changement sur les sujets de l'agile	3, 5, 7, 8, 9
Le déploiement de l'agile est une transformation culturelle	6
L'agile dépend de chacun et demande donc un accompagnement au changement personnalisé	6, 8, 9
Le nombre de collaborateurs fait que le déploiement de l'agile s'est fait du haut vers le bas, sans co-construction avec des personnes du centrale ou du réseau	7
Il y a eu un gros manque d'accompagnement des collaborateurs lors du déploiement de l'agile	9, 10

viii. Thème 8 : Les compétences associées à l'agile

Idées clés	N° entretiens
Souplesse	2, 4, 5
Adaptabilité	3, 4, 5, 8, 9, 10
Transversalité	3, 6, 7
Fédérer	3, 7
Capacité à communiquer	4, 5, 6
Flexibilité et acceptation du changement	4, 8
Humilité, remise en question	5, 7, 8
Réactivité	1
Priorisation	1
Curiosité	4
Responsabilisé et accepter cette responsabilisation, volonté d'avancer et de faire bouger les choses	7
Être agile, c'est un softskill essentiel, plus difficile à acquérir pour les collaborateurs très expérimentés que pour les collaborateurs plus jeunes qui savent qu'ils finiront par quitter l'entreprise	8
Polyvalence	9
Avoir des ressources, être doué	10
Dire d'une personne qu'elle a un savoir-être agile, c'est réducteur, vide, creux	10

ix. Thème 9 : La Direction et le Management sur les sujets de l'agile

Idées clés	N° entretiens
L'agile est une demande qu'il faut appliquer partout	1
L'agile peut poser problème aux managers à qui on demande de ne plus être des managers mais des coordinateurs	1
La Direction n'en fait pas assez sur l'acculturation des équipes à l'agile	2
C'est dommage que la Direction fasse table rase de ce qui a été fait et qui fonctionne pour réinventer et prendre le risque de totalement se tromper	3
J.L.B. a dit « Réfléchir, c'est commencer à désobéir »	3
Il y a un fossé entre ce qu'attend la direction et ce qui est réellement possible de faire pour les collaborateurs sur le terrain	4
Lors du déploiement de l'agile, les discussions n'ont été tournées qu'autour de la méthodologie, de la gouvernance et de l'organisation et à aucun moment autour des savoir-être	7
Le savoir-être doit passer avant le savoir-faire dans le cas du déploiement de l'agile, la hiérarchie s'y est prise à l'envers	7
Le fait que le top management communique sur l'agile est une bonne chose, car cela montre qu'ils ont compris les enjeux	8
Le management est convaincant dans ses communications, mais n'est pas toujours présent du fait de son temps limité	8
Les managers ont les mêmes contraintes que les collaborateurs donc doivent tout autant être agiles	9
Même si on attend des collaborateurs qu'ils innovent et qu'ils fassent preuve de créativité, au final il n'y a pas vraiment de liberté, car ils doivent rester dans les clous et respecter les attentes hiérarchiques	9
Le management a une place très importante dans le déploiement de l'agile	2, 4, 6, 7

III. Les difficultés d'appropriation de l'agile par les collaborateurs : Exploration des résultats d'enquête

Lors de mon arrivée dans l'entreprise quand j'ai commencé à observer les collaborateurs, que j'ai pris connaissance de la volonté de la direction de transformer l'organisation pour aller vers une organisation et une culture de l'agile, je me suis immédiatement demandé comment cela allait être possible. Avec l'expérience et grâce à l'analyse des résultats dans la deuxième partie du mémoire, j'ai pu constater qu'il y avait de nombreux freins à l'appropriation des valeurs agiles par les collaborateurs. C'est pourquoi je me propose dans cette dernière partie, avec l'aide de concepts des sciences sociales, de répondre à la question suivante : **Quelles sont les causes explicatives des difficultés des collaborateurs à s'approprier et à incarner les valeurs agiles du groupe ?** Je construirai ma problématique à partir des notions de cadre de référence, de novlangue managériale, de gestion du temps et de la transformation culturelle.

A. « Être agile » : Un cadre de référence trop flou

Chaque individu, grâce à ses organes sensoriels, est en constante liaison avec les autres et son environnement (MARIELLE DE MIRIBEL, 2013). A travers ses cinq sens : la vue, l'odorat, le toucher, le goût et l'ouïe, chacun d'entre nous va percevoir la réalité différemment. La réalité est quelque chose d'extrêmement complexe et il est impossible d'en appréhender tous les contours (MARIELLE DE MIRIBEL, 2013). C'est à cette étape que va intervenir le cadre de référence, c'est-à-dire qu'en observant une situation, l'individu va retenir ce qui a le plus de sens pour lui selon son vécu, ses croyances et les préjugés qu'il a intériorisé tout au long de sa vie (MARIELLE DE MIRIBEL, 2013). La différence de cadre de référence de chacun peut être perçue comme une extrême richesse, notamment pour notre monde professionnel où il est de plus en plus important d'innover et de se démarquer. En revanche, cela peut également avoir des inconvénients. En effet, chacun percevant la réalité selon son propre cadre de référence, chacun construit donc une perception de la réalité qui lui est propre. Et

chacun peut donc penser que sa représentation de la réalité est « la » réalité que tout le monde perçoit (**MARIELLE DE MIRIBEL, 2013**).

Les personnes ayant construit les valeurs agiles n'ont pas le même cadre de référence que les personnes à qui elles sont destinées. En allant plus loin, il est même possible d'affirmer que les personnes à qui sont destinées les valeurs n'ont également pas toutes le même cadre de référence. Il est donc difficile, voire impossible pour la Direction de construire une vision commune et une représentation partagée de ce que sont les valeurs agiles (**ARNAUD TONNELE, 2011**).

Cette quasi-impossibilité de construire une représentation partagée des valeurs agiles par tous vient principalement du manque de définition des valeurs. Explications :

- ❖ « **Le client avant tout** » : qu'est-ce que tout ? Y a-t-il des limites à ne pas franchir ?
- ❖ « **Le courage plus que les habitudes** » : quelle définition du mot courage ? Jusqu'à quel point je peux être courageux ? Les habitudes doivent-elles être toutes abandonnées ?
- ❖ « **L'ouverture plus que les certitudes** » : qu'est-ce que l'ouverture ? Que faire si je suis certain d'aller dans la bonne direction ? Qu'est-ce qu'une certitude ?
- ❖ « **La discipline plus que le contrôle** » : quelle est la différence ? Comment savoir qu'il y a de la discipline si je ne contrôle pas ? La discipline est-ce de l'auto-discipline ?
- ❖ « **La réactivité plus que la planification** » : dois-je arrêter de planifier ? Être réactif à quoi et pour qui ?

Comme nous pouvons le constater, le manque de définition des valeurs agiles par les personnes qui les ont construites ne permet pas aux individus de rapprocher leurs différents cadres de référence. En effet, les mots employés mettent en œuvre « une constellation ou configuration d'étiquettes, de définitions, d'évaluations, etc., unique pour chaque individu » en fonction de son cadre de référence (**ALFRED KORZYBSKI, 1998**). Les créateurs de ces valeurs ont donc construit une représentation de la réalité, un cadre de référence beaucoup trop flou pour que les collaborateurs puissent avoir une vision la plus commune possible de ce que cela signifie. De plus, rester aussi vague dans la définition de ces valeurs ne permet pas aux personnes ayant un cadre de

référence rigide d'aller vers l'ouverture, alors même que c'est une des valeurs proposées (MARIELLE DE MIRIBEL, 2013).

Certaines personnes pourraient se demander comment agir, est-il est possible de changer le cadre de référence des collaborateurs ? Mais le cadre de référence étant une construction individuelle de la réalité par les individus, il est impossible donc de le changer. La seule possibilité pour la Direction est de travailler à se mettre à la place des collaborateurs pour changer la représentation qu'elle a d'eux, pour penser différemment sa façon de former et de communiquer sur l'agile pour mieux s'adapter aux besoins des collaborateurs (MARIELLE DE MIRIBEL, 2013).

Et adapter la formation et la communication est un réel enjeu, car chaque collaborateur qui voit les valeurs, qui lie les communications et fait les e-learning se construit comme nous l'avons vu sa propre appropriation et compréhension de celles-ci. Si nous nous basons sur la théorie du constructivisme et sur les résultats exposés en deuxième partie du mémoire, il est clairement explicite que les collaborateurs ne peuvent s'approprier les valeurs agiles par des communications et e-learning. Il est nécessaire pour eux d'utiliser le terrain et de vivre l'exploration et l'apprentissage actif. Dans la démarche de la direction qui a pour objectif de permettre aux collaborateurs de s'approprier les valeurs agiles, on ne part pas des situations que vivent les collaborateurs pour leur démontrer comment les appliquer dans leur quotidien. C'est pourtant ce qui est fortement recommandé pour la formation des adultes (JENNIFER KERZIL, 2009).

Verbatim d'un collaborateur :

« C'est une bonne question honnêtement, je ne sais pas comment on pourrait être accompagnés là-dessus, je trouve qu'enfin ce n'est pas encore... Après, c'est une notion que je suis, vraiment je ne connais pas suffisamment, tu vois sur la partie théorique donc du coup, j'ai du mal à voir comment tu peux l'enseigner, mais je trouve que moi, c'est beaucoup par le terrain en fait que ça passe en fait tu apprends à gérer des situations et en fait tu apprends à être agile en te retrouvant dans ces situations-

là quoi, mais je ne sais pas comment l'enseigner j'avoue que là tu sur le coup tu me poses une colle. »

Enfin, la relation avec les managers peut être un réel frein à l'appropriation des valeurs agiles. Un collaborateur et son manager n'ayant pas le même cadre de référence, et donc pas la même définition du mot « courage » par exemple, cela peut créer des conflits autour de la question « jusqu'où faut-il que je sois courageux ? ». Si pour le collaborateur, c'est rompre avec la réglementation alors que c'est la limite à ne pas franchir pour le manager et que cela n'a pas été formalisé, de fortes tensions peuvent naître et décourager le collaborateur d'aller vers ces valeurs agiles.

Pour conclure, le cadre de référence très flou que propose la Direction lorsqu'elle parle des valeurs agiles du groupe ne permet pas la construction d'un cadre de référence commun autour des cinq valeurs. Puisque chacun peut se construire sa propre compréhension et qu'il n'y a aucune information sur comment les mettre en pratique au quotidien, les collaborateurs ne peuvent s'approprier les valeurs agiles, ou plutôt ils ne peuvent pas se les approprier comme le souhaiterait la Direction.

B. Vocabulaire agile et effets de novlangue managériale

Avant de s'intéresser spécifiquement aux effets de novlangue managériale que nous pouvons retrouver dans les communications envoyées aux collaborateurs, je trouvais intéressant de redéfinir ce qu'est la communication, notamment la communication en entreprise.

La définition que donne le dictionnaire Littré de la communication est « rendre commun, faire part, transmettre » (SEBASTIEN PESCE, 2019). Depuis plusieurs années, la communication humaine fait l'objet d'acceptations variées qui « pointent vers une description ouverte de l'interaction entre sujets humains ou entre institutions » (SEBASTIEN PESCE, 2019). Cependant, lorsque nous évoquons la communication, nous

avons tendance à réduire la communication à la transmission de messages verbaux intentionnels et ayant un ou des objectifs (SEBASTIEN PESCE, 2019). Il en va de même pour la communication non-verbale qui est souvent envisagée comme un « à-côté », un raté « d'une communication dont le noyau reste la transmission d'une idée, d'une unité de sens » entre des individus et dont on espère que le message ne sera pas altéré (SEBASTIEN PESCE, 2019).

Dans la communication d'entreprise, que l'on appelle communication institutionnelle, les messages sont transmis pour la plupart par écrit. Cela ne nous permet donc pas d'aborder la question du non-verbal et nous allons donc nous concentrer sur le message qu'ont voulu faire passer les personnes en charge des communications. En effet, la communication institutionnelle, c'est-à-dire la communication interne à l'entreprise, a pour objectif de promouvoir auprès des collaborateurs des messages porteurs de valeurs d'adhésion et de cohésion, afin de renforcer l'image de l'entreprise (BRUNO JOLY, 2009). La communication institutionnelle est une communication descendante, c'est-à-dire qu'elle dépend de la direction générale, et elle a pour but de « porter l'image de l'entreprise », notamment ses valeurs (BRUNO JOLY, 2009). C'est cette communication institutionnelle et descendante sur la thématique de l'agile que nous allons aborder à travers la notion de novlangue managériale.

La novlangue managériale est « un système verbal d'expression de la pensée issu du discours managérial » imposé aux collaborateurs dans les organisations et dans l'environnement discursif qui les entoure (AGNES VANDELDE-ROUGALE, 2019). Tout en s'appuyant sur un « idéal discursif » qui se nourrit du discours managérial, elle « formate l'usage du langage » par les collaborateurs et limite leur « cadre expressif et cognitif » (AGNES VANDELDE-ROUGALE, 2019). Les marqueurs principaux du discours managérial tournent autour de la « promotion d'une vision consensuelle de l'organisation » (AGNES VANDELDE-ROUGALE, 2019) et « la construction d'un imaginaire prescriptif empreint de positivité où l'impératif moral à s'engager est légitimé par le caractère a priori inéluctable des évolutions socio-économiques, organisationnelles et techniques » (KEN FUKUHARA, 2016).

Extraits de communications d'entreprise sur l'agile :

Extrait n°1 : « Le déploiement de l'Agile chez X, vous connaissez. C'est ce qui nous permet depuis plus d'un an de délivrer plus vite, des services et des produits toujours plus cohérents avec les besoins de nos clients, grâce à de nouvelles méthodes de travail, beaucoup de synergies entre les métiers et fonctions et un certain état d'esprit. »

Extrait n°2 : « A l'unisson pour se former à l'Agile chez X »

Extrait n°3 : « La transformation Agile que nous menons, mise sur l'accompagnement et le développement des compétences de nos collaborateurs pour leur apporter de la valeur en termes d'employabilité, pour retenir nos talents et pour nous différencier sur le marché de l'emploi. L'Agile a la particularité d'apporter à la fois de nouvelles manières de travailler et fonctionner avec davantage d'autonomie et de responsabilité notamment au sein des équipes centrales, mais aussi une nouvelle culture d'entreprise qui passe par un vocabulaire, des principes, des valeurs communes à tout X. »

Extrait n°4 : « Comme la musique, l'agile c'est avant tout un état d'esprit. »

Images extraites des communications d'entreprise sur l'agile :



Comme nous pouvons le voir dans ces extraits, la direction essaie effectivement de rassembler les collaborateurs autour d'une vision consensuelle avec des éléments comme : « vous connaissez » ou « A l'unisson ». Elle construit également tout un

imaginaire visuel et discursif imaginaire autour de la musique, avec les images que vous pouvez voir ci-dessus et des termes comme : « A l'unisson » ou « Comme la musique ». Le tout est bien empreint de positivité et « l'impératif moral à s'engager » est légitimé par des expressions comme : « C'est ce qui nous permet depuis plus d'un an de délivrer plus vite, des services et des produits toujours plus cohérents avec les besoins de nos clients, grâce à de nouvelles méthodes de travail, beaucoup de synergies entre les métiers et fonctions et un certain état d'esprit. » ou « pour leur apporter de la valeur en termes d'employabilité, pour retenir nos talents et pour nous différencier sur le marché de l'emploi. L'Agile a la particularité d'apporter à la fois de nouvelles manières de travailler et fonctionner avec davantage d'autonomie et de responsabilité notamment au sein des équipes centrales, mais aussi une nouvelle culture d'entreprise qui passe par un vocabulaire, des principes, des valeurs communes à tout X ».

D'autres marqueurs du discours managérial sont l'emploi de termes flous pour les collaborateurs, comme des anglicismes ou des abréviations (AGNES VANDEVELDE-ROUGALE, 2019). On peut également observer un brouillage entre l'émetteur qui est la direction et les collaborateurs qui sont destinataires, avec l'utilisation du mot « nous » qui englobe, signifie l'engagement mais sans mentionner qui s'engage réellement (AGNES VANDEVELDE-ROUGALE, 2019).

Extraits de communications d'entreprise sur l'agile :

Extrait n°1 : « Depuis plus d'un an maintenant, vous entendez parler de l'Agile au sein de X et ce de manière de plus en plus récurrente. »

Extrait n°2 : « Parce que nous sommes une entreprise apprenante, et pour transposer durablement l'Agile dans nos modes de fonctionnement, nous avons engagé un large programme d'accompagnement et de formation, avec un double enjeu. »

Extrait n°3 : « La transformation Agile que nous menons, mise sur l'accompagnement et le développement des compétences de nos collaborateurs pour leur apporter de la valeur en termes d'employabilité, pour retenir nos talents et pour nous différencier sur le marché de l'emploi. »

Extrait n°4 : « Ainsi, aujourd'hui, un e-learning Groupe sur les fondamentaux de l'Agile (« Agile Essentials ») est disponible dans MyDev pour l'ensemble des collaborateurs et constitue la base commune des parcours de formations que nous proposons. »

Extrait n°5 : « L'agile n'est pas une fin en soi. C'est un moyen puissant dont la direction de X s'est dotée pour conduire et accélérer son nouveau plan stratégique, Ambitions 22-25 »

Extraits du glossaire agile du groupe :

▫ « QAP »

▫ « Agile@Scale »

▫ « OKR »

▫ « Scrum Master »

▫ « Product Owner »

▫ « User Story »

▫ « Backlog »

▫ « Squad »

Ce qui est intéressant d'observer dans ces extraits, c'est que la Direction utilise le « nous » pour parler d'elle et le « vous » pour parler des collaborateurs. Ce type de discours peut être désengageant pour les collaborateurs qui peuvent penser que l'agile qui est soi-disant « l'affaire de tous » ne concerne pas la direction. On retrouve ce discours avec des expressions comme : « vous entendez parler de l'Agile », « nous avons engagé un large programme d'accompagnement et de formation, avec un double enjeu », « La transformation Agile que nous menons, mise sur l'accompagnement et le développement des compétences de nos collaborateurs »,

« pour l'ensemble des collaborateurs » ou encore « C'est un moyen puissant dont la direction de X s'est dotée ». Cette forme de discours creuse un fossé entre la Direction d'un côté qui lance un concept et les collaborateurs qui sont invités à se soumettre (AGNES VANDEVELDE-ROUGALE, 2017). Ce fossé est accentué par un vocabulaire au nombre très important d'anglicismes que la Direction connaît et donne les définitions aux collaborateurs qui ne connaissent pas.

Pour les collaborateurs travaillant au quotidien avec la méthode agile intériorisent donc ce discours managérial et ne peuvent en sortir. Les collaborateurs sont dépendants de ce discours pour être compris par d'autres collaborateurs eux-mêmes soumis à ces obligations de langage. Tandis que pour les collaborateurs qui ne travaillent pas avec la méthode agile, ce langage est quelque chose de complètement obscur, voire incompréhensible et très difficile à s'approprier. Là où la souffrance est observable, c'est lorsqu'une personne travaillant en mode agile doit travailler avec une personne qui ne travaille pas avec cette méthode. On assiste alors à un langage de sourd entre les deux collaborateurs qui ne se comprennent pas et qui souffrent de la situation puisque leur travail ne peut se faire de manière fluide et sereine.

Pour conclure sur la notion de novlangue managériale, il est important de rappeler que la communication interne a pour objectif premier de faire adhérer les collaborateurs aux valeurs agiles du groupe. Elle doit permettre d'uniformiser les représentations que se font les collaborateurs des valeurs (AMELIE SEIGNOUR, 2022). C'est un outil d'acculturation, ce qui est extrêmement violent à la fois par le terme (l'acculturation désigne une modification forte de la culture d'un individu) et par l'action (les collaborateurs doivent remettre en question toute une culture qu'ils possèdent depuis plusieurs années). Les collaborateurs les plus touchés par cette violence sont les managers qui doivent à la fois faire ce travail sur eux-mêmes et accompagner leurs collaborateurs vers le même travail (AMELIE SEIGNOUR, 2022).

C. Agilité et problématiques de gestion du temps

En entreprise, la notion de temps est devenue centrale. Lorsqu'on parle de temps en entreprise, on parle à la fois de sa mesure (temps de travail, vitesse d'action, temps réel, immédiateté) et la nature des activités réalisées par unité de temps (productivité, réactivité, évolutions organisationnelles, etc.) (PIERRE BARDELLI, JOSE ALLOUCHE, 2012). L'entreprise, par ses modes d'organisation génère des temporalités et un langage du temps empreint « d'acceptations bien spécifiques » qui en entreprise influencent fondamentalement les dimensions individuelles et collectives de nos sociétés (PIERRE BARDELLI, JOSE ALLOUCHE, 2012).

Depuis les années 80, les entreprises ont arrêté de chercher à « gommer la spécificité humaine » pour laisser place à la subjectivité des collaborateurs afin d'augmenter « l'efficacité dans l'atteinte des objectifs » (PIERRE BARDELLI, JOSE ALLOUCHE, 2012). Mais mobiliser la subjectivité des individus, c'est les contraindre à intérioriser les objectifs et les contraintes de l'entreprise. On parle alors de la « voix intériorisée du contremaître » (YVON PESQUEUX, 2002) qui entraîne des tensions entre la responsabilisation de l'individu et l'obligation de résultats (PIERRE BARDELLI, JOSE ALLOUCHE, 2012). Finalement, malgré la modernisation et la responsabilisation, le travail salarié reste dans une logique taylorienne où sont mesurés le temps de travail, le temps de pause et où l'on parle de la gestion du temps comme un levier de productivité accrue (PIERRE BARDELLI, JOSE ALLOUCHE, 2012). Les collaborateurs sont donc en perpétuelle tension, car ils doivent se synchroniser avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs), ils doivent trouver l'équilibre entre productivité et qualité, mais aussi entre standardisation et personnalisation, et enfin trouver l'équilibre entre une vie professionnelle et personnelle qui sont de plus en plus à cheval notamment avec le télétravail (PIERRE BARDELLI, JOSE ALLOUCHE, 2012).

La méthode de déploiement de l'agile au sein du groupe pose deux problématiques majeures à son appropriation par les collaborateurs.

La première problématique concerne les méthodes de formation et d'informations des collaborateurs.

Verbatim de collaborateurs :

Verbatim n°1 : « Ces communications-là on ne les regarde pas, on n'a pas le temps. T'as pas le temps dans la journée de... Quand il y a une communication... Si ça n'a pas un impact sur ton business enfin ça fait partie des choses, des mails que tu supprimes ou des choses que tu mets de côté que tu dis que je regarderai plus tard et que tu ne regardes jamais donc je dirais que dans quatre-vingt-dix pour cent du temps sauf si elles sont à un moment donné il y a quelqu'un qui te les met en avant vraiment en me disant tiens regarde t'as vu ça regarde ça ou tu vois mais si ça arrive dans ta boîte mail ou une info là-dessus quand ta page internet elle s'ouvre enfin tu passes à autre chose parce que en fait t'as pas le temps. »

Verbatim n°2 : « Ça, c'est bien, mais il faudrait donner les moyens. Et là, on parle d'humain. On ne parle pas de robot, on ne parle pas de machine. Donc c'est très bien tous les outils digitaux qui sont mis à disposition des collaborateurs, et cetera, pour qu'on puisse gagner du temps et tout, c'est bien, mais là, on parle de moyens humains et pour ma part, je pense que le top management n'est pas dans une optique de développer, entre guillemets, ses moyens humains. »

Les collaborateurs sont obligés par la Direction à changer leur façon de travailler pour appliquer les cinq valeurs agiles du groupe. La Direction a par exemple donné un délai de deux mois pour réaliser des e-learning sur les valeurs agiles. Les collaborateurs se retrouvent donc confrontés à des contradictions en matière de gestion de leur temps. En effet, l'entreprise leur demande d'être les plus productifs possible et de penser avant tout au business. Les collaborateurs doivent donc choisir entre deux directives contradictoires de la direction : maximiser leur temps sur leurs activités « business » ou prendre de leur temps dédié à leur activité pour réaliser les formations et lire les communications. Comme nous pouvons le voir dans les verbatims ci-dessus, les collaborateurs font en grande majorité le choix de ne pas accorder de temps à l'agile pour en accorder le plus possible à leur activité. D'autres en revanche n'ont même pas

les moyens humains de dédier du temps à l'agile. C'est ce qui explique dans un premier temps la difficulté d'appropriation et de compréhension de l'agile par les collaborateurs.

La deuxième problématique porte sur l'interprétation des valeurs « Le client avant tout » et « La réactivité plus que la planification ».

Verbatim de collaborateurs :

Verbatim n°1 : « Ok, le client avant tout. Bah je me l'approprie tout le temps puisque c'est mon métier, je suis commerciale, en relation avec le client. Et ça, j'ai bien compris que c'est le client avant tout. Malgré le fait que parfois vos clients soient lassés de nos process, nos services qui peuvent être très, très lents ou sous dimensionnés. »

Verbatim n°2 : « On essaie. Enfin j'essaie. Mais c'est vrai que c'est compliqué, c'est compliqué. Avec, entre guillemets, les suppressions de postes, des APAC qui sont sous dimensionnés... Et malheureusement, en fait on ne peut pas appliquer ces cinq valeurs chez X. Parce qu'on est limité et on doit compter sur X Y Z. »

Verbatim n°3 : « Pour répondre à toutes ces valeurs. Pour être réactif bah malheureusement, je donne un exemple tout bête, j'ai vraiment un client qui va faire un virement. On nous demande de la réactivité, que le virement soit fait agile. Malheureusement ce n'est pas entre mes mains. Moi je vais retransmettre le mail, mais il y a un intermédiaire en fait. Il y a toujours des intermédiaires qui font et qui ne sont pas forcément, qui n'appliquent pas forcément ces valeurs-là, mais ce n'est pas de leur fait, c'est parce que peut être qu'ils sont sous dimensionnés, peut-être qu'ils sont en sous-effectif, peut-être pas encore formés, et cetera. Ce qui fait que malheureusement, bah vis-à-vis du client, ce n'est pas, ce n'est pas réactif, ce n'est pas assez réactif, et cetera. »

Verbatim n°4 : « La réactivité on n'a pas le choix il faut l'être parce qu'on a des clients et encore plus à Paris où les gens sont très exigeants et veulent puis c'est un peu avec l'air du temps aussi mais les gens veulent tout, tout de suite que ce soit urgent ou non ils veulent tout, tout de suite. »

Les valeurs « Le client avant tout » et « La réactivité plus que la planification » exacerbent les tensions mises en évidence plus haut. En effet, lorsque l'on demande aux collaborateurs de faire passer les besoins du client avant tout le reste, on leur demande une extrême synchronisation avec le temps des clients et des intermédiaires avec lesquels ils travaillent. Ils doivent se rendre disponibles pour les clients, peu importe leurs besoins temporels personnels et faire le lien avec des intermédiaires qui eux-mêmes vivent les mêmes problématiques. De plus, pour satisfaire le client, ils ne peuvent parvenir à l'équilibre entre standardisation et personnalisation puisque ce qu'attendent les clients aujourd'hui, ce sont des produits et des services les plus personnalisés possibles. La réactivité demandée aux collaborateurs ajoute à ces tensions la notion de « culture de l'urgence » (PIERRE BARDELLI, JOSE ALLOUCHE, 2012). Le collaborateur qui travaille avec un nombre important de clients est constamment en train de traiter de l'urgence, ce qui peut entraîner un stress important et une grande souffrance au travail.

Pour conclure, tant que l'organisation n'aura pas trouvé de solution pour :

- ❖ Permettre aux collaborateurs d'intégrer dans la gestion de leur temps le temps nécessaire pour comprendre et s'approprier l'agile et ses valeurs ;
- ❖ Réduire le stress et la souffrance liée à la synchronisation de leur temps avec celui des clients et des intermédiaires, mais aussi à la culture de l'urgence ;

Les collaborateurs ne pourront pas, voire refuserons de se tourner vers l'agile pour continuer un travail qui leur permet de garder un certain équilibre et de préserver leur bien-être.

D. Devenir une entreprise agile : les problématiques liées à une transformation culturelle

Pour devenir agile, l'entreprise est obligée d'entamer une grande transformation culturelle. En effet, l'agile repose certes sur une méthode de travail, mais dans la vision du groupe, l'agile c'est avant tout un état d'esprit. Cet état d'esprit est difficile à acquérir et nous allons expliquer pourquoi dans cette quatrième partie.

i. Devenir agile : l'obligation de passer par une transformation culturelle

Depuis les années 1950, nous avons vu apparaître plusieurs conceptions du changement : la théorie du champ de forces de Kurt Lewin, l'approche instrumentale de Rassabeth Moss Kanter, l'approche de John Kotter et ses huit étapes du changement ou encore le courant de l'apprentissage organisationnel de Chris Argyris et Donald Schön (LAURENCE BERGUGNAT, 2019). Cette dernière approche est aujourd'hui un modèle émergent, avec comme but un changement construit « qui mobilise la créativité des salariés au sein d'entreprises coopératives » (LAURENCE BERGUGNAT, 2019). Dans cette approche l'adaptabilité des collaborateurs aux nouvelles contraintes est privilégiée, approche qu'il faut nécessairement questionner : les collaborateurs doivent-ils « s'adapter à la machine » ou les collaborateurs doivent-ils s'adapter pour une « réalisation de soi et une vie meilleure » ? (LAURENCE BERGUGNAT, 2019).

Dans le cas du déploiement de l'agile, nous demandons au collaborateur de dépasser le stade de l'adaptation pour se transformer : dans un premier temps, on va lui demander de les comprendre et de se les approprier, ensuite, on va lui demander d'adhérer à ces valeurs et de les intérioriser pour enfin les incarner dans son travail quotidien. Le déploiement de l'agile va donc demander une véritable transformation culturelle des individus pour y parvenir. Au cœur de cette transformation, il y a donc un véritable enjeu identitaire et personnel (JACQUES RHEAUME, 2002).

Citation d'une communication de la Direction :

« L'agile doit permettre à tous de s'adapter aux nombreux changements en cours et à venir qui pourront servir la stratégie de l'entreprise et garantir sa survie dans l'avenir. Le déploiement de l'agile demande du temps et un investissement important, mais reste essentiel. »

La Direction justifie le déploiement de l'agile par le fait qu'il est nécessaire de s'adapter aux changements actuels et futurs. Elle attend donc des collaborateurs qu'ils puissent s'adapter à ce qu'on appelle le « changement permanent ». Dans le cas d'un changement permanent, les exigences nécessitent des transformations dans la structure et la stratégie de l'entreprise, mais également dans la culture organisationnelle (ADELAÏDE NASCIMENTO, 2020). Cette notion de culture a beaucoup été instrumentalisée par le monde de la gestion, que ce soit dans sa version fonctionnaliste ou normative, lorsqu'il y avait de grands changements organisationnels (JUAN ANTONIO GIMENEZ-ESPIN, DANIEL JIMENEZ-JIMENEZ, MICAELA MARTINEZ-COSTA, 2013). Les collaborateurs se voient dans l'obligation d'accepter, de s'appropriier et de vivre le changement permanent comme quelque chose de naturel et positif. Cette approche nous démontre donc un paradoxe important : les entreprises tentent de légitimer le changement permanent par le fait que la survie de l'entreprise en dépend, mais admettent que changer la culture d'une entreprise prend du temps (ADELAÏDE NASCIMENTO, 2020).

Pour tenter de répondre à notre problématique sur l'appropriation et l'incarnation des valeurs agiles, nous allons nous intéresser aux travaux de Mats Alvesson et de Stefan Sveningsson. La littérature gestionnaire, pour une grande partie, a tenté de répondre à la problématique suivante : « La culture organisationnelle peut-elle être managée et changée ? » (LE TRAVAIL HUMAIN, 2020). Alvesson et Sveningsson (2017) ont identifié trois manières de répondre à cette problématique de gestion.

- ❖ **Réponse n°1** : « La culture organisationnelle peut être changée par l'influence du top management sous certaines conditions d'usage suffisantes de compétences et de ressources managériales » (LE TRAVAIL HUMAIN, 2020).
- ❖ **Réponse n°2** : « la culture organisationnelle est très difficile compte tenu de la multitude de valeurs, croyances et idées des personnes dans une organisation. Celle-ci n'est pas homogène et il serait illusoire de penser à un tout cohérent dans la culture organisationnelle » (LE TRAVAIL HUMAIN, 2020).
- ❖ **Réponse n°3** : « La culture organisationnelle est hors de tout contrôle. Les personnes donnent un sens à leurs expériences de travail selon une culture locale, contingente et dépendant du niveau d'éducation et de formation reçues,

de l'activité développée, de l'appartenance au groupe, des interactions interpersonnelles, etc. Les changements culturels se font dans ce sens de manière localisée, par des expériences quotidiennes de travail, et non pas par une injonction du top management » (LE TRAVAIL HUMAIN, 2020).

Notre réponse à notre problématique, **Quelles sont les causes explicatives des difficultés des collaborateurs à s'appropriier et à incarner les valeurs agiles du groupe ?** réside dans le fait que la Direction voit le déploiement de l'agile comme un changement culturel devant se conduire comme un grand « projet technocratique réalisé par des leaders » (MATS ALVESSON, 2002). C'est-à-dire que pour opérer cette transformation culturelle, l'entreprise se positionne sur la réponse n°1 (tout en n'ayant pas les ressources en compétences et les ressources managériales pour le faire : il y a peu de personnes qui connaissent l'agile en-dehors des équipes projets et les managers ne sont pas formés à accompagner les collaborateurs sur l'agile puisqu'ils ne connaissent pas non plus) et ne prend pas en compte les éléments des réponses n°2 et n°3. En effet, en observant le plan d'accompagnement du déploiement de l'agile, les formations et communications sont envoyées par le top management à tout le monde de la même façon sans penser aux différences entre les métiers. Ce qui ne permet pas aux collaborateurs de s'appropriier l'agile et plus spécifiquement les valeurs agiles, car ils ne savent pas comment appliquer aux spécificités de leurs métiers. Mais surtout, leurs caractéristiques personnelles (valeurs, croyances, idées, type de population, etc.) ne sont pas prises en compte.

Verbatim d'un collaborateur :

« Mais après on nous demande souvent de faire preuve d'agilité mais, c'est un terme qu'ils aiment bien agilité, réactif, mais on ne t'accompagne pas forcément là-dedans pour être agile on te demande de l'être mais on ne t'explique pas forcément comment faire. »

ii. Déploiement d'une culture agile : la difficile question des compétences

Lorsque nous consultons le dictionnaire Larousse, la définition de la compétence est la suivante : « Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger ». Cependant, si nous nous intéressons au « modèle de la compétence », nous nous apercevons qu'en réalité, il ne repose pas que sur des connaissances, mais surtout sur l'engagement et la mobilisation des collaborateurs. Il est en fait question de coopération, d'autonomie et de responsabilité (CATHERINE PARADEISEA, YVES LICHTENBERGER, 2001). Mais une prise d'initiative et de responsabilité « avec succès », c'est-à-dire la capacité à faire face de façon réussie à un problème (PHILIPPE ZARIFIAN, 2009).

La Direction, dans son programme de déploiement de l'agile, souhaite que ce soit toute l'organisation qui devienne agile. Cependant, pour y arriver, il est nécessaire de s'intéresser d'abord aux compétences individuelles puisque les cinq valeurs agiles du groupe touchent les collaborateurs d'abord individuellement.

La compétence individuelle regroupe l'ensemble des capacités et des volontés professionnelles que possède un collaborateur (ÉRIC PERSAIS, 2004). La compétence individuelle s'observe en situation de travail lorsque le collaborateur mobilise ses capacités d'appréciation et de décision (LOTFI BEN ABDALLAH, ZEINEB BEN AMMAR-MAMLOUK, 2007). Les situations de travail étant très diversifiées, il est nécessaire que les collaborateurs possèdent un portefeuille de compétences ou des compétences transversales qui peuvent être mobilisées face à différentes situations de travail (ZEINEB BEN AMMAR-MAMLOUK, 2005).

Si nous reprenons les cinq valeurs agiles définies par le groupe, nous pouvons nous rendre compte que les compétences attendues des collaborateurs sont d'une part des compétences individuelles comme nous les avons définies juste au-dessus, mais sont d'autre part des compétences relatives à ce qu'on appelle les « savoir-être ». Il est attendu des collaborateurs qu'ils aient certains comportements : courage, ouverture, discipline, réactivité et orientation client.

Les entreprises prescrivent des normes comportementales sous différents registres : comportements, compétences relationnelles, méthodologiques, transverses, génériques ou encore prise de responsabilité. Toutes ces déclinaisons sont communes à la notion de « savoir-être » (ÉLODIE SEGAL, 2006). Pour les « savoir-être », nous retrouvons comme pour les notions de compétence et de compétence individuelle les caractéristiques personnelles telles que la motivation, la responsabilité, la participation et l'engagement (ÉLODIE SEGAL, 2006).

La problématique des « savoir-être », aussi appelés « compétences comportementales », c'est leur mesure. En effet, « l'évaluation des compétences, et plus spécifiquement du savoir-être, revêt une forte dimension normative : ces jugements peuvent être influencés par la capacité des salariés à se présenter en conformité avec les normes sociales du travail » (PATRICK VALEAU, BERNARD GANGLOFF, PIERRE LOUART, 2019). La Direction ayant basé sa stratégie de déploiement de l'agile sur l'appropriation des valeurs agiles par les collaborateurs, la mesure de la réussite du déploiement est extrêmement complexe. Comment mesure-t-on qu'un collaborateur est devenu courageux ? De plus, la complexité de la mesure du courage accentuée par la subjectivité de la personne qui le mesure. Si le courage doit être apprécié par les managers des collaborateurs, chacun ayant son propre cadre de référence (CF PARTIE I), la mesure ne peut être objective et juste pour tout le monde. Si nous abordons notre problématique sous cet angle, la question n'est plus de savoir si les collaborateurs s'approprient les valeurs agiles, mais plutôt comment savoir, comment mesurer qu'ils se les approprient.

Si nous considérons donc le « savoir-être » comme un outil normatif dont l'entreprise se sert pour prescrire des comportements, il est possible d'expliquer les difficultés d'appropriation des valeurs agiles par quatre comportements différents (FREDERIC FAURE, ALAIN CUCCHI, 2020). Un collaborateur qui se heurte à ces prescriptions comportementales peut adopter :

- ❖ **Une attitude « simulation contrainte »** : le collaborateur est impliqué dans son activité, mais pas comme le souhaiterait la Direction. Il fait ce qu'on lui demande sans y adhérer (ÉLODIE SEGAL, 2006).

- ❖ **Une attitude « adhésion positive »** : l'implication du collaborateur est valorisée par sa hiérarchie (ÉLODIE SEGAL, 2006).
- ❖ **Une attitude « adhésion négative »** : le collaborateur adhère réellement, mais n'est pas du tout valorisé par sa hiérarchie et donc ne s'implique pas (Élodie Ségal, 2006).
- ❖ **Une attitude « retrait »** : le collaborateur est en marge de l'entreprise et n'arrive pas à s'adapter aux nouvelles directives (ÉLODIE SEGAL, 2006).

La Direction ne pouvant garantir aux collaborateurs les conditions pour adopter l'attitude d'adhésion positive, les collaborateurs ne seront pas en mesure d'adhérer aux valeurs agiles. Dans le cas de l'attitude adhésion négative ils refuseront même de le faire.

Enfin, il est nécessaire d'aborder la difficulté que représente l'acquisition des compétences comportementales. En effet, le « savoir-être » s'acquiert par « l'appropriation de normes socioprofessionnelles et de rôles attendus formels ou implicites. Son apprentissage repose sur des processus de socialisation organisationnelle ou professionnelle, voire sociétale, qui là encore ne peuvent s'appréhender que dans des contextes d'application » (FREDERIC FAURE, ALAIN CUCCHI, 2020). La stratégie d'appropriation des valeurs agiles ne reposant que sur des e-learning et de la communication ne peut donc suffire pour que les collaborateurs intériorisent et incarnent des valeurs comme le courage ou l'ouverture.

Verbatim d'un collaborateur :

« Ben écoute, j'aurais tendance à te dire que ça n'a rien à voir avec l'agile. En fait, je vais le dire autrement, quelqu'un qui ne veut pas de responsabilité, qui est très fermé, n'espère pas qu'un jour il fonctionne bien dans une entreprise, enfin qu'il soit heureux dans une entreprise qui adopte les canons agiles. Il va se sentir très malheureux. Il ne sera pas à sa place. »

iii. Valeurs agiles : quelles problématiques ?

La volonté de déployer l'agile en promouvant des valeurs agiles et donc en prescrivant comme nous l'avons vu des comportements peut être problématique. Nous allons avec les notions « contrôle d'engagement », « identité professionnelle » et « gestion de soi » voir pourquoi cela ne permet pas aux collaborateurs d'adopter les comportements prescrits par les valeurs agiles.

1) Identité professionnelle

L'identité d'un collaborateur est en perpétuelle tension, qui peut devenir conflictuelle entre les logiques sociales que lui impose l'entreprise et ses nécessités psychiques (FLORENCE GIUST-DESPRAIRIES, 1996). Ces tensions apparaissent en fait quand « l'identité pour soi » et « l'identité pour autrui » se rencontrent (CLAUDE DUBAR, 2010). « L'identité pour soi » étant l'image qu'à le sujet de lui-même et « l'identité pour autrui » étant l'image de lui-même que le monde extérieur lui renvoie (BERTRAND MANGIN, 2019). Lorsqu'un collaborateur constate un écart entre ce qu'il pense être ou veut être avec l'image que lui renvoie l'organisation, il peut adopter deux stratégies (BERTRAND MANGIN, 2019). La première stratégie consiste à modifier l'image qui lui est renvoyée et la deuxième stratégie est de réagencer son « identité réelle » (BERTRAND MANGIN, 2019).

Un premier point à soulever au regard de cette théorie, c'est que la prescription de comportements comme le courage et l'ouverture peut creuser un grand écart entre « l'identité pour soi » et « l'identité pour autrui ». En effet, si l'individu ne parvient ni à modifier l'image qui lui est renvoyée (par exemple l'attitude de son manager qui lui reproche son manque de courage), ni à réagencer son identité réelle pour devenir quelqu'un de courageux (à supposer qu'il ait compris ce qu'on attendait de lui par ce terme), alors l'écart entre les deux identités devient insupportable et cause une souffrance pour le collaborateur (BERTRAND MANGIN, 2019).

En reprenant notre population d'interviewés, nous pouvons déjà dresser une première analyse de nos identités professionnelles qui s'approprient facilement les valeurs agiles ou qui au contraire se les approprient difficilement.

Population qui s'approprie totalement les valeurs agiles

La population des interviewés qui s'approprient totalement les valeurs agiles sont les n°1, 3, 5, 6, 7 et 10. Cette population regroupe toutes les personnes que j'ai interviewé qui font de la gestion de projet en centrale, sauf l'interviewé n°5 qui accompagne les chefs de projet sur les sujets d'accompagnement du changement au sein du réseau. Pour toutes ces personnes, leur carrière a débuté entre la fin des années 90 et le début des années 2000. Elles ont toutes à minima une quinzaine d'année d'expérience dans l'entreprise X. Cet élément me paraît important, car il pourrait expliquer pourquoi ces personnes s'approprient aussi bien l'agile. En effet, les débuts de l'agile et la création du manifeste agile date du début des années 2000. Ce sont donc des personnes qui ont commencé à travailler à la même période où on a commencé à parler de l'agile. Enfin, leurs métiers touchant pour tous à la gestion de projet, l'agile fait partie de leur quotidien et de leurs méthodes de travail. D'ailleurs, il est possible de noter que lorsque j'ai abordé la question de l'appropriation avec eux, ils m'ont surtout parlé de comment les autres ont des difficultés à s'approprier les valeurs agiles, comme si pour eux c'était acquis à 100%.

Extraits des entretiens :

Entretien n°1 : « *Donc voilà, moi c'est quelque chose qui me parle bien, qui me plaît beaucoup et qui, paradoxalement, contrairement à, à ce qu'on peut voir extérieurement, a énormément de règles, en fait un peu des Guides Lines, tu ne peux pas faire n'importe quoi et c'est pour ça que tu as beaucoup de rituels, ce qu'on appelle les rituels agiles. »*

Entretien 5 : « *Pour moi, l'agilité c'est complètement différent. Pour moi, l'agilité, c'est un mode de travail, c'est un mode projet excusez-moi, c'est un mode projet, c'est un mode de travail et ce mode de travail en mode agile, il intègre des visions, il intègre des questions qu'on ne se pose pas et qu'on n'a pas dans d'autres modes de développement projet. »*

Entretien 10 : « *Moi franchement ça me parle les cinq valeurs agiles et je trouve que ça recoupe beaucoup un peu avec ce que je disais la discipline plus que le contrôle moi je trouve que c'est important de mettre des règles et un cadre mais de faire confiance en fait aux gens pour être assez bah disciplinés pour faire les choses correctement en fait sans avoir besoin d'avoir toujours un contrôle tout le temps. »*

Population qui s'approprie modérément les valeurs agiles

La population des interviewés qui s'approprient modérément les valeurs agiles sont les n°2 et 8. Cette population est constituée des deux personnes qui sont en centrale mais qui ne font pas de gestion de projet. Ce sont des personnes qui travaillent aux côtés des personnes qui font de la gestion de projet et qui de ce fait connaissent l'agile sans « l'utiliser » au quotidien. Ce sont également deux personnes qui ont commencé à travailler entre la fin des années 90 et le début des années 2000 quand on a commencé à parler de l'agile. Ces deux personnes se caractérisent par la même approche des valeurs agiles : elles essaient comme elles peuvent de se les approprier mais ne sont pas sûrs d'y arriver complètement.

Extraits des entretiens :

Entretien n°2 : « Moi, j'essaie d'avoir au maximum une posture réactivité et une posture client tournée vers le client. Après, est ce que j'y arrive ? Tout le temps ou pas tout le temps ? Je ne sais pas, mais c'est vrai qu'au maximum j'essaie de oui de me les approprier comme tu dis. Voilà alors peut être plus que les trois autres mais en tout cas, la valeur client et la valeur réactivité, oui, je considère que je me les approprie au quotidien, oui. »

Entretien n°8 : « Alors quand je ne suis pas noyé oui j'y pense et j'y réfléchis. J'y réfléchis un exemple dans la construction et l'animation de la communauté digitale voilà là on se dit pourquoi on a par exemple aussi peu de répondants sur des sondages etcetera quels sont les leviers qu'on va devoir trouver, aller chercher pour les amener à répondre et puis justement à avoir leur opinion pour s'en imprégner et puis corriger le tir quoi. »

Population qui s'approprie peu voire pas du tout les valeurs agiles

La population qui s'approprie peu voire pas du tout les valeurs agiles sont les n°4 et 9. Cette population est constituée des deux personnes faisant partie du réseau. Elles ne font aucune gestion de projet et ne côtoient aucune personne qui en fait dans leurs missions quotidiennes. De plus, ce sont les deux seules personnes qui n'ont commencé à travailler qu'il y a moins de 10 ans. Elles n'ont donc pas connu les débuts de l'agile comme les deux autres populations. Ces deux personnes ont une approche

assez similaire des valeurs agiles : qu'elles puissent les appliquer ou non au quotidien dépend de leur métier. Leur métier est soit un frein aux valeurs agiles comme le courage ou la réactivité, ou une obligation comme servir le client avant tout. Elles ont un regard assez pessimiste de l'agile et des valeurs prescrites par la direction qui sont en contradiction avec la réalité de leur activité de travail.

Extraits des entretiens :

Entretien n°4 : « E – Ok, et donc tu dirais que toi tu es une personne agile ? I – Je ne sais pas, je pense peut-être oui, enfin ça va... On va dire oui, oui je dirais. »

« On essaie. Enfin j'essaie. Mais c'est vrai que c'est compliqué, c'est compliqué. Avec, entre guillemets, les suppressions de postes, des APAC qui sont sous dimensionnés... Et malheureusement, en fait on ne peut pas appliquer ces cinq valeurs chez X. Parce que on est limité et on doit compter sur X Y Z. »

« Ce n'est pas, en fait oui. On n'a pas le choix. Oui, je suis plus dans des habitudes parce que je n'ai pas le choix. Ce n'est pas parce que j'en ai envie, c'est parce que je n'ai pas le choix et que finalement, en fait, on a toujours quelqu'un, on a toujours un intermédiaire. »

« C'est ça, exactement. Entre la réalité, entre le terrain et ce qu'ils voudraient, faire ce qu'ils veulent et ça serait bien que ce soit appliqué partout. Mais entre le terrain et la réalité, il y a vraiment un fossé. »

Entretien n°9 : « Ah bah non on n'a pas le choix on est obligé d'être agile parce qu'on a on a beaucoup de... Beaucoup de enfin, beaucoup de tâches différentes dans la journée, beaucoup d'interlocuteurs différents et peu de temps pour tout réaliser donc quand je parle du métier de chargé d'affaires je dis que mon métier principal c'est de prioriser les priorités donc en fait dans ma journée j'ai que des priorités que des gens qui me demandent des choses que ce soit en interne ou en externe qui sont urgentes où prioritaires donc il faut que je sois en mesure de faire un tri pour organiser ces priorités là et donc ça implique de ben passer d'une tâche à une autre d'un interlocuteur à une à un autre pour ça il faut être plutôt agile. »

« Pas c'est compliqué parce qu'après ce que je te dis c'est que c'est quelque chose qui est naturel auquel tu t'habitue en fait l'expérience fait que tu l'appréhendes et tu n'as pas le choix de toute façon mais c'est en tout cas c'est sûr que si c'est quelque

chose que tu ne maîtrises pas tu ne peux pas réussir sur ton poste tu vas être noyé rapidement. »

« Ah bah clairement, clairement parce qu'on a des... On est plutôt rigides sur nos process à nous à l'inverse enfin dès que tu... Nous on échange ben pas mal avec les Risk ou avec les back-offices juridiques etcetera c'est très... C'est beaucoup de processus et du coup il y a peu de flexibilité du coup peu d'agilité. »

« Ben oui, oui enfin moi ouais je trouve que c'est un frein. En fait nous le chargé d'affaires on a un peu une position qui est un peu particulière parce qu'on est au bout de la chaîne ça veut dire que derrière nous c'est le client donc en fait c'est à dire que on est l'intermédiaire entre bah l'externe et l'interne c'est à dire que l'externe c'est le client l'interne c'est tous les services avec lesquels on est amené à travailler et du coup ben en fait quand le client est mécontent on prend le mécontentement du client et quand bien-même en interne ça n'avance pas ou ça ne veut pas faire de cette façon-là que ça veut respecter exactement une procédure etcetera c'est nous qui centralisons un peu tout ça nous on peut reporter sur personne et du coup on subit un peu la rigidité dont peuvent faire preuve certains internes parce que justement eux restent uniquement en interne et ne travaillent pas avec l'externe alors que nous on est obligé du coup de composer avec l'interne et l'externe. »

« Bah au contraire nous on n'a pas le choix d'être agile parce qu'on doit composer avec si tu veux avec les états d'âme des uns et des autres et on se retrouve au milieu et nous on n'a pas le choix donc en fait on ne peut pas refuser on ne peut pas on est obligé d'avancer donc du coup pour avancer ou pour faire avancer les choses on est obligé d'être agile. »

Ensuite, un deuxième point à soulever est celui de la formation. Nous évoquions plus haut le sujet du constructivisme. La formation vise avant tout à transformer des structures de connaissances « déjà présentes » chez un individu en nouvelles structures (ETIENNE BOURGEOIS, 1996). Cependant, les structures « déjà présentes » mobilisées par l'individu dans un processus d'apprentissage sont en fonction plus ou moins aptes au changement (ETIENNE BOURGEOIS, 1996). En résumé, l'identité d'un individu peut être soit motrice pour son apprentissage, soit un frein. Ce qui explique

que certains collaborateurs ne s'approprient jamais les valeurs agiles (**ETIENNE BOURGEOIS, 1996**). J'ai par exemple interviewé un collaborateur dont l'identité était un vrai moteur pour son apprentissage. En effet, il passe des journées entières de vacances sur un de nos outils de formation car pour lui il faut continuer de se former à vie. A contrario, j'ai eu des interviewés qui m'ont fait comprendre qu'ils n'avaient pas du tout de temps à consacrer à leur formation.

Par ailleurs, les difficultés d'appropriation des valeurs agiles par les collaborateurs peuvent s'expliquer par deux approches :

- ❖ Certains collaborateurs ne parviendront jamais à combler l'écart entre leur « identité pour soi » et « identité pour autrui ». C'est-à-dire qu'ils n'arriveront jamais à devenir ce que l'entreprise attend d'eux (identité réelle), ni même à paraître ce que l'entreprise attend d'eux (image renvoyée).
- ❖ Les formations proposées par la Direction ne fonctionneront pas auprès des individus dont l'identité est un frein au changement et à l'apprentissage.

2) *Gestion de soi*

La gestion de soi commence par le fait de se soumettre ou non à une morale. La morale est un ensemble de « valeurs et de règles d'action qui sont proposées aux individus par l'intermédiaire d'appareils prescriptifs divers » (**MICHEL FOUCAULT, 2013**). L'entreprise comme nous l'avons vu est un appareil prescriptif qui dans le cadre du déploiement de l'agile propose aux collaborateurs de suivre cinq valeurs agiles et de respecter les règles édictées par la méthodologie agile. La morale, c'est également le comportement « réel » des individus qui sont confrontés à la proposition de ces valeurs et de ces règles. C'est-à-dire la manière dont ils se soumettent plus ou moins à ces valeurs et règles, est-ce qu'ils obéissent ou résistent ou encore est-ce qu'ils respectent ou négligent les valeurs (**MICHEL FOUCAULT, 2013**). Ce sont des paramètres qui nous permettent de comprendre pourquoi les collaborateurs ne s'approprient pas toujours les valeurs agiles. Finalement, au-delà du fait de ne pas y arriver, certains collaborateurs préfèrent ne pas s'y soumettre et négligent ces valeurs. C'est une observation que j'ai pu faire lors de la conduite et de l'analyse de mes entretiens. Dans l'un de mes entretiens, l'interviewée exprime dans son discours son incapacité totale à

se soumettre aux valeurs agiles. Elle montre clairement qu'il y a un écart entre ce qui est prescrit par la Direction et la réalité du terrain.

Extraits du discours d'une interviewée exprimant son incompréhension et l'inadaptabilité des valeurs agiles prescrites par l'entreprise à son quotidien :

Entretien n°4

« La discipline, plus que le contrôle, bah la discipline, **on essaie** tous d'être disciplinés. Mais c'est vrai que **c'est compliqué**, puisque en fait **on ne peut pas** allier le client avant tout et la discipline. Puisque si on dit le client avant tout, bah parfois, **malheureusement, on n'est pas forcément** discipliné et **on ne va pas suivre** bah tous les process habituels pour pouvoir répondre à notre client. »

« **On essaie. Enfin j'essaie.** Mais c'est vrai que **c'est compliqué, c'est compliqué.** Avec, entre guillemets, les suppressions de postes, des APAC qui sont sous dimensionnés... Et malheureusement, en fait **on ne peut pas appliquer ces cinq valeurs** chez X. Parce que **on est limité** et on doit compter sur X Y Z. »

« Pour répondre à toutes ces valeurs. Pour être réactif bah **malheureusement**, je donne un exemple tout bête, j'ai vraiment un client qui va faire un virement. On nous demande de la réactivité, que le virement soit fait agile. **Malheureusement ce n'est pas entre mes mains.** Moi je vais retransmettre le mail, mais il y a un intermédiaire en fait. Il y a toujours des intermédiaires qui font et qui **ne sont pas forcément, qui n'appliquent pas forcément ces valeurs là** mais ce n'est pas de leur fait, c'est parce que peut être qu'ils sont sous dimensionnés, peut-être qu'ils sont en sous-effectif, peut-être pas encore formés, etcetera. Ce qui fait que **malheureusement**, bah vis-à-vis du client, **ce n'est pas, ce n'est pas réactif, ce n'est pas assez réactif**, etcetera. »

« Donc voilà le courage **bah on essaie.** Mais encore une fois, en fait, moi je suis commerciale, mais mon temps commercial représente dans une journée peut-être vingt-cinq pourcents, tout le reste c'est back et middle office que je pratique. Donc c'est des choses que je fais. C'est du quotidien, en fait **ça n'a rien de courageux.** »

« Ce n'est pas, en fait oui. **On n'a pas le choix**. Oui, je suis plus dans des habitudes parce que **je n'ai pas le choix**. Ce n'est pas parce que j'en ai envie, c'est parce que **je n'ai pas le choix** et que finalement, en fait, on a toujours quelqu'un, on a toujours un intermédiaire. »

« C'est ça, exactement. Entre la réalité, entre le terrain et ce qu'ils voudraient, faire ce qu'ils veulent et ça serait bien que ce soit appliqué partout. **Mais entre le terrain et la réalité, il y a vraiment un fossé.** »

« I – Et l'ouverture plus que les certitudes, c'est à dire ? **Je n'ai pas trop compris, l'ouverture de quoi ?**

E – D'accord, donc pour toi il y a une incompréhension sur celle-ci ?

I – Sur celle-là, ouais. Plus que les certitudes ? **Ouais je ne sais pas.**

E – Bah comment, tu l'interprètes toi ?

I – Plus que les certitudes... **aucune idée. Aucune idée** si c'est l'ouverture des... Ou s'ouvrir au changement ? »

Dans ces extraits d'entretien, le discours de l'interviewée est marqué par un univers discursif de l'incapacité et de la difficulté (expressions en rouge). On comprend que pour elle les attentes de la Direction en matière de comportements agiles est une réelle souffrance. Elle est en fait dans une situation où elle est en incapacité de se soumettre à ces valeurs. De plus, lorsqu'on analyse la dernière citation, on se rend compte que l'interviewée n'est pas en mesure de s'approprier la valeur de l'ouverture plus que les certitudes puisqu'elle ne la comprend pas. La forme discursive de cette valeur ne permet pas à l'interviewée de comprendre de quoi elle parle. Cette analyse permet de conclure qu'il y a beaucoup trop de contradictions mises en lumière par l'interviewée entre ce que prescrit les valeurs agiles et les possibilités d'actions des collaborateurs sur le terrain. Ils ne peuvent donc pas avoir une gestion d'eux-mêmes équilibrée.

Lorsqu'on parle de gestion de soi, certains travaux sur le fait de croire au changement pour changer sont intéressants pour répondre à notre problématique. En effet, certains travaux de recherche ont démontré que « la croyance en la possibilité de changements » est un levier du changement en elle-même (JACQUES VAN RILLAER, 2020A). Dans notre cas, il est possible d'imaginer que les collaborateurs qui croient au fait qu'ils puissent changer s'approprient beaucoup plus facilement que les collaborateurs qui n'y croient pas. Il est important de préciser que le fait de croire ou non en sa capacité à changer ne dépend pas que de soi. L'environnement extérieur, comme les managers par exemple, conditionne notre confiance en nous-même et en notre capacité à changer (CAROL S. DWECK, 2010). Donc un collaborateur soumis à un management qui le tire vers le bas aura peu de chance de croire en sa capacité d'être courageux par exemple.

Extrait de mon journal de terrain

La croyance en sa capacité à changer n'est pas quelque chose que j'ai eu l'occasion d'aborder lors de mes entretiens. Cependant, j'ai eu l'occasion de l'observer directement sur le terrain lorsque j'accompagnais des équipes.

J'ai travaillé sur l'accompagnement d'équipes qui avaient besoin de nous pour travailler sur des leviers d'actions identifiés par une enquête faite auprès des collaborateurs. Dans cette enquête, il est ressorti que de nombreux collaborateurs avaient peu confiance en leur capacité à changer. En analysant les résultats, je me suis rendu compte que c'était fortement corrélé à leurs réponses sur le soutien de leur manager. C'est-à-dire que les collaborateurs ayant un pourcentage peu élevé de confiance en leur capacité à changer ont également répondu qu'ils ont peu de soutien de la part de leur manager. Enfin, j'ai également pu observer que les collaborateurs ayant répondu qu'ils avaient peu confiance en leur capacité à changer ont également répondu que l'entreprise ne les préparait pas suffisamment au changement.

De nombreux collaborateurs n'ayant pas confiance en leur capacité à changer et n'ayant pas le soutien de leur manager, il est normal d'observer qu'ils ne parviennent pas à s'approprier et appliquer les valeurs agiles prescrites par l'entreprise.

Par ailleurs, si l'on souhaite que les collaborateurs aillent vers une pratique de nouveaux comportements, il est important de souligner que le « moteur essentiel du changement de comportements réside dans la perception de leurs conséquences » (JACQUES VAN RILLAER, 2020B). C'est-à-dire que si un collaborateur ne perçoit pas l'intérêt qu'il a à changer pour incarner ces valeurs agiles, s'il ne voit pas en quoi son travail deviendra pénible s'il ne le fait pas, il ne sera pas motivé à faire les efforts nécessaires au changement de comportements. Pour résumer, si devenir courageux a un « prix » excessif par rapport aux « gains » que cela peut lui apporter, un collaborateur n'aura aucun intérêt à le devenir. En revanche si devenir courageux lui fait gagner davantage que les efforts qu'il doit faire pour le devenir, il ira naturellement vers un changement de comportements.

Extrait du discours d'un interviewé sur sa gestion de lui-même et de sa formation sur l'agile :

Entretien n°8

« Ah ben pour moi c'est un softskills essentiel tu vois si on veut parler un petit peu avec des termes à la mode c'est quelque chose qui est absolument indispensable on doit être... Alors c'est quelque chose qu'on doit s'efforcer de développer »

« Non je pense que c'est aussi une manière d'être c'est effectivement, ce n'est pas “ça change, c'était mieux avant” c'est “bah oui ça change et de toute manière le changement est inévitable et puis de quelle manière je vais appréhender, avec quels outils auprès de qui pour être le plus à l'aise possible et ce le plus rapidement”, parce qu'on disait maintenant les cycles c'est un peu comme l'informatique ça va de plus en plus vite et tu pouvais être expert sur un outil et son évolution bah t'es pas du tout à l'aise parce qu'on a l'interface qui est différente et puis les besoins sont plus forcément les mêmes ou l'outil s'est perfectionné. Donc l'agilité quelque part c'est ne pas vivre sur ses acquis. »

« Ah bah il y a des gens effectivement des collègues ou moi sur certains sujets où tu es moins à l'aise donc tu vas y aller plutôt à reculons alors que de toute manière ce n'est pas pour moi le bon état d'esprit parce que tu vas devoir faire évoluer

effectivement tes méthodes de travail. Donc une fois qu'on a dit oui c'était mieux avant mais il faut passer à la phase suivante c'est à dire appréhender le nouvel outil ou la nouvelle méthode de travail, tous les modes de... Enfin tous les types de changements plutôt. »

« Huumuum non je pense que c'est une bonne chose moi par exemple j'ai adoré C j'y ai passé des journées de vacances, des nuits que je ne dors pas etcetera, oui, oui j'ai appris tout un tas de... Enfin après c'est un vernis sur des sujets qui m'étaient totalement étrangers que j'ai découvert après on apprend beaucoup aussi des autres. Justement moi écoute je travaille avec S. il y a un tas de choses qu'il me fait découvrir voilà moi je le guide sur ce que je connais du monde de l'entreprise mais sur son approche etcetera tu vois c'est là on est un peu dans le reverse mentoring donc tout seul tu n'y arrives pas à mon avis c'est insuffisant. »

Le discours de ce collaborateur montre clairement qu'il a compris quel était son intérêt à accepter et à mettre en place les valeurs agiles dans son quotidien. C'est une personne qui se forme quotidiennement et qui est dans une posture « l'agile c'est essentiel ». Il a appris à accepter le changement et à le voir comme quelque chose d'inéluctable auquel il faut s'habituer. Pour lui le « gain » que représente l'acquisition des comportements agiles est supérieur au « coût ». L'agile, selon lui, est un softskill essentiel pour son propre avenir professionnel. Il est donc plus facile pour lui de s'approprier les valeurs agiles et surtout d'accepter cette prescription de comportements de la part de la Direction.

Conclusion

Ma question de recherche au début de mon enquête était « **Les collaborateurs comprennent-ils et s'approprient-ils les valeurs agiles définies par le groupe X ?** ». La réponse à cette question est un oui nuancé par les nombreuses difficultés que peut rencontrer un collaborateur face à la prescription de nouveaux comportements par la Direction. Les résultats de mon enquête de terrain auprès des collaborateurs m'ont permis de mettre en lumière plusieurs aspects. D'abord, il faut préciser que la finalité de l'agile est de modifier la façon de travailler des collaborateurs, notamment leurs savoir-être. Ensuite, l'agile n'est pas facile à mettre en place au quotidien pour les collaborateurs surtout si ce n'est pas adapté. En effet, pour certains c'est possible, alors que pour d'autres ça ne l'est pas. Ensuite, le déploiement de l'agile dans un univers comme la Banque demande beaucoup d'investissements, qu'ils soient financiers ou humains. Enfin, les valeurs agiles ne sont pas toujours comprises de tous les collaborateurs et les méthodes de travail agiles ne peuvent pas convenir à tous. De plus, pour s'approprier l'agile, il faut des connaissances sur les sujets et le vivre au quotidien, la communication et la formation déployées ne suffisent pas. L'accompagnement au changement n'a pas été assez présent et personnalisé et les collaborateurs ont le sentiment qu'il y a un fossé entre ce qu'attend la Direction et ce qu'ils peuvent faire réellement.

Tous ces résultats m'ont poussée à me questionner davantage et à émettre une problématique de recherche : **Quelles sont les causes explicatives des difficultés des collaborateurs à s'approprier et à incarner les valeurs agiles du groupe ?**. Pour y répondre, j'ai mobilisé plusieurs notions issues des sciences sociales. La première notion qui permet d'expliquer ces difficultés est celle du cadre de référence. En effet, la Direction lorsqu'elle communique sur les valeurs agiles avec une simple plaquette offre un cadre de référence trop flou aux collaborateurs. Chacun ayant sa propre définition des mots, elle ne permet pas le consensus et une appropriation claire de tous. La seconde notion est celle de la novlangue managériale qui ne permet pas aux collaborateurs de comprendre de quoi l'entreprise leur parle, ce qui peut les mettre en grande souffrance.

Ensuite, il y a la notion de gestion du temps. Les collaborateurs n'ont pas le temps de lire les communications et de faire les formations. De plus, cette communication et ces formations ne permettent pas à elles seules l'acquisition de nouveaux comportements.

Puis, certains collaborateurs n'arrivent pas, voire refusent de mettre en place les nouveaux comportements prescrits. Cela peut s'expliquer par la notion d'identité. Effectivement, si un collaborateur ne parvient pas à combler l'écart entre son identité réelle et l'identité attendue par la Direction, il ne s'appropriera jamais les valeurs agiles et en souffrira. Son identité peut être un réel frein au changement et à son apprentissage. En prenant appui sur la population que j'ai interviewé, j'ai tenté de montrer que les personnes qui s'approprient le mieux les valeurs agiles sont en réalité les personnes qui travaillent sur de la gestion de projet ou près de personnes faisant de la gestion de projet et qui ont connu les débuts de l'agile. Les personnes ayant le plus de difficultés à s'approprier les valeurs agiles sont les personnes qui ne travaillent pas du tout sur de la gestion de projet et qui sont relativement jeunes (elles ont commencé à travailler il y a moins de 10 ans). C'est une première construction des identités chez qui nous pouvons observer une appropriation ou une non appropriation des valeurs agiles, qui demanderait à être plus affinée pour construire un travail plus solide.

Enfin, on peut expliquer les difficultés d'appropriation et d'incarnation des valeurs agiles par les collaborateurs par ce que cela leur coûte. C'est-à-dire qu'un collaborateur n'aura aucun intérêt à adopter ces nouveaux comportements si pour ce faire cela lui coûte plus que ce que cela va lui rapporter.

Cette enquête m'aura permis de travailler sur l'accompagnement au changement lors d'une transformation culturelle. J'en retiens plusieurs enseignements pour moi-même et pour mon avenir professionnel. D'abord, il faut prendre le temps de bien définir ce que veulent dire les mots et les traduire. Il faut que chaque collaborateur puisse savoir ce que cela veut dire pour lui et pour son métier. Il faut utiliser un langage compréhensible par tous et le traduire si besoin. Ensuite, il faut prendre conscience qu'une transformation culturelle prend du temps. Il faut donc donner du temps aux collaborateurs pour s'approprier ce qui leur est demandé, et cela passe par du temps pour lire les communications et faire les formations sans les surcharger. Puis, il faut adopter un accompagnement au changement plus individuel, ou au moins adapté à chaque métier. Un accompagnement universel à tous les collaborateurs de l'entreprise

sans actions ciblées ne peut pas fonctionner lors d'une transformation culturelle. Il faut adapter au terrain et utiliser le terrain comme levier de l'accompagnement et de la formation. Enfin, il faut montrer à chacun quel est son intérêt à adopter le changement et lui donner les moyens de le faire pour que ce qu'il gagne soit supérieur à ce que ça lui coûte.

Pour conclure, je sors de cette expérience et de cette enquête plus prête que jamais à mobiliser ces pistes de travail lors de ma prochaine expérience en tant que consultante junior en accompagnement du changement. Et j'espère pouvoir en faire prendre conscience autour de moi, chez mes futurs clients et auprès de mes futurs collègues.

Bibliographie

Partie I : Découverte de l'agile et de son déploiement

Autissier, David, and Jean-Michel Moutot. *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Dunod, 2003.

Bourgeois, Etienne. "Identité et apprentissage." *Education permanente* 128 (1996) : 27-35.

Cohen-Scali, Valérie. « Chapitre IV - Un dispositif producteur de contradictions et de transformations identitaires », *Alternance et identité professionnelle*. Sous la direction de Cohen-Scali Valérie. Presses Universitaires de France, 2000, pp. 179-200.

Crozier, Michel, and Erhard Friedberg. "L'acteur et le système." (1977).

Dubar, Claude. « 3. La crise des identités professionnelles », , *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, sous la direction de Dubar Claude. Presses Universitaires de France, 2010, pp. 95-128.

Michelot, Christian. « Demande », Jacqueline Barus-Michel éd., *Vocabulaire de psychosociologie*. Érès, 2002, pp. 324-328

Mintzberg, Henry. "The structuring of organizations." *Englewood Cliffs* 330 (1979).

Sainsaulieu, Renaud. *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

Tap, Pierre. « Socialisation et construction de l'identité personnelle », Hanna Malewska-Peyre éd., *La socialisation de l'enfance à l'adolescence*. Presses Universitaires de France, 1991, pp. 49-74.

Ughetto, Pascal. « Chapitre 5. De nouvelles relations avec les disciplines voisines », *Les nouvelles sociologies du travail. Introduction à la sociologie de l'activité*, sous la direction de Ughetto Pascal. De Boeck Supérieur, 2018, pp. 91-113.

Partie II : Mener une enquête en sciences sociales et trouver la bonne posture : retour sur une expérience riche et positive

- Barbot, Janine. "Mener un entretien de face à face." S. Paugam (Éd.), *L'enquête sociologique* (2010) : 116-141.
- Beaud, Stéphane, and Florence Weber. *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*. La découverte, 1997.
- Benson, Douglas, and John A. Hughes. *The perspective of ethnomethodology*. Addison-Wesley Longman Limited, 1983.
- Costantini, Chantal. « Entretien. (interview – entrevista) », Agnès Vandeveld-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès, 2019, pp. 243-247
- Duchesne, Sophie. "Entretien non préstructuré, stratégie de recherche et étude des représentations." *Politix* 9.35 (1996): 189-206.
- Glady, Marc. "Destination (s) de la connaissance dans l'entretien de recherche: l'inégale appropriation des offres de sens." *Langage et société* 1 (2008): 53-72.
- Hinault, Anne-Claude, Florence Osty, and Laurence Serval. *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*. Rennes (Presses universitaires de), 2019.
- Jules-Rosette, Bennetta. "The conversion experience: The apostles of John Maranke." *Journal of religion in Africa* 7.2 (1975): 132-164.
- Landour, Julie. "Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel : Implications ethnographiques." *Genèses* (Paris) 90 (2013).
- Lapassade, Georges. « Observation participante », Jacqueline Barus-Michel éd., *Vocabulaire de psychosociologie*. Érès, 2002, pp. 375-390
- Mehan, Hugh, and Houston Wood. "The Morality of Ethnomethodology." *Theory and Society*, vol. 2, no. 4, 1975, pp. 509–30.
- Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. 3e éd, Pearson, 2018.
- Palmade, J. "L'entretien dans le processus de recherche: une technique de rupture." *Connexions* 52.2 (1988).
- Sévigny, Robert. « Approche non directive. (non-directive approach – enfoque no-directivo) », Agnès Vandeveld-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès, 2019, pp. 76-79

Partie III : Les difficultés d'appropriation de l'agile par les collaborateurs : Exploration des résultats d'enquête

- Abdallah, Lotfi Ben, and Zeineb Ben Ammar-Mamlouk. "Cambio organizativo y evolución de las competencias. Caso de las empresas industriales tunecinas." *La Revue des Sciences de Gestion* 226227.4 (2007): 133-146.
- Alvesson, Mats. "Understanding organizational culture." *Understanding Organizational Culture* (2012): 1-248.
- Alvesson, Mats, and Stefan Sveningsson. *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge, 2015.
- Bardelli, Pierre, et José Allouche. *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Armand Colin, 2012
- Ben Abdallah, Lotfi, et Zeineb Ben Ammar-Mamlouk. « Changement organisationnel et évolution des compétences . Cas des entreprises industrielles tunisiennes », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 226-227, no. 4-5, 2007, pp. 133-146.
- Bergugnat, Laurence. « Changement. (change – cambio) », Agnès Vandeveldé-Rougale éd., *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès, 2019, pp. 106-109.
- Bourgeois, Etienne. "Identité et apprentissage." *Education permanente* 128 (1996) : 27-35.
- Dubar, Claude. "La socialisation: construction sociale de l'identité." (2010).
- Dweck, Carol S. « Chapitre 8. Un atelier pour changer les états d'esprit », , *Changer d'état d'esprit. Une nouvelle psychologie de la réussite*, sous la direction de Dweck Carol S. Mardaga, 2010, pp. 241-276.
- Faure, Frédéric, et Alain Cucchi. « Quelle caractérisation du savoir-être ? Une revue de la littérature en deux temps », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 39,9, no. 2, 2020, pp. 3-25.
- Foucault, Michel. « Pratiques de soi », Didier Fassin éd., *La question morale*. Presses Universitaires de France, 2013, pp. 65-73.
- Fukuhara, Ken. « L'engagement comme projet stratégique ou la rhétorique managériale de Pôle emploi », communication pour les 15es Journées internationales de sociologie du travail, Athènes, 11-13 mai 2016
- Gimenez-Espin, Juan Antonio, et al. « Organizational Culture for Total Quality Management ». *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 24, n° 5-6, juin 2013, p. 678-92.
- Giust-Desprairies, Florence. "L'identité comme processus, entre liaison et déliaison." *Éducation permanente* 128 (1996): 63-70.

- Joly, Bruno. « Chapitre 3. La communication en entreprise », , La communication. sous la direction de Joly Bruno. De Boeck Supérieur, 2009, pp. 69-129.
- Kerzil, Jennifer. « Constructivisme », Jean-Pierre Boutinet éd., L'ABC de la VAE. Érès, 2009, pp. 112-113.
- Korzybski, Alfred. Une carte n'est pas le territoire: prolégomènes aux systèmes non-aristotéliens et à la sémantique générale. Éditions de l'Éclat, 1998.
- Mangin, Bertrand. « Identité professionnelle. (professional identity – identidad profesional) », Agnès Vandevelde-Rougale éd., Dictionnaire de sociologie clinique. Érès, 2019, pp. 335-338.
- de Miribel, Marielle. « 16. Sous le regard porté sur la réalité, le cadre de référence », , Accueillir les publics. Comprendre et agir. avec la participation de Evano Brigitte, Lizée Benoît, Faragasso Tony. Éditions du Cercle de la Librairie, 2013, pp. 233-248.
- Nascimento, Adelaïde. « Changement organisationnel, changement culturel ? Repères pour l'intervention ergonomique », Le travail humain, vol. 83, no. 2, 2020, pp. 161-177.
- Paradeise, Catherine, et Yves Lichtenberger. « Compétence, compétences ». Sociologie du Travail, vol. 43, n° 1, janvier 2001, p. 33-48.
- Persais, Eric. "L'excellence durable: vers une intégration des parties prenantes." La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion 205 (2004): 5.
- Pesce, Sébastien. « Communication et interaction symbolique. (communication and symbolic interaction – comunicación y interacción simbólica) », Agnès Vandevelde-Rougale éd., Dictionnaire de sociologie clinique. Érès, 2019, pp. 140-141.
- Pesqueux, Yvon. Organisations: modèles et représentations. No. hal-00479590. 2002.
- Rhéaume, Jacques. « Changement », Jacqueline Barus-Michel éd., Vocabulaire de psychosociologie. Érès, 2002, pp. 65-72.
- Ségal, Élodie. « Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence », L'Homme & la Société, vol. 162, no. 4, 2006, pp. 97-113.
- Seignour, Amélie. « XXVIII. George Orwell. 1984 et la novlangue managériale », Yves-Frédéric Livian éd., Les grands auteurs aux frontières du management. EMS Editions, 2022, pp. 354-365.
- Tonnelé, Arnaud. 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif. Editions Eyrolles, 2011.
- Valéau, Patrick, Bernard Gangloff, et Pierre Louart. « La dimension normative de l'évaluation des savoir-être : étude de la conformité perçue par rapport salari-

idéal », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol. 34,8, no. 1, 2019, pp. 30-50.

Vandeveld-Rougale, Agnès. La novlangue managériale. Emprise et résistance. Érès, 2017

Vandeveld-Rougale, Agnès. « Novlangue managériale. (managerial newspeak – neolengua gerencial) », Agnès Vandeveld-Rougale éd., Dictionnaire de sociologie clinique. Érès, 2019, pp. 436-439.

A- Van Rillaer, Jacques. « Chapitre 7. La préparation de changements de comportements », , La gestion de soi. Ce qu'il faut faire pour vivre mieux, sous la direction de Van Rillaer Jacques. Mardaga, 2020, pp. 203-268.

B- Van Rillaer, Jacques. « Chapitre 8. La pratique de nouveaux comportements », , La gestion de soi. Ce qu'il faut faire pour vivre mieux, sous la direction de Van Rillaer Jacques. Mardaga, 2020, pp. 269-318.

Zarifian, Philippe. Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle. Presses Universitaires de France, 2009

Annexes

Liste des annexes :

Annexe n°1 : Guide d'entretien

Annexe n°2 : Retranscription des entretiens réalisés

Annexe n°3 : Tableau de présentation de la population interviewée

Annexe n°4 : Planche des cinq valeurs agiles du groupe

Annexe n°1 : Guide d'entretien

Consignes d'entretien :

1. Consigne générale : « Dites-moi qu'est-ce que l'agile pour vous ? » (Adapter le pronom personnel en fonction de la personne)
2. Agilité et banque ?
3. Hiérarchie et agilité ?
4. Compétences et agilité ?
5. Être agile : 5 valeurs agile X : qu'est-ce que ça évoque ?
6. Appropriation ? Différence central / réseaux ?
7. Faire agile sans être agile ?
8. Direction et agilité ?
9. Communication et formation ?

***Annexe n°2 : Retranscription des
entretiens réalisés***

Entretien n°1

E – Donc c'est pour ça que la question c'est vraiment, qu'est-ce que l'agilité pour toi aujourd'hui ?

I – Ok, alors écoute euh, moi, j'ai eu l'occasion d'en j'ai, je, je l'ai découvert euh dans le cadre d'un projet que j'ai fait il y a 2 ans. Avec la génération, la génération d'un paragraphe d'analyse financière. On avait pour objectif d'utiliser une technologie qui s'appelle la génération de langage naturel, la NLG. Et qui qui permet, voilà tu, tu, tu rentres des données et ça te génère du texte associé. Et donc c'était un projet informatique. Alors l'agilité, aujourd'hui, on, on nous le demande. On nous on demande à l'appliquer partout, mais l'idée de l'agilité, c'est de casser. C'est 2 niveaux, c'est-à-dire la première chose, c'est, c'est l'idée de casser l'organisation telle qu'elle était jusqu'à présent qui était très hiérarchisée. Où t'avais un peu des silos où chacun travaillait dans son coin et chacun avait des règles à appliquer. Aujourd'hui, il y a beaucoup de règles sur l'agilité. L'agile est une méthode extrêmement rigoureuse, mais sur laquelle l'objectif, c'est qu'on travaille tous ensemble. Mais quand on dit tous ensemble, tu vois ? Nous, sur nos notre quotidien on est sur du métier, on a des idées, on a des projets, on a des attendus, on a des irritants à traiter et il faut qu'on, il faut qu'on trouve des solutions pour les améliorer. Donc, avant ce qu'on faisait, c'est que tu identifiais ton besoin. Tu décrivais dans le moindre détail ton besoin. Et tu confiais ton besoin au département qui allait le solutionner. Nous en l'occurrence, vu que ce sont souvent des outils informatiques qu'on développe pour solutionner notre besoin, et ben on donner ça à l'IT. Et l'IT repassait dessus. Et si tu veux, t'avais un côté, chacun faisait son job, chacun arrivait à une étape précise du processus, dans le bout en bout de ton, de ton projet. Chacun arrivait à un moment précis. Et dès lors que tu avais, tu avais une sorte de workflow, c'est-à-dire que tu, tu passais le bébé et puis après t'en entendait plus parler, puis après ça revenait puis après t'en entendait plus parler. Et puis un jour, bah on te sortait, ce que tu, on te sortait un produit. Qui était censé correspondre à ton besoin. Tu les avais briefés, ils avaient travaillé, ils avaient sorti un truc et toi, l'objectif, c'était que ça corresponde et qu'après tu le déploies. Et que tu fasses toute la communication, machin et tout et pareil que tu fasses toute la communication. Mais l'idée c'était qu'après, tu confies à, à l'équipe de communication et d'insertion et de formation pour qu'eux, de leur côté ensuite aille faire leur travail et que tu perds un peu, tu perds un peu là, là, là de, de vu ton, ton projet. L'idée de l'agilité, c'était de casser tout ça. C'était de dire, on a tous, tous les

gens qui travaillent autour d'un projet, doivent travailler ensemble. Et pourquoi ? Parce qu'on a chacun notre, notre cœur de compétence. Et du coup, ben la problématique, c'est que tu peux te retrouver avec des gens. Enfin, moi je suis expert du crédit depuis, depuis quelques années. Aujourd'hui, moi le crédit, je connais par cœur parfois, quand je vais exprimer des besoins, pour moi, il y a des choses qui vont être élémentaires, intuitives, donc je ne vais pas forcément les préciser. Et donc ça, je vais passer commande auprès de gens qui eux, n'ont jamais fait mon métier, n'ont peut-être jamais eu un crédit. Mais eux, ils ont des machines. Ils ont des programmes à écrire, ils ont des codes à écrire pour répondre à mon à notre besoin. Et en fait, tu te rends comptes que dans les anciennes méthodes qui étaient style cycle en V ou de choses comme ça, et bien il y avait beaucoup d'insatisfactions parce qu'on ne se comprenait pas. Tu vois par exemple quand on était donc, quand on a commencé à travailler sur la NLG, donc ce fameux projet, moi, je me suis retrouvé avec une équipe projet a qui, qui, et on s'est retrouvé balancé là-dedans, c'est-à-dire qu'on était encadré par IBM qui nous a dit ce projet doit être développé en méthode agile. Donc le métier, vous allez venir à toutes les instances importantes de l'IT et l'IT, vous allez venir aux instances importantes du métier. Donc il y avait l'IT dans les copils, dans les comités de pilotage qui exprimait son besoin, qui se positionnait, qui disait, voilà, on en est là et on a ça et on a ça à faire. Il y avait le métier qui allait dans les instances IT en disant nous, on veut ça, on veut ça comme ça et puis ça se passe comme ça et au tout début du projet. Moi j'ai commencé à aller voir l'IT et à leur parler, à passer des journées avec eux. Et au bout d'un moment, je me suis rendu compte que ce qui moi était mon environnement naturel, à savoir le centre d'affaires les outils du centre d'affaires, les processus crédits, eux, il ne savait pas ce que c'était. Et donc on s'est arrêté un jour et on s'est dit ok ben moi, je vais vous dire ce qu'est mon métier. Et donc on s'est mis dans une salle et je leur ai expliqué l'organigramme d'un centre d'affaires. Le métier d'un, d'un DIRCAF, d'un RCUI, d'un chargé d'affaires, d'un CRCE, qu'est-ce qu'ils font en termes de crédit, comment ça se passe ? Ensuite de dire quel est le processus crédit et du coup comme ça, ça a été plus facile pour leur dire, tu vois moi ce que je veux là ? Bah c'est pour faire économiser du temps dans ce processus-là, à telle personne là. En fait, je leur ai raconté comment notre vie à nous, pour qu'eux comprennent bien notre besoin à nous. Et en plus, tu vois ça, c'est hyper important et ça c'est, c'est un, un des principes fondamentaux de l'agilité. C'est sans rentrer dans le détail, en face de moi mais, mais, mais mes collègues de l'IT ne sont pas des experts

du crédit. En revanche, aujourd'hui ils sont capables de te dire ouais mais le CRCE, normalement il ne doit pas avoir les mêmes habilitations que le chargé d'affaires parce qu'il n'a pas le client en face parce que c'est ça parce qu'il a compris mon métier. Et moi, j'ai eu aussi à travailler de mon côté. Sur, sur la, le rythme et le mode de fonctionnement d'un projet informatique. Donc j'ai compris que tu avais des architectes, que les architectes ils voulaient avoir une vision très macro de ton processus, de ce que tu voulais faire, et là encore tu racontes ta vie et eux, ils te racontent leur problématique, ils te disent bah oui mais moi j'ai tel outil qui va venir te donner la donnée dont t'as besoin. Mais cet outil-là, tu ne peux le mettre que dans tel environnement. Et puis moi je peux aller chercher les données ou les sources que dans cet endroit-là. Et, et du coup, en fait, sans être spécialiste du métier de l'autre, on a chacun une couche supplémentaire de, de connaissances qui nous permet, qui permettent en fait de travailler ensemble, c'est-à-dire un projet en méthodes agiles. C'est un projet collectif, ce n'est pas un projet informatique ou un projet métier, c'est une solution développée conjointement. Ça c'est hyper important, ça c'est un des piliers de l'agilité. Et ce qui, ce qui fait que du coup, l'organisation, ça impose une organisation. Quand tu es en agile, tu as une, une organisation, donc tu vas entendre parler des, des plateaux ou aujourd'hui tu entends parler des domaines aussi, mais en l'occurrence, c'est un plateau, c'est un, c'est une équipe métier qui va aller passer un jour, deux jours, trois jours avec l'IT. Qui va être théoriquement l'agilité au sens pur. C'est, tu te mets à côté du développeur, tu lui dis, moi comme je te l'ai dit comme on l'a déjà réfléchi avec les architectes, le bouton il est vert et il est là-haut. Et là, le développeur, il te prend son truc et il te fait ton bouton vert et en haut. Et tu dis, est ce que ça te va et c'est toi qui tests et c'est toi qui dis oui, ça me va, non, ça ne me va pas. Tu vois, t'as une grosse implication du métier dans l'agilité. Et le deuxième élément fondamental de l'agilité, c'est la hiérarchie à plat. Et après t'as un troisième pilier qui est le rythme. Mais je vais peut-être d'ailleurs plutôt parler du rythme, dire que du coup, quand tu travailles, le fait que tu travailles avec l'IT et ben tu vois avancer le tu, tu vois ce qu'ils font et en fait pour arriver à faire. Si tu veux le fait d'avoir de partager vraiment l'un et l'autre les besoins, les expériences, l'environnement de l'autre et le, le monde de l'autre, et bien ça te permet de faire des développements progressifs. Et l'agile te permet des développements progressifs et la différence entre l'agile et les autres projets, les autres modes de fonctionnement, c'est que quand on parle d'agile, on parle de flexible. Enfin tu vois, on pense flexibilité, on pense, et c'est exactement

ça. Normalement, quand tu es en agile, tu peux t'as toute une méthodologie hein, t'as des sprints qui durent entre deux et trois semaines et l'idée, c'est de décortiquer au maximum tous les processus et tous les besoins, mais vraiment au maximum pour pouvoir développer et sortir et fabriquer un tout, tout, tout, petit bout du tout. Mais un petit peu chaque jour en fait. Tu vois ? Et dans un cycle, dans un sprint, dans un cycle de développement, tu pars sur trois semaines mais par contre au bout des 3 semaines tu sais montrer quelque chose qui fonctionne. Tu vois, c'est tout bête sur bah par exemple sur Instant landing dont on a peut-être déjà entendu parler, le projet Instant landing voilà, c'est un projet de développement d'un score. On va, on développe un score, on développe un IHL donc on développe des écrans, et là le premier sprint qu'on a fait on a pu livrer au bout de trois semaines de développement, donc les mecs ils ont fait que ça, ils se sont occupés que de ça, ils ont pu nous montrer au bout de trois semaines, le tout petit bout d'écran où tu vois la récupération des informations sur le groupe d'affaires et sur l'entité juridique. Donc tu vois que ces éléments apparaissent que quand tu tapes, quand tu vas chercher, quand tu tapes le nom du groupe d'affaires, il te ressort le groupe d'affaires et la liste des entités juridiques. Et c'est tout. Alors que moi mon truc, il est beaucoup plus large que ça, mais je sais que ça, ils l'ont développé et du coup ça, ça marche et que demain là on est sur le deuxième sprint et bien ils vont aller, ils vont aller appeler un service pour savoir si le client il n'est pas, il n'a pas des problèmes, des incidents, des choses comme ça et c'est tout ce qu'ils vont m'avoir développé dans trois semaines mais l'un plus l'autre fonctionnera et sera en mode final quasiment. Tu vois, ce n'est pas la même chose que ce qui se passait avant qui était, ils développaient tout d'un coup. Ils développaient par exemple tout l'IHL d'un coup, puis après ils développaient toutes les, tout ce qu'il y avait derrière puis après ils développaient toutes les connexions entre le devant et le derrière et après ils livraient. Et puis après vous voyiez si ça marchait ? Tu vois la différence ?

E – Oui, oui, je vois.

I – Voilà, donc c'est ça, l'agilité, l'agilité ça te permet et ça, ça a un intérêt, c'est que ça te permet de voir quand tu fais une première livraison d'un tout petit bout, puis un deuxième petit bout de se dire, attends, ça va, ça, ça ne marche pas. Il y a un truc dans le deuxième petit bout, qui ne va pas bien, mais c'est peut-être lié au début du premier petit bout mais du coup vu qu'on a fait que des petits bouts on peut vite aller les rattraper. On n'est pas obligé de tout casser pour travailler le sujet. Et c'est ça qui

est agile, c'est que tu peux alors, sans changer complètement d'avis, il ne faut pas non plus exagérer, surtout quand t'es sur des gros projets. Tu ne peux pas changer d'avis, mais ça te permet de pas te tromper en fait. Et d'affiner d'ailleurs dans l'agile, dans les vocabulaires, t'as du Sprint, t'as de l'affinage, t'as des séances dans lesquelles on se projette dans la solution. Juste l'étape juste d'après tu as un pas dans la cible et on appelle ça des séances d'affinage. Donc, tu affines constamment, constamment, constamment. Et puis tu améliores, tu commences par sortir comme je t'ai dit hein, tu commences par sortir un truc, puis après tu sors un 2e niveau puis après tu, tu fais un troisième niveau et cetera. C'est vraiment ça la philosophie de l'agile. Et après ben autre pilier qui est super important sur l'agile c'est la hiérarchie.

E – Oui, c'est ce que tu disais tout à l'heure, la hiérarchie plate, peux-tu expliciter ?

I – Voilà, voilà, tu n'as pas de hiérarchie normalement en agile parce que tu as des responsables hiérarchiques qui sont là parce qu'il te faut bien un chef pour te faire tes évaluations, te valider tes congés, te donner les informations du service et te voilà. Mais étant donné que tu travailles avec l'IT, tu ne peux pas avoir le même chef que l'IT. En fait donc, donc t'as l'IT qui travaille avec toi et toi tu es chef projet, donc tu vas être obligé de donner des ordres mais tu n'es pas le chef, tu donnes, tu donnes, tu ne donnes pas d'exemples, tu dis voilà, il faut que mutuellement, collectivement on arrive à telle et telle étape. Et donc l'un comme l'autre, si tu veux moi, quand je vais à l'IT je leur dis, bah moi je veux que sur mon écran, mon premier écran, j'ai un bouton vert j'ai machin, j'ai tel élément, on me demande le montant et on te valide et quand t'appuies sur valider bah t'arrives sur telle étape. Et moi, j'ai mon IT qui me dit OK bah là je t'ai écrit les specs, il faut que tu les lises et que tu me les valides donc on a tous si tu veux collectivement on a des responsabilités partagées. Et on demande à l'autre de travailler et donc ça efface la hiérarchie et c'est vraiment fondamental, c'est vraiment... C'est vraiment très plat en fait, ça fait partie des caractéristiques fortes de l'agilité et ça permet beaucoup plus facilement de... Alors après ça, ça reste mon point de vue, le fait que ça responsabilise beaucoup plus. Parce que quand tu vas, quand tu te retrouves dans des ateliers, enfin, quand on a fait la NLG, on faisait des ateliers d'affinage, de deux heures où t'avais en face de toi un développeur qui, trois jours avant, développait un site de vente de chaussures et qui aujourd'hui te faisait de l'analyse financière. Lui, il ne sait pas ce que c'est, l'analyse financière, il s'en fout et il n'a pas besoin de le savoir lui. Ce qu'il faut qu'il sache, ce sont les outils dont il a

besoin. Ce qu'il faut et ce qu'on doit sortir enfin voilà, et donc... Tu es obligé de travailler en équipe. En fait, t'as une grosse, c'est fondamental. C'est-à-dire que si tu n'as pas d'esprit d'équipe, tu ne peux pas travailler en agile, c'est très compliqué. Tu te mets en danger et tu mets tout le monde en danger. Donc ça, ça c'est vraiment... Après en termes de perception personnelle sur l'agile, côté humain ce sont des méthodes qui ne marchent pas chez tout le monde. Il y a des gens, ça dépend de ton vraiment, ça dépend de ton caractère. En fait, c'est-à-dire que t'as des gens qui aiment bien. Si tu veux, quand tu vas, quand tu travailles en agile sur des projets agiles, tu peux, tu peux avoir la sensation que c'est brouillon en fait, parce que tu, potentiellement, tu peux faire des allers-retours, tu peux dire ouais mais non mais je vais faire ça comme ça et puis après je vais revenir dessus puis après ouais, mais en fait nous on va laisser tomber comme ça donc tu peux avoir un côté très brouillon où tu te remets en question assez souvent Et ça, t'as des gens qui ont beaucoup de mal à travailler là-dessus, il y a des gens qui ont vraiment besoin qu'on leur donne un ordre, alors je ne parle absolument pas de compétence intellectuelle, hein. Du tout. C'est vraiment de la compétence humaine, tu peux avoir des gens extrêmement brillants, extrêmement bien câblés, mais qui n'ont aucune capacité à qui, qui ne peuvent pas, qui n'arrivent pas à travailler dans l'instabilité. Tu vois ce que je veux dire ? En revanche, alors moi j'ai moi c'est une méthode qui me convient, qui me parle vraiment, parce que, moi, je suis une, je suis généraliste, mais j'aime bien m'intéresser. Justement, j'aime bien avoir un, une palette de connaissances très large, pas pointue hein. Je suis très généraliste, juste comprendre à peu près les choses les plus importantes. Puis, tu vois la problématique de l'autre, moi sur mon projet IT sur la NLG je vais pouvoir t'expliquer aujourd'hui en utilisant des termes informatiques tout le processus de fonctionnement de mon outil. Ce n'est pas pour ça que je suis experte ce n'est pas pour ça que je sais le coder. Ce n'est pas pour ça que je saurais le coder en revanche, ça me permet de savoir pourquoi il y a des erreurs qu'est-ce qui se passe et tout. Mais tu as des gens, ça ne les intéresse pas si tu veux, ils sont déjà suffisamment occupés à bien gérer le détail du détail. À contrario, moi je ne suis pas dans le détail du détail. Voilà et je pense que la méthode agile permet, si tu veux, tu as une telle mise en force des compétences collectives qu'au final, si on est tous un peu généralistes, et bah ça marchera mieux que si tu as plein de petits spécialistes de plein d'éléments, il te faut toujours un spécialiste de quelque chose mais tu ne peux pas avoir que des spécialistes dans un dans une équipe agile parce qu'autrement t'arriveras pas à sortir les choses. Tu vois,

c'est un peu en fait... Visuellement, c'est vraiment quelque chose de très malléable. Voilà, ce n'est pas une feuille de métal, c'est plutôt une feuille de papier quoi hein c'est vraiment le truc ou mais l'idée au final c'est d'arriver à un truc tout propre, tout beau et nickel, et qui est robuste. Et d'ailleurs, dans l'agilité, c'est un peu comme l'agilité, la meilleure façon de cadrer un projet agile, c'est de faire du design thinking. Tu vois quand tu sors, tu vas jusqu'au bout des, des idées les plus dingues où tu ne réfléchis pas budget, tu ne réfléchis pas durée, tu ne réfléchis pas complexité, tu sors des choses absolument dingues et au fil de tes, de ta réflexion, de ton itération, tu vas aboutir à une maquette. Un truc pourri. Mais qui va un peu tenir en papier ou machin ou tu vas faire un dessin, par exemple sur la bah de manière générale, tu fais des dessins, des écrans tu dis bah oui mais moi je voudrais pouvoir mettre le montant et la durée de mon crédit. Et au final, c'est comme ça que tu arrives à dessiner ton truc plutôt que de te dire alors il faut prendre la base machin pour pouvoir aller enrichir la base bidule pour mettre le montant puis la base chouette pour mettre la durée ce n'est pas la même approche. Là c'est une approche où chacun exprime son besoin. Donc voilà, moi c'est quelque chose qui me qui me parle bien, qui me plaît beaucoup et qui, paradoxalement, contrairement à, à ce qu'on peut voir extérieurement, a énormément de règles, en fait un peu des Guides Lines, tu ne peux pas faire n'importe quoi et c'est pour ça que tu as beaucoup de rituels, ce qu'on appelle les rituels agiles. Rituel vraiment caractéristique de l'agile, c'est le Daily. Comme son nom l'indique dans un projet en agile tous les jours, généralement c'est le, matin tous les jours, tu prends une demi-heure, pas plus, tu ne peux pas prendre plus, il ne faut pas prendre plus. Tu prends une demi-heure avec toute l'équipe Scrum, ce qu'on appelle l'équipe Scrum, c'est l'équipe qui travaille, les bosseurs. Plus, les demandeurs, donc nous métier, on va, on va être, on va participer, on va écouter. On va écouter les développeurs qui vont dire précisément, un ce qu'ils ont fait la veille et deux ce qu'ils ont prévu de faire le jour J et pour voir donc après t'as des outils hein, t'as des kanbans qui te permettent de passer des étapes du "done", du "to do" au "done and delivery". Et du coup, tu as ce qu'on appelle le Scrum master, donc un chef d'orchestre de l'équipe Scrum et tu vas lui dire et lui il va te dire OK donc t'es le développeur toi ? Tu m'as dit hier que tu allais développer ce petit bout là t'en es où ? Et lui il te partage son truc, il ne va pas rentrer dans son détail, il va dire non mais c'est bon ça c'est fait donc tu peux le mettre en "done", pas encore à délivrer parce qu'il faut le tester, mais voilà ou en "done" et à tester donc, délivré et puis et puis bah aujourd'hui je vais m'attaquer à ça ou alors bah

je voudrais bien m'attaquer à ça et t'as l'autre développeur qui lui dit ouais mais attends parce que pour attaquer ça moi il faut que j'ai fini ça et ça, c'est tous les jours et nous métiers, on est là parce qu'on est là en support, au cas où il est des questions. Quand tu vois la semaine dernière ou la semaine d'avant, on a eu un dev qui a dit je ne comprends pas la différence entre une EJ une EJS bon bah y'a que le métier qui pouvait dire que c'est la même chose sauf que EJS c'est une entité juridique qui n'est pas rattaché à un centre d'affaires, à un groupe d'affaires et une EJ c'est une entité juridique qui est rattaché à un groupe d'affaires. Ça si tu veux le développeur, il ne sait pas, ce n'est pas son métier, tu vois ? Et en fait, ça lui a permis, ça a permis à un des devs de bosser dans la journée sans faire une bêtise. Tu vois ? Et donc tu as tout, t'as tout plein de rituels comme ça, donc t'as le Daily. Après tu as des séances d'affinage qui permettent de voir sur alors c'est très découpé hein ? Comme je t'ai dit, c'est vraiment très, très, très découpé, c'est-à-dire que tu as un besoin global. Après tu rythmes les livraisons en disant... Bah si tu veux si je veux livrer le résultat du score bah il faut que je commence par récupérer toutes les données qui vont me permettre de donner un score et donc tu commences, tu commandes des gros jalons et puis après au fur et à mesure tu réduis tu réduis tes jalons pour savoir précisément les tâches que tu vas avoir à exprimer et à réaliser. Et après du coup, il y a toujours un budget derrière, il y a toujours un temps qui est imposé, l'un étant lié à l'autre. Et là en fait, tu as des cérémonies aussi, ça s'appelle du poker. Il y a un truc poker j'sais pas quoi. Et donc chaque développeur qui connaît à peu près chaque développeur, normalement ont la même compétence. Ils assistent tous aux séances d'affinage et après c'est l'un qui va prendre la tâche. Alors c'est ça aussi qui est très important, c'est que normalement tous les développeurs sont polyvalents. C'est-à-dire qu'ils ne vont pas être spécialisés d'un truc, ils vont être meilleur, peut-être dans un truc mais ils ne vont pas forcément être spécialisé. Et donc ils font une séance, ça dure, c'est super long, ça dure deux heures, généralement une séance ou pour chaque sprint, donc nous les sprints, ils durent trois semaines et ils permettent donc de développer un truc viable. Ben, ils évaluent les, ils évaluent le temps qu'ils vont y passer. Il l'évalue en points de complexité. Et les points de complexité au final, derrière, ça correspond au temps passé au temps à passer et donc derrière ça correspond au budget que tu vas y mettre et c'est comme ça que tu évalues un budget global sur un projet. Et d'ailleurs un projet agile, l'évaluation d'un budget d'un projet agile ne se fait pas de la même manière qu'avant. Il se fait juste en temps, plus en nombre d'hommes. Et là, tu sais

combien ça va te coûter, tu te dis voilà, j'ai une équipe de devs qui va venir pendant tant de temps, donc ça va coûter tant et pas le développement de tels modules, ça peut coûter à peu près tant, le développement de tels modules, ça va coûter tant, t'as pas un catalogue de prix, t'as un catalogue de temps estimé de selon la complexité. Tu vois et après tu as encore une autre, t'as encore un autre rituel qui est la cérémonie de sprint. Alors ce que ça a de bien aussi l'agile... Et c'est là encore où tu te dis, humainement, il y a des gens qui adhèrent, d'autres qui n'adhèrent pas. C'est que tu travailles beaucoup avec des gens qui sont soit sur un plateau tous physiquement, soit, pas forcément soit, un peu en ligne. Bah aujourd'hui c'est le cas pour tout le monde, mais si tu veux quand ça a commencé, la méthode agile ce n'était pas une habitude. Et en fait, t'as un moment où chacun se pose en disant ce qui a été ce qui n'a pas été pendant le sprint, ce qu'il a vécu, s'il a été bien pas bien, s'il a trouvé que untel lui avait mal parlé ou sans forcément dire... Ce n'est pas du règlement de compte mais quand même. Si tu as une tension dans le projet la méthode agile t'impose de l'acter que ce soit... ET à contrario, si ça se passe bien, ça te permet de le verbaliser. Il y en a qui n'aiment pas ça. Moi j'ai dit il y a, j'ai un collègue, y a un collab à l'IT qui est absolument hermétique à l'agile. Il s'y met parce qu'il n'a pas le choix. Mais les séances cérémonie de sprint, il dit, oh, qu'est-ce que ça fait chier d'être obligé de dire ouais, alors c'est bien, je suis content, je suis de bonne humeur, je ne suis pas de bonne humeur. Y en a qui n'aiment pas ça. Tu vois ? Voilà, ce n'est pas dans leur, ce n'est pas dans leurs habitudes. Moi ça ne me dérange pas, tu vois mais ça permet en plus de ça te permet aussi parce que derrière ce n'est pas juste béni-oui-oui et pour dire on a fait une méthode américaine. D'ailleurs à l'origine l'agile ce n'est pas un Américain l'inventeur de l'agile, c'est quand même un Japonais à l'origine. Puisque c'est le front, c'est enfin, ils sont deux, il y a un Américain qui a lancé un concept et le patron de Toyota, qui a lancé un concept quasi identique. Voilà donc et l'idée, vraiment c'est d'être à l'écoute des gens avec qui tu bosses, quel que soit ton niveau, quel que soit ton... Moi un développeur, j'ai, si tu veux un développeur est dans un monde qui n'est absolument pas le mien. Mais n'empêche qu'on a tous les deux envies de travailler dans la même... Et d'y arriver. Moi, j'ai des développeurs sur la NLG qui m'appelaient pour me poser des questions vraiment toute basique, mais tant mieux qu'il me les poser. Comme ça, ils ne développaient pas une connerie. D'accord ? Hyper important du coup de s'assurer que t'as une bonne entente dans l'équipe et que quand il y a une tension, elle soit très vite expliquée, commentée et qu'on trouve des solutions.

Tu vois mais du coup t'as des gens à qui ça ne correspond pas du tout pas qui n'aiment pas ça, qui préfère avoir une tâche, qu'on leur confie une tâche qu'ils exécutent pour passer à une autre tâche ensuite. Donc voilà, et donc ce qui te, tu vois toutes ces cérémonies, tous ces rituels-là te prouve à quel point, en fin de compte, une méthode qui extérieurement paraît très cool, très flexible, très fantaisistes, parfois même... et en fin de compte est extrêmement codifiée. Tu vois ? Parce qu'au final, derrière t'as toujours une obsession, c'est là, c'est d'arriver à livrer et le, le pilier fondamental de l'AGILE, c'est d'arriver à livrer, pas forcément la Rolls tout de suite. Tu vois, alors je vais te faire une image très masculine parce que de toute façon, je suis entourée de mecs. Et que du coup, c'est la seule qui me reste. Mais en gros, avant d'avoir la décapotable avec les phares qui s'allument et qui s'éteignent automatiquement en fonction de la luminosité, et bah tu te retrouves, tu commences par développer un châssis avec les roues et tes quatre roues, tu ne mets pas des jantes parce que tu t'en fou, ce que tu veux, c'est que ça roule au début, puis tu mets une carrosserie et puis tu mets des vitres, tu mets des fenêtres, des vitres, mais les vitres au début, bah tu les tu les soulèves automatiquement et puis après eh Ben tu mets des sièges au début t'en met qu'un seul parce que l'idée c'est que ta voiture elle roule, tu mets ton moteur quand même ta voiture elle doit rouler donc là ta voiture elle roule. OK, t'as un siège 4 roues, un châssis peut être un, peut-être une carrosserie, peut être des phares, puis au bout d'un moment tu mets des phares parce que tu veux essayer de la faire travailler, de la faire rouler la nuit, puis après tu vas mettre d'autres fauteuils, d'autres, d'autres sièges à l'intérieur, puis après tu vas mettre... Et au fil du temps, au fil des delivery au fil des sprints, tu vas finir par avoir ta voiture, mais ça fait X sprint que ta voiture elle fonctionne. Elle est déjà opérationnelle. Tu vois ? Et c'est grâce à ces méthodes là et ces livraisons perpétuelles que tu arrives à ce résultat là et nous on le voit sur instant landing. Aujourd'hui tu vois la première livraison, on va livrer que le score sur certains produits, puis la deuxième, on va livrer le score et la tarification, puis le troisième on va livrer le score, la tarification et on va enrichir les produits qui vont être livrés puis après on va mettre le parcours d'assurance puis après on va mettre le parcours de garantie puis après on va mettre le contrat, on va mettre la signature. Et après, on va mettre la mise à disposition des fonds. Après on va mettre ça sur MBE mais tu vois on ne fait pas tout d'un coup. Mais moi en septembre, mon premier sprint va livrer quelque chose au réseau. Et je vais pouvoir dire au réseau, vous avez ça, vous pouvez l'utiliser, il est fiable, il est définitif. Et on va rajouter des éléments qui

seront aussi fiables et définitifs au fil du temps. Mais dès septembre, alors que mon projet se finit en 2025, dès septembre 2022, j'ai quelque chose d'efficace à sortir. Et ça voilà, c'est vraiment parce que tu travailles tous ensemble parce que t'as cette méthode-là de vraiment, tu décortiques les choses vraiment en grand détail, pour pouvoir trouver une solution. En fait, quand on était enfant, on faisait la même chose. Tu vois, on essayait au début de faire des choses qui, on essayait, de jouer ou pas, ou de sortir des trucs un peu sympas mais qui étaient un peu fait en bouts de ficelle. Et puis au fur et à mesure, t'as eu un peu plus d'argent de poche du coup, bah t'as commencé à peindre ta maquette et puis après t'as commencé à lui mettre un moteur ou un truc comme ça. Et puis après, enfin bon je ne sais pas c'est un exemple comme un autre mais c'est comme ta Barbie, tu vois quand t'étais petite fille, au début, t'avais une première Barbie avec un vêtement. Et la tête de la Barbie, voilà. Après bah t'as pu acheter les barrettes qui vont avec et puis après t'as pu euh lui mettre d'autres vêtements et puis... Mais c'est exactement la même chose.

E – Donc je vois, et donc si je devais par exemple, résumer un petit peu en deux mots, c'est quelque chose que je te propose : Transversalité et pluridisciplinarité en fait, c'est vraiment les, les bases de l'agilité ?

I – Ouais, c'est ça, je suis d'accord.

E – Ok, et pour toi, pour essayer donc d'aller un peu plus vers notre secteur. Si tu devais en fait te positionner sur l'agilité mais dans le secteur bancaire. Qu'est-ce que, qu'est-ce que tu en penses ?

I – Alors moi je ne connais pas tout le secteur bancaire, je connais que la banque dans laquelle je travaille moi. J'ai pu un peu confronter mes idées avec quelqu'un qui fait de l'agilité Bpifrance qui a à peu près les mêmes problématiques que moi. Mais je pense que c'est le sujet dans toutes les boîtes, dans toutes les entreprises, on est on ne peut-on est bien obligé de vivre avec notre passé. Voilà donc déjà, un, on est obligé de vivre avec notre passé, deux, aujourd'hui tu travailles dans une des plus grosses banques en France et en Europe ce qui fait que tu as des systèmes qui sont anciens, vieux. Et donc il faut que tu t'adaptes encore plus et que parfois tu sois obligé de suivre des processus qui ne vont jamais pouvoir être agiles parce que tu seras sur des outils qui ne te permettent pas de l'être. T'as des outils si tu veux te ploguer dessus et ben il faut, il faut construire toute une enveloppe autour genre un API pour pouvoir aller te

connecter. Donc si tu veux, on a ce qu'on appelle le Legacy, on a un patrimoine existant. Que ce soit au niveau outils et au niveau histoire qui fait que ça ralentit l'agilité, on nettement moins agiles chez nous dans une banque que ne peut l'être une start-up qui n'a rien, qui n'a pas d'histoire, qui n'a rien. Et la deuxième chose, c'est au niveau des personnes, alors ça ce n'est pas forcément... Enfin, ça n'a pas une, ce n'est pas une critique, hein, c'est un constat. Aujourd'hui, moi, probablement comme les gens qui m'entourent, comme mes managers, comme les gens qui décident, sont des gens qui ont connu, qui ont un certain âge. Plus on est dans une banque, donc quand t'es manager c'est que t'as déjà un certain nombre d'années d'expériences donc t'as un certain âge donc t'as une certaine, tu as ta capacité d'adaptation qui peut avoir été atteinte. Et qui se réduit. Et le risque que l'on peut vite avoir malgré toute notre volonté de faire simple, machin, c'est que tu doives quand même suivre l'historique et l'historique que tu as aujourd'hui chez X, c'est une hiérarchie très lourde et très figée. Et quand tu as un manager, un grand manager ou un petit manager moyen manager à qui tu dis bon, bah maintenant on va faire de l'agile et tu seras plus manager, tu vas juste être coordinateur. Il y en a ça les perturbe, ça les déstabilise et quand tu es au-dessus et que tu dois réfléchir à des stratégies et des développements et que... Ou mettre en place des organisations comme les domaines agiles ou des choses comme ça. Et bien t'as toujours ton prisme personnel et ton histoire professionnelle qui peut scléroser les évolutions et les adaptations. Tu vois là, on est en train de développer les domaines. Le domaine financement est en train d'être créé avec des squads. Normalement ton Product Owner, donc responsable du Squad, il est juste responsable des sujets du squad. Mais il n'est pas hiérarchique. Manifestement, ce qui va se passer sur le domaine financement, c'est que le responsable du squad sera hiérarchique. Ça ne va peut-être pas se faire comme ça mais c'est ce qui, c'est ce qui se trame et pourquoi ça se trame comme ça parce que tu as aussi tu as toute l'histoire, tu es quand même dans un établissement un peu costaud qui fait que bah voilà, ça c'est l'histoire. Enfin, je rappelle que chez X et dans d'autres banques, les termes qui qualifient la hiérarchie sont les mêmes que dans l'armée, hein. Moi, je suis fille de militaire. L'Etat-major, à l'origine, c'est militaire. Si tu veux, quand je parle à mon père, il sait très bien à quel niveau je suis dans un sujet, il ne voit pas trop ce que je fais, mais il connaît mon niveau. Donc voilà, donc je pense que dans une banque de manière générale c'est assez compliqué parce qu'on n'arrive pas à sortir beaucoup de la boîte, tu vois, on n'arrive pas à être extrêmement inventif parce qu'on est aussi extrêmement pilotée

par les réglementations. On ne peut pas faire n'importe quoi. Tu vois par exemple sur le crédit, on ne peut pas faire n'importe quoi. On a la chef de la police qui s'appelle la CPR, qui va aller t'expliquer que si dans ton score tu dis que le client qui a qui a l'habitude de mettre des chaussettes de tennis aura plus de probabilité de couler sa boîte que celui qui a des chaussettes noires, là je pense que tu vas avoir des petits problèmes. Tu vois ? Voilà, c'est-à-dire que tu vas devoir suivre des trucs qui vont un peu scléroser ton agilité. Ça, ça va un peu bloquer. Quand tu vois par exemple sur Instant Landing, on a des problèmes, on pourra rencontrer un moment dans le processus des problèmes, on va, on va réduire notre agilité. Parce qu'on va devoir réduire notre créativité. Parce qu'on va devoir protéger nos données. Tu vois parce que t'as les données personnelles à protéger, t'as des choses que tu ne peux pas demander à un client. T'as des choses qu'il faut, tu vois par exemple moi, sur le crédit, sur Instant Landing, j'ai une proposition commerciale à faire. Ma proposition commerciale je ne peux pas la faire n'importe comment, il faut qu'elles soient relues par les juristes. Il faut qu'on s'engage sans trop s'engager. Il faut qu'enfin, il y a plein de choses si tu veux qui peuvent, qui peuvent scléroser notre dynamisme et notre créativité.

E – Je vois. OK super. Donc là, on a beaucoup parlé de la méthodologie et du faire agile ce que je te propose... Je vais juste te partager un document que j'ai récupéré dans des communications de X donc sur les 5 valeurs de l'agilité. Et en fait, représentent le savoir-être agile. Et voilà, j'aimerais que tu me dises, voilà ce que ce que t'en penses, comment tu... ?

I – Bah, déjà, on est censé les connaître par cœur, d'accord ? (Rire)

E – D'accord, et est-ce que c'est le cas ?

I – Non mais je pense que dans ce que je t'ai dit tu as, tu retrouves normalement tes 5 piliers dans ce que je t'ai dit. Voilà, alors c'est le client avant tout. Et bah tu vois typiquement ça c'est un truc moi métier pour moi c'est mon évidence. Moi je bosse pour le client. Un mec de l'IT lui bosse pour que son outil tourne. Si pour qu'il tourne, il demande au client d'aller s'authentifier une fois sur le net, puis une deuxième fois sur son téléphone, puis une troisième fois il retourne sur son ordi ou en agence, mais qu'au final, l'outil tourne, bah voilà, pour lui il sera content. L'outil aura tourné et son job il aura été fait. Sauf que le client, il va juste péter un plomb. Il va s'en aller. Voilà. Donc

le client avant tout, c'est fondamental et quand tu expliques justement quand tu es en agile, en fait si tu veux c'est un pilier. Là l'intérêt qu'ils ont, c'est qu'ils rappellent à tout le monde les règles du jeu. Tu vois, ça te permet de dire, je vous rappelle, c'est le client d'abord. La discipline, plus que le contrôle, ça revient à ce qu'on disait sur la hiérarchie. Le contrôle, c'est très hiérarchique en fait. La discipline, c'est justement, tu fais des Daily, tu fais des sprints, tu fais des séances d'affinage qui vont te discipliner dans ton développement et dans tes projets. Ça ne va pas être du contrôle, t'auras pas besoin de contrôle. Si t'es très discipliné à la fin de ton sprint, tu fais ta cérémonie de sprint. Si t'as mal fait ton boulot, le truc ne marchera pas. Tu vois, je n'ai pas besoin d'aller contrôler ce qu'il fait. De toute façon, à un moment ou un autre, je vais voir si ça marche ou si ça ne marche pas ? Et c'est justement parce que t'es sur des Daily très courtes que tu peux facilement éviter le contrôle et être juste à te dire bah écoute, t'es autonome mon gars, tu te disciplines. Et puis la discipline, elle est aussi entre les acteurs, c'est les interactions entre les acteurs. C'est de se dire, je me discipline, moi métier à ne pas changer d'avis dans mon besoin tous les quatre matins. C'est je suis IT et je me discipline à asseyez. Tu as une discipline aussi à respecter par rapport à l'environnement de l'autre. Moi, si tu veux la première fois qu'ils m'ont sorti toute une liste de codes, ils m'ont dit bah c'est du Jason, waouh génial. Ou quand ils m'ont dit on va faire les tirs de perf sur (???). Et en vrai, ça veut dire quoi, enfin ? Et tu vois la discipline, c'est d'essayer de se discipliner pour expliquer à l'autre qui n'y connaît rien. L'importance que ça a encore une fois, ce n'est pas devenir expert en chaque truc. Non, je sais juste maintenant que c'est un outil qui s'appelle (???) et que la performance c'est la façon de tester ton application pour savoir si elle va craquer si t'as trop d'utilisateurs. Après la réactivité plus que la planification, c'est ce que je te disais, c'est tu livres un truc de façon très, très, très régulière. Du coup, si ça ne marche pas ou si tu vois que ça coince ou si tu vois que ça commence à devenir compliqué, bah tu réagis tout de suite. Et tu ne planifies pas justement enfin tu vois si tu planifies trop et ben tu pourrais, tu serais là à dire ah ouais mais alors ça, ça ne fonctionne pas mais vu mon planning, mon planning, bah je ne peux pas le mettre avant trois mois. Ça va tout planter mais ah ouais, mais moi mon planning fait qu'avant trois mois, c'est mort quoi. Tu vois ça, ça fait partie des trucs qu'on a dit aussi. Alors l'ouverture plus que les certitudes, ça je pense que ce n'est pas une valeur agile, c'est une valeur humaine. Voilà, c'est d'être capable de se remettre en question. Je développée un truc, je le présente, je fais tester à des utilisateurs parce que l'idée aussi de l'agile, c'est de

faire participer pas mal de gens qui sont aussi extérieurs, d'interroger les clients, d'interroger les utiliser. Et quand tu me fais un truc qui est nickel pour toi et que l'utilisateur te dis alors moi je vais t'expliquer dans ma vraie vie ça ne va pas me servir, par contre j'aurais bien aimé que tu me sortes ça, ouais mais moi je suis sûr que ça va te servir. Non, tu n'as aucune certitude. Donc il faut que tu sois un peu ouvert et ça ce n'est pas forcément... Et là encore tu rentres dans le côté humain. T'as des gens, c'est compliqué pour eux de ne pas être dans des pas. Il y a des gens, ils ont besoin de certitudes pour travailler. Tu vois ce que je veux dire ? C'est comme ça qu'ils fonctionnent. Ils ont besoin que ça se soit sur un boulot stable. L'ouverture, ça sous-entend, la remise en question, ça sous-entends l'écoute, ça sous-entend d'aller dans un domaine qui n'est pas ton domaine de prédilection où tu n'es pas dans ta zone de confort. Mais c'est indispensable pour faire justement évoluer des (???) en fait. Et le courage puisque les habitudes, et ben, ça revient un peu, c'est un peu la même chose, c'est de se dire, OK bah je vais oser réfléchir autrement et je vais oser ne pas me mettre de barrières de temps. Enfin, c'est hyper compliqué pour avoir fait des séances de de design thinking, de cadrage de projet agile. C'est le fait de se dire OK bah on va essayer et si ça ne marche pas ce n'est pas grave. On aura perdu trois semaines, on n'aura pas perdu deux ans. On aura perdu juste trois semaines. Et après, il faut avoir le courage de dire OK, on arrête, on s'est trompé, ça ne marche pas, on va essayer avec une autre voie. Là tu vois sur le développement du score, on en a eu plein des moments où on a dû être courageux. On a aussi eu à se dire OK. Et là, c'est plus risque d'ailleurs, c'est risque et (???) chez nous, qui ont dû être courageux en disant OK, on est prêt à accepter que ces conditions-là soient pas forcément réunies. Mais on dit quand même OK sur le score. Voilà donc tu vois, on les avait, on les avait donnés, hein globalement.

E – Oui, je vois. Et qu'est-ce que tu penses de l'appropriation, ces valeurs ?

I – Alors là, c'est tout personnel. C'est très personnel, c'est-à-dire que justement, t'as des gens qui ne vont pas pouvoir. T'as des gens qui vont pouvoir tout accepter en fait, t'as des valeurs qui sont compliquées à tenir sur la durée. La discipline, plus que le contrôle humainement, ça va être compliqué de tenir sur la durée quand tu as une grosse équipe, parce que tu vas, tu auras beau te dire bon ben il faut être discipliné et tout si t'en as un qui ne fout rien, ou qui te livre que des trucs qui ne marchent pas, humainement, tu vas quand même être tenté de contrôler. Tu vois ? Il y a des choses

qui vont revenir parce que c'est... Et en plus tout ça, c'est en fonction de ton profil. Tu sais qu'on a quatre profils, on a quatre niveaux de... Dans le cerveau, dans notre caractère, il y a quatre typologies différentes de personnalités. En gros, je ne sais pas si t'as déjà entendu parler des méthodes Pedom, et des choses comme ça. Et y'a des choses comme ça, c'est globalement, chacun fonctionne différemment. Tu en as qui sont extrêmement rigoureux, les comptables, les machins très, très dans le détail, machin t'en as qui sont extrêmement procéduriers, avant l'étape deux, je ne peux pas faire autre chose que l'étape un si ce n'est pas fait l'étape un et ben je ne démarre pas, il n'est pas question que je démarre la voiture en seconde même si la première est cassée, c'est comme ça, j'arrête après, t'en as qui sont extrêmement émotifs. Enfin pas extrêmement, qui sont dans l'émotion. Si tu me le demandes gentiment, je ferai tout ce que tu veux. Et tu en as qui sont extrêmement créatifs. Ouais mais moi je vois la fusée qui part et qui revient et tu vois. Et en fait on est tous fabriqués plus ou moins avec ces quatre éléments. Et donc ces valeurs-là, elles vont plus ou moins de parler, elles sont plus ou moins faciles à tenir, à adopter et à maintenir. Sur la distance selon toi, ton toi profond. En fait, c'est un peu de la psychologie de dire ça mais, mais n'empêche qu'au travail comme dans la vie perso t'as ton toi profond qui te guide, qui fait que les managers, t'as certains managers qui sont managers parce qu'ils sont là pour leader, il y a des gens qui sont de très bons seconds et t'as des gens qui sont des très bons travailleurs et qui ne voudront jamais de responsabilités. Et toutes ces valeurs-là, le courage plus que les habitudes, t'as plein de gens d'ailleurs c'est écrit dans tes gènes quand tu es né, quand tu es un bébé. Quand tu perds tes habitudes, tu es paniqué. Voilà, c'est comme ça qu'on qu'on se construit. Donc tu vois quand t'es un gamin de 5 ans, tu tiens un enfant, tu vas lui dire allez sois courageux, oublie tes habitudes, bah c'est absolument terrifiant. Tu vois ? Le client avant tout, c'est pareil, tout le monde ne va pas, même si intrinsèquement tu te dis bah ouais, toute façon c'est le client d'abord, c'est lui qui nous nourrit, non. T'as plein de gens et plein de réactions. Il y a plein de gens qui ne vont pas avoir cette réaction-là, le client avant tout. Moi, j'ai une conseillère, je suis tout collaboratrice de la banque depuis à peu près 25 ans, elle m'a demandé ma carte d'identité pour que je puisse modifier le plafond de la carte de mon fils. Je lui dis, je suis collaboratrice. Ouais mais sinon je ne peux pas l'envoyer en back-office. Je suis collaboratrice. Donc et tu vois mais c'est, mais elle ne, enfin ce n'est pas qu'elle ne comprenait pas, ça ne la dérangeait pas de me demander ça, tu vois ? Et elle avait absolument aucun courage parce que c'était

comme ça parce qu'elle était dans ses habitudes, ce n'est pas méchant de dire ça, c'est qu'elle n'aurait jamais eu le courage d'aller dire à son supérieur, allez-vous faire foutre quand même, c'est une collaboratrice. Mais elle est très bien ma conseillère c'est juste qu'elle a ses habitudes. Tu vois ? Donc ce sont des valeurs qui sont alors par contre, ce sont des valeurs indispensables à l'agile. C'est ce qu'on s'est dit au début, tu vois ça ? C'est comme ça qu'est structurée la méthode, c'est indispensable. Si t'es comme ça, si t'es pas comme ça, il y a un truc qui ne sera pas agiles dans ton comportement et dans ta façon de fonctionner.

E – D'accord, et par rapport à ça, est ce que tu penses qu'on peut faire de l'agile sans être agile ?

I – A ce moment-là, je pense que ça dépend de ta capacité d'adaptation. Je pense que naturellement ce sera plus simple de faire de l'agile, si toi tu es toi-même agile. Tu sortiras beaucoup plus de ta zone de confort si on t'impose de faire de l'agile. Tu vois, j'en connais un moi là à l'IT qui n'aime pas l'agile, qui n'est pas agile naturellement, ce n'est pas son truc. C'est quelqu'un de très bien, mais ce n'est pas son truc. Bon bah ce n'est pas pour ça qu'il n'est pas respecté. Tous les rituels, tous les machins comme ça, ça va, mais dès que tu le mets dans une zone à risques, dès que tu le pousses à l'extrême ça ne va plus, mais je pense que oui, tu peux faire de l'agile sans être agile. Sauf dans les situations extrêmes du coup. Dès que tu vas sortir dans une situation un peu anormale, atypique, c'est ta nature qui va reprendre le relais, qui va reprendre le dessus. Et du coup tu vas oublier tous tes principes d'agilité que tu appliques comme une, comme un mantra. En fait comme une discipline. Je pense que c'est quand même beaucoup plus facile de faire de l'agile, quand t'es agile entre nous. Après, j'ai peut-être, et alors moi je vais te dire un truc fondamental, je ne parle que de moi. C'est-à-dire avec ma perception, si ça se trouve, quelqu'un va me dire, mais t'es pas du tout agile ma fille, pas du tout. Tu vois ? En fait, c'est la perception qu'on a chacun. Donc dans tes interviews tu auras autant de points de vue qu'il y aura peut-être d'interprétations de l'agile, de l'agilité que tu auras de gens, ce qui est un peu d'ailleurs dangereux parce que du coup c'est censé être une méthode et chacun l'interprète autrement, mais ce n'est pas grave parce que si le résultat est là, enfin je veux dire après le résultat, il y a que ça qui compte, hein ? C'est ça aussi qui est hyper important dans l'agile.

Entretien n°2

E – Bon, du coup, comme je t'ai dit dans mon mail donc je fais un mémoire sur le thème de l'agilité. Donc première chose, j'aimerais que tu puisses me dire ce que c'est l'agilité pour toi.

I – Alors écoute pour moi l'agilité c'est de pouvoir répondre au mieux aux attentes de nos clients, des utilisateurs ou des demandeurs de chiffres, de reporting, de data puisque moi c'est mon domaine. En ayant voilà, en ayant toujours le souci de satisfaire ces demandes au mieux, au plus vite et voilà. Et de la façon la plus efficace possible, même si ce n'est pas forcément dans des standards de, comment dirais-je, de procédures tu vois, de suivi administratif, d'une demande, et cetera. Pour moi, l'agilité c'est pouvoir répondre vite et bien aux différentes demandes quoi.

E – D'accord et ça pour toi, comment... Comment est-ce que ça doit s'articuler ?

I – Bah pour moi, si tu veux, ça doit se traduire par une... Enfin, en tout cas utiliser une grande bah une grande souplesse en fait dans les... Grande souplesse dans la, notamment dans la réactivité, le fait de pouvoir re prioriser certaines demandes en fonction de l'urgence qu'on peut constater. Et puis aussi d'être, comment dire, de chercher toujours à satisfaire le demandeur et surtout en essayant de voilà si soi-même on n'a pas le, on n'a pas forcément la réponse, bah décider de se faire aider par d'autres collaborateurs qui peut-être auront d'autres idées pour répondre aux besoins quoi. Voilà donc ouais, c'est bah, c'est aussi ouais, c'est un état d'esprit aussi. C'est une posture quoi en fait pour moi tu vois l'agilité c'est, ouais, c'est ça, c'est de la réactivité, c'est d'être toujours dans le... d'essayer, en tout cas d'être toujours dans la... proposer des solutions plutôt qu'éventuellement de voir le côté négatif ou le côté de comment on peut enfin qu'est ce qui, qu'est-ce que sont les obstacles qui font qu'on ne va pas pouvoir répondre dans les temps. Enfin voilà quoi.

E – D'accord et toi, comment est-ce que tu le vois au quotidien cette agilité ?

I – Ben moi l'agilité, je dirais que, au quotidien, elle se traduit par le fait que... je... enfin, il n'est pas possible si tu veux de faire des plans sur la comète sur une journée de travail. Typiquement tu vois ce n'est pas... ça se traduit beaucoup par ça. C'est-à-dire que, bah j'ai des tâches. Enfin, on a aussi dans mon équipe des tâches récurrentes à faire ça c'est une chose. Produire des runs, des reportings, et cetera. Mais au-delà de ça, en fait, notre journée, elle va être rythmée par des demandes qui étaient, enfin, qui n'était pas prévus par définition. Par enfin, voilà par des, par des nouveaux, des

nouveaux sujets qui tombent un peu comme ça sans forcément prévenir. Et du coup qu'il faut, voilà auquel il faut répondre, qu'il faut adresser de manière, enfin sans, sans trop tarder, et ça et ça pour ça, il faut-il faut être quand même dans un état d'esprit agile tu vois pour pouvoir comme ça switcher d'un sujet à l'autre, avoir des sujets qui encore une fois nous tombent dessus. Un peu comme ça, sans prévenir. Là, c'est par exemple récemment sur une nouvelle, une nouvelle mouture des PGE. Tu vois. À la suite de la crise actuelle, voilà, ça fait depuis une semaine, on sait qu'on va avoir, on va devoir faire un nouveau PGE et donc on a, ça embarque beaucoup d'équipes et tout ça, c'est, c'est de l'agilité, c'est de la réactivité parce qu'on va se remettre en position agile avec toutes les différentes équipes parties prenantes pour sortir le PGE, nouvelle mouture dans les temps quoi. Et donc voilà typiquement, typiquement, c'est... pour moi, ça, ça se traduit beaucoup par ça, par le fait que là, la journée n'est pas, enfin, je ne peux pas prévoir à l'avance ce que le contenu finalement d'une journée travaille parfois, ça peut être, je vais passer peut-être une journée ou une demi-journée sur une demande urgente de F. D. ou autre. Tu vois, voilà parce que et ça passe au premier plan par rapport à tout le reste. Et dans ces cas-là, faut, ouais, faut être agile quoi.

E – Et donc tu éprouves des difficultés à être agile face à ton environnement de travail ?

I – Bah j'ai non... Enfin des difficultés... J'essaye d'être le plus possible agile et que ça, qu'enfin, que ça ne perturbe pas trop, trop quand même l'environnement de travail. Et après je ne dis pas que tout est réussi hein donc... Bah c'est vrai que l'agilité, c'est parfois au quotidien, ce n'est pas toujours facile, hein, c'est sûr. Mais bon, globalement je trouve qu'on ne s'en sort pas trop mal.

E – D'accord et qu'est ce qui fait dans ton activité que justement il y a des difficultés à appliquer ces concepts agiles ?

I – Ben ce qui, enfin les difficultés, elles peuvent se poser lorsque si tu veux les... Enfin, les demandes, les demandes ne sont pas prioritaires de la bonne manière ou qu'on peut plus. Comment dire ? Il y a des priorités qu'on a qu'on ne peut pas, qu'on ne peut pas assumer quoi. Parce que, bah on n'a pas toutes les informations pour y répondre quoi donc... Je ne sais pas trop exactement dans quel cas je pourrais tout donner. Mais c'est sûr que s'il y a plusieurs, parfois il y a plusieurs demandes, si tu veux, qui

viennent un peu en concurrence en termes de délais. Donc on ne peut pas toujours être agiles avec chacun quoi.

E – Ok. Et du coup, qu'est-ce que tu penses de l'agilité dans le milieu bancaire ?

I – Bah je pense que, enfin pour moi c'est indispensable d'être agile. Parce que, si tu veux, on peut plus se permettre comme ça de travailler, de travailler en silos déjà d'une part, et puis de travailler également sur des horizons de temps qui sont trop longs. Pour ce qu'on nous demande enfin. Tu vois une à une époque, notamment sur les projets informatiques, ben voilà, il y avait le métier qui faisait son cahier des charges, son étude de besoins, ensuite, il transmettait ça à l'IT et au chef de projet IT qui faisait les notes de cadrage, qui rédigeait son étude. Bon, tout ça prenait des mois pour finalement faire un développement IT, et puis ça passait en recette. Et on s'apercevait que finalement, ce qui avait été développé correspondait pas à ce qui était demandé. Enfin, en tout cas pas de manière complète. Pourquoi ? Parce que les besoins avaient changé parce qu'ils avaient peut-être mal été exprimés, et cetera. Donc ça c'est juste plus possible dans le domaine bancaire comme dans d'autres domaines à mon avis. Donc voilà donc les méthodes agiles, de conception agile pour moi, elles sont effectivement indispensables, pour une plus grande efficacité, ça c'est ça, c'est sûr. Et moi dans mon domaine, encore une fois c'est vrai que bah dans mon domaine le... Comment dire ? L'agilité pour moi est indispensable, enfin, je ne peux pas... Enfin les gens qui me demandent des données, des extractions, des ciblage et cetera, ils ne peuvent pas se permettre comme ça de travailler avec plein d'allers-retours, de travailler en silo, de travailler sur des délais longs avec des formalisations, et cetera. Ça doit être beaucoup plus réactif. Beaucoup plus, beaucoup plus bah, agile justement donc. Donc voilà quoi.

E – Ok, donc pour toi la principale caractéristique de l'agilité c'est la réactivité ?

I – Oui, oui. Pour moi, c'est ça. Cela étant, je pense qu'il y a enfin, c'est sûr qu'il y a d'autres choses, mais pour moi, c'est vraiment la principale caractéristique dans mon activité en tout cas.

E – Ok, et du coup, qu'est-ce que tu penses de la différence entre faire agile et être agile ?

I – Alors, faire agile et être agile ? Bah je pense qu'on peut enfin... L'idéal c'est évidemment de combiner les deux. Enfin, je pense que, je pense qu'on ne peut pas être agile sans faire agile enfin, il me semble. Après, enfin ce que je veux dire, c'est que je pense qu'en tout cas, il ne faut pas... Enfin c'est peut-être un écueil mais d'adopter une posture agile mais tout en conservant des méthodes effectivement qu'il ne le soit pas dans certains cas enfin... Je ne sais pas si ça existe dans la Banque, chez nous ou ailleurs. Voilà, il ne s'agit pas seulement de faire les méthodes agiles avec les sprints, avec les et cetera, enfin l'organisation telle que la méthode agile le propose, si derrière le contenu lui-même et les tâches ne sont pas faites en mode agile quoi.

E – Et qu'est-ce que tu mettrais toi derrière cette expression “être agile” ?

I – Bah être agile, pour moi, c'est une posture qui consiste à chercher, à être un facilitateur en fait. Concrètement, finalement, ça revient à ça, à chercher toujours une solution, toujours un point commun entre les différents acteurs. Pour que la solution optimale soit trouvée, voilà, c'est... Quelque part, c'est, tu vois ça, enfin, pour moi, c'est un peu ça être agile. Alors c'est peut-être un peu générique, un peu général mais c'est, c'est ouais, c'est être un facilitateur, quoi. Dans une posture vraiment de facilitateur donc, donc de voilà, de reformuler ce qui n'est pas forcément clair pour tout le monde, de pousser à des solutions. Des solutions bah justement, enfin agiles ou qui répondent à des choses qu'on a déjà vues, par exemple réutiliser des, des outils ou des solutions qu'on a qui ont déjà été utilisées, enfin... C'est tout ce qui va pouvoir faciliter, faciliter la transmission des infos, la fluidité entre les différentes parties prenantes et... Et voilà pour obtenir une des solutions des outils qui répondent au mieux aux besoins quoi.

E – Et qu'est-ce que tu penses de la hiérarchie par rapport à l'agilité ?

I – Alors la hiérarchie écoute, je pense que... Bah je pense qu'elle est quand même indispensable malgré tout parce qu'il faut quand même... Enfin, pour moi, il faut quand même bien.... Comment dire ? Des leaders, quoi. Donc des leaders management et pour moi la hiérarchie, même dans le cadre de méthodes agiles, je pense qu'elle a quand même son intérêt, sa justification, du moins ça permet que tout le monde soit bien entraîné dans le processus quoi. Après, c'est vrai que moi je enfin... Tu vois, nous, on n'a pas mis à part le domaine financement-là qui est en train de se construire, mais côté X Entreprises, on n'a pas vraiment de domaine agile hein donc... Tu sais qu'on

est, enfin donc, du coup nous on, enfin, on travaille en, on ne travaille pas selon les modalités agiles pour lesquelles peuvent travailler certains autres domaines, notamment Retail. Donc moi je te parle là d'une expérience avec un peu d'agile au sens voilà mode d'interaction, mode de travail avec mes interlocuteurs quoi.

E – Ok, et par rapport aux compétences, selon toi, comment est-ce que les compétences doivent être quand on travaille en mode agile ?

I – Bah pour moi, en mode agile il faut avoir, bah, l'esprit ouvert, l'esprit curieux. Il faut, enfin pouvoir se mettre à la place de son interlocuteur, donc essayer de se, de voilà se mettre à sa place pour comprendre mieux son, enfin, son besoin et son approche. Après en termes de compétences, je pense qu'au maximum, il faut essayer d'atteindre un peu enfin, polyvalent ou en tout cas de connaître un peu les, comment dire ? Les rôles des différents acteurs quoi. Et de, voilà pour, justement pour mieux comprendre et mieux se mettre à leur place.

E – Ok. Alors est ce que tu connais les 5 valeurs agiles de X ?

I – Alors non j'avoue que je ne les ai pas révisées...

E – Non, non, mais tu as raison. Je vais partager mon écran, est-ce que tu le vois bien ? Ok donc chez X, voici les 5 valeurs agiles. J'aimerais qu'on puisse les prendre une par une et que tu puisses me dire voilà ce qu'elles t'évoquent. Comment tu les vois dans ton quotidien ? Est-ce que tu as des difficultés ? Est-ce que, voilà vraiment que tu sois libre sur la façon de me raconter un petit peu ces 5 valeurs.

I – Alors écoute, je vais peut-être commencer par celle que j'ai citée longuement dans la première partie, c'est-à-dire la réactivité. Puisque pour moi et en effet, c'est, dans ce que je t'ai cité et ce dont je t'ai parlé, c'était vraiment la valeur phare. De ce que j'ai vu, moi à mon niveau, donc juste pour enfin la réactivité, effectivement plus que la planification. Ben oui c'est-à-dire que pour moi voilà être agile, c'est notamment pouvoir être très réactif sur les demandes, différentes demandes de nos interlocuteurs. Sans, enfin, en ayant conscience, si tu veux de l'urgence de leur demande, en pouvant les hiérarchiser aussi parce que bon il y a des choses qui sont moins urgentes que d'autres, donc il faut aussi faire le tri mais en tout cas c'est sûr que plus que la planification, dans le sens où comme je te le disais, bah voilà, même si on a des tâches régulières, on a des points de passage ou des runs à faire à des dates régulières, bah

on sait très bien que dans une journée, une semaine en fonction de ce que les demandes qui vont nous arriver, bah on va pas du tout pouvoir planifier où voilà, on va devoir répondre en réactivité à des demandes qu'on n'avait pas du tout planifié dans le agenda auparavant. Donc voilà donc la réactivité, pour moi, effectivement c'est un, c'est vraiment, c'est quelque chose de phare et associé à l'agilité quoi. Après bon, alors l'ouverture plus que des certitudes, c'est un peu ce que j'évoquais tout à l'heure en termes de compétences, c'est effectivement un esprit curieux, ouvert et surtout de ne pas, comment dire ? Enfin de considérer qu'il n'y a pas d'opinion, enfin, mauvaise, idiote ou incohérente et que voilà, chaque acteur d'un projet ou d'un sujet doit être respecté pour ce qu'il a à dire, à exprimer et que, en général, il vaut mieux essayer de encore une fois, bah soit de enfin de déjà, de comprendre l'interlocuteur pour voir ce qu'il veut dire et puis ne pas s'arc-bouter sur ses propres, sur ses propres convictions ou certitudes. Donc voilà, ce n'est pas forcément toujours facile à faire parce qu'on est souvent, moi le premier, convaincu du bien-fondé de ce qu'on avance, mais voilà, c'est vrai qu'il faut, bah il faut tenir compte encore une fois des arguments des autres et peut être aussi aller du coup évoluer vers les autres. Enfin y'a pas de voilà, je pense que c'est un travail en commun pour que tout le monde aboutisse à une solution partagée par tous quoi voilà. Le courage plus que les habitudes alors effectivement ça ce n'est pas forcément alors ça c'est peut-être la plus difficile à mettre en œuvre. Enfin, en tout cas pour ma part. C'est qu'on est quand même ancré dans c'est vrai, dans des habitudes de réflexion, de enfin dans des modes de même de travail et de conception qui font que ce n'est pas toujours évident de changer complètement, en fait sa façon de voir et de... Voilà alors d'ailleurs je ne sais pas si c'est plus le, enfin si c'est le courage, plus que les habitudes ou la capacité à penser autrement, et disons à penser différemment quoi par rapport par rapport ses habitudes, enfin. Alors c'est, c'est vrai que ça peut être un courage dans le sens où c'est, c'est plus confortable de raisonner et de travailler selon des habitudes qu'on a bien ancrées, ça c'est sûr. Mais après, c'est vrai que, ouais ce n'est pas, ce n'est pas toujours facile mais je pense aussi que ça vaut le coup effectivement de temps en temps d'essayer de quitter ses routines et ses habitudes pour essayer de voir une, enfin, d'adopter une autre manière de notre manière de voir les choses. Bon, le client, le client avant tout alors effectivement, alors ça le client avant tout, je le mettrai éventuellement... Enfin, si j'avais un top à faire des valeurs agiles dans un Panthéon, ça serait dans le top, avec la réactivité à la première ou la 2e place. Mais clairement, pour moi, c'est voilà, ça va avec l'agilité. C'est-à-dire

que ce n'est pas forcément, enfin l'agilité ce n'est pas forcément un but en soi mais par contre, le but en soi c'est la satisfaction du client, ça c'est sûr. Donc chez moi, c'est un client en général, ce sont des demandeurs. Enfin je n'ai pas de clients externes mais peu importe, pour moi ce sont des clients. Et donc, et donc effectivement leur, encore une fois, leur satisfaction est un, enfin c'est ce qui est vraiment primordial, quoi, il faut poser des questions, il faut à la fois leur répondre, éventuellement leur répondre au-delà de ce qu'ils avaient demandé. C'est souvent le cas sur des données qu'on nous demandait ou en fait comme nous, on sait ce qu'on a dans les bases et on sait ce qu'on restitue, bah en fait, on peut aller au-delà de la simple demande qui a été faite, quoi pour essayer de voilà d'élargir un peu le scope de réponse. Donc le client avant tout, effectivement, valeur phare. Et après la discipline, plus que le contrôle, oui, alors je pense qu'effectivement il faut un minimum de enfin, il faut un minimum oui de discipline et d'organisation, je dirais peut-être plus que de la discipline. Et ça effectivement, voilà donc ça, c'est une organisation. Après entre les différents acteurs que chacun soit bien maître de son organisation pour que ça n'empiète pas sur celle des autres quoi. Enfin voilà, il faut effectivement un minimum de disciplines. Alors, puisque le contrôle, c'est vrai, que le contrôle, ça a une connotation un peu négative hein donc je suis toujours enfin, je ne sais pas dans quel cadre ça... Là, on fait allusion au contrôle, mais bon en tout cas ouais la discipline OK ouais il faut un minimum de discipline et d'organisation quoi.

E – Ok, est-ce que toi ces valeurs est ce que tu arrives à te les approprier ?

I – Moi, j'essaie d'avoir au maximum une posture réactivité et une posture client tournée vers le client. Après, est ce que j'y arrive ? Tout le temps ou pas tout le temps ? Je ne sais pas, mais c'est vrai qu'au maximum j'essaye de oui de me les approprier comme tu dis. Voilà alors peut être plus que les trois autres mais en tout cas, la valeur client et la valeur réactivité, oui, je considère que je me les approprie au quotidien, oui.

E – D'accord et quelles compétences tu mettrais derrière chacune de ces valeurs en termes de savoir-être et de savoir-faire ?

I – Alors de savoir être, bah donc la réactivité, la réactivité. Qu'est-ce que je pourrais mettre ? Dans la réactivité je pense, c'est toujours être, comment dire ? Être à l'écoute de son interlocuteur, à l'écoute du besoin, ça, c'est... Bon tu vas me dire que y a pas mal de choses qui se recoupent aussi parce que dans l'ouverture, c'est bah oui, en

savoir être, ça va être de la tolérance, une grande tolérance, une grande ouverture d'esprit et finalement sur le courage plus que les habitudes, c'est la capacité de se remettre en question. Sur le client, c'est, bah pour le client, le savoir-être, c'est vraiment le focus client quoi. Enfin c'est, c'est là, pour le coup, c'est l'empathie, tu vois, c'est de ouais, c'est une forme d'empathie quoi. Se mettre en gros à la place du client. Et puis, et puis la discipline, bah c'est le sens de l'organisation donc après, en termes de savoir-faire... Bon, les savoir-faire, moi je dirais, ça dépend un peu après des enfin des domaines quoi tu vois, des domaines d'activité en fait.

E – Ok, et comment est-ce que tu penses que pour acquérir ces savoir-être et s'approprier ces valeurs, quel est selon toi le moyen, le plus efficace ?

I – Alors je pense qu'il y a deux moyens, peut-être c'est d'une part de vivre, de les vivre, ces valeurs-là, de les faire vivre dans le au quotidien donc on crée... Bah c'est-à-dire que c'est en fait, le fait de voilà d'au quotidien, d'essayer de les mettre en de les mettre en valeur donc effectivement de peut-être de se les rappeler. Et puis de voir comment on a pu les appliquer, voilà et puis, et puis je pense qu'après, il y a bah, il y a tout ce qui est conduite, justement du changement ou formation. Enfin non, sensibilisation à ces sujets-là, le sujet agile avec voilà je pense des mises en situation des jeux de rôle enfin, tout ce qui peut exister, j'imagine que ça existe déjà en termes de catalogues, en termes de comment dire ? De proposition de formation, de sensibilisation sur ces sujets-là.

E – Ok, et selon toi, qu'est ce qui fait qu'avant que je ne te montre ces valeurs tu me dises que tu ne les avais pas vues, enfin que tu m'as dit “Je n'ai pas appris ma leçon” ? Qu'est ce qui fait que pour toi, c'était quelque chose d'assez flou ?

I – Bah je pense que là, la principale raison peut-être c'est que justement nous côté enfin X entreprise on, alors on parle beaucoup de l'agile, et cetera, hein mais on n'a pas encore eu l'occasion de le réaliser. Tu vois de le pratiquer vraiment au quotidien dans le cadre notamment par exemple d'une participation à un domaine. Tu vois le domaine ? Je sais que moi j'ai un collaborateur dans mon équipe qui avait travaillé en mode agile sur une application informatique, sur un outil. Donc voilà, lui, il connaît bien tout ça. Avec des sprints, avec des voilà et c'est vrai qu'il est beaucoup plus à l'aise à mon avis sur l'agile que je ne peux l'être. Donc c'est comme souvent, c'est la pratique qui fait que tu vois là tu t'appropries ou pas ou tu vois c'est plus de l'agile, un peu

comme ça, mais sans... Enfin, comment dire ? C'est de l'agile, mais non formalisée agile. Tu vois, donc c'est peut-être pour ça aussi que voilà que j'étais moins au courant de toutes ces valeurs.

E – D'accord et est-ce que tu y crois à ces valeurs ?

I – Oui, j'y crois, oui, oui, j'y crois. Tout à fait. Je crois en l'agile déjà d'une part et après oui, ces valeurs-là ça me parle. Je pense que c'est effectivement assez indispensable pour faire de l'agile dans de bonnes conditions quoi.

E – Et est-ce qu'il y a des choses au quotidien qui te manquent pour justement en fait être à fond dans ce savoir-être et dans ces cinq valeurs ?

I – Bah je ne sais pas ce qui peut me manquer là-dessus, si ce n'est que souvent, enfin, dans une journée ben je ne vais pas être du tout dans ce mode là, enfin ça va être plus... Enfin, comment dire ? Ça va être plus du run, des choses un peu industriels qui sont pas du tout agiles. Donc en fait ce n'est pas que ça me manque mais c'est que y a une partie d'activité qui de toute façon ne relève pas du mode de fonctionnement agile donc voilà. Mais sinon ça me, enfin, je ne vois pas de choses qui pourraient me manquer particulièrement par rapport à ça, tu vois.

E – Donc pour toi, il y a des activités qui ne peuvent pas ne pas être agiles ?

I – Plutôt qui ne le nécessitent pas, si tu veux, qui ne le nécessite pas forcément parce que ce sont des processus industriels. Voilà du reporting ou autres qui ne font pas intervenir beaucoup d'acteurs et qui tournent enfin... Il n'y a pas de sujet d'agilité.

E – Et du coup, si dans la pratique donc il n'y a pas besoin de faire agile, est ce que selon toi c'est quelque chose de positif si les collaborateurs acquièrent un savoir-être agile même si leur activité ne permet pas de faire de l'agile ?

I – Oui, je pense que c'est toujours positif, oui, oui, oui. Oui, je pense que c'est bien d'acquérir une posture agile quelle que soit son activité. Parce que je pense que déjà l'activité elle peut changer. Et puis voilà, on peut être agile à chaque moment. Enfin parce qu'il y a des activités fixées, mais encore une fois, il y a des choses qu'on n'a pas. Enfin, il y a des choses qu'on nous demande et qui ne sont pas dans le cadre strict de notre activité, à la base quoi.

E – Ok, et qu'est-ce que tu penses de la façon de faire, de la place de la direction dans l'appropriation de ces valeurs agiles ?

I – Bah écoute sur X Entreprises, je pense qu'elle pourrait peut-être, elle pourrait peut-être faire plus je pense qu'il n'y a pas encore d'accent qui a été mis peut-être suffisamment sur ce sujet-là, je pense. Enfin il me semble mais peut être qu'encore une fois c'est parce qu'on attendait la création d'un domaine du style, le domaine financement. C'est peut-être que... Mais c'est vrai qu'aujourd'hui, je n'ai pas l'impression que la direction soit à fond sur l'acculturation agile dans les équipes.

E – Ok. Ok super. Est-ce que tu vois d'autres choses que tu aimerais rajouter ?

I – Écoute, non à ce stade, non. Je pense que c'est pas mal. J'espère que je t'ai un peu éclairé, que parfois je ne parle pas beaucoup, je suis désolé.

Entretien n°3

E – Le premier thème, ce serait de me dire, voilà, qu'est-ce que c'est l'agilité pour toi ?

I – L'agilité ou l'agile ?

E – Bah si tu fais la différence, je veux bien aussi que tu m'expliques la différence.

I – Il y a parfois l'utilisation d'un terme pour l'autre. Aujourd'hui on parle beaucoup d'agilité, mais ça vient sans doute d'abord de l'agile qui, contrairement à ce qu'on ce qu'on peut dire, n'est pas une... Elle, veut s'afficher comme tout sauf une méthode et déjà on se rend compte que quand on commence à parler de méthodes agiles, on se rend compte dans ce petit glissement sémantique que j'aime bien, il y a déjà une perversion de l'essence même de l'agile. Alors l'agile ça n'a pas commencé maintenant ça a commencé il y a plus de 10 ans, on va dire les parangons de l'agile, c'est des gens comme Spotify. Ils ont développé leur plateforme... Il y avait nécessité si tu veux de, je ne dis pas que c'est le seul hein mais voilà, il y avait nécessité de développer rapidement, de tester les produits rapidement, de les mettre sur le marché avec des utilisateurs et de les améliorer dans des cycles itératifs courts, de façon à s'assurer qu'ils répondraient vraiment aux attentes marketing et commerciales et du coup ils ont développé des modes de fonctionnement en interne sur comment faire pour développer dans des cycles très courts alors qu'on était traditionnellement dans le domaine de l'informatique, sur les approches plutôt longues. Et attention quand je dis longue, il y a des gens qui vont dire "ah oui, oui, c'est cycle V". Tu as entendu parler déjà de cette expression aussi ?

E – Oui, oui, c'est les méthodes de gestion de projet, on va dire un peu anciennes, mais qui sont encore là ?

I – Bah en fait, tu vois, c'est là le problème, c'est qu'on dit qu'elles sont anciennes, elles ne le sont absolument pas et ce ne sont pas des méthodes de gestion de projet, ce sont des méthodes de développement de logiciel. Le "V" si tu veux bon il se trouve que j'ai une grande expérience de ces trucs-là parce que j'ai fait des méthodes pendant toute ma carrière depuis 37 ans. Et donc quand je mets en perspective, je me dis c'est terrible parce que parfois les confusions auxquelles on arrive aujourd'hui, il y a des postures qui sont étonnantes. Quand tu te mets en, quand tu essaies d'apporter un peu de contradiction et que tu essaies de mettre en perspective un certain nombre de concepts, les gens peuvent croire que tu es contre ce qui est en train de se passer. En

fait, ce n'est pas ça, c'est que tu essaies d'être précis et rigoureux dans ton approche. Mais comme les gens ils, tu vois, ils ne savent pas forcément de quoi ils parlent dans le fond, ben ils croient que t'es en train de t'opposer. Alors je m'explique le cycle en V qu'est-ce que c'est ? C'est de dire que tu commences par faire un cahier des charges. Ensuite tu fais des spécifications détaillées ou une expression de besoins. Ensuite tu vas concevoir du général ta solution, ensuite tu vas le concevoir d'une façon plus détaillée. Ensuite, tu vas faire du codage et des tests unitaires. Et ensuite tu vas tu vas intégrer les composants ensemble, tu vas en fait ensuite les valider et ensuite tu vas les recetter. Toute la phase descendante du "V", c'est je pars du cahier des charges je descends en spécification, conception générale des tailles jusqu'au code HTU, ça c'est la phase descendante du V", la phase remontante du "V" c'est j'intègre, je valide, je fais la recette. Et pourquoi ça s'appelle un "V" ? Parce qu'en face de chacune des étapes... Ce qui se passe, c'est que tu peux faire un trait sur chacune des étapes, un trait horizontal dans le V, c'est-à-dire que quand est-ce que tu fais le cahier de recette ? C'est au moment où tu fais le cahier des charges. Quand est-ce que tu fais les cas de test de ton cahier de recette ? C'est quand tu fais les spécifications détaillées. Quand est-ce que tu conçois le plan d'intégration de tes composants ? C'est quand tu fais la conception générale ? Et c'est ça qui fait que le "V", il est puissant dans la façon dont il est d'être mis en œuvre et tu vois ce que je viens de dire là. Qu'est-ce qu'il y a d'anciens dans ce que je viens de dire, qu'est ce qui fait qu'aujourd'hui on ne peut pas faire de la même façon ? Et là tu vois quand je dis ça, cette méthode cycle en V ce sont les Français qui l'ont inventé dans le domaine du développement de logiciels pour la défense. Sauf que qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils n'ont fait ni plus ni moins que reprendre une méthode américaine qui s'appelle Waterfall, qui est chute d'eau et qui prend toutes les, qui prend toutes ces phases que j'ai indiquées les unes après les autres. Donc c'est la même chose. Sauf que les Français, au lieu de le présenter en Waterfall les unes après les autres, ils les ont présentés en V. Pourquoi ils ont présenté en V pour montrer ce que je dis, c'est le fait qu'il y a des documents qui vont être utilisés dans une phase remontante du V qui sont préparés dans la phase descendante correspondante du V et c'est ça la force du truc. Et si maintenant je reviens à l'agile ? Dans l'agile on dit on fait des sprints, on fait, on va, on va éviter de faire des cycles longs comme avant. Oui très bien, mais qu'est-ce que tu fais dans un sprint ? Tu fais un pré cadrage, ensuite tu cadres, ensuite tu dis que tu vas faire une conception très, très courte pour arriver à développer. Alors bien sûr, l'approche qui va être retenu,

c'est également d'associer les utilisateurs, mais associer les utilisateurs, c'est simplement pour dire "je vais faire le cadrage avec eux". Et comme le cycle est court, je vais pouvoir leur montrer un résultat assez rapidement et même très rapidement. Et derrière, si tu veux dans le sprint, bah les phases dont j'ai parlé conception, codage, test... Là, elles existent, elles existent et donc en fait l'agile si tu regardes pour ce qui est vraiment, c'est une succession de cycles en V, hyper court, hyper court qui te permet d'aller très, très vite et c'est là que c'est embêtant. Tu vois quand les gens opposent l'agile à des approches comme le cycle en V. Si tu poses la question de savoir mais est-ce que vous savez ce que c'est que le cycle en V ? Pose la question aux gens qui te parleront de cycle en V en te disant que c'est une méthode ancienne, comme tu l'as fait, et ce n'est pas une critique, hein. Pose-leur la question de savoir ce que c'est, s'il commence à te dire "Ouais, c'est une méthode de gestion de projet ancienne" comme tu l'as fait, tu peux te dire bah je suis désolé hein, vous ne savez pas ce que c'est. Et donc du coup c'est embêtant parce que tu vas partir en opposition sur quelque chose qui va avoir tous les atouts de la modernité en opposition avec quelque chose qui est, je veux dire qui, qui est toujours d'actualité, toujours d'actualité. Alors après l'agile, c'est une façon de se dire également au lieu de partir sur le développement avec des équipes pléthoriques, hein, je vais dire ok, en gros pour arriver à maîtriser ce que je fais, faut arrêter de faire des développements avec cinquante, cent personnes, ça ne marche jamais. Ce qu'on va faire, c'est qu'on va faire des équipes hyper intégrées et donc ces équipes. Bah en gros c'est quoi une équipe ? En gros ben c'est un nombre de personnes qui étaient capables de se partager une pizza pour déjeuner. D'où le nom de pizza time. C'est ça la pizza team, c'est en fait l'équipe, ce n'est pas plus de personnes qui peuvent dévorer une pizza pour déjeuner, donc c'est quoi cinq, six, sept personnes. Et d'où le Squad, tu vois ? C'est ça la squad, c'est je prends une équipe ou à l'intérieur si tu veux à l'intérieur de la squad peuvent être des équipes qui vont avoir si tu veux une granularité, une finesse qui vont permettre de dire ok je ne peux que maîtriser, maîtriser ce que je fais sans avoir à devoir faire intervenir tout un tas de gens autour de moi. Alors il y a dans l'agile, on dit également, mais pour arriver à ce que ça fonctionne évidemment tout est orienté autour du produit, de ce que tu vas faire parce que c'est ça le livrable in fine qui va permettre, enfin, qui est que tu délivres à ton client, qu'il soit interne ou externe. Et ce truc là, ce qui se passe c'est que bah quand tu regardes et si tu arrives à le faire, y'a un truc qui est édifiant, c'est d'aller regarder des trucs que moi j'ai vu il y a à peu près

10 ans qui étaient des vidéos sur YouTube sur tu sais, c'est les trucs où c'est dessiné et le dessin se fait, c'est un dessin animé en temps réel. Ou que tu dessines des diagrammes comme ça, tu le vois et ben il y a deux vidéos qui doivent durer à peu près trente ou quarante minutes sur YouTube, sur l'agile. Alors, j'allais dire méthode sur l'agile chez Spotify. C'est édifiant de voir, de voir comment ça fonctionne et avec déjà il y a dix ans, les questions qu'on se pose aujourd'hui, c'est bien sympathique, hein ? De dire que tout le monde est en agile, ce qu'on appelle l'agile à l'échelle. Mais qu'est ce qui se passe quand une équipe agile doit travailler avec une équipe qui n'est pas agile, qui n'est pas en mode agile ? Pourquoi je dis ça ? Tu as des cycles, des sprints, donc tu vas livrer régulièrement et tu vas tester, tu vas regarder le produit très bien, mais pour se faire tu as besoin de travailler avec des équipes qui elles ne sont pas en mode agile. Comment tu articules les calendriers et les plannings, comment tu fais ? Parce que ce sont des logiques complètement différentes par ailleurs, comment tu fais quand tu es en mode agile dans une squad et que tu as besoin de contribution d'une autre squad ? Et là, toutes les questions qui se posent aujourd'hui dans l'agile à l'échelle, c'est toutes les réflexions pour lesquelles les gens n'ont pas de réponse, ils sont en train d'inventer aujourd'hui à X, sur les domaines transverses. Et attends mais ça tu vois, c'est utile à tout le monde, alors comment on va faire pour que ça puisse fonctionner, et ils réinventent le fil à couper le beurre. Parce que, évidemment, ces problématiques sont les problématiques aussi vieilles que l'informatique. Et tu te dis, mais et en termes de gouvernance, d'organisation, c'est un peu dommage, hein, de se dire qu'en fait vous faites table rase pour les raisons que j'ai évoquées tout à l'heure, cycle en V égale méthode ancienne, gestion de projet à l'ancienne à la "papa", je veux plus entendre parler et donc je fais table rase, je ne regarde pas ce que je pourrais récupérer, capitaliser sur des choses qui ont toujours marché, et je réinvente. Et là je réinvente mais attention, hein, quand je réinvente, je peux me prendre les pieds dans le tapis, il y a des trucs très étonnants. Tu vois, est ce que tu vas voir les vidéos qui sont faites sur l'angle, comme P.H est mélomane, toutes les vidéos sont orientées musique. Tu vois ? Et puis en plus jazz.

E – Oui, j'ai été voir tout ce qui était sur BeChange et tout, j'ai les vidéos.

I – Ouais, je t'invite à aller voir celle qui décrit, enfin celles sur les domaines transverses qui est pour moi un non-sens terrible, c'est-à-dire en gros c'est "je vous explique ce que n'est pas un domaine transverse". En gros, c'est un domaine transverse, ça, c'est

enfin le transverse, ce n'est pas une squad hein, ça produit. Bon plutôt que de me dire que ça ne fait pas de produit, dis-moi plutôt ce que ça fait. Et derrière l'exemple qui est pris, je le trouve terrible, on te dit vous voyez la squad ce qu'elle délivre c'est un produit, c'est un peu comme le studio d'enregistrement et on continue sur la métaphore de la musique dans le studio d'enregistrement, c'est le groupe qui, c'est le groupe qui fait l'album. Voilà, il reste de l'enregistrement, donc transverse et puis voilà, c'est le groupe qui fait l'album, le produit, c'est là le boom. Et là tu te dis, vous êtes gentil, mais vous voyez dans le studio d'enregistrement, si vous n'avez pas d'ingénieur du son il n'y a pas d'enregistrement, il n'y a pas d'album, il y a plus de groupe. Et ça, tu vois, c'est ça qui est embêtant, c'est d'opposer des concepts les uns aux autres. En plus, je trouve qu'en termes de change cette fois-ci, de messages passés, c'est terrible. En gros c'est il y a qu'une seule chose qu'il faut, c'est faire des produits. Le reste, ce sont les commodités. Ah super ça, ça va valoriser le, ça va valoriser les domaines transverses, ça va donner vachement envie aux gens d'aller travailler dans les domaines transverses, c'est certain. Dire que ce qui a de la valeur, c'est le produit OK. D'accord parfait donc moi je travaille dans un domaine transverse, ce que je fais n'a pas de valeur, c'est ça que ça veut dire ? En creux, je fais exprès, je suis très, je peux être tu vois, enfin, je suis cash et je... Et comme ces concepts-là, tu vois on pourrait dire que je m'oppose. Ah non, je m'oppose à la façon dont c'est fait. Parce que je trouve parfois que, c'est embêtant, on a une façon de le mettre en place, qui est, qui va à 180° de de l'objectif. Ça, c'est l'agile et l'agile à l'échelle et ce qui se passe, c'est qu'il y a ce glissement sémantique d'agile vers agilité. Et donc on dit on est agile donc il s'agit d'agilité, ça veut dire qu'on va pouvoir être souple sur les pattes arrière et que derrière on va pouvoir se reconfigurer, faire des choses, des machins et être toujours très réactifs par rapport à nos clients internes et externes. Bah non. Y'a pas de, si tu veux autant en approche agile tu peux dire ok, je fais sprint et je confronte et j'ai des retours rapides ok sur un truc sur un produit donné et c'est particulièrement vrai pour ce qu'on appelle IHM, les interfaces homme-machine, dès lors que tu as une interface homme-machine, tu vois tu peux faire des écrans pour voilà, dès lors que tu as des écrans, tu peux faire réagir un utilisateur sur les écrans toujours, il va réagir voilà. Quand tu n'as pas d'écran, que c'est du code dans la machine et que tu ne vois pas le résultat, c'est plus compliqué de faire interagir avec l'utilisateur donc tu te dis mais est ce que l'agile a vraiment vocation à s'appliquer partout ? Après l'agilité pourrait te dire de quoi veut-on parler, est ce que c'est un état d'esprit qui permet de se dire en fait en fonction

d'une situation je suis capable de tester quelque chose ? Allez, on va parler du mode test and learn, c'est beaucoup d'acronymes en anglais ou d'expression en anglais. C'est-à-dire qu'en fait je souhaite tester quelque chose, ça ne marche pas, ben je l'enlève, puis j'essaye quelque chose d'autre et c'est peut-être ça dont on veut parler quand on parle d'agilité c'est-à-dire cette capacité que peut avoir une organisation, une grosse organisation à être capable de fonctionner en en mode test and learn en acceptant les erreurs, ça c'est voilà, c'est fondamental. Et en disant bah ok, je recommence et je vais adapter mais je me confronte, c'est-à-dire que je teste quelque chose et là on voit que ça résulte d'un, d'un état d'esprit, mais cet esprit ce n'est pas parce que d'un côté tu as l'informatique qui est essentiellement touché par l'agile que tu as touché tous les autres acteurs de l'organisation, les métiers tu vois chez nous opération un peu tout le monde. Si tu veux après ça peut devenir des incantations si tu ne traduis pas dans des faits ça peut devenir des incantations. Tu veux dire OK, il faut être agile, il faut être en mode agilité. OK ça c'est du yaka faucon mais on est dans la pratique, comment tu fais pour dire OK je vais me mettre en mode test en learn tu vois typiquement parce qu'on est en train de faire dans le cadre de GDCC pour ce qu'on a fait sur MCC, ou sur mon client Corporate pour lui dire avec toi avec Cécile, on est en train d'incarner un état d'esprit d'agilité parce qu'on est en train de se dire, on fait un pilote, on a mis en place avec Cécile avec toi, de l'insertion, des comités de suivi pilotes qui nous permettent d'avoir des retours, donc des boucles de réaction sur ce qui est en train de se passer, en écoutant et en prenant en considération et en adaptant. Voilà ça, on incarne l'agilité. Bah tu peux te dire que ce n'est pas forcément comme ça, que c'est vu et tu vois plus que ça, L. M. qui est Product Owner de la core team et Product manager de GDCC, et bien le domaine interface collaborateur dans les grandes discussions qu'il a pu y avoir entre la direction, tu vois Y. et cetera. Et X entreprises, ils ont considéré, ils considèrent que L. M. en fait, elle n'a pas à participer à ces comités de suivi de pilote. C'est plutôt du domaine du métier. Et là, avec D. H. bah on se perd en conjectures. Je dis "Ah bon ?". Donc en fait, le seul moyen qu'aura L. M. d'avoir un retour des utilisateurs, on l'en prive. C'est-à-dire que vous considérez que c'est du ressort du métier et pas du Product Owner. Là, il y a quelque chose qu'on n'a pas compris. C'est quoi le périmètre d'intervention du Product Owner, si ce n'est pas être au contact des utilisateurs et des clients. Et là tu vois, c'est là que tu te dis attention au mot, tu es dans un une approche, on te dit on est en méthodes agile et on est en train de développer et de déployer, de l'agile à l'échelle et tout d'un coup on te

dit, on t'explique que le Product Owner ah non, non, non, ce n'est pas lui qui est au contact des utilisateurs, c'est toi métier qui met en place le comité de suivi de pilote qui réfléchit au comité de déploiement qui regarde comment tu vas la serrer. Ah bon ? Vous voyez les choses comme ça, mais c'est étonnant parce que l'approche même de l'agile, c'est de dire, mais je suis dans des sprints courts, mais je suis au contact des utilisateurs. Sinon comment je fais et pas uniquement quand je construis les maquettes et derrière quand je les ai insérées et là tu as donc il y a la méthode, vous l'avez vu comme ça, vous la déployez comme ça et donc vous êtes vraiment dans une méthode. Avec, je ne vais pas dire des carcans, mais tu vois, il y a tout un tas de... Ils appellent ça rituel, le stand-up meeting, les Daily meeting, les QAP, les QBR, et j'en passe. Il y a une comitologie dans l'approche agile. Je vais dire méthode qui est démoniaque je n'ai jamais vu enfin, tu vois, j'ai travaillé sur tout un tas de méthodes différentes de gestion de projet et de développement de logiciels, la méthode où l'approche qui est la plus chronophage et la plus consommatrice en termes d'échanges, c'est agile. Et le mot est confusionnant, le mot parce qu'il y a agile, parce qu'en plus, on te raconte des carabistouilles sur Better, Faster, Happier. Tu vois, faut arrêter quoi, c'est gentil mais c'est même gentillet. Il faut arrêter, qu'est-ce que ça vient foutre Happier dans le truc. Better and Faster, Better peut être. Faster, attention, attention à ce qu'on dit. Oui, oui l'utilisateur va avoir des retours plus rapides oui. Better sans doute, Tchopper certainement pas. Certainement pas, et d'ailleurs ce n'est pas écrit, certainement pas. Et à côté de ça, Happier... Mais là, ça n'engage que moi. On n'est pas au boulot pour souffrir, mais en revanche de dire qu'en fait, on doit être plus heureux, ouais ou alors, sauf à supposer qu'on souffre au boulot hein, mais je ne vois pas ce que ça vient faire, si tu veux d'être... De ce culte du bien-être au boulot, enfin au boulot, c'est, je suis désolé, hein, c'est alimentaire, avant tout, faut aller bien convaincu et derrière, bah si en plus de ça les relations sont bonnes et ben c'est très bien, mais que ça soit un objectif visé, qu'est-ce que vous racontez là ? C'est, je ne suis pas en vacances, je ne suis pas à la plage, si moi je veux être heureux, ben je vais à la plage ou je vais dans mon jardin ou je vais peindre, mais pourquoi vous voulez, pourquoi vous voulez, vous l'ériges comme un objectif ? Donc ce qui m'ennuie un c'est que du coup tu as tout un tas de vocabulaires comme ça qui est porteur de comment dire ? Une petite, d'un potentiel de perversion. Tu vois quand tu écoutes le vocabulaire en anglais et en plus en anglais, c'est terrible parce que justement tu ne traduis pas Daily Meeting, stand-up meeting, Sprint, vélocité, tu les as entendus ces termes. Qu'est-ce qu'ils t'évoquent

? Tous évoquent la rapidité. Bon et les sprints, vélocité. Tu peux même plus téléphoner à quelqu'un parce qu'il s'est dit mais putain mais si je réponds, je passe le temps dessus, ma vélocité mesurée va diminuer, mais c'est les temps modernes. C'est Charlie Chaplin sur les machines-outils du début du 20e siècle. C'est de ça qu'on parle, c'est-à-dire qu'en fait, on est en train de dire qu'on est en train de mesurer la productivité des gens qui bossent. C'est ça qu'on est en train de faire, mais waouh, waouh. Est-ce que vous vous rendez compte qu'avec des mots comme Better, Happier et Faster, vous êtes en train de revenir aux concepts du début du 20e siècle ? Vélocité c'est les cadences, ça s'appelait les cadences avant, dans les usines, les cadences mesurées par les contremaîtres. Ouais et donc on va mesurer l'évolution et bah c'est fantastique et donc tout ça pour dire quoi ? Attention, on est en train de dire qu'on veut passer en mode agile pour que tout le monde soit agile dans le cadre d'une analyse d'une agilité bien comprise. Une organisation de vingt-cinq mille, trente mille personnes en mode sprint. Parfait tu vois déjà il y a l'oxymore quoi. C'est "Ah ouais, vingt mille personnes sprints OK. Et pendant combien de temps ? Ah bah en run hein, on fait ça tout le temps. D'accord ? Et vous croyez que les gens vont faire du mais... Regardez les termes que vous utilisez, regardez ce qui se passe, ce qui se passe en athlétisme, vous croyez vraiment que les gens ils font du sprint ? Les mecs ils font un marathon sur les Jeux olympiques, un seul les séries du cent mètre, ça va durer à peu près une semaine entre le début des séries et la finale. Et là vous dites que en fait, ben pendant tous les Jeux olympiques là, et puis ensuite à la fin des Jeux olympiques, ils vous ont envoyé quatre ans entre les deux Jeux olympiques, les gens vont continuer à faire des sprints tout le temps, c'est juste impossible. Et ce qui se passe déjà aujourd'hui, c'est qu'il y a des équipiers qui disent, ah au bout de sept, huit mois dans les équipes, je voudrais changer là, je voudrais respirer un petit peu parce que j'en peux plus. Regarde, Daily meeting tous les jours, stand-up, c'est debout comme à la poste hein. C'est-à-dire qu'avant au guichet, ils étaient assis hein. On peut dire ce qu'on veut de la poste. Ils étaient assis, on les a mis debout et qui vont se trimballer pour aller lui demander au client ce qu'il veut, ok. La poste est devenue la deuxième entreprise de France après France Telecom où il y a le plus de suicides. Tu vois, les gens ne se rendent pas compte de ça, mais est-ce que vous comprenez que vous êtes en train de manipuler des concepts que vous avez repeint en rose là, parce que c'est gentil avec le jazz et toute la musique que vous voulez, mais qui sont dévastateurs quand ils sont mal mis en œuvre, dévastateurs. Alors voilà, on va arrêter sur le sujet,

mais voilà ce que je pense de l'agilité. C'est à manier avec une telle prudence et ça ne l'est pas aujourd'hui. Ça ne l'est pas.

E – Et donc du coup, qu'est-ce que ça t'évoque toutes les communications faites par la direction sur l'agilité ?

I – Bon, la communication d'entreprise, c'est un exercice nécessaire. Et tu vois, voilà là aujourd'hui, la communication, elle est très fortement teintée, enfin de celui qui la commande, de son sponsor quand c'était M. C. C. c'était des tons pastel, plutôt à dominante rose et c'était du n'importe nawak. Tu vois c'était vraiment des bisounours et là maintenant c'est la modernité et avec la des métaphores musicales. Ça c'est la forme. Bon la forme, elle est forcément liée au sponsor, à la limite maintenant à côté, c'est le fond qui est intéressant. De quoi parle-t-on et là moi, si tu veux-je vais les, je vais les écouter ces trucs parce que tu l'as compris, ça m'intéresse. Je suis très critique mais parce que je pense qu'il faut l'être, parce qu'il y a des choses, si tu veux tu vois quand tu vois on dit bah les projets ça existent plus. Ok d'accord bon et alors qu'est-ce qu'on fait alors des opus ? Ah, on fait des opus. C'est quoi un opus ? Ben tu vois, c'est un ensemble de users stories. Ah des user stories, ok bon d'accord et tu sais ce qu'ils ont fait côté IT ? Parce qu'il faut bien qu'ils aient un contrôle de gestion qui voit combien ils dépensent sur quoi. La première chose qu'ils ont fait, c'est qu'ils ont fait une table de correspondance entre les opus et les projets. Bah tiens-toi bien la relation c'est du un pour un. Du un pour un. C'est-à-dire qu'en fait partout il y avait des projets, ils ont transformé le nom et c'est devenu un opus. Ok, j'ai discuté avec quelqu'un qui était process leader dans un domaine et qui m'a dit, bon, voilà, je parlais de projet, elle me dit non, ce n'est pas un projet, c'est un opus, je dis c'est quoi la différence ? Non mais tu vois opus... Mais attends, je ne comprends pas et à la fin il me dit non mais en fait un opus c'est comme un projet. Ok, alors pourquoi vous avez changé de nom ? Pourquoi vous avez changé de nom ? C'est de la novlangue, est ce que tu as lu 1984 de Orwell ?

E – Non, pas du tout.

I – Bon moi non plus hein, mais c'est connu, c'est un truc si tu veux une société qui devient fasciste. Si tu veux avec des gens qui inventent une langue avec des mots qui n'ont plus la même signification ou un nouveau sabir mais voilà, en fait, c'est ça qu'on est en train de faire. Opus, Stand up, QAP, QBR, patin couffin... c'est on invente une

novlangue de gens qui se parlent un nouveau langage, mais si tu regardes le fond, vous parlez de quoi exactement ? Et du coup alors, c'est pour ça qu'ils sont obligés de faire toutes leurs pubs là pour essayer de vulgariser, mais je te le dis, tu vois ce que je disais tout à l'heure sur la métaphore du groupe, de l'enregistrement du studio et de l'album ? Bah, à force d'être, de vouloir simplifier, on peut devenir simpliste. Il y a quatre adjectifs que j'aime bien manipuler, c'est complexe, compliqué, simple, simpliste. Quelqu'un qui te dit c'est trop compliqué hein, on va faire simple, tu peux te dire que tu as quatre-vingt-dix chances sur cent que la solution qu'il trouve soit simpliste. Quelqu'un qui dit c'est complexe, qui admet la complexité de la situation, qu'il l'admet et qui ensuite va essayer de la poser, de la comprendre, cette personne-là est pas toute seule, tu peux te dire qu'il est possible qu'elle arrive à simplifier la solution, mais celle qui a dit "c'est trop compliqué", on va faire simple, méfiance absolue. Méfiance, bah là c'est un petit peu ça si tu veux, hein. On veut faire de la vulgarisation, on devient simpliste et du coup pour moi on se trompe, on se trompe, on manipule les concepts qu'on ne maîtrise pas bien et on met la tête à l'envers de tout le monde, de tout le monde et ça se paiera hein, ça se paiera parce qu'il y a des gens qui ne vont pas s'y retrouver. Il y a des gens dans le corps social qui ne vont pas comprendre ce message qui, quand tu le bouscule un petit peu, quand tu le challenges, t'as dit, mais en fait je suis désolé mais il y a un certain nombre de choses qui sont tout à fait pertinentes, il y en a d'autres attention hein, elles ne tiennent pas la route hein, mais pas du tout. Donc voilà ce que j'en pense, ce n'est pas vraiment du bien.

E – Et selon toi, comment est-ce que tu vois, l'agilité mais vraiment par rapport au secteur bancaire ?

I – Bah en fait là tu vois il y a un paradoxe à traiter, c'est que la Banque est une industrie millénaire. Et dans sa phase récente, on va dire les années soixante, soixante-dix, une entreprise, enfin une industrie qui est hyper consommatrice de ressources informatiques. En gros, à un moment donné, tu vois et ça doit être vraiment encore aujourd'hui... Tu prends, tu prenais une, tu prenais une boîte comme Renault où Peugeot, ça doit être moins vrai aujourd'hui hein mais c'était vrai il y a quinze ans, vingt ans, son budget informatique, c'était deux ou trois pourcents de son budget, tu vois ? Bah quand tu prenais une banque, c'était quinze pourcents. Pourquoi ? Parce que dans la banque, l'outil informatique, ce n'est pas uniquement l'outil de gestion. Tu vois pour la paie, pour la finance... Non, c'est l'outil de production. C'est un petit peu comme

si je disais, ben en fait voilà, Renault construit des bagnoles avec des chaînes d'assemblages, et cetera. Ben la Banque, elle a des usines pour me faire du crédit, pour faire de... Pour faire de voilà de, de l'épargne pour faire plein de choses. Et qu'est-ce qu'elle utilise ? Elles sont faites comment ces usines ? Avec de l'informatique. Ce qui explique, du fait qu'elle a un investissement en terme technologique énorme, ce qui explique le fait que J-L. B., quand il dit " J'ai oublié le CNES", mais enfin peu importe, mais le CTS 2025, le TC technologique, parce qu'il a parfaitement compris que la Banque est également une industrie de services technologiques qu'elle ne peut pas gommer cette dimension-là. Alors, une fois qu'on a dit ça, ce qui s'est passé, elle est dans un paradoxe, c'est qu'elle a comme je disais, si tu veux depuis les années soixante, soixante-dix, développé des systèmes d'information qui sont, qui sont basés sur les technologies très anciennes, et que dans le même temps, elle doit faire face à des enjeux de mode d'utilisation qui évoluent à une vitesse grand V des utilisateurs. On l'a vu avec le COVID mais sur la banque à distance, moi je ne sais pas, ça doit faire au moins deux ans, trois ans que je n'avais pas mis les pieds en agence et je ne vois pas pourquoi j'irai. Je n'en ai pas besoin. Donc les utilisateurs ont besoin de services digitaux de plus en plus sophistiqués. Et ces services digitaux reposent sur ce que je disais tout à l'heure, des IHM, des écrans, des applications de front, on les appelle comme ça. Qui doivent s'appuyer sur, in fine, tu vois à la fin des fins sur des systèmes qui eux datent d'il y a soixante ans parfois ou cinquante ans. Et donc, ben toute la difficulté à laquelle est confrontée la Banque, c'est ça. C'est faire évoluer son patrimoine applicatif qui s'est créé par empilement de couches depuis soixante ans, avec un enjeu de modernité et de digitalisation, de transformation digitale qui fait que bah là, vous voyez, les clients ne vont pas bien accepter que la banque leur propose quelque chose qui est moins intéressant, moins up to date, moins à la page que ce qu'ils ont par ailleurs sur leur ultrabook, la maison, que leur enfant manipule tous les jours. D'ailleurs, on va passer pour des gros nazes quoi, hein et là il y a il y a un enjeu parce que comme il y a de nouveaux entrants, les GAFAM pour pas les citer et qui eux ont une force de frappe telle qu'en fait, le jour où ils décident... Alors, ce qui les retient aujourd'hui, c'est le métier, le cœur de métiers de la Banque c'est-à-dire qu'en fait le cœur de métier de la banque, c'est maîtriser le risque. C'est en fait, moi, je l'ai compris tardivement, mais en fait, en gros, être banquier c'est prêter à des gens de confiance, hein. C'est ça être banquier et tout repose sur des gens de confiance donc tu dois maîtriser le risque. Et pour maîtriser le risque tu as toute une culture, toute une

approche, toute une méthodologie qui fait que, alors bien sûr avec la conformité, tout ce qu'on veut, qui fait que bah... Je suis désolé hein, mais ce n'est pas parce que tu appelles Google ou Facebook ou Microsoft ou tu vois, ou Apple que tout d'un coup, d'un coup d'un seul, t'as compris ce que c'était que le risque bancaire et que t'es capable de le gérer et donc quand bien même tu veux proposer des services bancaires à la maîtrise du risque bancaire, tu ne sais pas ce que c'est, t'es pas banquier, tu ne fais pas le même métier, c'est ça hein ? Ce qui fait qu'aujourd'hui les GAFAM ils n'arrivent pas à bousculer comme tout le monde l'avait dit les banquiers, c'est qu'ils ne maîtrisent pas cette partie-là, c'est une complexité redoutable. Et en plus de ça, avec un régulateur, que ça soit au niveau domestique, que ça soit au niveau européen, que ce soit au niveau mondial, il vient te demander des comptes et quand il te demande des comptes, il rigole pas du tout, hein ? Il rigole, mais absolument pas. Voilà donc du coup, la Banque est confrontée à cette nécessité absolue d'évoluer. On est donc à un rythme très, très, très, très rapide sur le front parce qu'il y a les utilisateurs qui ne comprennent pas que ça ne puisse pas évoluer vite. En s'appuyant sur des infrastructures, un patrimoine qui lui ne peut pas avoir le même rythme d'évolution et qui parfois arrivent en obsolescence. Et ça, ça c'est, c'est énorme, ça, c'est ça, c'est un enjeu énorme. Il faut savoir si tu veux qu'il y a des banques en France hein, qui, est ce que tu connais, est ce que t'as entendu parler de MVS ? C'est des systèmes de, c'est les systèmes IBM qu'on utilise pour faire toutes ces ????. Si tu veux, tu peux avoir les serveurs, le data hub et tous ces trucs-là qui sont du Front et c'est vachement nénesses, et tout le monde est content de travailler là-dessus, les nouveaux langages... Et puis tu as le lourd et c'est des systèmes IBM avec des systèmes d'exploitation, dit MVS qui ont quarante, cinquante ans, très bien avec des gens qui avaient dit ben ces systèmes vont disparaître et donc ce qu'il se passe c'est que les bah non c'est embêtant mais ils ne disparaissent pas. Il y a une banque en France qui a demandé à IBM d'embaucher quatre-cents personnes. Donc c'est soit le Crédit Agricole, soit la Société Générale, vu le nombre quatre-cents personnes. Pour reconstituer les équipes parce qu'il y a le baby-boom, les gens qui connaissent les systèmes partent tous à la retraite et là, ça devient un risque opérationnel pour les banques, donc il y a une banque qui dit ok, on va en embaucher quatre-cents, qui demande d'en embaucher quatre-cents. Tu vois le sujet ? Personne ne sait ça, personne n'en parle, mais c'est des enjeux, si tu veux, structureaux, mais énormes, ce qui fait qu'également tu vois, t'as un mouvement énorme, hein. C'est le fait que là depuis deux ans, trois ans, il y a une

réinternalisations de compétences informatiques dans la banque, c'est-à-dire que les gens disent ouais c'est sympathique hein, de tout filer à des sociétés de service, des cabinets extérieurs, mais avec ça, on perd la compétence de développement, il faut qu'on la récupère et donc il réinternalise des compétences de développement qu'ils avaient perdues. Et ça, ce sont des enjeux, si tu veux, RH, stratégiques. Quand on dit "le CTS de J-L. B. le technologique", si t'as pas de technicien chez toi, bah tu peux t'asseoir dessus, hein, tu n'y arriveras pas. Et donc il faut ça et du coup c'est compliqué, parce que ça veut dire que tu dois traiter le patrimoine qui a soixante ans, cinquante ans, quarante ans, trente ans et en même temps tu dois traiter le front. Or ce n'est pas les mêmes profits là. Comment tu fais pour recruter quatre-cents "coboliste" ? Tu vois, c'est le langage cobol qui d'ailleurs, personne ne sait, est inventé dans les années quarante par une femme aux États-Unis hein. C'est l'inventrice du COBOL, c'est une femme mais ce n'est pas connu et d'ailleurs elle a la plus haute distinction militaire de l'armée américaine pour une civile. Elle est, c'est je crois, elle s'appelle Grace Hopper, regarde le nom Grace Hopper, son histoire est édifiante, édifiante, et c'est mais ce n'est pas connu. On ne sait pas que c'est une femme qui a inventé le Cobol. Bon bah écoutez, pas de problème, c'est comme d'hab et donc en l'occurrence, le Cobol, tu vois si tu veux recruter quatre-cents cobolistes, mais tu imagines dans les écoles d'informatique aujourd'hui ce n'est pas le cobol qu'on apprend hein, c'est Python hein. C'est ça que tu veux apprendre et donc va chercher des cobolistes. Donc t'as un enjeu mais RH, mais qui est démoniaque je ne sais pas comment, c'est très complexe parce que t'as besoin de à la fois de sur le front de gens qui sont up to date et qui si tu ne les nourris pas avec ces nouvelles technos mais ils vont aller voir ailleurs. Parce que si tu veux, si tu vois là les gens qui font la data science de l'IA, et cetera à X, si tu ne les nourris pas avec des projets où ils vont développer en Python, ils vont dire "vous êtes sympa, mais moi je vais ailleurs". Ça, il y a une chose et tu vas savoir, Juliette, parce que tu fais partie de cette génération, l'attachement à l'entreprise, on fait une croix dessus, hein ? Ma génération le connaît, la tienne et celle d'avant le connaît plus hein. Moi je vois mes enfants, ils n'en ont rien à foutre hein, c'est mais rien à foutre, rien à secouer de tout, cette communication d'entreprise, on essaie de développer une culture. Bah ils regardent eux s'ils ont bien leur équilibre entre vie privée et vie pro, si c'est intéressant au boulot. Ce n'est pas intéressant, ils zappent, ils changent, ils zappent, c'est comme ils changent d'opérateur téléphonique, comme ils changent de boulot. Il y a plus aucun problème et là toi t'es un peu dans la merde quand t'essaye

de dire “ok comment je fais pour les retenir” ? Aïe, aïe, aïe, aïe, aïe, tu vois et ça, c'est ça, c'est nouveau, hein pour les RH et comme les gens des RH sont parfois... voilà, voilà, ils ne sont pas forcément à la page non plus. Ils ont du mal à comprendre hein. “Ouais là génération Y ils sont tous individualistes”. Allez vas-y caricature, vas y soit simpliste dans ton analyse c'est sûr que tu vas trouver les bonnes solutions et donc ça ne marche pas, ça ne marche pas, ils ne comprennent pas ce qui est en train de se passer. Bah écoutez si vous ne comprenez pas, vous vous exposez aux pires vicissitudes. Non parce que la réalité elle a changé et donc du coup voilà, il y a des enjeux énormes, quoi. Sur les années à venir, comment tu retiens ? Comment tu attires les meilleures ressources ? Comment t'arrives à avoir des ressources également sur quelque chose qui est, qui est du run et sur des trucs qui ne sont pas en obsolescence mais presque ? Bon et donc t'as voilà ce monde de la Banque qui est confronté à ça. Je parle beaucoup d'informatique là, mais parce que c'est l'aspect, la dimension technologique, elle est, elle est clé. Nous sommes une industrie de services qui repose sur de la technologie, et ça dit comme ça, si tu veux, tu peux dire “ah oui, alors on n'est pas différent de Capgemini”. Ah bah si, si, si que Capgemini au service de clients qui font tous ce plein de choses différentes, nous on n'est service de clients, mais notre raison sociale c'est d'être banquier. C'est de participer à l'activité économique du pays, c'est de prêter à des gens de confiance, des particuliers pour leur maison et puis des entreprises pour leur projet industriel. C'est ça notre raison sociale, c'est ça qui va nous distinguer d'une société de service qui, à part le fait qu'elle doit fournir des services divers et variés, à tout un tas de clients différents, n'a aucune autre raison sociale. Nous la nôtre, c'est d'abord d'être banquier et il se trouve que la façon qu'on a de le faire, c'est d'être une industrie de services qui reposent sur la technologie.

E – Ok, et si je reviens, tu parlais donc de de compétences. Si on devait lier compétences et agilité, qu'est-ce que toi tu en penses ?

I – Il y a plusieurs natures de compétences. Tu vois, il y a des compétences techniques. Et puis y'a des compétences d'un autre ressort, tu vois comportementales. Voilà et là tu vois compétences techniques tu dis bah écoutez on toujours voir si les gens ils connaissent les approches agiles et si voilà si, sachant qu'il y a plusieurs approches hein, t'as parfois des Scrums, parfois t'en as pas voilà, il y a tout un tas de déclinaisons de l'agile. Voilà, il n'y a pas qu'une seule approche agile, il y en a plein, voilà ça, c'est une première chose, donc tu peux dire bah les compétences, tu peux les chercher

dans l'approche agile déjà des compétences dans l'approche agile. Alors juste une chose hein. Moi j'ai été chez Capgemini pendant dix ans, de 92 à 2002, où j'ai été embauché ensuite à X. En 95 si tu veux en 93, 94, 95, on développait pour nos clients dans le domaine de la gestion, une approche qui s'appelait RAD. RAD, Rapid Application Development. Qu'est-ce que ça voulait dire ? Ça voulait dire qu'en fait, on mettait l'utilisateur à côté du développeur et on faisait des cycles courts itératifs pour lui montrer les résultats tout de suite et itérer. C'était en 92 93. Est-ce que tu comprends ce que je suis en train de dire ? C'était il y a 30 ans. Donc c'est pour ça que quand moi j'entends agile et puis les sprints, je me marre. Je me marre réellement, c'est du... Ok, vous êtes en train de réinventer vraiment le fil à couper le beurre quoi. C'est, il y a des choses qui existent depuis vachement longtemps. Alors une fois qu'on a dit ça, il faut accompagner le mouvement et donc tu te dis bah voilà, tu peux chercher des compétences sur l'agile. Je cherche quelqu'un qui a déjà travaillé dans des approches agiles, qui a été Scrum, qui a été Product Owner ok, et puis après tu peux te dire ok, je vais développer dans le domaine de l'informatique donc je voudrais chercher des, je voudrais trouver des gens qui maîtrisent les langages, soit les langages d'avenir. Et alors c'est marrant hein mais tu vois c'est pareil, tout le monde parle de Python. Je ne sais pas si tu sais, mais Python c'est comme Java, hein. Tout le monde parle de Java et de Python, tu sais quand est-ce qu'ils ont été inventés ces langage Java et Python ? En 1995. Donc ce n'est pas tu vois, il faut parfois, il faut, faut gratter un peu parce que ok d'accord en 1995 c'est-à-dire il y a presque trente ans. Et on peut dire ouais, c'est hyper moderne. Ouais, ouais, ok, ok. Donc voilà, mais néanmoins, c'est cela hein. C'est plutôt Python aujourd'hui que Java d'ailleurs. Et ok c'est on y va et tu sais pourquoi ça a été appelé Python ? Le mec qui l'a inventé, c'est en référence, parce que c'était un fan des Monty Pythons. Tu vois, tu connais les Monty pythons, c'est les réalisateurs de films satiriques et humoristiques, anglais comme Sacré Graal, la vie de Brian. Voilà, c'est eux. Et ben le mec il a donné le nom à Python en référence aux Monty Python. Et donc voilà, tu peux avoir donc tes compétences sur l'approche agile, des compétences en informatique et puis après tu te dis ouais ok mais est-ce que ça suffit ça ? Parce que c'est, c'est volatile, c'est, c'est ça aujourd'hui, mais c'est quoi demain ? Il y a une chose que je dis, tu vois à des gens qui me disent opus, agile, tout ça et qui veulent plus utiliser le mot projet. Déjà, j'ai dit moi avant que vous fassiez parler de l'opus GDCC, jamais. Je parle du projet GDCC, parce qu'il y a quand même une chose dont il faut être conscient. Quand les Égyptiens ils

construisent les pyramides, ce sont des projets de construction de pyramides. C'est vraiment des gros projets, ça, il faut être balèze, hein, pour construire des pyramides. Donc il y a quatre mille ans, hein, on faisait des projets. Dans mille ans si on n'a pas tous cramé sous le soleil, on fera encore des projets. Les opus dans cinq ans, si vous voulez on en reparle ? On en reparle de l'agile dans cinq ans ? Qui se rappelle CMMI, hein, qui se rappelle la méthode CMMI qui a été déployée à X dans les années 2000, qui s'en rappellent ? Les gens qui s'en rappellent, c'est avec un rappel très, très, très négatif sur la façon dont ça a été fait et je sais de quoi parle, c'est moi qui l'ai déployé. Et donc j'ai vraiment une expérience très, très douloureuse sur le sujet. Mais qui s'en rappelle ? Personne. Donc tu dis bah écoutez, soyez humble, qu'est-ce qui vous dit que c'est la fin de l'histoire ? Pourquoi vous voulez que l'agile soit la fin, l'aboutissement. Le RAD, tout le monde pensait que le RAD allait tout bouleverser. Bah non ça n'a pas bouleversé donc on verra ce qui va se passer mais ce qui est certain c'est que dans dix ans, dans vingt ans, dans cent ans on continue à faire des projets. Vous les appelez comme vous voulez, mais on continue à faire des projets. Alors après du coup bah il y a ça, la gestion de projet. C'est-à-dire qu'est ce qui fait qu'en termes de compétences j'ai besoin de gens qui sont capables de gérer des projets ? Alors on peut les appeler opus. Je ne vais pas jouer sur les mots, mais ce qui est essentiel là-dedans, c'est la capacité à gérer la transversalité et à fédérer des énergies pour arriver à un objectif commun. Sachant que tu peux être trans-entités, et là comment tu fais, comment tu fais pour coordonner des gens qui sont avec des contraintes, des enjeux différents, avec des hiérarchies différentes avec... Et là tu dis oulala. Ah, tu peux avoir des là, y a un sujet-là, est-ce que ça s'apprend ? Je ne sais pas. Est-ce que ça s'apprend plus exactement ? Est-ce que ça s'apprend ailleurs que sur le tas ? Je ne sais pas, je ne sais pas si dans les dans les écoles de management on n'a pas ça parce qu'on apprend des choses qui ne sont pas forcément toujours les bonnes, à mon sens, hein, on a parfois à mettre la pression sur les gens, pas forcément à les faire travailler ensemble. Je prends l'exemple simplement sur un documentaire édifiant qui a peut-être maintenant dix ans sur la souffrance au travail où tu vois comment, comment, et c'était des étudiants de l'université de Louvain. C'est sur un an le documentaire, tu les prends au début et tu les prends un an après et tu les prends au début et tu regardes ensuite ce qui se passe chez Carrefour, chez Auchan ou autre. Tu vois comment est-ce qu'on arrive à faire en sorte qu'on isole le salarié de plus en plus pour l'empêcher de se fédérer avec ses pairs et comment on va le

responsabiliser individuellement sur ce qu'il fait, sur ses tâches, et cetera, et comment on va lui mettre la pression. Mais et c'est vu sur un an ça, sur un an c'est un peu la mode des cadences. Ce que je disais tout à l'heure, vélocité c'est parfois les mots sont terribles à la fin si tu veux, tu vois les caissières qui n'en peuvent plus, qui ont des enfin, c'est terrible. Tu vois le manager de l'entité de Carglass qui est vu au début, qui est tout feu tout flamme, il est assis sur les marches de son truc le mec il est en dépression, il est en dépression et puis ça se termine par tu montres les résultats aux étudiants de l'université de Louvain, qui est une très, très grande FAC en Belgique en management. Les étudiants, ils pleurent. Ils pleurent en disant, c'est ça qu'on nous apprend à faire. C'est ça le résultat de ce qu'on nous apprend à faire. Ils pleurent, tu le vois, tu te dis putain sans déconner. Et ce truc-là à 10 ans, c'est édifiant. Bon et donc du coup je me dis bon je ne sais pas si c'est appris ou pas dans ces écoles là et puis après il y a c'est l'état d'esprit. C'est-à-dire en fait, c'est de l'ouverture, c'est de la... Et ça c'est les compétences, je ne sais pas comment tu dis, je voudrais, je recrute il n'y a pas de diplôme. Enfin, je recrute quelqu'un d'ouvert, transverse, à l'écoute, il n'y a pas d'école. Pour ça et c'est compliqué, c'est compliqué parce que c'est de plus en plus le seul dont on a besoin dans les entreprises.

E – C'est vrai. Bah écoute on va aller justement sur ce qu'on pourrait appeler en fait savoir être.

I – Oui, c'est ça.

E – X, donc, a défini cinq valeurs agiles, est-ce que du coup tu les connais ?

I – Je les connais, peut-être pas, enfin je les connais peut-être.

E – Voilà, et donc X a défini ces cinq valeurs agiles.

I – Ah oui, oui, oui, oui. Si, si je les connais, oui, alors. Le client avant tout moi je trouve que c'est pas mal ça. Le courage plus que les habitudes, ok, je suis d'accord. L'ouverture plus que les certitudes. Ouais, moi j'ai un truc hein, c'est que moi je me dis j'ai des convictions, je n'ai pas de certitudes. Donc l'ouverture, ouais. La réactivité plus que la planification. Moi, j'ai toujours eu un problème parce que la réactivité, tu regardes, si tu remontes dans l'histoire de X, la réactivité c'était l'une des quatre valeurs de X au tout départ de X dans les années 2000. Réactivité, il y avait réactivité, donc il y avait reactivity, il y avait self care. Euh, je sais plus, enfin bon, peu importe

parce que je les ai oubliés parce qu'après les valeurs, ils en ont fait un Rubik cube avec un croisement et puis personne ne s'y reconnaît. J'ai toujours eu un problème avec la réactivité, c'est sympathique la réactivité mais la réactivité c'est tu réagis un événement. Quand tu réagis, je ne voudrais pas dire hein, mais c'est un peu trop tard. Il y a mieux que la réactivité et j'ai toujours eu un problème avec cette valeur de X, c'est la proactivité. Je ne réagis pas face à l'événement, j'anticipe le fait qu'il puisse avoir un événement et je vais au-devant et je fais quelque chose. Je trouve que c'est beaucoup plus fort la proactivité que la réactivité. Après la réactivité, mais ce qui me gêne, c'est la réactivité plus que la planification, qu'est-ce que ça veut dire là je ne comprends pas. C'est-à-dire que je réagis à un événement plutôt que je ne le planifie, plutôt que planifier, mais vous, vous déconnez ou quoi ? Vous vous êtes en train de dire qu'il faut plus de planning sur les projets, mais vous êtes complètement malade. Vous êtes complètement malade, je ne parle pas de toi hein, mais les gens qui disent ça, à dire mais qu'est-ce que vous croyez que vous allez faire ? Des grands projets transverses sans planifier. Vous allez réagir, il y a quelqu'un qui va vous dire "ah tiens au fait, je suis en retard", et donc vous allez réagir en faisant "ah bon, OK, on va s'adapter". Non, non, non, non, non. Tu vois, t'es en retard et donc du coup ce que tu devais faire, que je vais utiliser pour faire tel autre chose de mon côté, tu ne peux pas le faire là maintenant donc je décale mais parce que moi je décale, je vais décaler également et les mecs là vous avez déjà fait construire une maison là vous savez ce que c'est le maître d'œuvre, là, qui coordonne les différents corps de métier entre le plombier, le maçon, le peintre là. "Ah mais non mais le plombier il n'a pas fini et bah c'est con, hein, c'est ballot hein. Le peintre il devait passer demain ? Bah non, il ne va pas pouvoir passer demain, il repassera en deux jours. Bah c'est ballot, il a un autre chantier à cent kilomètres, ça sera dans trois mois quand il reviendra. Donc arrêtez ! Comment ça réactivité vs planification ? Ça ne va pas tu vois et tu vois ça, c'est typique des erreurs si tu veux mais grave, sémantique grave. De quoi vous parlez ? Au temps client avant tout, oui. Le courage plus que les habitudes, oui. L'ouverture plus que les certitudes, oui. La réactivité plus que la planification, mais qu'est-ce que vous voulez dire ? Qu'est-ce que vous voulez dire ? C'est quoi le truc là ? Vous voulez plus planifier ? Ou alors, quel est le message ? C'est quoi le message ? Et du coup, quand j'ai dit proactivité, ce n'est pas ça. C'est anticiper les risques, anticiper les risques. Il y a un truc d'ailleurs hein, c'est nulle part le pilotage par le risque, ça a disparu des approches projets. Mais moi je ne comprends pas, hein, c'est on m'a toujours appris, moi, que tu

identifies les risques sur un projet, tu les quantifies, tu regardes leur impact, hein, probabilité. Enfin, tu regardes la criticité, c'est-à-dire que c'est une combinaison entre l'impact : Qu'est ce qui se passe si ça arrive ? Et puis la probabilité que ça arrive et en fonction de la probabilité et de l'impact, tu définis la criticité. Et tu traites les risques les plus critiques en premier et qu'est-ce que tu fais ? Tu mets des mesures de prévention du risque. Avant qu'ils deviennent des problèmes, le problème étant un risque avéré. Ça, c'est de l'anticipation et de la proactivité. Mais à côté de ça, d'opposer la réactivité à la planification, faudra qu'on m'explique. J'aimerais bien entendre la personne qui a écrit ça, est-ce que tu peux m'expliquer ce que ça veut dire ? Je vais juste écouter mais je voudrais comprendre parce que là je ne comprends pas, je ne comprends pas ce que ça veut dire. Pourquoi tu les opposes ? Pose la question. Pose la question à la personne qui a écrit ça, pourquoi ? La réactivité plus que la planification et derrière la discipline plus que le contrôle. Alors là, tu vois, j'ai dit mais c'est pareil, tu vois les deux derniers là j'ai dit mais de quoi vous parlez là ? Qu'est-ce que ça veut dire la discipline plus que le contrôle ? Qu'est-ce que vous voulez dire exactement, l'autodiscipline ? Qu'est-ce que ça veut dire discipline ? Et quand vous dites le contrôle ? Le contrôle par un tiers, le contrôle managérial ? Le contrôle de quel contrôle vous parlez, qu'est-ce qui vous pose problème dans le contrôle ? Heureusement qu'il y a du contrôle. Quelqu'un fait quelque chose. Ne serait-ce que quand je fais des tests et que je fais une recette, qu'est-ce que je fais d'autre que contrôler que ça marche ? Tu comprends ce que je veux dire ? Et ces mots-là tu vois parce que j'utilise le mot contrôle qui a une connotation négative, alors je l'oppose à un autre concept et en disant qu'il n'y a plus de contrôle, non mais vous pourriez arrêter de surfer là ? Est-ce que vous pourriez, s'il vous plaît, prendre le temps de tu vois là la différence entre simple et simpliste, ça c'est simpliste. Vous pourriez aller au fond des notions, là, vous parlez de valeur, donc c'est quand même vachement important. Est-ce que vous pourriez les définir ? Mais un petit peu plus que pour le profane. Là, vous allez m'expliquer là en trois phrases ce que chacun chacune de ces cinq valeurs veut dire, plutôt que de me dire discipline plus que le contrôle. Vous me dites, quel est l'acceptation du mot contrôle que vous êtes en train d'utiliser ? Quelle est la question du mot discipline que vous êtes en train d'utiliser ? Pour que je comprenne parce que tel que c'est écrit, je ne comprends pas ce que ça veut dire. Je ne comprends pas ce que vous voulez dire. Discipline, vous parlez de quoi ? De l'autodiscipline ? De la discipline toute seule ? De la discipline imposée par quelqu'un ? Mais si c'est la discipline entendue par quelqu'un, vous pouvez me dire la

grande différence qu'il y a par rapport à un contrôle ? De quoi vous parlez. Je ne comprends pas et réactivité plus que planification, pareil je ne comprends pas. Et tu vois ça, c'est, c'est embêtant. Là je suis imprécateur, c'est de l'imprécation que je fais, c'est-à-dire de l'imprécation mais bienveillante hein. Moi je n'ai pas de problème hein, je veux juste comprendre ce que vous m'expliquez parce que je ne vais pas prendre pour argent comptant sans poser de question donc expliquez-moi. Expliquez-moi. Et donc je t'encourage à ne pas acheter ces valeurs sans les challenger. Pose la question de savoir, mais qu'est-ce que vous voulez dire ? Qu'est-ce que vous voulez dire exactement quand vous opposez la réactivité à la planification ou la discipline au contrôle, qu'est-ce que vous voulez dire ? Il y a peut-être un rationnel, et moi, j'ai besoin de le connaître.

E – Et du coup est-ce que tu penses que ça pose des difficultés d'appropriation pour les collaborateurs ?

I – Bien sûr, regarde ce que je suis en train de te dire. Moi ce que je te dis, c'est que je ne comprends pas. Parce que tu crois que tout le monde comprend ? Les gens, ils vont se dire bon, ok, d'accord, allez, laisse tomber, il y avait quatre valeurs il y a vingt ans, ensuite il y en a eu seize. Maintenant on nous, on nous en remet cinq. Bon ok, laisse tomber, et si en plus de ça ils se posent des questions les uns et les autres et peut être qu'ils ne se poseront pas les questions exactement sur les mêmes que les miennes, et que y a que ça, un joli petit dessin sympathique à la mode de chez nous. On est sympathique, tu vois, c'est à la mode Spotify, ça, c'est ce que tu vois, mais bon, voilà les vidéos si tu les trouves, tu verras qu'elles sont très intéressantes, mais en l'occurrence là tu vois, tu te dis alors, attends, parce que je ne vois pas ouais, la discipline, je vois que c'est une tête avec excuse-moi parce que je ne vois pas, là tu as le, il y a le bandeau, il y a quelque chose qui masque le dessin de la discipline. Donc là, la discipline, c'est que ça donne l'impression que c'est de l'autodiscipline avec le dessin, tu vois, c'est toi qui t'auto-régule. C'est ça, alors, ça s'appelle de la démagogie. Pourquoi je dis ça ? Parce que si on fait croire au corps social que désormais on va s'appuyer sur ses capacités d'auto discipline et ben là tu vois le corps social, il n'est pas idiot. Il est bon, vous allez arrêter de vous foutre de notre gueule. Ben voyons, tiens. Ben voyons, c'est nous qui, vous allez vous appuyer sur notre autodiscipline. Ben voyons, qu'est-ce que ça veut dire ? C'est, tu vois, c'est parce que le contrôle, c'est quelqu'un d'autre qui le fait et la discipline, c'est toi qui vas la mettre

en œuvre. Ah ouais, d'accord, donc vous voulez me responsabiliser c'est mais, ok discipline mais suivant quelles règles ? Je dois respecter quoi ? Comme tu dis discipline, la discipline à l'école, tu respectes un règlement intérieur, ou la règle du maître ou du professeur. Si je suis à l'armée, je respecte le code de l'armée. Où que je sois, la discipline est en référence à un code. Et donc là le code c'est quoi ? Tu fais quoi ? Et donc on tu vois, c'est, on joue sur les mots là et on fait comme si le problème était résolu. Vous vous croyez quoi là que parce qu'on va supprimer le contrôle et qu'on va faire que les gens soient autodisciplinés, ça va marcher et c'est n'importe quoi. C'est n'importe quoi. Dans quelle société les choses fonctionnent sans contrôle et sur l'autodiscipline, où est ce qu'on a vu ça ? Moi je ne connais pas. Les sociétés humaines sont telles que s'il n'y a pas de code ça ne peut pas marcher, il faut de la discipline hein. Mais je ne sais pas moi. Tu vois, je prends un truc hein, c'est je n'ai pas de discipline, il n'y a pas de contrôle qu'est-ce qui se passe ? Qu'est-ce qui se passe ? Je n'ai pas, je suis indisciplinée et il n'y a pas de contrôle. Qu'est ce qui se passe ? Je fou le bordel. Je suis indiscipliné dans la classe. Il n'y a pas de contrôle, le maître n'en a rien à foutre. Je peux faire tout le bordel que je veux. Plus personne ne bosse. Le haricot pourri le sac. Et donc tu dis mais il faut aller au fond des termes, si je peux me permettre, hein, on n'est pas sur le registre technique, là on est sur un registre plutôt tu vois, c'est du Français, voire de la Philo hein, donc de quoi vous parlez s'il vous plaît ? Expliquez-moi. Vous manipulez des concepts qui sont étonnants dans la façon que vous avez de les manipuler. Je suis étonné. Discipline plus que le contrôle, ils réinventent des trucs là, de tu vois de de philosophe du 17e siècle. Fait intéressant, enfin, moi je préfère lire les philosophes du 17e du 18e que les gens qui ont pondus la méthode Agile. Sans déconner, le niveau ce n'est pas le même, hein ? En termes de réflexion sur le fond. Or les notions que tu vois écrites là, ce sont des notions lourdes de sens, tu vois donc écoutez, faites un effort quoi ? Parce que vous balancez ça dans le corps social, le corps social, il a une autre vie que celle un X et donc il peut aller regarder ce que c'est, la discipline, le contrôle, la réactivité et la planification et il a ses référents, ses propres référents dans sa vie. Donc attention, vous décredibilisez. Je suis très, très, très critique, mais parce que je pense que c'est, je suis embêté, moi avec des trucs où les gens croient que ça va passer parce que je te balance un mot, un autre. Et ouais, ouais c'est ça ouais mais ouais non mais fait un effort, pose les concepts. Pose les concepts, réfléchis, réfléchis parce que quand ça va partir, c'est parti, hein ?

E – Et du coup, si les collaborateurs avec ça ils ont des difficultés d'appropriation, qu'est-ce que tu penses des méthodes qui sont déployées par le top management pour permettre aux collaborateurs de se les approprier ? Tout ce qui est e-learning par exemple.

I – Bah si tu veux, il y a un décalage parce que les méthodes d'e-learning, et cetera, vont être dans le registre de la déclinaison de ce verbatim et de cette novlangue, où tu utilises un mot à la place d'un autre. Et tu vas décliner un message qui peut être biaisé au départ et tu mets le collaborateur dans une situation encore plus inconfortable, c'est-à-dire qu'enfin, non seulement il a du mal à se les approprier parce qu'il n'a pas forcément tout compris, et il peut être circonspect, voire perplexe, voire hostile. Mais en plus de ça, quand tu lui... Si le matériau d'appropriation que tu lui mets à disposition ne fait que décliner encore plus ce décalage dont je parle, bah tu renforces ça. Tu renforce sa méfiance. Il va le faire le e-learning. Sauf que ce n'est pas parce qu'il l'a fait qu'il s'est approprié le machin. Et là, ça y est, on est arrivé au résultat fantastique où t'as déployé les messages, t'as fait le, t'as tout fait et à la fin tu ne comprends pas pourquoi ton organisation n'est pas efficace. Tout le monde a joué le jeu. Bah oui, t'as pris le collaborateur pour un con. Ok il a fait le e-learning. Il ne va pas te dire que c'est de la daube, il l'a fait. Et toi, tu vas considérer que parce qu'il l'a fait, il se l'a approprié ? Tu constates dans les faits que c'est bizarre hein, mais ça ne marche pas comme je croyais. Bah ouais, effectivement ça ne marche pas comme tu crois. C'est très compliqué ce que je dis hein, parce que c'est, c'est hyper sensible hein. Je suis en train de faire des procès d'intention, c'est-à-dire en fait de dire, mais tu peux avoir des gens qui font des e-learning parce qu'ils sont obligés de le faire, hein, c'est ça qui se passe, hein. Moi, j'ai moi, maintenant, quand je fais des e-learning sur le blanchiment d'argent ou la lutte antiterroriste, j'essaie d'anticiper les réponses qu'on attend de moi. Parce que j'en ai marre quoi, que parce qu'il y a des chefs, des grands chefs à plumes à X qui ont menti aux Américains pour faire du commerce avec le Soudan, et que ça nous a coûté neuf milliards euros... J'en ai marre que tous les ans, moi on me demande de faire, de passer une heure si tu veux à regarder, enfin tu vois à dire que j'ai bien compris qu'il ne fallait pas blanchir d'argent et qu'il ne fallait pas donner du fric aux terroristes, mais j'en ai marre. Tout ça parce qu'il y a des salopards, ils n'ont pas d'autres noms. Et qui sont encore en... Si tu veux, tu vois un Chodron de Courcel, à l'époque le mec il a été PDG d'une autre boîte, aujourd'hui hein, c'est ces

mecs là ils s'en tirent, il n'y a aucun problème. Sauf que l'ensemble des salariés de X est obligé de se coller, parce qu'il ne faut pas croire que c'est X tout seul hein, qui les a mis les formations. Elles ont été imposées par l'État de New York. Imposées. Il faut le savoir, ça, c'est-à-dire qu'en fait tout ce qui se passe aujourd'hui et les Américains sont encore là. Pendant cinq ans, il y avait des représentants de l'État de New York qui campaient à ???, qui étaient à ??? et qui avaient, livre ouvert, X avait obligation de tout dire aux Américains. Et quand je dis les Américains, ce n'est pas le gouvernement américain, c'est l'état de New York, ce n'est pas connu, ça, c'est l'état de New York. Ils ont embauché près de trois cents personnes sur des listes qui ont été fournies par les Américains et les Américains ont viré une centaine de personnes ou deux cents, je sais plus, sur des listes qu'ils ont envoyé à X, dont treize membres du haut management. Ben à cause de ça, là on est cent soixante mille à se payer ces e-learning. Bah on les fait. Maintenant bon, alors oui, j'ai appris des choses hein, mais si tu veux ce n'est pas en faisant des e-learning que je me suis dit qu'il ne fallait pas blanchir de l'argent et pas filer de l'argent aux terroristes. Il ne faut pas me prendre pour un débile. Ce n'est pas en faisant cet e-learning, là tu vois, tu comprends ce que je veux dire et donc du coup c'est ça. Attention, tu vois, on me on me dit discipline plus que contrôle et on va faire des e-learning dessus. Bah vous voulez que je le fasse, je vais le faire. Mais je n'ai toujours pas compris, hein. Si on ne m'explique pas, bah je le ferai, mais je n'ai pas compris. Et comment tu sais que t'as pas compris ? Comment tu sais qu'ils n'ont pas compris, si toi en amont, t'as pas challengé ? Si toi, en amont, t'as pas, tu ne t'es pas posé en disant bon, écoutez, c'est quand même vachement important ces cinq valeurs, ça vaut quand même le coup qu'on y réfléchisse, elles tiennent le choc là ? Il y a, est ce que je ne sais pas, Juliette, est ce que tu as plus que cette planche pour définir les valeurs ?

E – Alors ils ont fait d'autres choses. Ils ont fait des vidéos, notamment sur la plateforme Be Change où en fait ils définissent ce qu'est l'agilité et ils donnent... C'est O. B. qui a fait une vidéo sur justement... Elle n'en dit pas beaucoup plus.

I – Bah écoute, moi je t'encourage à essayer de, mais sans être polémique, tu vois essayer de récupérer du matériel. Entre nous, tu es en master deux, tu fais un mémoire, ce n'est pas sérieux de de voir un truc comme ça. On te dit alors voilà les cinq valeurs, je vous fais un PowerPoint et voilà les cinq valeurs. Oui enfin, excusez-moi ça, c'est la couverture du livre. C'est quoi le contenu ? C'est, ce n'est pas sérieux.

Tu te rends comptes ? Baser une communication d'un truc sur ça, mais enfin ça, ça ne va pas, ça ne va pas, ça ne va pas résister au choc. Parce que si c'est... Tu vois là tout le monde joue le jeu. Ah ok, ce n'est pas challenger, mais s'il y en a un qui pose la question, on répond quoi ? On dit "bon écoute, non mais si tu veux revenir au cycle en V vas-y hein". Ok d'accord, tu vois, c'est ça qui va se passer. Les gens qui vont poser des questions vont se mettre, ne vont pas oser les poser parce qu'ils vont apparaître comme ne voulant pas jouer le jeu. Bon ben à ce moment-là tu vois c'est que comme J-L. B. qui dit au moment de la Figurine Fortis, il y avait des questions qui étaient posées et ça a été repris, mais c'est dramatique, hein, d'entendre ça et il dit "commencer à réfléchir, c'est désobéir". Et là tu dis ok, et bien écoute coco, j'ai compris. On va faire tout ce que tu dis puis voilà, et comme t'es le plus intelligent du monde, bah il n'y a pas de problème et quand ça plantera, bah tu seras le seul responsable. Bon on sera tous plantés. C'est dommage mais on va faire ça. Mais moi quand j'entends ça : "commencer à réfléchir, c'est commencer à désobéir", ouh là, là, là, là. Où est ce qu'on est rendu là ? Tu vois ? Et là après tu dis bah alors voilà, si vous voulez, on peut apprendre aux gens à mentir aussi. Pour apprendre aux gens à ne plus dire ce qu'ils ressentent, et à ne plus dire la vérité parce que sinon, on va croire qu'ils désobéissent. Bon ben alors ils ne vont pas réfléchir hein. Je ne suis pas sûr que X ait beaucoup de choses à y gagner. Alors il a dit ça il y a très longtemps et quand tu regardes les résultats de X, je veux imaginer que les gens continuent à réfléchir et que parfois ils désobéissent parce que ce n'est pas possible des résultats aussi forts si tu veux sans une mise en œuvre d'intelligence collective ce n'est pas possible. Je n'y crois pas une seule seconde, donc ce n'est pas, c'est J-L. B. Il s'est laissé aller parce que parfois il se laisse aller. Mais, mais ça reste un grand patron parce que les résultats qu'il obtient sont quand même remarquables, avec une entreprise de cette taille. Maintenant, attention, c'est tellement fragile, donc voilà je ne sais pas, tu vois, moi je t'encouragerais à dire ok, elle est très jolie cette planche mais pour moi c'est une planche de couverture. Je m'attendrais au moins à une cinq planches de plus, une planche par valeur pour m'expliquer. Et après je peux m'être trompé hein sur mes interprétations. Mais au moins qu'on explique, mais si on croit qu'avec ça, plus une petite vidéo avec du jazz derrière, on va entraîner les foules et ben en on se trompe grave. Les gens ne sont pas idiots quoi, mais imagine, imagine qu'on te fasse ça toi Juliette, sans déconner. Mais vous me prenez pour une débile. Mais c'est vrai, transpose, dis-toi, mets-toi à la place de celui qui reçoit le message, vraiment vous me

prenez pour un débile. C'est comme si tu veux, c'est pareil, on te dit non, non, les masques on n'en a pas besoin, il n'y en a pas besoin. Ouais nan en fait si. Oui, enfin vous nous avez pris pour des débiles. Est-ce que tu crois qu'il y a une seule personne en France qui croit qu'en fait, le gouvernement n'a pas dit qu'il ne fallait pas de masse parce qu'il n'en avait pas ? Donc pas le discours officiel. Parce qu'ils n'ont toujours pas reconnu leurs erreurs dessus, hein. Et puis même Agnès Buzyn a été décoré de la Légion d'honneur. Donc tu dis bah super, fantastique, merci pour service rendu. Et puis t'as la France entière qui sait que bah si on n'a pas eu de masques c'est parce qu'on n'avait pas renouvelé les stocks et qu'on nous a menti, on nous a dit qu'on n'en avait pas besoin parce qu'on n'en avait pas. Si on en avait eu, on aurait dit qu'il fallait les mettre, mais on n'en avait pas, donc on nous a dit qu'on n'avait pas besoin, donc la France entière pense... Et pourtant, le discours officiel est différent. Je te le dis simplement parce que c'est exactement pareil là. Tu vas te dire, t'as un discours officiel, t'as des valeurs, tu vas les propager, et puis t'as le corps social qui va qui va être très, très, très, qui va avoir son point de vue sur les valeurs, surtout si tu ne les expliques pas, si tu ne te le mets pas à la portée de celui... Tu considères que ok, j'ai en face de moi quelqu'un qui sait comprendre, donc je vais lui expliquer. Là, tu prends les gens pour des débiles. Et ben, le résultat, c'est qu'ils vont te dire, ok, tu m'as pris pour un con. Tu sais, il y a un truc qui est édifiant. Je ne sais pas si tu as regardé, moi je suis allé écouter sur YouTube, je suis allé écouter le discours d'Angela Merkel au début de la pandémie. Comment Angela Merkel parlait aux Allemands comment elle faisait. Alors ok, elle est docteur en physique ou je ne sais pas quoi. Ok, donc elle savait, elle a un fond scientifique. Mais comment Angela Merkel parle tu R0, du R1 en expliquant, voilà, s'il est à tel niveau... Tu sais, le R0 c'est tu es tu es positif, si t'es 1,2 bah ça veut dire que tu vas le filer à 1,2 personnes, à 2 tu le fils à 2 personnes, et cetera. Et donc elle faisait des projections comme ça et elle expliquait aux Allemands ce qui était en train de se passer et pourquoi il prenait telle et telle décision. C'est-à-dire qu'elle a pris les Allemands pour des gens responsables, capables de comprendre ce qu'elle disait. Bah c'était saisissant quoi. Et au début de la pandémie, la, la, la, ce qu'il s'est passé en Allemagne ou en France, c'est le jour et la nuit. En France, t'as des gens qui te prennent pour un débile et qui te mentent. En Allemagne, tu as des gens qui considèrent que tu es une personne adulte et responsable et qui expliquent et qui prennent le temps de l'explication. L'adhésion, ce n'est pas la même à la fin. En France quand ensuite il faut vacciner, t'es obligé de dire bah moi ceux qui ne veulent pas se

vacciner, je les emmerderai jusqu'au bout. C'est quand même le président de la République qui dit ça. En Allemagne, t'as une adhésion, t'as expliqué. Les gens, ils ont adhéré, c'est la différence. Alors c'est pour ça quand ensuite on va parler de discipline et de contrôle, j'ai dit putain non, sans déconner, sans déconner. Donc vraiment, je t'encourage à demander, est-ce que vous auriez, c'est vachement bien vos cinq valeurs, mais vous auriez un détail par valeur s'il vous plaît ?

E – En fait pour conclure l'interview, mon mémoire il n'est pas tellement sur... En fait, moi je fais un master sociologique. Donc ce n'est pas un mémoire sur l'agilité en elle-même et savoir ce que c'est, l'agilité et cetera. Le sujet de mon mémoire c'est, pour le moment, de montrer la difficulté du top management à mettre en place ce qu'on appelle un inter discours. C'est-à-dire, à ce que les collaborateurs, à ce que les collaborateurs en fait, s'approprient le discours employé par le top management sur l'agilité, et leur difficulté à se l'approprier.

I – Alors c'est dommage que tu ne me l'aies pas dit au début ça, parce que tu vois lorsque tu dis... Est-ce que tu connais Michel Crozier.

E – Oui, Crozier et Friedberg oui, j'ai lu l'acteur et le système.

I – Tu l'as lu ? Bah alors si tu l'as lu il y a un truc, moi je l'ai lu tu vois en 1999, j'ai mis un an à le lire parce que je ne connaissais pas la sociologie et que du coup ça m'a tellement pris la tête tu vois les notes de bas de page. Moi, ça a bouleversé ma carrière parce qu'il y a tellement de choses que j'ai comprises. Tu vois en lisant l'acteur et le système, et je dis mais tu vois, il y a un truc quand même qu'il faut retenir dans ce que dit Crozier, c'est tu ne feras pas changer quelqu'un qui n'a pas intérêt à changer. Et donc du coup tu te dis mais vous êtes sympa là ? Mais il est où mon intérêt à changer dans cette histoire ? Qui s'est posé la question de savoir quel était mon intérêt à changer ? C'est écrit où dans tout ce que tu m'as montré, dans toute la comm' sur l'agile, quel est mon intérêt ? Quel est mon intérêt ? Et ton inter discours, si le top management ne se pose pas la question en ces termes-là : "quel est l'intérêt des gens à qui s'adressent l'inter discours, quel est leur intérêt ?". S'ils ne cherchent pas à répondre à cette question, c'est l'échec assuré. Et c'est tellement facile. Il y a un livre, je ne sais pas si tu l'as lu, de Crozier, mais c'est un pamphlet quand il était, après qu'il se soit fait virer de polytechnique, il a écrit, c'est la crise de l'intelligence, de l'incapacité des élites à se réformer. C'est un pamphlet contre les énarques et les polytechniciens.

Moi, je vais le résumer, hein, c'est en France, on sélectionne les élites sur la rapidité avec laquelle elles trouvent la solution à un problème, jamais sur l'efficacité de sa mise en œuvre. Et c'est ça qui se passe. Tu as à 17 ans, parce qu'ils ont tous un an d'avance, tu as été balèze sur tes concours et t'as été meilleur que tout le monde pour trouver une solution à un problème bah ça... Trente ans, quarante ans plus tard, c'est ce qui fait que t'es en poste toujours, mais uniquement, c'est uniquement ce truc là et qu'est ce qui se passe ? Tu prends un énarque, et Macron c'est sans doute le meilleur exemple. Mais d'autres énarques, tu les prends là, alors ils arrivent sur un sujet donné, ils regardent le truc qui dit comme ils sont plus intelligents que tout le monde, voilà ils disent, attendez j'ai compris, j'ai compris le problème et donc c'est ça la solution donc on va faire simple donc ok, tu peux te dire que c'est le mur assuré, il fait simple et tout seul. Et derrière qu'est-ce qu'il fait ? Il dit bah maintenant faut le mettre en œuvre et là, les managers ont inventé un truc fantastique, la résistance au changement. Et qu'est-ce que ça fait, ça résiste. Bah forcément je ne l'ai pas fait avec les autres donc je n'ai pas regardé leur intérêt et donc ça résiste, ça foire et que fait l'énarque ? Il passe à autre chose, il change de poste et il grimpe et il recommence exactement la même chose. C'est comme ça que fonctionnent les élites. Ils recommencent la même chose. Et derrière les autres, ils nettoient la merde et ça continue, génération après génération. Et donc tu te dis mais c'est sûr que si vous ne posez pas la question de savoir ce qui fait que... Déjà un problème sa résolution, à cinquante pourcents c'est sa compréhension. Et tu te rendras compte que quand il y a un problème, ben déjà tout le monde n'en a pas la même vision. Déjà, quand t'es arrivé à une vision partagée du problème, il est résolu à cinquante pourcents. Ensuite les cinquante pourcents qui restent, qui va trouver la solution ? Tu peux te dire que t'es polytechnicien et que tu vas le trouver seul, ok. Les personnes les mieux à même de trouver la solution à un problème, ce sont les personnes qui le vivent. Donc, c'est elles qui vont trouver la solution. Et donc il faut mettre en place quelque chose qui fait que c'est elles qui vont trouver la solution et là tu peux te dire que ça va marcher. Et si j'ai retenu quelque chose de l'acteur et le système, c'est ça, tu vois et tu te dis mais le nombre d'exemples, si tu veux ou c'est exactement l'inverse qui se passe. Mais la façon de faire, décrite par Crozier, c'est l'exception dans l'entreprise. C'est l'exception, c'est-à-dire prendre le temps de la compréhension, associer ceux qui vivent le problème à sa résolution. Trouvez l'intérêt de la personne à changer parce qu'attends sans déconner, mais si moi j'ai intérêt à changer, évidemment que je ne vais pas résister. Évidemment, je ne

vais pas résister au changement si j'ai intérêt à changer. Mais si je n'ai pas intérêt, mais je vais résister de toutes mes forces. Et là tu te dis, mais comment c'est possible ? Comme si le concept de résistance au changement est un concept éthéré, un truc-là qui vole dans les nuages là, et qui s'impose à tous, et vous êtes taré ou quoi ? Vous pourriez redescendre sur terre là et vous poser la question de savoir ce que ça veut dire résister au changement ? Je résiste à un changement si ce changement ne m'amène rien, ça c'est sûr. Ça c'est évident. Je vais même aller dans la rue, tu vois. Pour la réforme de retraites, ça c'est sûr. Mais si le changement apporte quelque chose, mais vous êtes tarés ou quoi ? Bien sûr que je vais le prendre. Tu vois ce que je veux dire et ça, c'est ça les, et c'est pour ça du coup, que je comprends bien ce que tu dis, donc faut que tu relises... Si tu m'avais dit ça peut être que j'aurais tourné la façon que j'avais de le dire tu vois, en essayant de mettre en exergue, tu vois dans ma propre expérience, tu vois des choses ou cet inter discours moi j'ai eu à le déployer. Pour essayer de voir comment j'allais faire pour arriver à transformer, pour arriver à atteindre les objectifs sur un projet lourd. Tu vois ?

Entretien n°4

E – Et le premier en fait, ce serait de savoir, qu'est-ce que c'est l'agilité pour toi ?

I – C'est s'adapter à un changement. Pour ma part en tout cas, enfin pour moi, ma définition de l'agilité, c'est s'adapter aux changements de l'entreprise. En tout cas chez X. Par exemple, suite à la crise sanitaire, on a dû, ben du coup, entre guillemets, se digitaliser et passer sur Teams. On a plus de rendez-vous physique client pour ma part, alors je suis chargée d'affaires cash management chez X. Je me présente rapidement. Du coup, je suis en contact avec les clients, je travaille au centre d'affaires Île-de-France sur une clientèle d'ETI, donc plus de cinq millions de chiffre d'affaires et donc pour moi, voilà pour moi, l'agilité c'est s'adapter au changement et rapidement. Et comme je le disais, suite à la crise sanitaire, on a dû changer nos habitudes, nos modes de travail. Donc voilà exemple : plus de rendez-vous physique, mais plutôt des rendez-vous virtuels avec les clients. Utiliser bah toutes les ressources qui sont mises en place par l'entreprise, par X pour nous permettre bah de répondre et de rester en contact avec nos clients, donc ça peut être Teams, Skype, le téléphone portable, MBE du coup, voilà.

E – Ok, et donc selon toi, l'agilité c'est plus une façon d'être en fait ?

I – Pas forcément, c'est, ça s'apprend en fait. Ce n'est pas une façon d'être, après voilà moi je suis plutôt jeune donc j'ai vécu avec tout ce qui est informatique, digital. Pour moi, ça s'apprend en fait. Être agile, ça s'apprend et après ça demande de la volonté, mais ça s'apprend, mais ce n'est pas forcément une façon d'être puisqu'on n'est pas né tous avec les mêmes moyens.

E – D'accord donc pour toi l'agilité, c'est plus quelque chose dont il faut s'approprier, apprendre ?

I – Tout à fait, tout à fait. C'est quelque chose qu'il faut s'approprier et à travers bah que ce soit nos collègues, des formations et cetera.

E – D'accord, et qu'est-ce que tu penses du coup tu sais, X, ils ont mis tout un parcours sur l'appropriation des méthodes agiles et des concepts agiles, notamment avec Be Change, est ce que c'est quelque chose que tu as vu ? Qu'est-ce que t'en penses ?

I – Bah ce n'est pas quelque chose que j'ai regardé forcément et si tu peux m'en dire un peu plus, peut-être que je l'ai vu mais que je ne savais pas que c'était, ça s'appelait comme ça. Enfin c'est-à-dire c'était quel type de parcours en fait ?

E – C'est simple, c'est un parcours de formation, enfin d'appropriation des concepts agiles de X. Et c'est sur la plateforme Be Change, donc je pense que si tu ne vois pas ce que c'est, c'est parce que tu ne l'as pas vu.

I – Ouais, ça me dit quelque chose, mais...

E – D'accord, ok, et donc toi rapidement quelles seraient pour toi les caractéristiques d'une personne agile ?

I – Oula alors bah, bah une personne qui serait plus souple. La souplesse, l'adaptabilité, la curiosité puisqu'il faut être curieux pour moi pour évoluer et cetera. Voilà enfin la communication. Voilà enfin pour ma part, c'est ça pour ce que je pense.

E – Ok, et qu'est-ce que tu penses de l'agilité dans un univers bancaire ?

I – Bah on en a besoin, c'est l'avenir pour ma part. Enfin, c'est ce que je pense, c'est l'avenir on en a besoin. Enfin, comme je le disais suite à la crise sanitaire et cetera, les confinements, le télétravail... Il faut forcément être agile en fait dans et bah du coup accepter le changement. Après, on est très bien à la fin, moi pour ma part, je trouve qu'on est quand même assez bien accompagnés au sein de la banque à ce sujet.

E – Ok, d'accord. Et est-ce que tu penses que dans l'agilité la hiérarchie a son importance ?

I – Bien sûr, c'est-à-dire mes responsables, c'est ça. Enfin, on parle de hiérarchie, oui. Oui, tout à fait, parce que c'est eux qui doivent amener le changement et, entre guillemets, donner l'exemple. Donc effectivement, par exemple, je donne... Je donne un exemple au CAF, G. et moi-même sommes ambassadeurs digitaux mais c'est vrai que c'est sous l'appui de notre hiérarchie. Puisque nous, on ne peut pas enfin, entre guillemets, notre hiérarchie elle va en fait, bah, amener les personnes à devenir agiles et amener le changement, ce n'est pas leur directive, mais elles vont faire appliquer ces changements, ces directives aux collaborateurs à travers bien évidemment les ambassadeurs digitaux pour tout ce qui est formation et cetera. Mais pour moi c'est clairement nécessaire, on va dire que la hiérarchie, entre guillemets, donne l'exemple.

E – Ok, et si je reviens un petit peu sur ce que tu disais avant, donc pour toi, l'agilité c'est quelque chose qui sert le changement.

I – Oui, oui, oui. Ouais, pour moi, c'est quelque chose qui sert le changement et tout type de changement

E – Ok, et comment en fait ? Comment tu penses que ça sert le changement ?

I – C'est-à-dire ?

E – Bah qu'est ce qui fait dans l'agilité selon toi, que ça va servir les processus de changement ?

I – Ben ça va, enfin, on va s'adapter plus rapidement. Une personne qui est agile, elle va tout de suite, elle ne va pas mettre de frein au changement. Donc ça veut dire que déjà, sa personne elle-même ne va pas mettre de frein au changement. Après je ne parle pas des autres freins informatiques et cetera, fonctionnels et cetera, mais en tout cas pour ma part en tout cas, une personne agile, ne va pas mettre de frein. Donc quand on va lui dire voilà, pour telle ou telle raison, on doit changer, et bah cette personne-là va s'adapter plus rapidement.

E – Et qu'est-ce que tu penses de la façon dont le top management, déploie, communique sur justement ce sujet de l'agilité ?

I – C'est-à-dire le top management ?

E – Ben tout ce qui vient d'en haut en fait, toutes les communications, les formations décidées par le top management.

I – D'accord, donc plus haut que ma propre hiérarchie c'est ça. Ben je trouve que c'est bien. Enfin c'est, c'est déployé, c'est bien déployé. Enfin, ils communiquent à travers l'équipe Digital and Change, qui elle-même va communiquer aux ambassadeurs qui, les ambassadeurs, vont communiquer auprès des équipes donc... Après ils communiquent, j'ai vu aussi des communications sur LinkedIn. Euh voilà donc... Puis après je trouve oui, c'est bien, enfin les communications c'est à la verticale, mais c'est fluide et qu'il y a des moyens qui sont mis en place en fait.

E – Ok, mais est ce que toi ça te permet de t'approprier les informations ?

I – Tout à fait. Oui, oui, parce que en fait, en tant qu'ambassadrice, bah je participe à des ateliers ou bien on est parfois bah privilégié où on est au courant de certains changements, on va dire avant les collaborateurs et donc ça nous permet de nous approprier les sujets. Après, entre guillemets, on n'a pas trop sur certains sujets, on

n'a pas trop le choix, c'est comme ça. Enfin, il y a un changement et puis voilà, il faut s'approprier le sujet.

E – Ok, et donc tu dirais que toi tu es une personne agile ?

I – Je ne sais pas, je pense peut-être oui, enfin ça va... On va dire oui, oui je dirais.

E – Et qu'est ce qui fait du coup de toi une personne agile ?

I – L'adaptabilité et la flexibilité, je n'ai pas peur du changement.

E – Ok, ce que je te propose, je vais te montrer une des communications faites par le top management, je vais te partager mon écran. Donc voilà, est ce que tu vois mon écran ? Donc ça c'est les cinq valeurs communiquées par X, les 5 valeurs agiles du groupe. Je voudrais qu'une par une, tu puisses me dire en fait ce qu'elles t'évoquent au quotidien, comment tu te les appropries, qu'est-ce que ça veut dire pour toi ?

I – Ok, le client avant tout. Bah je me l'approprie tout le temps puisque c'est mon métier, je suis commerciale, en relation avec le client. Et ça, j'ai bien compris que c'est le client avant tout. Malgré le fait que parfois vos clients soient lassés de nos process, nos services qui peuvent être très, très lents ou sous dimensionnés. La discipline, plus que le contrôle, bah la discipline, on essaie tous d'être disciplinés. Mais c'est vrai que c'est compliqué, puisque en fait on ne peut pas allier le client avant tout et la discipline. Puisque si on dit le client avant tout, bah parfois, malheureusement, on n'est pas forcément discipliné et on ne va pas suivre bah tous les process habituels pour pouvoir répondre à notre client. La réactivité plus que la planification, moi, je travaille plutôt comme ça donc d'accord, plus dans la réactivité que la planification. Bah le courage, plus que les habitudes, ouais, bah c'est dans nos métiers de commerciaux aussi, c'est ça nous amène à nous dépasser. Parce que si on reste aux habitudes, dans notre confort bah arrive un moment, on s'ennuie pour ma part. Et l'ouverture plus que les certitudes, c'est-à-dire ? Je n'ai pas trop compris, l'ouverture de quoi ?

E – D'accord, donc pour toi il y a une incompréhension sur celle-ci ?

I – Sur celle-là, ouais. Plus que les certitudes ? Ouais je ne sais pas.

E – Bah comment, tu l'interprètes toi ?

I – Plus que les certitudes... aucune idée. Aucune idée si c'est l'ouverture des... Ou s'ouvrir au changement ?

E – Ok, et si je reviens sur la discipline plus que le contrôle, c'est quoi pour toi la discipline ? Quelle est la différence pour toi entre la discipline et le contrôle ?

I – La différence entre la discipline et le contrôle ?

E – Il n'y a pas de mauvaises réponses, c'est vraiment pour avoir ton interprétation.

I – Ouais, je sais, non, mais je sais, mais bah le contrôle je ne sais pas, ce serait tout contrôler, tous les process. Je prends un exemple par rapport à mon métier. Pour moi, le contrôle c'est appliquer à la lettre un process, une circulaire par exemple. La discipline, c'est peut-être l'adapter, c'est plutôt l'adapter. Donc adapter nos process à un client. On a des clients différents. Si je prends l'exemple pour ma part, si je prends l'exemple, on a des process, donc, pour moi c'est du contrôle. Nos circulaires et cetera, qui nous disent voilà faut faire ça dans telle étape. Pour moi, ça c'est du contrôle. Et la discipline pour ma part, c'est plutôt avoir l'intelligence de se dire ok, on a tous ces contrôles à effectuer, mais il faut bien évidemment les mettre en cohérence avec bah nos clients en fait. Ils sont tous différents.

E – Ok, ok, et pareil par rapport à la réactivité plus que la planification, comment tu l'interprètes ?

I – Ben la réactivité plus que la planification... La planification ce serait, bah je ne sais pas un synonyme de planifier, organiser je ne sais pas, c'est s'organiser et la réactivité elle ne demande pas forcément de l'organisation, c'est détecter un besoin et aller tout de suite en fait... Je donne encore un exemple vis-à-vis de mon job. Voilà, j'ai un client, j'ai détecté une, une opportunité, je vais approcher directement mon client. Pour moi, ça c'est de la réactivité alors qu'être dans la planification, pour moi, c'est par exemple, je vais faire toute une étude sur mon client, et cetera et ensuite je vais convenir d'un rendez-vous à telle date et cetera. Tout sera très bien organisé pour moi. La réactivité, c'est on détecte une opportunité, on est directement dans l'action.

E – D'accord, mais est-ce que du coup tu ne penses pas que c'est plutôt de la proactivité que de la réactivité ?

I – Euh ouais, ça peut être... Ce n'est pas forcément, je ne sais pas. Ouais c'est les deux, ça peut, c'est pour moi en fait la proactivité et la réactivité c'est à peu près la même chose. Et si j'en reviens au client, le client avant tout, si c'est le client avant tout, le client attend de la réactivité.

E – Et donc ces cinq valeurs là, tu les avais déjà vu ou pas ?

I – Non, jamais. Non, peut-être mais ça ne me dit rien.

E – OK super, est ce qu'il y a d'autres choses que tu souhaiterais me dire sur l'agilité qui te viennent ? Moi, j'ai abordé, tous les thèmes, mais qu'est-ce que tu penses toi, de ces cinq valeurs dans ton quotidien ? Alors le client avant tout, effectivement ça c'est ton cœur de métier. Mais pour les quatre autres est-ce que tu penses que vraiment tu te les appropries et c'est des choses que tu mets en place au quotidien.

I – On essaie. Enfin j'essaie. Mais c'est vrai que c'est compliqué, c'est compliqué. Avec, entre guillemets, les suppressions de postes, des APAC qui sont sous dimensionnés... Et malheureusement, en fait on ne peut pas appliquer ces cinq valeurs chez X. Parce qu'on est limité et on doit compter sur X Y Z.

E – D'accord, pourquoi ?

I – Pour répondre à toutes ces valeurs. Pour être réactif bah malheureusement, je donne un exemple tout bête, j'ai vraiment un client qui va faire un virement. On nous demande de la réactivité, que le virement soit fait agile. Malheureusement ce n'est pas entre mes mains. Moi je vais retransmettre le mail, mais il y a un intermédiaire en fait. Il y a toujours des intermédiaires qui font et qui ne sont pas forcément, qui n'appliquent pas forcément ces valeurs là mais ce n'est pas de leur fait, c'est parce que peut être qu'ils sont sous dimensionnés, peut-être qu'ils sont en sous-effectif, peut-être pas encore formés, et cetera. Ce qui fait que malheureusement, bah vis-à-vis du client, ce n'est pas, ce n'est pas réactif, ce n'est pas assez réactif, et cetera. Donc voilà le courage bah on essaie. Mais encore une fois, en fait, moi je suis commerciale, mais mon temps commercial représente dans une journée peut-être vingt-cinq pourcents, tout le reste c'est back et middle office que je pratique. Donc c'est des choses que je fais. C'est du quotidien, en fait ça n'a rien de courageux.

E – Ok, donc t'es plus dans des habitudes ?

I – Ce n'est pas, en fait oui. On n'a pas le choix. Oui, je suis plus dans des habitudes parce que je n'ai pas le choix. Ce n'est pas parce que j'en ai envie, c'est parce que je n'ai pas le choix et que finalement, en fait, on a toujours quelqu'un, on a toujours un intermédiaire. En fait, on ne fait pas chez X, les gens ne font pas tout de bout en bout, ce qui est normal. Ce qui est normal mais du coup bah, de ce fait, bah, on est beaucoup

dans notre quotidien. Et on ne peut pas appliquer ça. On va dire que voilà, on essaie, pour ma part, j'essaie de l'appliquer mais on va dire que je ne suis même pas à cinquante pourcents d'appliquer ces cinq valeurs. Je pourrais faire beaucoup plus si tous les intermédiaires avec lesquels je travaille suivaient les mêmes valeurs.

E – Ok, et donc en fait ce que tu me dis, c'est que tu penses qu'il n'y a pas tellement la place pour l'agilité dans ton métier ?

I – Pas tant que ça, je te le confirme.

E – Et donc du coup, qu'est-ce que tu penses du fait que le top management justement, la direction de X, souhaite en fait déployer toutes ces valeurs agiles à tous les métiers de de X ?

I – Ca, c'est bien, mais il faudrait donner les moyens. Et là on parle d'humain. On ne parle pas de robot, on ne parle pas de machine. Donc c'est très bien tous les outils digitaux qui sont mis à disposition des collaborateurs, et cetera, pour qu'on puisse gagner du temps et tout, c'est bien, mais là on parle de moyens humains et pour ma part je pense que le top management n'est pas dans une optique de développer, entre guillemets, ses moyens humains.

E – OK donc pour toi il y a un écart entre ce qu'ils voudraient et la réalité ?

I – C'est ça, exactement. Entre la réalité, entre le terrain et ce qu'ils voudraient, faire ce qu'ils veulent et ça serait bien que ce soit appliqué partout. Mais entre le terrain et la réalité, il y a vraiment un fossé.

Entretien n°5

E – Et pour ça, j'aimerais bien que vous puissiez me dire d'abord parce que c'est l'agilité pour vous.

I – Alors, avant toute chose, c'est quoi le sujet exact de votre mémoire, parce que vous l'avez rédigé le sujet ?

E – Alors, puisque je fais un master à dimension sociologique, et donc le but c'est à partir des interviews que j'aurais fait de trouver une question sociologique, pour le moment en fait...

I – D'accord, donc vous ne vous êtes pas arrêté sur une question sociologique ?

E – Non, pas encore. Le but, c'est voilà de faire des interviews dans ce qu'on appelle des entretiens compréhensifs, où les personnes que j'interviewe me donnent leur avis sur le thème de l'agilité et en fait à partir de ça, il y aura une question sociologique qui se dégagera, mais que je n'ai pas encore parce que je n'ai pas encore réalisé toutes mes interviews.

I – OK, vous devez le réaliser pour quand votre mémoire ?

E – Mon mémoire, je le rends en octobre.

I – D'accord, alors on y va donc, votre première question, c'était ?

E – C'est de savoir, qu'est-ce que l'agilité pour vous ?

I – En fait, moi, j'en ai une propre définition, mais je pense que l'un des problèmes de l'agilité, c'est la compréhension qu'on en a de la terminologie. Et votre question, elle est juste, c'est quoi pour vous l'agilité ? Le lieu commun de la compréhension de nos collaborateurs, c'est agilité égale souplesse. Alors je le traduis, c'est comment est-ce que je fais plus avec moins. Comment est-ce que je fais le grand écart ? Comment est-ce que je m'adapte dans quelque chose qui bouge tout le temps et que je ne maîtrise pas, que je subis. Je pense que c'est ça ce que les gens comprennent en premier. Pour moi, l'agilité c'est complètement différent. Pour moi, l'agilité, c'est un mode de travail, c'est un mode projet de excusez-moi, c'est un mode projet, c'est un mode de travail et ce mode de travail en mode agile, il intègre des visions, il intègre des questions qu'on ne se pose pas et qu'on n'a pas dans d'autres modes de développement projet. C'est-à-dire que l'agilité, c'est pour moi la capacité à répondre à une demande d'un client, enfin d'un client je ne parle pas d'une personne physique

forcément, d'un client, donc c'est un service, c'est une demande de la direction générale, c'est un concept, c'est un projet, c'est un projet réglementaire, c'est un projet d'outil, c'est un projet de ce qu'on veut, mais c'est donner au client ce qu'il attend. Et s'assurer tout au cours de la livraison que c'est bien en adéquation avec son besoin parce que le client peut avoir un besoin qui peut changer ou évoluer au cours du projet, ce qui nécessite donc de délivrer dans le mode agile au client final, des éléments concrets ou des éléments d'avancée qui lui permettent de voir ce qu'on produit, ce qu'on réalise, si c'est en bonne adéquation ou pas, et si pour lui, c'est utile ou pas. En fait, la finalité de l'agilité, c'est lorsqu'on a terminé cette restitution, le client dit, ouais super, c'est vraiment ce que je voulais. Et ça, ça me sert et ça, c'est pour moi. Si vous voulez trop souvent trop souvent... Je suis désolé Juliette, mais moi j'ai des petites phrases toutes faites. Je suis un peu, je peux être littéraire. Trop souvent, on veut avoir raison contre l'avis du client. Et le mode agile nous permet le contraire. Avoir raison contre l'avis du client, moi, par exemple, je vais développer un truc super concret, ma chaîne technique sur une appli pour la carte bancaire du client, bla, bla, bla, bla, c'est le Nec-Plus-Ultra. Ouais mais l'avis du client c'est "moi votre truc je n'y accède jamais c'est trop compliqué". Et je veux avoir raison contre son avis. On peut le dire également, par exemple, dans le cadre des relations. Monsieur le client, aujourd'hui pour m'appeler, tu fais le huit, le douze, tu parles en anglais, tu fais l'équilibre, tu fais si tu fais ça et peut être que tu m'auras. J'exagère et je grossis le trait. Et ça, c'est efficace. OK, puis je vais avoir raison contre l'avis du client parce que le client, lui, ce qu'il veut, c'est quand il m'appelle m'avoir directement. C'est ce qu'on fait avec l'affinité, mais vous voyez quand on construit des projets, quand on est en charge de délivrer quelque chose, quand on prend une commande et bien souvent il y a une réelle adéquation entre ce qu'on dit et ce que demande le client. Et je terminerai par un volet "durée", "timing", les projets qui durent dix-huit, vingt-quatre, trente-six mois, c'est très bien quand on livre une centrale nucléaire, c'est parfait. Dans nos métiers on ne sauve pas des vies, on ne fabrique pas d'énergie nucléaire. Et on se doit d'être rapide sur la livraison de ce qui nous est demandé, voilà. Tout ça pour quoi ? De manière très, très raccourci parce que j'ai passé des heures là-dessus. Voilà, je ne sais pas si j'ai été clair.

E – Si, si, c'est très clair. Juste pour aller plus loin donc là c'est assez tourné dans la façon de faire, est-ce que pour vous, pour faire agile, il y a aussi derrière une, une façon d'être. Un savoir-être en fait, qui permettrait...

I – Oui, oui. Ça, c'est les composantes humaines. Des équipes qui travaillent agiles pour moi, attention, je parle pour moi. Vous savez, je vais illustrer par une petite histoire vraie. Une fois, j'étais en relation avec quelqu'un qui était enfin, voilà avec une société de services d'assurance je n'étais pas content, enfin du truc, et cetera. Puis ça durait depuis très longtemps très longtemps, très longtemps. Et à un moment donné, je lui ai dit, au moins il y a une chose que je vous reconnais, c'est que vous ne changez jamais. Elle était pétrie de certitudes, c'est enfin, ce collaborateur était pétri de certitudes, il était sachant. Il ne se remettait pas en cause, pas en question. Et ça, c'est pas du tout le mode agile. Le mode agile, c'est cette capacité à se dire est-ce que je me trompe ? Est-ce que je ne me trompe pas ? Donc se remettre en question et se questionner soi-même. Et deuxièmement, quand mon travail, dans un écosystème avec d'autres personnes, c'est cette capacité à la fois pour celui qui dit de dire, j'ose le dire. Il ne faut pas dire : “je ne suis pas d'accord, c'est complètement nul”. Peut-être faut-il dire, c'est une manière un peu Corporate mais : “moi je ne vois pas ces choses comme ça peut être que sous un angle différent, ça pourrait faire comme ça”. C'est cette capacité à le dire et puis surtout c'est la capacité à la recevoir. Donc effectivement, il y a une espèce de savoir être en émission et en réception, qui doit être tout à fait ouvert et sans ????. Et sans prendre les choses quand elles ne sont pas que positives. Quand elles sont réorientées, ne pas les prendre à titre personnel, donc ça nécessite le plein effort. Un peu d'humilité tout de même.

E – Ok et est-ce que pour vous le l'univers bancaire est un frein à l'agilité ? Alors que ce soit au faire à agile ou être agile.

I – Qu'est-ce que vous entendez par “est ce que le domaine bancaire”, c'est la nature même de notre métier ?

E – Oui, tout à fait.

I – Surtout pas. Surtout pas, bien au contraire. Bien au contraire. En fait on l'a toujours enfin, on a longtemps, longtemps, longtemps vécu dans une, dans une transversalité ou une verticalité. Quand c'était vertical, c'était très hiérarchiques quand c'était transversales, c'était très, très compatissant parfois. L'agilité, ça permet d'être vrai et

réel. Et je ne sais pas pourquoi notre activité de banquier ne serait pas l'activité dans laquelle l'agilité ne peut pas se développer. Pas du tout, bien au contraire, et je pense même, je pense même que quelle que soit l'activité, l'agilité peut se déployer et on est en 2022 et les hommes et les femmes qui constituent les écosystèmes de travail sont tout à fait les bons récepteurs pour insuffler, initier. Ces modes un peu nouveaux, ces modes agiles qui en découlent. Notre secteur bancaire c'est, c'est pas du tout un frein, c'est pas du tout un frein alors peut-être y a-t-il quelques exceptions dans nos activités, par exemple, le côté réglementaire. Ok, l'autorité de tutelle, il faut faire comme ça, il faut faire quarante contrôles comme ça, vous pouvez le faire agile comme vous voulez, c'est une disposition légale. D'accord, pas d'accord ça c'est autre chose. Mais là, l'agilité pour moi, c'est quelque chose qu'on délivre. Le réglementaire, c'est quelque chose qu'on subit. Alors après on va délivrer un process, un certainement, mais c'est un processus réglementaire. Encore que, encore que non. J'ai dit une bêtise parce que l'agilité va forcément pouvoir rentrer dans ce vecteur réglementaire, même si ouais, oui je me rends ma question, même si à priori, ça me paraît ne pas être la bonne activité, tout compte fait, ça l'est parce que je vais délivrer un process ou une procédure. Il faut que je m'assure que cette procédure soit comprise, soit simple, facile pour le collaborateur qui au final va l'exécuter. Donc, vous pouvez rayer ce que je vous ai dit. Non, il n'y a pas de, il n'y a même pas de pans de notre secteur bancaire qui ne puisse pas être soumis entre guillemets, soumis à l'agile. Je vous surprends non ?

E – Hum, ce n'est pas que ça me surprend, mais c'est qu'en fait avant de me lancer dans les entretiens, j'ai fait un peu de bibliographie et c'est vrai que ce qu'on lit dans la bibliographie, dans les articles qui ont été faits sur les modèles agiles implémentés dans les secteurs financiers, donc dans les banques par exemple, on retrouve pas mal d'idées, alors peut être préconçues puisque vous, vous me dites le contraire, mais comme quoi des milieux avec beaucoup de strates hiérarchiques et beaucoup de lourdeurs, notamment sur le réglementaire, était un frein en fait surtout à un savoir être agile.

I – Non, non, mais surtout pas. Enfin pour moi, surtout pas parce que le savoir être agile c'est important. Il faut toujours avoir pour moi en tout cas en mémoire ou en édifice, en fil rouge, en ce que vous voulez avoir ce comment dire, cet objectif non dérogeable de... L'utilisateur final de ce que je vais produire, est-ce que ça lui va, est-ce que ça ne lui va pas. Alors l'agile ne peut pas s'adapter au réglementaire sur

comment est-ce que j'interprète la règle réglementaire qui m'est demandé, non. Je ne peux pas interpréter une règle réglementaire. On me dit par exemple de ne pas financer des biens en crédit consommation supérieure à cent mille euros, il y a une réglementation là-dessus. Je ne vais pas dire "ah bah moi je voudrais cent dix, peut-être cent quinze ou cent huit". Non c'est cent, c'est cent, je ne peux pas le négocier ça, d'accord. Par contre, comment est-ce que je fais après avec les équipes, ça c'est mon mode agile qui va me permettre d'implémenter cette réglementation dans l'activité du collaborateur. Ce n'est pas à moi de définir comment est-ce qu'on va faire, mais quand une chose réglementaire arrive, je ne vais pas envoyer une circulaire des autorités de tutelle à l'ensemble des collaborateurs pour dire "Hey, voilà la circulaire, vous la lisez, vous l'appliquez", non, non, ce n'est pas leur rôle ça. Vous êtes d'accord avec ça ? Avec cette idée qui consisterait à dire que le secteur bancaire en général n'est pas du tout un secteur qui est en adéquation avec le déploiement des méthodes agiles ?

E – Vraiment, je ne saurais pas répondre. Je suis chez X que depuis le mois d'octobre, j'ai découvert le secteur, je pense que je n'ai pas assez de recul encore sur le secteur bancaire pour me positionner. Après, comme je travaille avec les équipes transformations, oui, je vois que c'est possible dans les équipes qui font du projet et qui travaillent sur des choses très transverses avec des équipes où il y a beaucoup de polyvalence. Après, sur des personnes comme par exemple des chargés d'affaires, est-ce qu'au quotidien ils sont agiles, je n'ai pas le recul nécessaire.

I – Oui, attention Juliette, ne pensez pas que la Banque ça se réduit au spectre des chargés d'affaires du Corporate. Là, je pense que vous avez, enfin ce n'est pas une mise en garde parce que c'est très gentil, mais vous avez un véritable écueil sur lequel vous ne devez pas tomber. Ce n'est pas que le Corporate, ce n'est pas que le Retail, ce n'est pas que la banque privée, ce n'est pas que c'est CBI, ce n'est pas que Personal Finance. C'est un tout l'entreprise et le monde bancaire. Et, par exemple, je vais essayer d'en inventer un, ah oui tiens. Imaginons qu'on se dise "bah c'est quand même bizarre, je fais des crédits immobiliers, une fois que j'ai eu mon client, il a signé chez le notaire et après j'en entend plus parler pendant trois ans. Comment moi à mon niveau d'agence, ou tout petit niveau, je vais pouvoir travailler en mode agile. Bah peut-être en réunissant les collaborateurs de l'Agence et en échangeant avec eux sur d'autres clients finals, sur qu'est-ce qu'il attend une fois qu'on a réalisé notre opération ? Et juste poser, la question de mon client final à la fin, qu'est-ce qu'il veut ? J'ai deux,

trois idées, hein, mais après, c'est à eux de le construire et l'agilité, attention, je suis désolé je fais des allers-retours mais là, l'agilité ce n'est pas tous assis en tailleur sur la moquette avec des post-it partout. Ce n'est pas ça, hein, l'agilité ce n'est pas ça. C'est quelque chose qui est ritualisé, qui est organisé, qui est formaté et qui est construit avec des étapes, c'est tout sauf la foire du trône. Pour moi.

E – Ok, donc au final il y a quand même des choses à suivre et une méthodologie à suivre dans l'agile ?

I – Forcément, par exemple, vous parlez de savoir-être pour les collaborateurs, vous voyez le mode agile passe par des rituels. Enfin, pour moi, ça passe par des rituels. Voilà. Vous savez que les projets gérés dans les années 1960 ou chacun était enfermé dans son bureau et ne se voyait que une fois par mois pour faire un état éventuel de ce qu'il a produit, pour le compiler puis le remonter à un responsable de service qui avait sa dans son bureau, puis qui au bout de dix-huit mois, le ressortait quand le sujet était livré, alors que personne ne se connaissait, ça ne fonctionne pas, ça ne fonctionne plus. Aujourd'hui il faut que les gens se voient, il faut qu'ils se parlent, il faut qu'ils échangent. Il faut que les gens, il faut que toutes les ressources nécessaires au projet, dans son acception très large, il faut que toutes les parties prenantes soient présentes où puissent être appelées. Et puis soient informées. C'est ça pour moi, l'agilité. Et tout compte fait, même si je te dis quelque chose qui n'est pas abouti, ce n'est pas grave hein. On me dit voilà, il faut le faire pour dans six mois. Ok vas-y. Déjà j'ai un petit truc qui n'est pas du tout fini hein, ça ne marche pas le truc, hein ? La petite machine, elle ne marche pas, mais par contre voilà, c'est une espèce de maquette. Bah si j'ai ça, je la présente, je la montre. Il faut que je puisse délivrer régulièrement le fruit de ma réflexion, de mon projet.

E – Ok, c'est clair. Je voudrais juste qu'on en vienne maintenant aux valeurs agiles définies par X. Alors juste est ce que vous les connaissez les cinq valeurs ? Ou est-ce qu'il faut que je vous partage mon écran ?

I – C'est Betteur, Faster et Happier ?

E – Non, ce n'est pas ça.

I – Alors allez y partagez les mois.

E – Vous voyez mon écran ?

I – Ah oui, ok, ok, oui.

E – Voilà donc c'est ces cinq valeurs agiles, définies par X. J'aimerais qu'on en fasse le tour et que vous puissiez me dire, pour les cinq, qu'est-ce que ça vous évoque ? Et comment vous voyez les choses ? On commence par celle que vous voulez.

I – Bon, aller en haut là, discipline plus que le contrôle. Ouais, ça me fait penser, et c'est un peu ce que je vous disais, tout le monde est en tailleur avec des post-it partout, chacun fait n'importe quoi. Enfin ça ne marche pas ça. Avoir quelqu'un qui a un casque colonial et une baguette dans la main, ça ne marche pas non plus. Par contre, être discipliné et organisé et faire confiance aux gens parce que l'organisation que j'ai mis en place va me permettre de travailler pour moi c'est des vraies valeurs de l'agilité. Le contrôle, c'est facile de contrôler. Avoir de la discipline, c'est un travail quotidien. La réactivité plus que la planification. En fait, vous savez ce que c'est qu'un planning de Gantt ? C'est beau hein, c'est joli, il y a plein de couleurs, puis ça se déroule bien. Mais est-ce que dans un planning de Gantt parfois, il n'y a pas des choses extérieures où internes qui viennent perturber tout ça. Pour moi, oui. Et en fait, il faut pouvoir en mode agile, adapter les différents timings qui nous sont demandés ou que nous avons imaginé... Pouvoir les modifier à la demande en fonction de l'État du moment. L'ouverture plus que les certitudes, bon j'espère que c'est un petit peu ce que je vous ai dit. Il ne faut pas être pétri, enfin la science infuse, le moi je sais, le sachant ça n'existe pas, ça n'existe plus, ça ne doit pas exister en mode agile. L'ouverture enfin, alors dans l'exode, petite phrase toute faite : on ne peut pas tout faire, mais on peut faire plus que rien. C'est un peu ça l'ouverture, on ne peut pas tout faire. Ok mais on peut faire plus que rien, alors on va essayer. Pour moi, c'est ça l'ouverture. Ça vous semble bizarre ? Non ?

E – Non, non, pas du tout.

I – Ok, le courage plus que les habitudes. J'ai un chef qui est devant moi, puis de toute façon, je lui ai toujours dit ce qu'il me disait, parce que c'est mon chef, oui nickel, mais si mon chef se plante est-ce que je peux lui dire ? Ah bah non, c'est mon chef, ce n'est pas grave. Le courage plus les habitudes, c'est cette capacité qu'on doit avoir en mode agile, que de dire, on fait fausse route. Je pense que vu de ma chapelle, et en plus j'en ai aucune certitude, mais je pense qu'on peut faire fausse route. Je pense que peut-être faut-il voir autrement. Donc le courage c'est aussi en lien certainement avec

l'ouverture parce que le courage de dire les choses sont forcément basés sur une analyse très factuelle de ce qu'on a observé. L'ouverture en fait partie. Bah le client avant tout oui. Alors, vous, ça, vous l'avez dans votre biblio, mais vous savez quel est le pourcentage de projets qui sont, qui sont initiés, et qui ne voient jamais le jour ? Retrouvez votre biographie, c'est phénoménal, c'est phénoménal. Si on avait pensé client avant tout hein, est-ce qu'on en serait là où on en est ? À savoir, ça n'a jamais vu le jour. Puis deux, est-ce que c'était nécessaire de voir ce projet-là déployé quoi ? On peut très bien dire, tiens, j'ai un client, client final, qui peut être nos collaborateurs. Et Ben voilà, eux leur rêve, c'est ça. Ce n'est pas possible, ce n'est pas possible, ce n'est pas, enfin je veux dire on ne peut pas par exemple faire en sorte que le téléphone ne soit plus dans les agences, faire un projet de comment est-ce que les clients vont vous contacter sans son téléphone ? Mais ça ne marche pas, parce que les clients veulent nous appeler, ils ont un téléphone. Donc je ne vais rien faire là-dessus. Je vais plutôt essayer de travailler sur ce mode de communication. Mais je ne peux pas dire tiens, lui, il ne veut plus de téléphone, donc comment je fais ? Bah non, ça n'a pas de sens donc je ne vais pas faire un projet là-dessus. Et le client avant tout c'est mettre en place les choses qui me permettent de répondre à la commande qui m'est passée.

E – Ok, super merci. Et par rapport à ces cinq valeurs, comment est-ce qu'aujourd'hui, ces cinq valeurs, les collaborateurs arrivent à se les approprier ?

I – C'est une excellente question ça. Je ne suis pas sûr qu'aujourd'hui ils arrivent à se les approprier. C'est bien pour ça qu'a été créée une communauté agile au sein de X, dans laquelle il y a des impulseurs agiles en région, qui permettent en mode... Vous voyez sur des demandes spécifiques sur lesquelles ils sont parties prenantes. Par exemple, je vais prendre un exemple concret, aujourd'hui par exemple, moi je trouve qu'on est encore trop compartimenté dans les différents métiers, retail Corporate, banque privée, gestion de fortune. C'est extrêmement compartimenté et les gens ne se parlent pas. Alors qu'il est une chose à faire, donc ces valeurs de l'agile peuvent se développer. Comment ? En transversalité. Je crée quelque chose pour que l'ensemble des collaborateurs soient bien au courant et informés de ce qui se passe et des possibilités qu'ils ont. Par exemple, en Corporate, j'ai quatre clients qui sont super importants, super intelligents, qui ont développé pleins de trucs, puis qui sont potentiellement des gens avec derrière un petit peu, un petit peu de sous. Et comment est-ce que, comment les gens du Corporate parlent avec la banque privée et la gestion

de fortune, vous voyez ? C'est quelque chose sur lequel aujourd'hui les collaborateurs ne sont pas encore tout à fait embarqués quoi. Et on peut très bien imaginer un mode d'organisation, un mode de communication, de réunion, de je ne sais pas quoi, qui permette dans une région, à l'ensemble des métiers de se parler pour faire avancer un seul objectif, c'est notre ??? dans chacun des silos aujourd'hui qui sont arrêtés. Mais vous savez, le mode agile, il ne faudrait pas que les opérateurs le perçoivent comme une espèce de concept Parisien sur lequel on est tous assis en tailleur, en mettant des post-it partout, ce n'est pas ça, ce n'est pas ça. Et on en est au balbutiement de ce mode de travail et de collaboration agile dans nos différentes géographies, dans nos différentes régions, territoires, centre d'affaires, centre banque privée. C'est encore très récent ça.

E – D'accord, et du coup, concrètement, qu'est ce qui selon vous, fait qu'aujourd'hui il y a cette incapacité des collaborateurs à s'approprier ces valeurs-là ?

I – Alors je n'emploierais pas le mot incapacité. C'est difficulté, parce qu'ils ne voient pas ce que c'est, ils ne savent pas ce que c'est. Concrètement, qu'est-ce qu'on leur a délivré, qu'est-ce qu'ils ont vu ? En fait, vous savez, comment vous dire ? Les gens qui, en central, développent des choses dans des univers en mode agile, quand on le lit au collaborateur, ils disent "Ah bah c'est normal". Si ce n'est, je vais prendre un exemple tout bête, en crédit consommation, le domaine agile crédit consommation il a été créé il y a quoi ? Il y a un an et demi. Qu'est-ce qu'ils ont délivrés depuis ? Plein de choses comme tout le monde, mais notamment la possibilité pour un client de faire une demande de crédit depuis son smartphone en mode pré accepté. C'est-à-dire qu'il saisit plein de trucs et on lui dit oui ou non. Je résume. Et là le client il dit "bah ouais, c'est normal". Le client, c'est ça. Et les gens en agence se disent "bah oui, c'est normal". Ok, et gars, si ce n'était pas en agile, ça aurait mis cinq ans. Pourquoi ? Parce qu'avant de le délivrer sur l'ensemble des smartphones, et bah on a fait des tests avec des clients, avec des utilisateurs et voilà ce qu'on arrive à déployer. Mais ça, les collaborateurs ne le perçoivent pas encore sur le terrain et je pense qu'il y a beaucoup à faire dans les gens, dans les domaines de X qui délivrent des choses en mode agile, il y a de la communication à faire pour faire toucher du bout du doigt ce que ce mode agile a permis de faire rapidement et en leur disant "vous voyez ces choses-là, c'est également possible chez vous". Pour le moment, il n'y a rien de concret encore pour les collaborateurs. Enfin, il n'y a rien de concret, pas dans les utilisations qu'ils ont,

hein ? Parce qu'il a été livré, ils l'utilisent nos clients collaborateurs. Mais en fait, ils ne voient pas comment est-ce que les choses se sont accélérées, comment est-ce qu'elles ont été produites, comment est-ce qu'elles ont été délivrées. Exemple, on a un outil de montage de crédit immobilier qui s'appelle Défi Immo. Alors Défi Immo, interrogez n'importe quelle agence, onze collaborateurs sur dix vont vous dire c'est merdique. Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? Par contre, les gens qui l'ont produit en mode projet, bah c'est génial hein. Il y a tout dedans, il y a toutes les variables. Sauf que cet outil, il ne parle pas avec notre outil de mise en production, il ne parle pas avec l'outil de relation avec le client, il ne parle pas avec... Vous voyez, c'est un superbe outil qui vit tout seul. Et donc vous voyez que ce superbe outil il été déployé et les gens ça ne leur parle pas quoi, donc ils ne voient pas encore concrètement comment est-ce que l'agile peut délivrer pour eux.

E – Mais donc du coup, pour vous, toutes les communications qui ont été faites, qui viennent du top management avec par exemple la plateforme Be Change, avec toutes les formations sur l'agilité, les témoignages de personnes qui font de l'agile et qui ont montré comment les projets réussissent en mode agile, tout ça en fait, pour vous ça ne suffit pas ?

I – C'est un préalable nécessaire mais pas suffisant. C'est-à-dire que vous avez un papier et un stylo. Faites un rond et dans ce rond, vous faites une part de gâteau de deux, trois pourcents de ce rond. Donc c'est juste un trait presque. Et ben ça, c'est l'agile dans toute leur semaine de travail. C'est-à-dire qu'ils ont tout le reste, ils ont tout le reste et quand la plateforme, alors juste la plateforme, ça a été bien délivré aussi quelque part en mode agile. Et puis elle fonctionne en mode agile puisqu'on la modifie, on y met des choses, on simplifie. Pour un collaborateur ça semble normal, c'est normal mais sauf que si jamais il n'y avait pas eu cette agilité à mettre à disposition un outil en adéquation avec les besoins des collaborateurs, jamais ils n'auraient vu ça, c'est mon avis et ça n'engage que moi. Mais voilà, aujourd'hui l'agilité, ça reste encore pour nombre de collaborateurs sur le terrain, un concept, même s'ils l'utilisent au quotidien parce que l'agilité a permis de délivrer mais n'ont pas conscience que ça a pu être fait grâce au mode agile. Je ne sais pas si j'ai été clair.

E – Oui c'était très clair. Et donc selon vous, comment est-ce qu'on devrait faire pour permettre à ces collaborateurs de se l'approprier ? Est-ce qu'il y a des méthodes, est ce qu'il y a une façon de faire qui le permettrait plus ?

I – Je pense que c'est votre sujet de mémoire là. Ça peut être un sujet de mémoire ça, comment faire ? Je n'ai pas de martingale, quoi. Quand vous me disiez tout à l'heure, mais tout compte fait, la communication est-ce que ça a servi ? Toujours. Je vous ai dit, c'est nécessaire, mais pas suffisant. Je pense que vraiment le fait de communiquer et de savoir c'est important. Et puis surtout, alors je suis désolé mais je vais revenir à un lien très, très hiérarchique. Cette agilité qui est décrété et qui est mise en place hein, certainement au sein de X à MAC 19, bah faut qu'elle diffuse, qu'elle infuse et qu'elle vienne dans le top management des métiers, dans le top management des régions, dans le top management des territoires, dans le management des agences, pour faire en sorte... Vous voyez, il faut que ça infuse comme ça quoi. Que le collaborateur il le comprenne. Alors je ne vais pas botter en touche hein, mais c'est un peu l'œuvre du temps aussi, mais l'œuvre du temps sur lequel on doit communiquer, on doit agir.

Entretien n°6

E – Et bien écoutez, ce que ce que je vais vous demander d'abord, c'est que vous puissiez me dire ce que c'est pour vous l'agilité.

I – Donc l'agilité, on peut mettre beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup de choses derrière. Moi, ce dont je vous propose de vous parler pour répondre à votre question, c'est peut-être si ça vous convient, les méthodes de travail dites agiles, et la façon dont le sujet est pris en main par le groupe. Et puis en l'occurrence par X. Pourquoi je dis en l'occurrence, parce que les méthodes de travail agiles, c'est une base quoi. Vous avez dû voir, à l'origine, ça vient du monde, un peu de l'informatique, les informaticiens qui se sont un peu, à un moment donné posé des questions sur comment ils pouvaient être plus efficaces dans les travaux qu'ils menaient, notamment de développement qu'ils pouvaient mener. Là, on est dans les années, ça remonte à assez loin. Je pense qu'on est dans les années quatre-vingt-dix, je pense autour de ça. Et puis, de fil en aiguille, on est arrivé aujourd'hui à des méthodes de travail qui quittent, même s'ils sont nés, qui quittent le monde de l'informatique pure et qui peuvent se développer, se mettre en œuvre sur bah des métiers et fonctions dans toute activité, là en l'occurrence, on est dans la banque, mais ça peut être utilisé dans toute activité. Donc moi je vous propose de vous parler sur cet angle là puisque le sujet est très ouvert autrement. Donc sur les méthodes de travail agile, alors ce que c'est que l'agile pour moi, c'est beaucoup de choses. Là, je peux vous parler pendant, n'hésitez pas à me couper parce que je peux vous parler pendant une demi-heure du sujet non-stop. Donc les méthodes de travail agile comme je vous le disais quelque part, il y a des grands principes si on veut. Et puis, à l'intérieur de ces grands principes, il faut que chacun, quand je dis chacun c'est bah chaque entreprise, à l'intérieur d'une entreprise chaque métier, se retrouve et adapte quelque part en s'appuyant sur ces grands principes, adapte le mode de fonctionnement à son environnement. Donc ça, c'est ce qu'a fait X, c'est-à-dire que comme il y a des réalités déjà diverses et variées suivant les géographies, suivant les métiers, les fonctions dans chaque métier, les organisations et cetera, le groupe a décidé de réunir ben des membres un peu de tous ces métiers et fonctions sur le thème de l'agile et de faire travailler en commun un groupe de personnes pour se dire, pour le groupe X, poser les fondations des méthodes de travail agiles. Et on aura comme ça quelque part un guide de départ qui pourra être utilisé par chaque métier, fonction, euh comme référence. Donc on a bien ce que j'appelle les fondations, ce guide a vocation et ces travaux avaient vocation à poser des

références que s'approprient après chaque métier pour les mettre en œuvre dans le respect de ces références, mais en l'adaptant à sa réalité. Donc, c'est ce qu'a fait le groupe. C'est ce qu'a fait X, qui s'est approprié, donc il avait participé à la construction de ce guide fondateur on va dire. Et qui, à partir de là aujourd'hui, déploie en fonction de la réalité, des besoins du métier de de X, déploie ces méthodes de travail depuis bientôt deux ans, petit à petit donc dans l'ensemble, avec vocation de le déployer dans l'ensemble du pôle X. Vous voyez, je crois que le pôle considère être à peu près à mi-parcours aujourd'hui du déploiement des méthodes agiles sur l'ensemble de X. Donc là, il faut retenir quand même, à l'intérieur aussi que ce n'est pas des choses qui se décrètent, en fait c'est des choses qui se mettent en place dans le temps et qui sont quand même assez structurantes, assez longues à mettre en place. Et donc il faut-il faut derrière savoir que c'est de l'investissement et ça prend du temps. Donc le premier point, c'est peut-être de constater qu'une fois de plus, la construction et le passage en mode agile, une fois qu'on a ce point de départ qui a été mûrement réfléchi et l'adaptation dans un métier, c'est de l'investissement, ça prend du temps. Ça nécessite des compétences spécifiques qui n'existaient pas nécessairement, ou peu dans nos métiers. Je pense notamment à des professionnels du monde agile. On a des coachs agiles, on a des... Voilà, il y a des professionnels qui sont là pour aider à construire le passage dans l'agilité et aider à l'animer derrière. Donc ça nécessite des compétences très spécifiques et puis, derrière un plan, une motivation forte parce que ça nécessite aussi un investissement de la part du groupe qui se lance dans ce monde agile. Bon alors une fois qu'on a fait ce préambule, l'idée c'est quoi ? L'idée, c'est fondamentalement de modifier les méthodes de travail. L'un des points de départ, c'est se dire qu'aujourd'hui on souhaite passer, alors ce que je vous dis, c'est un côté un peu simple, c'est-à-dire que je vais vous décrire un avant et un après, la réalité n'est jamais aussi binaire que cela. Voilà, il existait déjà des choses, des gens qui avaient des façons de faire et voilà. Mais l'idée, c'est de passer, peut-être d'un monde où on travaillait de façon assez silotée, en silo, assez pyramidale, enfin très pyramidale ; à un monde dans lequel on va travailler de façon plus transversale, plus collégiale. Je vous donne un exemple concret, puis est la réalité de beaucoup de métiers chez X, particulièrement de métier... C'est une précaution que j'aurais dû donner de métier en central. Je précise, c'est-à-dire que dans nos métiers, vous avez plusieurs activités. La principale, c'est l'activité de réseau, les collaborateurs qui travaillent dans les agences, les collaborateurs qui travaillent dans les centres d'affaires, ça, c'est l'activité

principale, dans la salle de marché, comme vous voyez tout à l'heure, et cetera. Et pour animer, organiser, définir un plan stratégique pour toute cette activité, vous avez des activités en central qui sont sur les aspects commerce, le développement commercial sur les développements des moyens, quels sont les outils qu'on va pouvoir et les process qu'on va pouvoir développer pour délivrer au réseau, pour faciliter la mise en œuvre et la commercialisation de tel ou tel sujet, et cetera. Donc le monde de l'agile s'adresse plutôt quand même assez aux activités en centrale en termes de méthodes de travail, j'entends méthode de travail agile. Même s'il y a un certain nombre de choses qu'on pourrait aussi inculquer, et culturellement au niveau du réseau, mais là, on parle surtout du central, donc je reviens à mon propos sur les façons de faire peut-être avant après. On est dans un monde aujourd'hui où lorsque vous avez un sujet à développer par exemple, vous appartenez ce qu'on appelle un métier, en l'occurrence, moi, j'appartiens au métier X Entreprises, métier entreprise sous sa connotation commerciale. Je m'occupe des crédits, des process de financement. On peut se dire aujourd'hui, bah tiens, ce serait pas mal de développer tel produit pour tel type de crédit parce que ça correspond à un besoin client qu'on a identifié. Et la façon de faire jusqu'à présent, je caricature un peu quand même, mais jusqu'à il n'y a pas longtemps en arrière, était de se dire moi métier, bah je voulais dire, tiens, je vais développer telle offre avec telle caractéristique pour mon client parce que j'ai vu que je le connais, parce que je l'ai interrogé, ça correspond à un besoin pour lui. Et donc je vais écrire, décrire l'offre que je souhaite faire et dire, voilà on va commercialiser ça et après je vais me dire bah tiens, je vais quand même aller voir les collègues de l'informatique vous m'arrêtez quand j'emploie des mots qui vous sont étrangers. N'hésitez pas surtout. Les collègues de l'IT je leur dis, bah tiens voilà il y a ça à mettre en place quoi. Et je vais voir les collègues des back-offices en disant bah tiens, il y a ça à mettre en place, merci. Chacun travaille dans son coin, après l'IT développe les choses pour essayer de comprendre ce qu'on lui dit, essaie de développer l'outil qui va pouvoir permettre de commercialiser et de gérer la commercialisation de ce produit. Et après les back-offices récupèrent le bébé et se disent bah tiens, comment on va mettre tout ça en œuvre pour faire les contrats, pour les gérer derrière, pour débloquer les choses sur les chaînes comptables, et cetera. Bon, ça, c'était une des composantes, une autre composante qu'il pouvait y avoir aussi, qui englobe tout cela était de gérer les sujets avec une date de début, une date de fin. C'est-à-dire que je me suis dit, tiens, ce serait bien de développer cette nouvelle

offre. Ok, on lance un sujet, on estime combien ça pourrait coûter de la développer, on se dit bah la date de départ, c'est le premier janvier, on estime avec les uns les autres le temps que ça peut prendre, premier janvier 2022, bah ça prend dix-huit mois à développer, parce qu'il y a quand même des choses à faire en informatique, en back-office, et cetera ou vingt-quatre mois, bah ce sera disponible le premier janvier 2024. Ça, c'était une façon de fonctionner aussi, on lançait un sujet, et on se donnait, on estimait une date d'arrivée et d'atterrissage de l'ensemble du produit, l'ensemble du sujet et donc on travaille entre-temps, puis on attendait le deux janvier 2024 pour voir où on en était, en espérant que c'est fonctionnel. La méthode de travail agile, ça a vocation à casser ça, parce qu'on se dit qu'en faisant différemment il y a sans doute moyen d'avoir des effets, d'être plus efficace. Alors plus efficace, comment ? Casser ça, comment ? C'est-à-dire, on se dit aujourd'hui, je pars d'un exemple, je pense que c'est plus simple à comprendre. On se dit aujourd'hui, ben lorsque j'estime que ça peut être utile parce que, une fois de plus, je connais mon client, je l'ai interrogé, de développer l'offre. Et en fait, dès le départ, je réfléchis à ça avec autour de la table, ben les collaborateurs du métier, les opérateurs de l'IT, les collaborateurs des back. Après on peut dupliquer ça d'autres métiers. Y'a d'autres choses hein, mais vous voyez l'esprit. On a soit tout le monde autour de la table dès l'origine du projet et on construit les choses ensemble avec une vision tout de suite de bout en bout. C'est-à-dire que moi métier, je ne me dis pas bon, moi mon sujet, c'est de développer l'offre et juste de voir comment on va accorder le crédit, puis je suis dans le monde du financement, puis après je passe le bébé à l'IT et qui se débrouille avec ses sujets informatiques, les outils, et puis après on passe le bébé au back-office, qui se débrouille. Là, tout le monde travaille dès le départ ensemble, on écrit, on décrit le produit ensemble, puisque le produit bon, j'y reviendrai, on a une notion très globale, avec une vision de bout en bout. Donc dès le départ, on va écrire un schéma qui dit, je pars de l'offre du besoin client, jusqu'au déblocage des fonds sur son compte, donc, en ayant toutes les étapes avec l'informatique au milieu qui dit bah voilà, nous, on est capable d'automatiser ça, de faire ça pour gérer le dossier, pour commercialiser et cetera, en fonction des besoins que vous avez exprimés. Donc ça, c'est un premier changement, dès le départ on travaille tout seul et après il y en a un deuxième qui est de se dire, voilà, on a écrit ce qu'on souhaite, plutôt que de partir au premier janvier 2022, on se dit bah tiens, ça met deux ans donc on a une très belle idée, on va la développer et le premier janvier 2024 on aura le résultat. L'idée c'est de se dire comment on peut

partitionner l'ensemble de cette démarche pour livrer des morceaux de valeur au fur et à mesure et c'est-à-dire plutôt que passer vingt-quatre mois en chambre à développer le sujet et puis sortir de là avec le produit complètement terminé, peut être que c'est ça l'objectif, se dire bah voilà, au bout de quatre mois je peux peut-être développer une première fonctionnalité et la livrer, utilisée par le réseau, par les chargés d'affaires et ça peut permettre déjà d'améliorer les choses. Quatre mois plus tard, je re livre encore et cetera, et cetera. Donc c'est comment livrer de la valeur, plutôt que cent pourcent de la valeur au bout de deux ans et ben c'est saucissonner les choses et peut être en livrer quinze pourcents au bout de quatre mois, et cetera, et cetera. Ça présente l'avantage de livrer de la valeur plus rapidement. Ça présente l'avantage aussi de corriger si on se rend compte que ce qu'on a fait ne correspond en fait pas à ce qu'on a imaginé, parce que le client nous dit bah non, ça en fait finalement ou le réseau nous dit ou alors ça ne marche pas pour une raison X ou Y, bah plutôt que se retrouver au bout de vingt-quatre mois avec un produit, on s'est rendu compte qu'on est tombé à côté. Excusez-moi les termes d'emploi, mais c'est pour imaginer, simplifier le propos, hein, on se rend compte au bout de quatre mois qu'alors, oui, on est parti dans la bonne direction, très bien continuons, puis on a déjà livré de la valeur ou non on s'est trompé, et donc il faut repartir de zéro et donc on repart de zéro au bout de quatre mois et pas au bout de vingt-quatre mois. Voilà donc ces deux notions là sont assez fondamentales dans les méthodes de travail agiles, telles que mises en œuvre dans le groupe en fonction des besoins, qui sont les nôtres. A la fois travailler, plutôt qu'avoir comment on dit en silo, c'est-à-dire des équipes métiers, un silo, un autre silo, l'IT et un autre silo office, on travaille tous ensemble dès le départ et on continue au fur et à mesure, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de moment... On est tout le temps ensemble. Et puis ce moment de sujet de livraison de valeur qui est là aussi plutôt qu'être dans la livraison de valeur à la fin du projet, dans les livraisons de valeur en continue avec des micros-étape. Enfin comme je le décrivais tout à l'heure, donc ça c'est vraiment les deux éléments, j'allais dire qui sont assez fondamentaux dans la façon de fonctionner et là, vous qui êtes dans la conduite du changement, c'est quelque chose qui doit quand même s'accompagner. Lorsque vous mettez en place ce type de méthode, il y a d'abord un aspect culturel fort qui peut être à modifier, à faire évoluer du moins, puisqu'il y a quand même des habitudes de travail et de longue date qui sont pour certains pas si faciles que ça à modifier. Dit comme ça, on se dit bah oui, c'est naturel, c'est effectivement, c'est plus intéressant de faire comme ça une

fois qu'on a dit ça. Quand vous avez fonctionné pendant des années et des années avec la méthode précédente, le changement n'est pas si simple que cela. Ça, c'est un premier point. Lorsque, le principe de... Quand je parlais de produits tout à l'heure, je vais y revenir, je vais revenir juste après, je vais vous redonner quand même dans l'organisation tel que l'on met en place chez X les principes qui ont été retenus. Donc, une fois qu'on a dit on travaille ensemble comme ça, sur un sujet de bout en bout avec de la livraison de valeur, de la livraison de valeur au fur et à mesure dans les grands principes qui existent aussi, c'est d'identifier un ensemble cohérent de produit et le confier à une équipe. On appelle ça des domaines, ça peut être autre chose. Une équipe qui va prendre en responsabilité cet ensemble cohérent de produits et le but c'est quoi, le plus d'autonomie possible, donc d'organiser les choses pour que, à l'intérieur de ce monde agile dans cette équipe, il y aura comme je vous le disais tout à l'heure, les principaux métiers qui travaillent ensemble au quotidien, qui sont dans l'équipe, même si c'est des métiers différents, l'IT et les back-offices, le business, enfin, le commerce. L'idée, c'est d'avoir une équipe qui soit la plus autonome possible et qui ait toujours comme premier objectif dans nos métiers de partir du besoin client. Là aussi, culturellement, c'est assez important parce que ça peut être naturel suivant son métier puisqu'on est dans le commerce du matin au soir à penser aux clients, puisque c'est notre métier qu'on soit chargé d'affaires dans une agence ou d'un centre d'affaires ou en central, c'est la préoccupation du quotidien, c'est le sujet du quotidien. Ça peut être un peu différent quand vous êtes dans d'autres métiers, qui par nature ne sont pas en contact direct avec le client et donc de réunir tout le monde et que pour tout le monde chaque jour dans l'équipe, le point de départ et la préoccupation, c'est le besoin client. Et comment améliorer la situation de nos clients, ça aussi c'est important d'embarquer tout le monde au même niveau sur ces sujets-là. Donc un ensemble cohérent de produit, c'est quoi alors le produit ? Il faut l'entendre suivant les métiers, avec un sens assez large. Alors on a dans le domaine de la banque, une fois de plus, ça peut se décliner dans beaucoup d'industries ou de métiers différents, dans le domaine de la Banque le produit, bah c'est comme on l'entend, c'est d'abord un produit, un produit financier comme on peut l'entendre au sens au sens marketing donc, c'est cela, mais on y met aussi, on y englobe aussi l'expérience client. C'est-à-dire l'expérience client, quel que soit le canal de distribution, que ce soit un client qui rentre dans une agence ou un client qu'on va voir dans son entreprise, ou un client qui rentre en contact avec la Banque par le digital par les sites Internet marchands de la

Banque. Donc le produit, l'expérience client, ce sont les processus métier, donc tout de bout en bout. Et on y met aussi, parce que c'est très, très structurant dans nos métiers et incontournables, les actifs IT. Donc, quand on parle produit, une fois de plus, ça, c'est une adaptation au monde X et au monde X quand on parle produit, on a une acceptation assez large. C'est produit, tel qu'on peut l'entendre quand on est dans le commerce, une fois de plus, bah mon crédit qui a telle et telle caractéristique, qui correspond à un produit, un besoin du client, mais aussi j'y mets toute l'expérience client comme il va vivre son contact avec la banque et la commercialisation de ce produit. J'y mets aussi tous les process métier front ou back et j'y mets aussi à l'intérieur des actifs IT, puisque dans nos métiers, c'est très, très structurant, ça permet de délivrer ce produit mais aussi beaucoup de choses, beaucoup de choses à côté. Mais je ne vais pas vous noyer dans les détails parce qu'on va sortir de notre sujet donc ça déjà c'est un domaine, une équipe qui va partir dans l'agile, va être responsabilisé sur un produit. Si je prends mon exemple, le domaine financement Corporate que je dirige alors il a une acceptation très, très large du sujet puisqu'on parle de tous les financements qui peuvent être adressés à une entreprise. Je vais prendre un exemple plus simple peut être, j'ai un collègue qui est directeur du domaine financement immobilier pour les particuliers donc voilà, son produit, c'est le crédit immobilier. Alors, à l'intérieur, ça se décline sous différentes offres, mais il est aussi responsable du bout en bout avec l'expérience client, les processus métier, les actifs IT. Vous voyez, lui, c'est son produit. Et on a un autre collègue qui est pour les particuliers, directeur du domaine crédit à la consommation. Donc moi, c'est la partie financement aux entreprises où à l'intérieur, vous avez une palette de besoins clients très larges et qui vont des choses les plus simples aux choses les plus structurées, les plus compliquées. Mais peu importe le produit, c'est le financement entreprise. Donc ça c'est la première chose. Et puis dans ce domaine, vous allez donc constituer des équipes avec les équipes business, les équipes métiers, des équipes IT. Les équipes IT, ce sont les collaborateurs de l'informatique qui travaillent spécifiquement, qui vont travailler spécifiquement sur les outils qui permettent de délivrer, commercialiser votre produit et de gérer derrière. Et puis vous avez les collègues des back-offices, ces collègues des back-offices qui travaillent spécifiquement, qui font l'interface entre la commercialisation de ce produit et les back-offices qui vont les gérer derrière. Donc on met tout ce monde-là dans une même équipe pour travailler sur le produit et après en fonction de la vie du produit, de l'évolution des besoins des collaborateurs, de vos

études marketing que vous pouvez faire, vous allez faire évoluer un certain nombre de choses et dès que vous lancez le sujet, vous allez d'abord avoir une phase d'analyse pour voir et d'étude pour voir quelle pourrait être la configuration du produit que vous voulez délivrer au final avec une fois de plus, toutes ses composantes, un expérience client processus métier au-delà du produit. Et puis vous allez étudier les choses avec cet esprit de se dire, ok, ça prendra vingt-quatre mois, mais qu'est-ce qu'on peut livrer dans quatre mois ? Qu'est-ce qu'on peut livrer dans huit mois, et cetera. Donc là on est un peu dans l'esprit aussi beaucoup dans l'organisation. Vous savez, les grandes "guidelines" du passage dans le monde de l'agile versus ce qu'on pouvait faire précédemment, que vous ne connaissez pas c'est naturel mais qui étaient quand même très orienté plus projet que produit. Ça peut paraître anecdotique mais ce n'est pas complètement pareil, c'est que là, la différence qu'on fait un petit peu entre les deux c'est dans le projet. On était un peu dans je développe une solution hein, et puis voilà, je l'ai développé, je la livre, puis je passe à autre chose. Dans le produit, tel qu'on conçoit là aujourd'hui, je vous le décrivais, il y a cette notion que je développe une solution, je la livre, mais je la gère derrière et je continue à l'améliorer au fur et à mesure. Je reste propriétaire de mon produit dans la durée. Versus une façon de fonctionner avant, avec tout ce que je vous ai déjà décrit, où on était plus, bah tiens il y a ce crédit à développer, ok, on prend une équipe qui développe le crédit qui au bout de vingt-quatre mois a livré le sujet et puis par chance ça s'est bien passé, c'est livré et l'équipe elle passe à autre chose. Là aujourd'hui dans un domaine, votre produit oui vous allez le développer avec des méthodes différentes telles que je le décrivais tout à l'heure, mais en plus, vous en restez propriétaire, c'est-à-dire qu'une fois qu'il est inséré, vous verrez dans le temps des améliorations continues sur ce produit. Vous ne le lâchez. Ça, c'est une différence assez significative aussi quand même.

E – Ok, c'est vraiment très intéressant. Je vais juste rebondir sur un élément que vous disiez au début. Vous avez dit que cette méthode de travail avait été coconstruite chez X et plus particulièrement chez X Entreprises, est-ce que vous savez qui a participé à cette co-construction ?

I – Alors, quand je dis coconstruite, c'est-à-dire en s'appuyant sur, j'allais dire la littérature sur le sujet hein. X n'a pas inventé la méthode de travail dite agile comme je vous le disais tout à l'heure, il y a des professionnels quand même du sujet qui ont certainement accompagné la démarche. Mais ce qu'a fait X, c'est se dire qu'il fallait

avancer de façon organisée sur le sujet et avoir des fondamentaux identiques pour l'ensemble du groupe. Et donc c'est pour ça que les personnes qui étaient sur ce sujet se sont approprié ces sujets-là pour en faire un guide, parce qu'on on veut que même si, et il faut, ça peut être mis en œuvre de façon différente, comme je vous le disais en fonction des géographies, des métiers et des fonctions, il faut avoir des fondamentaux communs qui sont un peu ce que je vous ai décrit. Alors, quand vous me dites qui, bah au début vous avez eu une équipe à la fois des principaux métiers et fonctions qui ont été réunies. Après ça s'est fait par pôles, parce que le groupe est très, très grand, avec des réalités très différentes. Ils se sont réunis aussi avec des professionnels de base de la conduite du changement, des professionnels, des méthodes de travail et des choses comme ça. Après il y a eu des sponsors, il y a eu des équipes de professionnels en dessous, des sous-équipes et qui se sont donnés, alors je ne sais plus combien de temps, mais quelques mois pour construire cette méthode de travail. Alors après, pour être un peu plus précis, j'ai quelques noms de personnes qui je sais, ont travaillé dessus et sont un petit peu les sponsors comme P. R. et Y. Ouais, eux ils n'étaient pas dans la création du TOM, mais ils sont totalement responsables de l'implémentation des méthodes agiles chez X, c'est eux qui tiennent le sujet. Après, si vous voulez dans la création du guide à l'origine, c'est sponsorisé au plus haut niveau de la banque puisque c'est une volonté du groupe. Donc ce sont des membres du COMEX qui ont sponsorisé le sujet. Après vous avez beaucoup de spécialistes de l'innovation, des méthodes de travail qui dans un premier temps, ont participé à l'écriture de ce guide. Et après là, il y a l'implémentation dans le métier, où là, effectivement, ce sont des équipes plus opérationnelles, telles que les personnes que vous avez citées.

E – D'accord. Donc là, vous m'avez beaucoup parlé de tout ce qui est assez, on va dire “faire agile”. Comment est-ce que vous voyez maintenant le “être agile” ?

I – Alors là, ce qu'on vient de se dire, culturellement ça demande quand même pas mal d'évolution. Alors pour le “être agile”, un, vous avez des gens qui sont déjà dans cette culture-là, malgré le fait qu'ils ont mis pendant des années en œuvre les pratiques qui étaient plutôt la première partie de ce que je vous décrivais, l'avant. Pour autant, vous pouvez avoir des gens qui étaient tout à fait agiles et qui en fait, voilà de fait et ils s'étaient rendu compte que c'était peut-être plus efficace de travailler un peu comme ça, donc qui le fassent. Donc vous avez des gens qui sont un peu déjà dans le cœur.

Pour d'autres non, donc ça veut dire que le sujet, dans l'accompagnement, demande bah de la formation, ça c'est indéniable, il ne faut pas le négliger pour bien comprendre l'objet, enfin ce que c'est, les organisations, où on veut aller... Je vous ai décrit les choses de façon assez, pour ne pas dire très simplifiée, mais pour faciliter la compréhension. Mais l'agile, dans les méthodes de travail quand vous voulez implémenter ça dans une organisation, vous rentrez en fait dans quelque chose de... Et c'est là où le terme agile parfois est pas toujours le mieux choisi je pense, vous rentrez en fait dans des choses qui sont paradoxalement très, très structurées, très disciplinées. C'est pour réussir à mettre en musique ce que je vous ai décrit. Il faut être très organisé. Il faut, à l'échelle d'un groupe comme le nôtre, à l'échelle de X, il faut avoir des façons de fonctionner très, très systématiques avec des comités, où tout le monde fait la même chose, de la même façon. Pourquoi ? Parce qu'à l'intérieur d'un domaine qui a un produit, il faut de la transversalité, il faut de la communication. Mais il faut aussi beaucoup de communications entre domaines, de différents métiers, de différentes activités, parce qu'en fait, il y a beaucoup aussi d'interférences et de nécessité de transversalité. Je m'explique, sur le Crédit, vous voyez ça peut paraître curieux, mais il y a des outils communs entre le particulier, le professionnel et l'entreprise. Et à un moment donné, on est obligé de se parler. On a nécessité parce qu'on va tous touchés par nos développements, directement ou indirectement, à cet outil, qui est un outil informatique. Et si on n'y va pas de façon groupée et qu'il n'y a pas beaucoup de transversalité, ce ne sera pas très efficace. Et on peut même avoir le risque que l'un fasse en fonction de ce besoin quelque chose d'opposé aux besoins de l'autre. Donc tout ça, ça s'organise. Si vous ne l'organisez pas avec des organisations, des méthodes de travail, des revoir, des plannings, des comités trimestriels très précis, vous ne vous réussissez pas à mettre tout ça en musique. Donc on est dans le monde de l'agile, mais à côté de ça, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas beaucoup d'organisations et de discipline à avoir. Ceci étant dit, l'organisation, ça aide aussi et ça participe au-delà de la formation qui est très importante, ça participe à embarquer et à faciliter la conduite du changement pour les collaborateurs puisqu'on se retrouve dans une organisation qui de fait, bah on a son collègue de l'IT en face de soi, on a son collègue du métier en face de soi, on a son collègue du back office, qui de fait nous dit que ben dans deux mois, il faut que je dise où j'en suis et quelle valeur je vais livrer dans mon projet dans deux mois, et cetera. Donc il y a quand même une structuration des organisations et de leur mode de fonctionnement qui aident à rentrer

dans ces modèles agiles. Il y a des moments, il y a des exercices qui aident, chaque jour, à se dire je pense tout d'abord aux clients. Un bon objectif premier, c'est d'avoir une certaine satisfaction client qui augmente. Vous voyez donc l'organisation, même au-delà de l'organisation, ce n'est pas uniquement voilà la constitution des équipes et cetera, mais c'est aussi l'organisation du travail à l'intérieur de la façon de travailler qui participe à tout ça. Alors je vous parlais de professionnels du métier tout à l'heure, vous avez dans l'organisation qui a été choisi par X pour mettre tout ça en musique, l'accompagnement de professionnels qu'on appelle des coachs agiles, qui sont des professionnels du métier, qui sont dans les équipes de P. R. et de Y., qui sont des professionnels du métier qui justement vous aident à mettre en place et à animer ces méthodes de travail agiles et qui permettent d'accompagner tout le monde vers l'intégration de ces méthodes et la mise en place de ces méthodes et aussi ce n'est pas très jolie mais de s'acculturer au monde de l'agile. Donc c'est un ensemble pour répondre à votre question de formation, de mise en pratique et d'accompagnement de professionnels pour petit à petit, alors, chacun avec s'approprie les sujets avec une vitesse différente, mais petit à petit, rentrer dans ce monde du fonctionnement agile.

E – D'accord, très bien. Du coup, vous parlez des équipes centrales de X Entreprises qui elles font beaucoup de gestion de projet, de développement de produits. Mais les collaborateurs du réseau, par exemple un chargé d'affaires qui lui ne va pas travailler en mode agile parce que son métier n'est pas la gestion de projet et le développement de produit, on s'attend tout de même à ce qu'il soit agile. Comment on fait pour qu'il s'approprie ces sujets ?

I – Alors ça, c'est comme je vous disais tout à l'heure, là, ce dont on parle depuis le début, les méthodes sont appropriées à des métiers plus "centrale". Il y a des sujets de développement de produits à traiter, et cetera. Pour autant, vous avez raison, ça n'empêche pas qu'un collaborateur dans une agence, un collaborateur dans un centre d'affaires... Euh on souhaite développer aussi l'agilité de ce point-là, alors on ne le fera pas par des méthodes de travail telles que celles-ci et cetera. Ça se fait pour moi par un accompagnement managérial du quotidien dans lequel on va pouvoir inculquer notamment, et c'est ce qu'on fait, notamment attention et cette capacité à travailler avec ses collègues des autres métiers. Au quotidien un chargé d'affaires, il est d'abord concentré sur la relation avec son client, mais pour la mise en œuvre d'un tas de sujets et vraiment au quotidien et à longueur de journée il peut avoir un nombre

d'interlocuteurs assez impressionnants dans la journée en interne avec un autre métier d'un commercial spécialisé sur tel ou tel produit, avec une personne en centrale qui va l'aider à comprendre comment régler ou appréhender tel ou tel sujet avec une personne en back-offices qui est en train de mettre en œuvre le produit qu'il a vendu à son client, et cetera. Donc là ça demande, un, de l'appropriation des managers de la nécessité de fonctionner de la façon la plus fluide possible et deux, après de l'animation auprès de la population managée pour amener les collaborateurs à avoir un mode de fonctionnement le plus fluide possible avec tous les collègues avec lesquels ils travaillent. Alors ça ne veut pas dire que ça ne s'organise pas un petit peu, mais c'est le management local. Chacun fait comme il veut, mais c'est vrai que d'expérience, cette communication suivant les métiers peut s'organiser aussi pour la faciliter et culturellement faire évoluer tout un chacun. Je m'explique, vous avez par exemple dans un centre d'affaires, un chargé d'affaires qui gère une clientèle d'entreprise, a dans son quotidien régulièrement, suite à un échange avec un client, un besoin qui ressort, qui est un besoin de financement, un besoin de crédit... Le chargé d'affaires dans le processus doit à un moment, échanger avec des collègues qui sont des spécialistes de l'analyse de crédit, qui sont la fonction risque, qui ne sont pas assis à côté de lui pour le coup, qui sont à distance par rapport à lui pour pouvoir décider sur un dossier, savoir s'il va pouvoir le faire ou pas. Naturellement, vous avez deux visions qui sont faites pour se compléter, mais qui peuvent s'opposer un peu. Avec un chargé d'affaires qui a son client, qui a envie de l'accompagner et un spécialiste de l'analyse qui peut, à distance et c'est fait pour, et à froid regarder le sujet et voilà qui est moins enthousiaste que le chargé d'affaires. Ça, c'est le rôle du manager d'apprendre à un jeune chargé d'affaires à travailler et à bien communiquer avec l'analyste risque en en lui faisant comprendre la réalité du métier d'analyste risque, c'est le rôle aussi du manager des analystes risques de bien accompagner ces analystes pour leur faire comprendre la réalité du métier de chargé d'affaires. Mais une fois qu'on a dit ça, vous pouvez aussi, par l'organisation en l'occurrence, bah ça peut être organisé des réunions hebdomadaires pour faire le point sur tous les dossiers et faciliter la communication entre les uns et les autres. Par l'organisation locale, vous pouvez aussi faciliter ce mode de travail dit agile dans sa dimension, réunir, façon de parler, ce n'est pas nécessairement physique, mais réunir les différents métiers autour de la table pour bah faire de travailler plus ensemble de bout en bout. Donc, la réalité qu'on décrit pour un domaine agile, pour la gestion d'un produit tel que je vous la

décrivais tout à l'heure d'une façon plus micro, vous pouvez cette culture-là, la diffuser n'importe où en fin de compte. Ce n'est pas organisé de la même façon, mais les grandes idées, vous pouvez les diffuser plus localement. C'est d'ailleurs ce qui est fait dans beaucoup d'endroits.

E – Merci pour cette réponse. Je voudrais juste qu'on regarde ensemble les cinq valeurs agiles qui ont été définis par X, est-ce que vous les connaissez ou est-ce que vous voulez que je vous les partage ?

I – Je les connais, là ça y est, ça rentre quand même.

E – Ben écoutez, j'aimerais qu'on fasse un tour de ces cinq valeurs et que vous puissiez me dire ce qu'elles vous inspirent, et comment est-ce qu'au niveau du top management du coup on fait pour les impulser et faire que les collaborateurs se les approprient.

I – Très bien donc vous voulez commencer par le client ?

E – Comme vous le souhaitez.

I – Donc le client, j'en ai déjà un peu parlé. Je pense que ce qui est important, c'est... Il y a plusieurs dimensions. La dimension regroupement des équipes et gérer le sujet du début à la fin ensemble, ramène l'ensemble des métiers vers le besoin initial et pourquoi on est en train de parler de quelque chose ? C'est pour répondre à un besoin client. C'est une fois de plus, c'est un peu dans l'ADN du métier puisqu'on est sur un métier commercial et c'est notre préoccupation du quotidien. Ça peut, par nature l'être moins dans un métier plus éloigné de back office, donc déjà de ramener tout le monde pour le coup physiquement autour de la table, à parler dès le début du sujet, dès le début, on parle de quoi ? On parle d'un besoin client et donc on va embarquer l'ensemble des métiers, pendant l'ensemble du moment de développement d'une application, d'un nouveau produit ou autre sur comment je répons le mieux possible aux besoins clients. Et non pas comment je répons au cahier des charges qui m'a été donné de ce produit en développement de telle ou telle application. On ne répond pas à un cahier des charges, on répond à nos clients, oui. Donc ça c'est déjà assez fondamental puisqu'on embarque l'ensemble de l'équipe au quotidien, comment je répons. Il y a une autre dimension, qui est la dimension que je vous donnais tout à l'heure qui était je passe d'une gestion de "projet", une gestion "produit". Dans cette

dimension, je reste propriétaire de mon produit et je cherche à l'améliorer au fil de l'eau. Donc ça c'est important puisque dans cette façon de voir les choses, vous gardez cette attention de réponse aux besoins clients en continu sur votre sujet. Ce n'est jamais fini. Alors oui, vous avez développé un nouveau produit avec toute la chaîne opératoire derrière que vous avez livré et qui se commercialise et ça va bien, mais le temps voulu, le besoin client peut évoluer. Ce que vous faisiez en face à face, c'est peut-être plus opportun aujourd'hui de le distribuer par les sites de la Banque, et cetera. Donc vous restez attentif à l'évolution du besoin clients en permanence aussi. L'histoire ne s'arrête pas le jour où vous avez livré votre produit, vous passez à autre chose. Donc ça, ça y participe aussi. Voilà et il faut que tout soit orienté, et là c'est aussi au niveau de la décision à prendre par les managements, que tout soit orienté dans les sujets qu'on lance, qu'ils soient originés par un besoin client. Ça c'est pour le premier. Je pense que ce qui est important aussi, vous avez une notion qui est l'ouverture. Là si vous voulez, on est dans la capacité, pour moi, à échanger et à se nourrir des idées des uns et des autres. Euh, la capacité à savoir entendre une idée que ce soit sur un produit, sur la façon de le développer et la façon de le mettre en œuvre et qui peut être éloigné de l'idée préconçue que vous aviez. Et ça, quel que soit son niveau de poste. J'allais dire dans l'équipe quel que soit son niveau décisionnaire à un moment donné, c'est la capacité à se remettre en question et à écouter l'autre. Je pense que c'est pour moi, c'est ce qui est le plus important dans cette dans cette valeur. Bon après, vous avez aussi un peu dans cette notion c'est bon, il y a la notion de courage. Bon là c'est aussi la capacité, mais je pense que ça, c'est un peu lié à la précédente dans la capacité à mettre en œuvre par l'ensemble des collaborateurs, si on sait écouter, c'est avoir la capacité de lancer une idée disruptif, c'est avoir la capacité de doser, se tromper potentiellement, la capacité de se relever en s'étant trompé et en repartant dans une direction avec plein d'enthousiasme, voilà une fois de plus oser impulser des idées complètement différentes qui peuvent choquer entre guillemets, hein, par rapport aux habitudes, oser se tromper et avoir la capacité à apporter un projet à partir du moment où je le crois. Donc là on est un peu dans les mêmes des notions, un peu comme l'ouverture, je veux dire, et après vous avez des valeurs qui sont plus j'allais dire méthodologique, mais qui sont importantes. Ben, il y en a une qui est très forte, c'est la discipline. Comme je disais tout à l'heure, on est dans un monde où pour mettre tout ça en musique il faut être très, très organisé, très discipliné, et ça il faut savoir l'accepter. Donc ça, c'est pour l'organisation, tout ce que

je vous disais tout à l'heure et la mise en œuvre, ça demande beaucoup, beaucoup de discipline. Et enfin vous devez avoir la réactivité si je ne dis pas de bêtises, qui pour moi va un peu avec la notion... Je vous disais tout à l'heure, de cette capacité à livrer de la valeur de façon plus restreinte mais plus rapide et la capacité à réagir et à interpeller en fonction des premières livraisons que vous avez faites. Voilà, c'est là pour moi la réactivité ça se rapproche un peu de l'exemple que je vous ai dit tout à l'heure du premier janvier 2022 et premier janvier 2024, où là je planifie tout de façon très précise, et puis on attend le premier juillet 2024 pour voir ce que ça a donné. La réactivité c'est plus cette notion d'être capable de commencer à voir ce qu'on a fait au bout de trois mois, au bout de quatre mois, de revoir sa planification en fonction des premiers résultats. J'illustrerai comme ça. Je pense que je n'ai rien oublié non ? Ça va, j'ai fait toute la liste. J'ai tout coché alors.

E – Et donc du coup, ces cinq valeurs agiles ont été diffusées auprès des collaborateurs, via notamment la plateforme Be Change et certaines communications sur Echonet. Donc la plateforme Be Change, elle propose aux collaborateurs de réaliser un parcours de formation avec des e-learning, et de consulter des documents sur ce qu'est faire agile et qu'est-ce que c'est être agile. Est-ce que vous pensez que c'est suffisant pour s'appropriier tout ça ?

I – C'est indispensable, ce n'est pas suffisant. C'est-à-dire que passer dans le mode agile, comme je vous le disais, ça demande beaucoup de formation et d'information. Donc là, il y a nécessité d'avoir notamment des supports tels que vous décrivez, mais pas que. Dans la formation, suivant le poste qu'on occupe dans ce monde de l'agile, je pense qu'il faut aussi un peu de présentiel. Et après, ça, c'est une étape pour l'entrée dans l'agile. Après, il y a tout l'accompagnement, la mise en œuvre et l'accompagnement au fur et à mesure. Et vous allez avoir, et c'est là où il y a un sujet de management très important, il y a un sujet d'accompagnement des coachs agiles qui sont très importants. Parce qu'on n'y rentre pas comme ça, de façon si simple après avoir lu quelques documents et entendu quelques témoignages, il faut le vivre et puis après comme dans tout sujet, dans tout changement, vous avez des réalités différentes dans la montée à l'agile, en fonction de chaque collaborateur. Vous avez des personnes qui, pour des raisons X ou Y s'intégreront très vite dans le sujet et s'adapteront très vite au sujet et à l'inverse, vous avez à l'autre extrême des personnes qui ont beaucoup, beaucoup de mal à s'appropriier tout ça, et puis entre les deux, la

majorité des gens. Et ça, c'est du management du quotidien. Donc idée par les Coachs Agile, je pense parce qu'on rentre dans un monde où à court terme il y a besoin aussi de coach sur le sujet donc voilà, c'est un ensemble de tous ces paramètres qui va permettre au final d'avoir une bonne vision globale de tout ça. Mais bon après, c'est comme la conduite du changement, vous avez besoin d'informations factuelles telles qu'on peut diffuser sur Echonet ou à travers des modules de formation. Et puis après, vous avez besoin de le vivre, ça doit être accompagné par les managers.

E – D'accord mais si on enlève par exemple la valeur “le client avant tout” parce que c'est plus particulier, si on prend le fait d'être discipliné, d'être réactif, d'être ouvert d'esprit, d'être courageux, est-ce que vous pensez que c'est possible de transformer les savoir-être des collaborateurs ? Parce que pour qu'ils s'approprient ces valeurs-là il faut y croire, donc il faut déjà qu'on ait une certaine posture. Est-ce que vous pensez que c'est possible de transformer les savoir-être des collaborateurs pour qu'ils aillent vers ce type de savoir-être s'ils ne l'ont pas en fait ?

I – Et ben là, vous touchez le sujet, vous l'avez bien compris, le plus compliqué. Et c'est là où je vous disais, vous avez des collaborateurs, des personnes qui vont tout de suite entrer dans le sujet et puis d'autres à l'autre extrême pour qui ça va être plus compliqué. Lorsqu'on est sur ces thématiques là, vous touchez à la personne. Il y a son tempérament, son expérience, sa façon de faire et donc là, il va falloir être capable d'adapter l'accompagnement en fonction de chacun. Et si vous avez une personne qui a plus de mal à rentrer dans ces sujets, réactivité, ouverture, courage, bah ça prendra plus de temps. Voilà c'est un accompagnement et dans l'absolu vous aurez des personnes avec qui vous n'y arriverez jamais. Mais si vous voulez, ce n'est pas nouveau hein, j'allais dire, c'est déjà la réalité d'un univers du travail, quel que soit le secteur d'activité, l'organisation du travail. Voilà, vous avez des personnes, et vous qui avez travaillé sur la conduite du changement, qui s'adaptent plus ou moins vite, plus ou moins facilement, qui ont plus ou moins de réticence au changement, déjà. Et après, quand le changement nécessite d'actionner des leviers qui ont attrait à la personne, sur le savoir-être comme vous dites, et qui ne sont pas sur des aspects techniques, mais sur des aspects comportementaux, les leviers peuvent mettre plus de temps à apporter leurs effets, quoi.

E – D'accord justement, vous parlez d'organisation, qu'est-ce que vous pensez de l'implémentation de ces méthodes de travail et de ces savoir-être agiles dans une organisation telle que la banque ?

I – C'est-à-dire ?

E – En fait avant de commencer les interviews, j'ai fait un peu de bibliographie et ce qui revient dans la bibliographie, c'est que l'industrie bancaire est assez lourde d'un point de vue déjà réglementaire, mais aussi hiérarchique, y a beaucoup de hiérarchie. Comment est-ce qu'on fait bouger une telle organisation pour la mettre en mode agile ?

I – Je pense que ça demande beaucoup d'investissement. Je ne vous parle pas que d'investissement financier mais déjà une conviction forte du management pour aller dans cette direction-là et une fois qu'on est convaincu et qu'on veut y aller, la prise en compte et l'acceptation que ça va demander beaucoup d'investissement humain, d'organisation, de discipline. Et voilà, c'est à l'échelle de groupes industriels comme le monde bancaire. Vous avez une telle variété de thématiques, d'équipes, de sujets, sachant que tout à un moment donné aussi a des interférences, ça demande beaucoup, beaucoup d'organisation. Ça, si vous avez l'occasion d'en parler avec Y. ou des membres de son équipe, ils vous expliqueront ça très, très bien. Ils ont été vraiment confrontés à cette question-là.

E – D'accord et donc si je devais faire une hypothèse que vous pouvez confirmer ou infirmer, les lignes managériales ont donc un fort rôle à jouer dans l'appropriation et dans le partage de cette culture ?

I – Oui, bien sûr. Tout à fait.

Entretien n°7

E – Voilà donc sens toi libre de me dire tout ce que tu as à me dire sur les thèmes que je vais aborder et le premier thème, ce serait que tu puisses me dire ce que c'est l'agilité pour toi.

I – Ah, c'est vrai ? J'allais d'abord te poser la même question. Mais ce n'est pas grave, je vais jouer le jeu. Quand tu dis le thème c'est l'agile, mais c'est l'agile en entreprise ou tu vois les choses de manière plus large.

E – C'est vraiment très global, c'est pour ça que j'aime bien commencer par cette question parce que ça me permet après de creuser en fonction.

I – Ecoute, moi je... Après, on peut débattre philosophiquement sur l'agilité, mais ce n'est pas trop le sujet. Non moi je vais en parler pour ce que j'en connais, ce qu'on applique, c'est-à-dire les thèmes d'agilité dans l'entreprise et de manière plus précise les méthodes d'organisation et de conduite de projets qui sont liés à l'agile, donc l'agile@scale qui est pour l'organisation et les méthodes agiles Scrum pour les méthodes de conduite de projet, voilà pour moi c'est ça que je vais entendre par agile le plus rapidement. Après, c'est parce que je fais beaucoup moins de gymnastique et donc c'est l'objet d'agilité musculaire, la danse...

E – Donc pour toi, l'agilité c'est plutôt une méthodologie, un savoir-faire ?

I – Il y a deux niveaux. Donc il y a vraiment le niveau organisationnel parce que ça sous-entend une organisation dans l'entreprise et donc forcément qui dit organisation dit cultures d'entreprise, mindset. Puis effectivement, de manière un peu plus micro tu as, ce sont vraiment des méthodes d'animation pour gérer des projets.

E – D'accord, et par rapport à ce mindset, c'est quoi pour toi un mindset agile ?

I – Bon bah c'est un ensemble de comportements à avoir. Je vais dire donc, euh, c'est quelque chose qui doit être participatif, transverse parce qu'en fait, c'est forcément lié, mais tu vas solliciter des personnes au travers de l'organisation indépendamment de leur rattachement hiérarchique je vais dire, et ne pas faire ce que j'ai parfois vu dans l'entreprise, sur la nôtre ou d'autres, c'est “ah oui, mais il faut que tu demandes à mon chef tant que t'as pas demandé à mon chef et qu'il n'a pas validé, moi je ne fais rien pour toi hein”, tu vois bon. Ce n'est plus comme ça qu'on travaille aujourd'hui et donc voilà donc ça, ça fait partie de la manière de se comporter. Donc c'est euh, je disais transparent, c'est on dit en anglais “empowerment”, donc la responsabilisation, si je

puis dire des personnes c'est-à-dire mettre les personnes, leur confier des responsabilités, les mettre dans les conditions de pouvoir les exercer. Et puis de la part du collaborateur, accepter je dirais les responsabilités donc voilà. Donc à voir aussi la volonté d'avancer, de faire bouger les choses. Il faut quand même un peu d'allant pour y arriver. Et puis c'est lié aussi avec la prise de responsabilités, c'est-à-dire que c'est, c'est reconnaître le droit à l'erreur, je dirais tout le monde a droit à l'erreur et euh, voilà. Il faut que globalement, l'entreprise se dise "bon, ben tant pis, on a perdu un mois, deux mois parce qu'on a pris une mauvaise direction et là, parce qu'on se parle régulièrement, ben en fait, ça permet de corriger le tir rapidement et on arrête de s'entêter et hop, on bouge vers autre chose et on embarque tout le monde. Voilà donc ce qui veut dire aussi, bah voilà un peu d'humilité et la capacité de fédérer les gens près de objectifs plus ou moins à haut niveau ou pas, hein. Tu vois, chaque petite bataille remportée bah c'est quelque chose de gagné pour tout le monde. Donc voilà, il faut fédérer à tous les niveaux de l'entreprise. Voilà, j'en oublie certainement beaucoup.

E – Et du coup, qu'est-ce que tu penses de l'agilité dans un secteur, un univers comme la banque ?

I – Je dirais, ça n'est pas lié à un secteur donc oui, c'est bien mais ce n'est pas bien parce que c'est la Banque, c'est bien parce que la méthode apporte un certain nombre de choses qui sont bien pour l'organisation. Bon tant mieux si c'est chez nous, mais voilà. Tu construirais des automobiles, je n'ai pas dit que c'est pareil parce que tu déclinerais sans doute les choses autrement, mais ce qu'apporte la méthode est bien. Par contre, chaque entreprise, et encore une fois je ne lis pas ça à la banque mais à la culture d'entreprise, chaque entreprise est unique et donc vouloir appliquer un modèle, tu ouvres le livre, tu appliques la théorie et tu dis c'est comme ça que ça doit s'appliquer pas autrement, ça ce n'est pas bon ça, ça ne fonctionne évidemment pas. Et ça, ce n'est pas parce qu'on est une banque plutôt qu'autre chose, c'est parce qu'on est X ou X et que l'entreprise a une histoire, un vécu et les personnes qui la composent aussi. Et donc tu ne passes pas d'un état un à un état deux d'un coup de baguette magique. Donc c'est bien pour l'entreprise, mais il ne faut pas vouloir l'appliquer d'un point de vue purement théorique, il faut l'appliquer en respectant quand même un certain nombre de valeurs qui existent déjà dans l'entreprise et qui font qu'elles fonctionnent déjà parce que bon, on n'a pas attendu l'agile pour savoir faire du projet,

pour savoir gérer une organisation, pour savoir avancer, pour savoir produire des choses, pour faire du bénéfice, gérer du personnel, et cetera. Donc on n'est pas une entreprise en péril où l'argile c'est la dernière bouée de sauvetage. Don c'est bien parce que ça peut faire évoluer un certain nombre de choses mais il faut respecter un peu tout le monde quoi. Voilà donc oui, j'aime bien oui mais à appliquer intelligemment.

E – Pour te donner un peu de contexte, avant de commencer les entretiens j'ai fait un peu de bibliographie. Et en fait ce qui revenait dans la bibliographie, c'est que l'agilité au sein de l'univers bancaire est très compliquée à cause de deux choses. D'une part la lourdeur du réglementaire et d'autre part de la lourdeur administrative, dans le sens où il y a énormément de strates hiérarchiques. Est-ce que tu es d'accord avec ça ou est-ce que pour toi c'est faux ?

I – Alors oui, effectivement ce sont des freins, je suis tout à fait d'accord. Et pour moi, ce sont des freins qui ne sont pas liés à ce secteur, mais à une entreprise ou à un certain nombre d'entreprises. Je vais prendre un autre exemple. Tu prends la pharmaceutique, il n'y a rien de plus réglementé que fabriquer un médicament. Je ne vois pas pourquoi ça serait moins administratif qu'une banque. Il y a des processus de laboratoire qui sont d'une complexité redoutable, pourtant, aucune raison qu'ils ne puissent pas faire de l'agile non plus. Donc tu vois ce n'est pas vraiment lié à un secteur, c'est la manière dont l'entreprise est organisée et je suis persuadé que par exemple des néo banques, bah soient complètement en agile. Enfin, je ne sais pas comment est organisé un Revolut ou que sais-je, et pourtant, ils sont dans le secteur bancaire. Globalement elles ne sont pas toutes des banques mais enfin elles commencent à le devenir. Voilà donc, non, on peut y arriver. Par contre ce que tu dis et c'est pour ça, je le disais tout à l'heure, il ne faut pas appliquer tout n'importe comment. Il y a un certain nombre de projets et de morceaux de l'activité qui effectivement ne sont pas éligibles ou complètement un modèle pur. C'est pour ça que je disais appliquer un modèle pur, ça ne marche pas parce qu'effectivement le poids du réglementaire fait qu'on est parfois sur un temps long, donc on n'est pas une entreprise de tech qui sort son "app" et qui fait évoluer l'arbre tous les deux mois en mettant des nouvelles ????. Ça existe hein, ça existe chez nous aussi, mais il y a des gros morceaux où ça n'existe pas parce qu'on sait que la nouvelle réglementation machin bidule arrivera dans deux ans et on doit s'y préparer et c'est très cadencé en fait. Là on a besoin d'agir, c'est quand on est dans des environnements incertains.

Or nous, il y a pas mal de morceaux d'activité où l'environnement il est très certain. Bâle IV, on sait ce que c'est, donc voilà, on n'est pas en train de devoir se réinventer tous les six mois. Et donc je dirais, pour moi, ce n'est même pas un frein, c'est un peu d'intelligence pour se dire telle et telle activité ou tel et tel projet, à voir comment on le découpe. Bah on ne le passe pas dans la moulinette agile parce que ça n'a pas de sens, oui. Voilà, c'est juste ça. Et la partie administrative, ça c'est parce qu'on le veut bien. Moi, je dirais qu'il y a un autre frein, certainement qui doit être un peu général dans les banques un peu vieilles comme nous, c'est le poids du système informatique. En fait, on a un système informatique qui a certain nombre d'années et qui se doit d'être d'une résilience absolue. Il ne peut pas tomber en panne, il ne peut juste pas tomber en panne et donc ça concentre quand même énormément d'investissements et d'efforts des équipes informatiques sur juste le maintien de l'outil. Et ces évolutions c'est pour maintenir l'outil au niveau, tout ça parce que tous les jours, on process des millions de paiements, tu payes avec ta carte ton sandwich et cetera. Il faut juste que ça fonctionne quoi bon. Donc, on n'est pas en capacité à se dire, je parlais du droit à l'erreur tout à l'heure, et cetera, il y a quand même des morceaux où il ne faut pas qu'on se trompe trop quoi. Et donc pour ça aussi, ces choses très "Legacy", le truc en dur qui tourne sur plusieurs entités dans des bunkers anti-missiles machin dans des endroits secrets, ça c'est des morceaux de l'informatique qui sont énormes dans les banques, qui sont peu éligibles à l'agile si tu veux. On va plutôt utiliser l'agile sur les couches supérieures, c'est-à-dire exposition que ce soit aux clients ou collaborateurs et effectivement, on va travailler l'arbre client qui est très joli et qui développe des parcours sympathiques. Mais elle repose quelque part sur un machin en dur qui fait que quand je demande le solde de compte, il y a quand même une info qui remonte de tout en bas et qui t'affiche son solde du compte.

E – Ok. Tout à l'heure tu parlais du fait que toutes les fonctions, tous les métiers ne sont pas à broyés par la machine agile. Mais il y a pas mal de communications qui viennent du top management sur l'agilité, notamment avec Be Change, toute l'acculturation qui vise à acculturer les collaborateurs à l'agilité, mais pas seulement les fonctions centrales qui font du projet, mais aussi toute la partie réseau, comme les chargés d'affaires. Est-ce que pour toi, c'est compliqué de permettre à ces personnes, peut-être pas de travailler en mode agile mais d'être agile ?

I – Je ne pense pas que c'est compliqué mais il faut accompagner les collaborateurs et ça je le sais parce qu'on l'a déjà fait chez nous. En fait, si tu veux les trucs en dur et compliqué, donc que j'évoquais à l'instant, les collaborateurs normalement si tout est bien fait, ils ne voient pas ça. Le Mainframe qui a trente ans et qui est programmé en cobol, en centre d'affaires ou en agence Retail, personne ne sait de quoi on parle. Bon, et c'est très bien comme ça, donc eux ont accès en fait à un ensemble d'outils, qu'on développe pour qu'ils gèrent leurs activités quotidiennes. Un ensemble d'outils qui lui peut être fabriqué avec des méthodes agiles et en fait pour le collaborateur en agence ou en centre d'affaires, à priori, je vais être un peu carré mais lui, il s'en fout mais complètement de ce qui est fait, dans le central, de la manière dont on est organisé. Alors là, lui, mais rien à foutre. Sauf que quand tu développes sur une manière traditionnelle, les fameux cycles en V, en fait tu te dis "ah ben je vais développer la nouvelle interface trucmuche pour le réseau" et ben tu lances un projet et tu viens douze à dix-huit mois plus tard ou même plus. Admettons, tu reviens dix-huit mois plus tard avec un truc tout fini, tout ficelé. Et donc il y a une petite formation et tiens, voilà la nouvelle application pour faire ceci et voilà fin de l'histoire. Avec la méthode agile, et on l'a expérimenté, je vais revenir avec un exemple concret dans un instant, ce n'est pas comme ça qu'on fait. Tu vas commencer à faire les travaux et après admettons six mois, tu vas déjà livrer quelque chose à tes collaborateurs, mais quelque chose qui n'est pas fini. Et si tes collaborateurs en réseau, en centre d'affaires, en agence, dans un centre de banque, n'importe quoi, n'ont pas compris la méthode, ils te disent, vous me livrez de la merde. Là, ça fait que la moitié de ce que j'attends que ça fasse. Et donc ils vont délaissé l'application, ils vont rouspéter, et cetera. Donc s'ils n'ont pas la bonne compréhension du truc, qu'ils ne savent pas que mais attends ce n'est pas grave, on sait, c'est volontaire mais regarde, ça va déjà t'apporter un petit quelque chose de mieux par rapport à avant et dans deux mois on va te livrer autre chose, dans deux mois on va encore te livrer autre chose et comme ça pendant les dix mois qui viennent et comme ça à la limite c'est toujours dix-huit mois pour arriver au bout du truc, mais tu as eu des plusieurs livraisons en cours de route. Et bien, il faut que le réseau soit conscient de cette manière de travailler, de recevoir des outils informatiques, des bouts de process, des produits même hein. On peut dire tiens je vends une assurance à un client mais le produit il n'est pas fini, c'est-à-dire qu'il y a des risques qui ne sont pas couverts. Bon bah donc il y a des clients qui ne vont pas le souscrire parce que le risque particulier n'est pas couvert. Bon ben ce n'est pas

grave, tu peux déjà commencer à le vendre à tel autre typologie de client ce n'est pas grave et puis quand on aura amélioré le produit et qu'on pourra couvrir des risques complémentaires et bien tu pourras le vendre à d'autres clients à qui ce n'était pas destiné au départ. Mais il faut que les gens dans le réseau ils adoptent la méthode, sinon ça ne marche pas. Notre exemple concret, et parce qu'on a été les tous premiers à développer une application en mode full agile mais complètement, pour le coup c'était micro, hein. C'était une petite équipe, donc on pouvait appliquer complètement les préceptes du livre, si je puis dire. Pour l'anecdote, on n'était pas dans des beaux bâtiments comme MAC 19, l'équipe elle était dans une vieille agence désaffectée, ils étaient dans la salle des guichets d'une agence et en été les ordinateurs, ça chauffait un peu donc bref donc ce n'était pas le garage mais presque. Et donc c'est notre application, tu as peut-être vu hein, C-View l'outil de visualisation. Donc on l'a commencé fin 2016 et bien en mai 2017 on était déjà dans les centres d'affaires pour montrer les premiers résultats, donc on était en généralisation, donc ce n'était pas juste montrer ça à dix personnes pour regarder nos écrans comme ils sont beaux. On était partout dans l'ensemble des centres d'affaires. Sauf qu'il n'y avait que deux écrans donc il n'y avait qu'une très petite partie de l'information. Il y a deux écrans point barre. Il y avait tous les clients mais on restituait très peu d'informations. Et donc, c'est vrai, quand tu montres ça, les équipes sont enthousiastes, on n'a jamais vu ça, c'est moderne, c'est chouette, on clique bla bla. Il y avait un moteur à la Google, l'un pour retrouver les clients, déjà rien que ça c'était un truc qu'ils n'avaient jamais vu. On a des gens qui sortent un peu de leurs quatre murs. Mais voilà donc c'était quand même quelque chose de très moderne par rapport aux informatiques de l'époque, enfin à ce qu'ils avaient comme outil à l'époque. Et après ? Quoi, mais quoi, c'est tout ? Ouais mais moi je veux voir ça et ça et ça et puis ça. Et donc on a dû en fait dans les sessions de formation, on passait vingt minutes à expliquer la méthode et cinq minutes pas plus, à montrer le produit parce qu'en plus, le produit il est intuitif, on n'a même pas donné de cours. Bon, donc c'était juste pour déployer la méthode qu'on y était, pour qu'ils adoptent et donc c'est vrai qu'on a vu aux statistiques d'utilisation, il y a eu un effet découverte, tout le monde a joué un peu et puis directement parce que les gens ne trouvaient pas forcément toute l'information dont ils avaient besoin, le mois suivant la fréquentation a chuté de quatre-vingts pourcents. Et ce n'est que quand on est revenu le mois d'après pour dire "bah tiens, voilà un troisième écran que ça a recommencé un peu à monter. Et puis quand on a livré le quatrième écran, on a refait

une passe partout. On dit, “regardez, on vous avait promis, regardez après quatre mois là où on en est, c'est plus que vous avez vu il y a quatre mois et ça va continuer”. Et en fait il a fallu quand même pour tout le réseau, qu'on fasse trois repasse, qu'on suive, qu'on relance puisque forcément on sait qui se branche ou pas, hein, qu'on relance les centres d'affaires où il y avait moins d'utilisation. Et ça a pris soixante-huit mois hein, pour que les gens commencent à adopter le truc et voilà donc c'est vraiment de la culture du changement, c'est compliqué parce que voilà, on n'a pas livré quelque chose de fini et donc les gens avaient quand même encore des besoins inassouvis. Et forcément, comme on n'avait pas retiré la prise des anciens outils, bah ils allaient... Le poids de l'histoire, même si c'est laid et cetera, on va quand même dans l'ancien truc quoi, voilà.

E – D'accord, je vois donc en fait ils n'ont pas besoin de savoir-faire agile, mais il faut au moins qu'ils sachent pourquoi on le fait et comment eux être agiles pour s'adapter aux méthodes qu'ils vont rencontrer dans leur quotidien ?

I – Oui c'est ça, c'est ça et qu'ils soient dans l'acceptation et pas dans le refus.

E – Ok, je te propose de passer à un autre thème. X a partagé ses cinq valeurs agiles auprès des collaborateurs, est ce que tu les connais ou tu veux que je te les partage, j'ai le document au cas où ?

I – Oui, partage parce qu'alors là aucune idée.

E – Est ce que tu vois ? Ok, donc ils ont partagé ces cinq valeurs, est ce qu'on pourrait faire le tour des cinq valeurs et que tu me dises ce que ça t'évoque, comment tu te les appropries et comment tu as la sensation que les personnes avec qui tu travailles se les approprient aussi ? On commence par celle que tu veux.

I – Alors c'est difficile de parler pour les autres, mais en tout cas il y a une chose qui est très simple pour nous, hein, en tant que métier, c'est le client avant tout. D'ailleurs, s'il fallait en retenir qu'une, c'est celle-là, enfin de notre point de vue. Dans tout ce qu'on fait, il ne faut pas perdre l'objectif final que l'on poursuit, c'est le client. Alors quand on dit le client, c'est au sens large, hein, ça peut être le collaborateur. Même si le collaborateur est satisfait, ça va rebondir sur sa relation avec son client. Donc voilà, c'est le client, slash le collaborateur, voilà bah c'est avant tout. Donc c'est effectivement par celle-là qu'il faut commencer, c'est tout à fait logique. Et en fait ce truc-là,

honnêtement le client avant tout, qu'on soit en méthode agile ou pas, encore une fois ça n'a importance, même si t'es dans une méthode classique, c'est de toute façon le client avant tout. Donc ce n'est pas une valeur agile. Donc ma réaction, c'est que c'est dommage de devoir la réécrire. Mais bon, mais c'est important donc il faut, mais c'est dommage. Je vais descendre là, le courage plus que les habitudes. Bah c'est ce que, dans les mindset là, c'est ce que je disais quand on parle d'empowerment c'est simple, donc il faut des gens un peu investis qui s'engagent, bah ça va demander du courage. Et notamment hein, ça fait référence aussi au droit à l'erreur. Bah oui, temps en temps le bonhomme, il se retrouve dans le fossé. Mais il ne faut pas qu'il tombe de trop quand même mais voilà, oui, il faut, faut se lancer, il faut voilà et ça demande quand même aussi de la résilience, hein, parce que ce n'est pas toujours facile. Bon bah je vais continuer là en-dessous sur l'ouverture, ben je parlais tout à l'heure de transversalité, moi, je vois ça là derrière. Alors après, il y a autre chose là derrière qui, je ne sais pas pourquoi on met ça dans l'agile. Parce que je pense, tout le monde aurait à gagner, qu'on soit en méthode agile ou pas, c'est évidemment, c'est l'ouverture pour les autres, c'est écouter. En fait, c'est les capacités d'écoute active. C'est quand l'IT te dit ça ce n'est pas possible, bah c'est essayer de comprendre pourquoi et puis de trouver ensemble une solution parce qu'il n'y en a. Quand je dis l'IT ça peut être une fonction, le légal, peu importe et donc du coup en fait on est toujours plus malin à deux quand on réfléchit à un sujet. À deux ou à trois ou peu importe, mais donc pas tout seul, parce que ça permet de rebondir sur les idées bonnes ou mauvaises des autres. Et donc c'est ça l'ouverture, tu écoutes mais de manière active. Et puis, tu rebondis, tu itère, voilà et ça peut venir, effectivement, je vois plus que les certitudes, oui. Si tu pars avec des idées préconçues. Soit tu es très, très, très, très, très malin, et t'as vu juste dès le départ, soit ouais. Enfin, je parlais d'humidité tout à l'heure quoi. Voilà donc je mets aussi ça là-dedans. Et voilà, et c'est ça pour le coup. D'un côté, je dis c'est con de le mettre parce que tout le monde devrait l'avoir, agile ou pas. D'un autre côté, ça permet un des trucs que fait très bien l'agile, c'est de réorienter un projet assez rapidement quand on sent que ça ne va pas bien. Si on n'est pas dans l'écoute active, si on reste sur ses certitudes quand on voit le mur, ben on ne voit pas en fait et on fonce dedans quoi, voilà. Réactivité, bon bah ça c'est lié, voilà c'est ce que je disais. Bon, plus que la planification, bon ça m'évoque enfin... Quand on décortique, je suis méchant, ce n'est pas une valeur, c'est une conséquence, c'est-à-dire que si tout fonctionne bien bah t'es réactif, t'es pas en train de te dire voilà ce qui va se passer dans les trois

années qui viennent mais vraiment une valeur sans conséquence. Et bon la discipline, je termine par celui-là. Et ça, c'est bien, enfin faut pas l'oublier c'est que la méthode agile, elle est en fait hyper contraignante. Enfin, ou en tout cas hyper structuré, contraignantes et pas le bon mot. Il faut l'effacer de ton enregistrement est très structuré. Ce n'est pas la foire quoi, ce n'est pas la fête et on fait ce qu'on veut parce qu'on est agile. Et puis lundi je fais ça, mardi c'est différent, absolument pas. Il y a des règles extrêmement rigoureuses d'animation, des rôles qui sont extrêmement bien définis. Et donc c'est vrai qu'il faut un peu respecter tout ça. D'où une grande discipline pour que ça fonctionne. Pour que ça fonctionne, ce n'est pas toujours gagné, une grande discipline. Voilà donc, c'est quelque chose d'important. Alors ils l'opposent au contrôle, ouais, pas nécessairement bien vu ça. Parce que le contrôle c'est différent. Le contrôle, soit je donne de la responsabilité aux gens, soit je les contrôle. C'est une manière de manager. Ici là discipline, si je la relis plus à la méthode agile et aux préceptes agiles, bah ce n'est pas une question de contrôle en fait. Voilà un peu ce que je peux en dire. Ce que j'aime là-dedans, même si c'est bateau, c'est le client, le courage, l'ouverture et après bon bah la discipline bah c'est parce que la méthode l'impose et la réactivité c'est une conséquence.

E – Ok et du coup si c'est un peu bateau, est-ce que tu penses que les collaborateurs qui voient ça, ces valeurs, peuvent réussir à se les approprier facilement ?

I – Mais oui et non. Oui, parce que c'est un peu logique donc normalement je ne vois pas qui ne serait pas heureux et non parce que si t'es pas dans la méthode, si on te pousse ça comme ça, sans que tu ne connaisses la méthode, tu ne comprends pas. Parce qu'on dit, tu dois avoir de la discipline, du courage, de l'ouverture, de la réactivité. "Ah alors, pourquoi" tu vois ?

E – Ok, mais est-ce que tu ne penses pas, parce que ça c'est plus des savoir-être, est ce que tu penses que c'est facile de transformer les savoir-être des collaborateurs pour en faire des personnes qui en fait adhèrent un peu à ces valeurs et transforment leur façon d'être pour s'adapter ? A devenir courageux, à être ouvert d'esprit et à être réactif alors qu'ils ne l'étaient pas avant.

I – Ben écoute, j'aurais tendance à te dire que ça n'a rien à voir avec l'agile. En fait, je vais le dire autrement, quelqu'un qui ne veut pas de responsabilité, qui est très fermé, n'espère pas qu'un jour il fonctionne bien dans une entreprise, enfin qu'il soit heureux

dans une entreprise qui adopte les canons agiles. Il va se sentir très malheureux. Il ne sera pas à sa place. Voilà donc après dans un monde comme X, tout ne sera pas agile, il pourra toujours trouver un endroit tranquille où on lui fout la paix. Mais non, il faut des gens qui ont déjà un peu à la base quelques vertus dans ce truc là parce que sinon c'est peine perdue quoi. Après, on peut aider les gens hein, c'est-à-dire que notamment sur le courage, encore une fois pour que les gens, en fait, sur le client avant tout si des gens ici n'ont pas cette notion-là, ben autant que je vais être un peu méchant, mais à un moment donné on n'a pas besoin de gens qui ne sont pas là pour travailler pour nos clients, bon. Donc celle-là je vais la laisser sur le côté, on va dire. Enfin moi je n'ai jamais honnêtement rencontré de gens qui se disent, enfin sauf pour plaisanter, le client il nous emmerde, on le dit souvent mais c'est juste pour rigoler. Parce que la banque idéale, c'est une banque sans client et qui n'a qu'une seule démarche. C'est le plus rentable et il n'y a pas de clients pour t'embêter, ça marche très bien. Voilà bon, sortie de l'absurdité. Donc effectivement, le client tout le monde doit l'avoir. Après le courage, comment tu vas aider gens, c'est je pense, je l'évoquais tout à l'heure, c'est les mettre dans de bonnes conditions pour le faire, donc il faut déjà leur donner de la confiance. Si tu n'as pas confiance en toi, c'est compliqué de montrer du courage. Et donc ça c'est d'abord et avant tout le manager qui doit au quotidien intervenir. T'as pas une formation courage. E-learning ou on fait ça en présentiel bon donc ça, ça se construit dans la durée ce truc là et donc tu dois donner aux personnes des responsabilités au départ dans ce qui est leur zone de confiance. Et si ça va bien, ben tu peux étendre et étendre vers la limite de leur zone de confiance pour qu'ils évoluent. Sinon après oui, les gens n'évoluent pas. Mais déjà si tu es dans ta zone de confiance, tu vas, tu dois être à l'aise, tu vas pouvoir prendre des responsabilités et le reste va découler, ça va être plus facile d'être transverse et d'être réactif puisque tu sais de quoi tu parles, tu vas être plus à l'aise pour discuter aux autres, pour faire preuve d'ouverture, et cetera. Donc c'est comme ça qu'il faut commencer. Et puis tu peux faire croire que les responsabilités, alors sur certains profils, mais là c'est très RH, ça dépend des personnes, ce n'est pas une recette qu'on applique avec tout le monde, mais il y a des personnes où tu te dis bah là ils ont une capacité d'évolution qui est importante donc on peut directement les mettre dans des situations où ils ne sont pas en zone de confiance parce qu'ils ont des capacités pour s'en sortir. Et puis ils ont déjà démontré qu'ils peuvent montrer du courage, ou peu importe, ou de la confiance en soi. Ils ont une confiance en soi suffisante pour pouvoir se lancer alors

que leurs bases ne sont pas encore très solides quoi. Donc voilà et c'est ça le courage. Tiens, tu te lance alors que t'es sur une piste un peu verglaçante, puis tu apprends et donc voilà c'est plus du développement personnel donc allez dire que y'a une recette moi je ne la connais pas, elle va être déclinée de manière individuelle.

E – D'accord, donc des plateformes comme Be Change ou des e-learning et des PDF à lire, pour toi ce n'est pas suffisant. Il faudrait aller plus loin dans l'accompagnement ?

I – Oui, passé là ou moi j'aime l'ouverture, là je vais faire preuve d'ouverture, je te dis ça, je n'ai aucune certitude, je ne suis pas un master du training, de la formation mais mon sentiment personnel, c'est que ce n'est pas par ces voies-là que tu vas y arriver. Que ça ne sert même à rien. Mais bon, y'a quelqu'un qui m'expliquera le contraire, tant mieux. Mais moi n'y crois pas. On peut expliquer pourquoi on en a besoin, est ce que c'est la responsabilité de truc ? Oui, mais après c'est, c'est du développement personnel et ça ne se fait pas par du développement des soft-skills quoi. C'est, c'est un peu comme l'ouverture, hein ? Si t'es pas dans l'écoute active, après on peut expliquer ce que c'est, comment te donner des trucs pour dire voilà les choses auxquelles il faut faire attention dans le dialogue avec autrui, oui t'as des formations là autour. Mais là aussi hein euh, quand tu fais des séminaires sur les négociations difficiles où ce genre de chose là-bas ce n'est jamais de learning, là t'es vraiment dans du présentiel quoi. Donc moi je le vois plus par là aussi, c'est plus par là qu'on va développer... Et puis par le management qui doit pouvoir pousser les gens à écouter les autres, un peu plus d'ouverture et accepter les remarques aussi, de faire preuve d'humilité. Voilà, mais bon. Encore une fois, il y a des gens, ils sont obtus, ils sont obtus, il faut faire avec. Voilà pour les deux autres... Réactivité, je ne sais pas trop ce qu'on peut en dire franchement. Pas sûr, enfin oui, t'es sur un comportement. Puis déjà moi, réactivité j'aime moyennement, je préfère la proactivité parce que ça veut dire non seulement que t'as compris, mais en plus tu l'avais anticipé donc je suis un peu plus fort que celui-là, mais comme on oppose à la planification c'est ce que je disais c'est plus de la méthodo ça qu'un comportement. Et la discipline ma foi, elle s'impose dès lors qu'on applique la méthodo. Donc faut juste être ouvert, mais ça c'est en dessous à droite, à acquérir des nouvelles compétences techniques sur l'application de la méthodologie agile en fonction de sa fonction hein que tu sois Product Owner, Scrum Master ou trucmuche. Voilà, mais bon, tu vois autant, je la vois

la discipline comme étant un peu un respect des méthodes, autant je ne la vois pas comme étant un respect pur et dur des règles et là je renvoie au courage et à l'ouverture, c'est-à-dire que par moment, il faut quand même se dire je veux résoudre un problème, bah il faut quand même que je flirte un peu avec la limite. Enfin je ne dis pas qu'il faut faire des choses illégales, ce n'est pas ça que je veux dire du tout mais si t'es trop dans "mon chef a dit que, donc j'applique", on ne va jamais créer des choses. Voilà, et c'est là où c'était plus dans le courage, voire en français discipline, ça fait fort, je respecte les règles, je respecte tout ce qu'on me dit d'en haut et je travaille, j'avance le doigt sur la couture du pantalon. Et ça, ce n'est pas vraiment le courage et l'ouverture, quoi.

E – Ok, alors c'est très intéressant. Est-ce que tu veux rajouter quelque chose ?

I – Non mais comme il reste quelques minutes, je peux te reposer la question, alors, c'est quoi ton agile pour toi ?

E – Bah déjà, j'ai déjà fait plusieurs entretiens alors du coup je suis un peu biaisée par tout ce que j'ai entendu mais je dirais qu'avant d'être une méthode pour moi je ferai passer le savoir être avant le savoir-faire. C'est-à-dire que c'est une méthode qui est, comme tu disais, tellement encadrée par des règles, en fait qu'au final, si on regarde, c'est une méthode qui n'est pas forcément agile puisqu'elle est bien cadrée. Il y a une méthode, il faut faire telle chose, à tel moment, ça doit durer tant de temps. Donc en fait, je ferais vraiment passer le savoir être agile avant donc tout ce qui est bah comme tu disais donc, l'écoute active, la culture du feedback, la co-construction, le management participatif, bienveillant. Toutes ces choses qui font qu'on serait dans une organisation où ce serait plus simple de travailler.

I – Je suis bien d'accord avec toi. Je suis bien d'accord avec toi et du coup il faudra expliquer un jour à nos patrons qu'on s'y est pris à l'envers. Mais ce n'est pas grave.

E – Je n'ai pas encore déterminé le sujet de mon mémoire mais je pense, déjà un petit peu avec notre échange et les échanges que j'ai eus, je pense déjà savoir sur quoi je vais partir. Je pense que ma question sociologique, tournera autour de la difficulté de mettre en place un inter discours. C'est que quand des choses viennent du top management comme ça l'est aujourd'hui avec Be Changes, des e-learning, des PDF à lire, il y a des difficultés d'appropriation de ces valeurs et des concepts agiles.

E – Tu as raison, c'est là où c'est d'autant plus compliqué, c'est que tu risques de fermer les gens, c'est-à-dire qu'ils vont dire "oh l'agile, encore un truc à la con qui vient du central". Le client avant tout, ouais ça fait vingt ans qu'on nous le dit, ne fallait pas attendre l'agile. Enfin tu vois et donc ça peut vite être destructeur. Et du coup, t'as une non-adhésion des gens non pas parce que l'agile ce n'est pas bien, mais parce que bon, même si les valeurs là, bon, j'ai un peu critiqué, mais bon il n'y a pas grand-chose de mal à en dire, mais il n'y a pas grand-chose de neuf non plus. C'est comment t'es positif, enfin, tu amènes quelque chose de positif dans lequel les gens ont envie de s'engager. Et aujourd'hui, c'est pour ça, je dis, je ne suis pas sûr qu'on s'y soit bien pris puisqu'on a démarré l'agile en disant ben voilà la méthode, on va appliquer la méthode. Et parce que j'y étais hein, donc les premières réunions c'était uniquement des réunions, comment on va organiser la gouvernance de l'agile ? Ouais bon, si vous voulez. Et on a passé énormément de temps dans "ah on va découper en domaine. Ah oui, c'est important, découpe les domaines, oui et et cetera". Et c'était même pire. On est parti de ce qu'ils appelaient et ce qui s'appelle toujours le panorama agile et donc en fait tout était déjà écrit sur deux slides. Tiens mais voilà, quelles vont être les domaines alors high level hein, ce n'est pas de manière hyper précise ce que ça allait couvrir. Mais enfin voilà, on savait qu'il y allait avoir un domaine épargne, on savait qu'il y allait avoir un domaine financement ceci, on savait que voilà. Et donc, à aucun moment vraiment aucun moment les savoir-être que tu exprimes n'ont été posés. Euh, y avait quand même un volet "conduite du changement" hein, ça oui. Donc il y avait le sixième chantier hein, donc pas le premier, mais le sixième ou cinquième, je sais plus enfin bref, c'était la conduite du changement. Ah oui, bien les gars, mais c'était le cinquième ou sixième, ce n'était pas le premier. Le premier, c'était la gouvernance, donc voilà. Et du coup bon, je pense qu'en central, au forceps les gens ils vont écouter les bruits de couloirs. Enfin, il y a quand même beaucoup de gens, ils savent plus où ils sont, ce qu'ils doivent faire. Il y a des pertes de repères pour le moment. Mais je n'ai aucune idée puisque je n'y suis pas au niveau du réseau, de comment c'est perçu.

E- C'est ça bon, peut être que ça aurait été mieux si effectivement ça n'avait pas comme tu dis, les réunions auxquelles t'a participé si ça n'avait pas été que le top management qui décidait et qui faisait ça de son côté, mais si ça avait peut-être été en co-construction avec des personnes du réseau à qui on aurait en présentiel,

expliqué bah qu'est-ce que c'est et pourquoi, mais ça après c'est mon avis après avoir échangé avec des personnes du réseau.

I – Ben oui, après c'est difficile, hein, parce que bon on est quand même une très grosse entité hein, plus de vingt-cinq mille personnes ou autour de vingt-cinq mille personnes, ça fait du monde. Donc il y a des moments où tu n'as pas le choix, il faut le pousser d'en haut et dire à tout le monde le bateau il prend ce cap-là, voilà. Parce que si tu attends, si tu fais un management participatif, à vingt-cinq mille ça ne marche pas quoi. Donc qu'il y ait des décisions fortes managériales à certains moments, c'est absolument indispensable mais voilà, après il y a des moyens un peu plus faciles d'embarquer les gens. Mais bon ben voilà.

Entretien n°8

E – Je voulais te remercier en tout cas d'avoir accepté une interview. La première chose que j'aimerais qu'on puisse aborder c'est que tu me dises voilà qu'est-ce que c'est l'agilité pour toi.

I – Alors pour moi l'agilité effectivement ça peut sembler être un terme fourre-tout mais je pense que c'est de plus en plus indispensable parce qu'effectivement on est dans un monde qui évolue de plus en plus rapidement. Les outils qu'on utilise voilà, on pouvait être expert maintenant bah on est expert mais on est expert sur un outil qui va peut-être évoluer ou qui va être remplacé par un autre. Donc en fait l'agilité pour moi c'est la réponse à cette, on va dire accélération des outils et des process. On le voit bien quand on dit que lorsqu'on part une semaine ou pire encore comme toi trois semaines en congés tu reviens il y a eu des nouveautés, des changements, des évolutions dans un même outil auxquels tu dois pouvoir t'adapter assez rapidement quoi. Tu ne vis pas sur tes acquis comme on pouvait le faire par le passé moi ça fait trente-deux ans maintenant révolus que je travaille ça évoluait beaucoup moins rapidement il y a trente-deux ans. Et ça s'est accéléré bah on l'a bien vu avec le covid notamment tout ce qui est sur les outils digitaux collaboratifs, travail en mode hybride c'est quelque chose qu'on a dû apprendre rapidement à marche forcée bon là on était contraint et forcé mais de toute manière l'agilité ça répond à cette nécessité d'évoluer plus rapidement et alors je dirais aussi peut être adaptabilité tu vois pour agilité.

E – Ok et selon toi du coup comment elle répond à ça ?

I – Bah ça alors je crois que le plus difficile, comme je te disais, la technique bah ça s'acquiert encore faut-il lui consacrer un peu de temps mais c'est d'avoir une approche agile c'est-à-dire qu'on ne fait pas de l'agile il faut à mon sens être agile

E – Et du coup qu'est-ce que c'est être agile pour toi ?

I – Ah ben pour moi c'est un softskills essentiel tu vois si on veut parler un petit peu avec des termes à la mode c'est quelque chose qui est absolument indispensable on doit être... Alors c'est quelque chose qu'on doit s'efforcer de développer alors je ne veux pas mettre les gens dans des cases mais c'est peut-être plus complexe pour bah des collaborateurs comme moi qui ont cinquante ans que des générations plus jeunes où ils ont bien compris que de toute manière ils ne feraient pas leur carrière contrairement à moi dans la même entreprise et encore ce n'est pas fini mais me

concernant mais qui vont muter de poste en poste quoi. Il y a un côté aussi polyvalence.

E – Ok donc pour toi c'est plus difficile d'être agile en fonction de son âge ?

I – Bah oui, oui quand même on peut le dire parce que finalement ça se vérifie un petit peu à l'usage hein on n'est pas né... Moi je ne suis pas né avec un téléphone portable dans la main. Pour illustrer la chose de manière un peu cocasses, je suis arrivé c'était le début des ordinateurs dans la banque, j'exagère à peine hein quand on faisait des interrogations banque de France pour les clients on le faisait via un minitel. Donc on a vu arriver toute la technologie et ben les usages qui vont avec quoi.

E – Ok donc pour toi l'agilité c'est plus quelque chose en rapport avec les nouvelles technologies ?

I – Non je pense que c'est aussi une manière d'être c'est effectivement, ce n'est pas “ça change, c'était mieux avant” c'est “bah oui ça change et de toute manière le changement est inévitable et puis de quelle manière je vais appréhender, avec quels outils auprès de qui pour être le plus à l'aise possible et ce le plus rapidement”, parce qu'on disait maintenant les cycles c'est un peu comme l'informatique ça va de plus en plus vite et tu pouvais être expert sur un outil et son évolution bah t'es pas du tout à l'aise parce qu'on a l'interface qui est différente et puis les besoins sont plus forcément les mêmes ou l'outil s'est perfectionné. Donc l'agilité quelque part c'est ne pas vivre sur ses acquis.

E – Ok et donc selon toi l'agilité c'est quelque chose qui permet une meilleure adaptation au changement ?

I – Oui, alors les mots que je cherchais tout à l'heure c'est je pense qu'il faut que ça soit plus un état d'esprit que de vouloir faire de l'agile. Il faut être agile plus que de faire de l'agile. On dit beaucoup qu'on fait de l'agile mais en fait on ne l'est pas forcément parce que, moi le premier j'ai tendance à fonctionner avec mon expérience, mes acquis, mes anciens réflexes donc des fois il faut un petit peu se remettre en question tu vois savoir se remettre en question rapidement.

E – Ok, et du coup ce “être agile” puisqu'on on va rester là-dessus parce que pour toi c'est plus un état d'esprit, qu'est-ce que tu penses de cet état d'esprit dans un environnement de banque comme X.

I – Bah il est indispensable pour moi parce que ce qui est difficile à dire pour les collaborateurs qui ne l'ont pas forcément tous compris c'est l'employabilité de demain quoi. C'est-à-dire que la banque comme dans tout un tas d'autres secteurs, il va y avoir des métiers qui vont disparaître ça on a déjà pu le voir et d'autres qui vont être créés. Si on continue à être salarié et avoir un boulot il est essentiel pour moi d'être prêt à ça quoi d'être prêt au changement et de l'accepter parce que de toute manière faire de la résistance ne sert à rien à mon sens.

E – D'accord tu penses que du coup les gens sont vraiment résistants au changement ?

I – Oui, oui, oui, oui je pense qu'il y a beaucoup de résistance au changement. Ça peut être vécu pour certains comme des contraintes. Des contraintes on en a beaucoup dans le milieu bancaire les contraintes réglementaires et tout ça et bah elles sont réglementaires il faut les intégrer faire avec et faire évoluer nos process et s'y adapter.

E – Et cette résistance elle se traduit comment ? Qu'est-ce que tu as pu observer toi ?

I – Ah bah il y a des gens effectivement des collègues ou moi sur certains sujets où tu es moins à l'aise donc tu vas y aller plutôt à reculons alors que de toute manière ce n'est pas pour moi le bon état d'esprit parce que tu vas devoir faire évoluer effectivement tes méthodes de travail. Donc une fois qu'on a dit oui c'était mieux avant mais il faut passer à la phase suivante c'est-à-dire appréhender le nouvel outil ou la nouvelle méthode de travail, tous les modes de... Enfin tous les types de changements plutôt.

E – Ok, et du coup parce que tu me dis que l'agilité c'est un état d'esprit selon toi, est ce qu'on peut changer l'état d'esprit des gens ? Parce que du coup si c'est un savoir être, un état d'esprit on veut implémenter cette cet état d'esprit agile mais on touche à quelque chose d'assez particulier sur les savoirs-être.

I – Oui, oui c'est oui, oui c'est personnel et puis effectivement on a... Enfin je ne suis pas certain qu'on ait tous cette même capacité en termes d'agilité et puis oui je crois que le plus gros changement effectivement c'est l'état d'esprit des gens et à commencer par soi. C'est-à-dire que comme je dis souvent c'est des phrases qui sont

à la fois pleines de sens et vide... D'ailleurs j'ai perdu mais ça va me revenir écoute, on va passer à autre chose ça me reviendra je te la redonnerai tout à l'heure.

E – Ok et est-ce que tu penses toi, par rapport à ce que tu as dit, est-ce que tu penses que toi et les autres collaborateurs comprennent pourquoi aujourd'hui on nous demande d'être agile ?

I – Je ne suis pas certain que ce soit aussi clair pour tout le monde, pour peut-être une raison assez basique c'est-à-dire que ben la journée on est un peu pris par toutes les activités, les réunions et cetera et qu'on ne prend pas forcément le temps de se poser le temps de la réflexion pour dire ouais bah demain qu'est-ce que je vais faire compte tenu des évolutions que tu ne peux pas forcément anticiper quoi. Il y a peut-être un manque de recul, c'est peut-être un des freins justement pour se dire bon ok je vais appréhender les choses autrement.

E – Et selon toi, là-dedans ils ont quel rôle les managers ?

I – Bah les managers déjà ils ont un rôle moteur et effectivement il faut qu'ils encouragent, idéalement ils devraient avoir un rôle d'exemplarité. Alors ça peut être le cas comme ça peut ne pas être le cas on a tout type de profil. On le voit bien lorsqu'on organise des ateliers digitaux il y a une minorité de managers qui participent. Des fois ils font la publicité mais ils ne sont pas forcément présents et on ne leur dispense pas à eux-mêmes le savoir.

E – D'accord, d'ailleurs en parlant de dispense de savoirs, X a défini cinq valeurs agiles est-ce que tu les connais ou sinon je te partage le document ?

I – Non je veux bien que tu me rafraîchisses la mémoire parce qu'effectivement je l'ai lu mais il y a quelques temps.

E – Ok donc ça c'est les cinq valeurs agiles définies par X. Ce que j'aimerais c'est qu'on en fasse le tour une par une, on commence par celle que tu veux et que tu me dises ben ce que ça t'évoque et comment est-ce que tu la comprends et est-ce que tu te l'approprie et comment tu te l'approprie.

I – Ce que ça signifie pour moi sur chacune des valeurs en donnant un exemple si possible. Le client avant tout alors ça je ne sais pas si véritablement c'est une valeur agile alors si, on va dire que ça a été modernisé avec les termes "user centric". Moi mes clients par exemple c'est des clients ce que j'appelle des clients internes que ce

soit sur les métiers d'organisation ou de digital. C'est-à-dire que pour être convaincant il faut écouter le client alors bien sûr on a envie de leur transmettre un certain nombre de connaissance et puis on veut un peu canaliser les choses mais il faut les écouter pour avoir également leur écoute. Et le client externe bah c'est celui qui nous fait vivre parce que sans client on irait voir ailleurs. La discipline plus que le contrôle qu'est-ce que cela m'évoque, bah clairement dans les méthodes agiles on ne peut pas tout contrôler il y a des impondérables si on veut tout contrôler on va finir alors je pense en burnout, en dépression ce n'est pas possible par contre il y a une certaine discipline à avoir un cadencement tu sais qui sont par exemple les sprints bah voilà ce n'est pas parce qu'on fait de l'agile que ça part dans tous les sens il y a des points de passage on mesure les progrès ou ce qui a fonctionné ou ce qui a pas fonctionné donc pour moi c'est ça la discipline. Et on enchaîne avec la réactivité parce qu'effectivement si on voit rapidement je te dis n'importe quoi là on va être très théorique on va sortir un peu du cadre bancaire tu sors un nouveau produit le fameux MVP c'est-à-dire que t'as sorti un produit avec deux trois fonctionnalités que tu veux tester si ça ne fonctionne pas il faut vite revoir sa copie très probablement et tu ne peux pas anticiper c'est-à-dire que lorsqu'il y a quelques années chez X ils développaient un logiciel, enfin un gros logiciel ils développaient sur deux trois ans. Depuis quelques temps et je pense à C-View qui avait été développé en méthodes agiles ils ont construit le produit brique par brique en partant de quelques fonctionnalités qu'ils jugeaient essentielles qu'ils testaient auprès des utilisateurs donc de ce que j'appelle moi les clients internes et puis qu'il faisait évoluer qu'ils complétaient au fil de l'eau. Le courage plus que les habitudes bah c'est exactement ce que je te disais tout à l'heure il faut avoir le courage de dire bah oui tout mon acquis aujourd'hui il est peut-être périmé donc mes habitudes bah j'en fais mon deuil et puis je vais voir comment je vais pouvoir faire évoluer mes méthodes de travail, avec qui je le fais et cetera. Mais l'ouverture plus que les certitudes c'est pareil c'est je présente un atelier j'aime bien avoir un retour même s'il est négatif bon ça ne fait pas plaisir mais au moins ça va me permettre de dire ah ouais il faut que je revoie et qu'est-ce qu'ils m'ont dit, quels sont les arguments qui font que ça n'a pas fonctionné comme je l'espérais. Ces certitudes il faut un peu les bannir, comme les habitudes je dirais. Et après tu vois je pense que ce n'est pas des valeurs à proprement parler qui sont spécifiques X c'est des valeurs de la méthode agile quoi.

E – Alors c'est marrant tu me dises ça parce que les valeurs agiles n'ont pas du tout été pensées comme ça. Déjà il y en a quatre et X a vraiment tout, tout reformulé.

I – Heu ben écoute moi je trouve que ce n'est pas si loin de ce que j'ai pu faire sur Coopacademy sur les méthodes agiles alors oui si on part des toutes premières qui étaient développés dans l'informatique oui et ça a été reformulé mais fondamentalement je ne trouve pas ça très, très différent il y a la patte X certainement.

E – Et donc ces cinq valeurs au quotidien est-ce que tu arrives complètement à te les approprier ? Est-ce que tu arrives à les mettre en place ?

I – Alors quand je ne suis pas noyé oui j'y pense et j'y réfléchis. J'y réfléchis un exemple dans la construction et l'animation de la communauté digitale voilà là on se dit pourquoi on a par exemple aussi peu de répondants sur des sondages et cetera quels sont les leviers qu'on va devoir trouver, aller chercher pour les amener à répondre et puis justement à avoir leur opinion pour s'en imprégner et puis corriger le tir quoi.

E – Et est-ce que tu penses que, définies comme ça, tout le monde arrive à se les approprier ces cinq valeurs ?

I – Bah ça dépend de ton activité si tu travailles dans un middle ou back office et que tu dois faire de la production ça te paraît beaucoup plus lointain ce genre de valeur enfin j'imagine. Pour te dire à contrario tu vois sur de la gestion de projets et cetera oui ça a tout son sens. Donc selon les métiers ça a plus ou moins de sens enfin c'est plus concret effectivement pour les gens qui font de la gestion de projet ou qui lancent un nouveau produit ou qui font de l'animation commerciale je pense que c'est plus simple pour eux enfin c'est plus adapté pour eux.

E – D'accord donc un chargé d'affaires par exemple au quotidien tu penses que c'est plus difficile pour lui de mettre en place ces valeurs et ce savoir-être, cette posture dont on parlait tout à l'heure ?

I – Moi alors je ne sais pas parce que je n'ai jamais été chargé d'affaires mais je les ai vu travailler heeeeu je pense qu'ils peuvent se l'approprier tu vois justement quand ils sont sur tout ce qui est transition énergétiques connecteur là c'est du réseau et cetera et ce qui les sort de leur quotidien c'est-à-dire répondre à des demandes clients, développer leur fonds de commerce et tout ça. Enfin l'intérêt me semble plus évident sur ce type d'activité que de la production ou du commercial pur et dur.

E – Ok, je te je te pose la question parce que donc le groupe communique énormément via des plateformes comme Be Change comme Echonet et cetera pour que les collaborateurs s'approprient justement ce savoir-être. Et en fait il le pousse à tout le monde, de la personne qui fait de la gestion de projet au chargé d'affaires ou même à la personne qui est au guichet dans les agences. Est-ce que tu penses que c'est cohérent, que c'est pertinent ?

I – Je pense que c'est indispensable après est-ce que les collaborateurs prennent le temps de lire l'ensemble des articles, d'explorer les plateformes c'est toujours un problème de timing et puis, et puis de l'intérêt que tu y trouves en plus souvent à très court terme.

E – Ok donc s'ils n'ont pas d'intérêt à travailler comme ça tu penses qu'ils ne le feront pas ?

I – Il faut le leur expliquer leur dire qu'effectivement peut être pas à court termes pour eux ça ne leur semble pas évident mais à très moyen et long terme ils ont intérêt à effectivement à adopter cette démarche et puis cette méthode, cet état d'esprit plutôt tu vois parce que là on repart dans de la technique, la technique oui il y en a mais comme je te disais ça va très vite aujourd'hui donc tu n'es plus expert de rien très longtemps quoi à mon sens. Et puis côté expert tu t'enfermes un petit peu quoi si t'es pas justement si t'as pas cet état d'esprit en disant bah tiens je vais partir sur un autre domaine qui m'est étranger il va falloir que je fasse fi de toutes mes certitudes. Là je suis en train de lire le slide hein.

E – Par rapport à ces valeurs là et toutes ces communications est-ce ne que tu n'as pas l'impression que ça enferme un petit peu dans un modèle unique un peu ?

I – Ça peut donner cette impression là et puis tu peux aussi avoir le sentiment que c'est de la com pur et dur et un phénomène de mode. Ça c'est toujours l'approche première côté réfractaire je pense après comme je te le disais moi je suis bien convaincu que si je ne veux pas me retrouver au chômage dans cinq ans ou sept ans et cetera sachant qu'il doit me rester dix quinze ans à faire j'ai intérêt à me montrer plutôt agile et pas que dans mes propos mais dans mes actes et ma manière de travailler.

E – Et est-ce que tu penses que ben tout ce qui est plateforme Be Change, E-learning et cetera c'est suffisant pour un collaborateur pour qu'ils s'approprient tout ça ?

I – Huum non je pense que c'est une bonne chose moi par exemple j'ai adoré Coopacademy j'y ai passé des journées de vacances, des nuits que je ne dors pas et cetera, oui, oui j'ai appris tout un tas de... Enfin après c'est un vernis sur des sujets qui m'étaient totalement étrangers que j'ai découvert après on apprend beaucoup aussi des autres. Justement moi écoute je travaille avec S. il y a un tas de choses qu'il me fait découvrir voilà moi je le guide sur ce que je connais du monde de l'entreprise mais sur son approche et cetera tu vois c'est là on est un peu dans le reverse mentoring donc tout seul tu n'y arrives pas à mon avis c'est insuffisant.

E – D'accord mais si par exemple tout le monde était au même niveau est ce que tu penses que...

I – Ah bah pas d'intérêt parce que tu ne comprends pas les points de vue tu sais dans une équipe justement générale il faut avoir des profils qui sont différents pour un peu se challenger et puis arriver à quelque chose qui soit plus malin que tout seul dans son coin aussi brillant que nous soyons quoi donc non, non mais la diversité des profils sur un projet commun alors il faut avoir un projet commun mais elle est hyper importante.

E – Et qu'est-ce que tu penses de la façon dont le sujet a été abordé par le top management ?

I – Ah bah ils communiquent dessus déjà c'est une bonne chose. Et ensuite je pense qu'effectivement ils sont assez convaincus que ce n'est pas que du cosmétique on va dire donc oui je pense que nos top managers ont bien compris les enjeux qui se cachaient derrière tout ça, pour eux et l'entreprise et nos clients d'ailleurs.

E – D'accord ils sont convaincus mais est-ce qu'ils sont convaincants selon toi ?

I – Bonne question un peu la question piège... Non, non je pense qu'ils sont convaincants après comme je te le disais ils ne viennent pas forcément parce qu'ils ont pour certains des emplois du temps de ministre le temps de travailler par exemple on parle de digital working mais quand ils sont confrontés à un besoin oui ils le prennent donc oui, oui, non ils sont pragmatiques je pense tu as des journées qui ne font que vingt-quatre heures donc voilà leur savoir-faire il n'est pas forcément, il est

plutôt de faire passer les messages, pas forcément de l'être alors s'ils sont en plus exemplaires sur le sujet tant mieux mais ce n'est pas nécessairement ce que moi j'attendais en tout cas à titre perso.

E – Qu'est-ce que tu attends d'eux du coup ?

I – Ah ben moi c'est un peu un sujet de moyens tu vois c'est comme les formations c'est très bien de pousser des formations maintenant il faut trouver un petit peu le temps de le faire et il faut intégrer ça aussi quoi là c'est bien un sujet de moyen quoi. Mais là tu vois ce n'est pas qu'un sujet sur l'agilité c'est sûr sur la formation en général ouais.

E – Et sur la et sur la communication tu les trouves assez clairs ?

I – Oui les communications sont claires le problème c'est qu'on a quand même beaucoup de canaux tu vois je ne devrais pas le dire mais moi par exemple LinkedIn maintenant étant donné que je ne suis pas commercial que je n'ai pas de licence "sell navigator" qui me permet de faire de la prospection de manière plus pointue plus ciblée et cetera finalement quand j'ouvre les postes bah c'est un peu le who's who X et je vois des gens qui communiquent sur les offres bah que je vois aussi sur Echonet hein donc ça fait un peu doublon à mon sens enfin me concernant ou qui se met en scène en disant on a fait des trucs super alors c'est bien pour les équipes parce que ça les met en valeur mais je trouve que ça a ses limites.

E – Ok, super est-ce que ce que tu veux rajouter des choses sur l'agile qui te viennent ?

I – Sur l'agile écoute je te dis, moi c'est plutôt un état d'esprit à adopter, c'est un peu Darwin ce n'est pas celui qui est le plus fort qui survit c'est celui qui sait s'adapter et d'agilité bah c'est un bel outil pour ça.

Entretien n°9

E – Pour commencer ce que je te propose c'est que tu puisses me dire ce que c'est l'agilité pour toi.

I – L'agilité pour moi c'est être capable de faire plein de choses en même temps et de rebondir d'une chose à une autre assez facilement je vais décrire ça comme ça.

E – D'accord, donc ça c'est plutôt une capacité on va dire, est ce que tu fais la distinction toi entre le "faire agile" et le "être agile" ?

I – Le "faire agile" et le "être agile"... Alors j'arrive à visualiser le "être agile" mais le "faire agile" c'est un peu plus obscur pour moi comme notion.

E – D'accord bon ben on va commencer par le "être agile", qu'est-ce que ce serait pour toi être agile ?

I – Bah c'est la capacité d'adaptation c'est ça qui fait que t'es agile parce que t'es capable de t'adapter à des situations différentes, à des problématiques différentes et à arriver à évoluer dans des environnements différents. Ouais ça va être cette capacité à s'adapter en fait à chaque fois je pense que c'est ça le "être agile".

E – Et par rapport au "faire agile", en fait si tu veux l'agile c'est une méthode de travail est-ce que tu la connais cette méthode ?

I – Je l'ai vu dans mes formations dans mon parcours nouvel entrant X et j'avoue que je ne l'ai pas en tête, je crois que c'est chaque lettre correspond à quelque chose non ce n'est pas ça ? Quelque chose comme ça et c'est avec...

E – Non ce n'est pas ça mais ce n'est pas grave je vais te la décrire. Le "faire agile" c'est la méthode qui consiste à ne pas livrer quelque chose complètement terminé mais à développer bout par bout et à livrer au client bout par bout un produit. Donc ça c'est le "faire agile". Après est-ce que toi dans ton quotidien, on va revenir sur le "être agile" du coup, est ce que c'est quelque chose que tu arrives à mettre en place ? Est-ce que tu as des difficultés, comment tu le vis au quotidien ?

I – Ah bah non on n'a pas le choix on est obligé d'être agile parce qu'on a on a beaucoup de... Beaucoup de enfin, beaucoup de tâches différentes dans la journée, beaucoup d'interlocuteurs différents et peu de temps pour tout réaliser donc quand je parle du métier de chargé d'affaires je dis que mon métier principal c'est de prioriser les priorités donc en fait dans ma journée j'ai que des priorités que des gens qui me

demandent des choses que ce soit en interne ou en externe qui sont urgentes où prioritaires donc il faut que je sois en mesure de faire un tri pour organiser ces priorités là et donc ça implique de ben passer d'une tâche à une autre d'un interlocuteur à une à un autre pour ça il faut être plutôt agile et après je rejoins un peu donc du coup dans le "faire agile" mais ça passe aussi par des fois commencer une action et pas nécessairement la terminer pour prendre une urgence en cours et en démarrer une autre en faire plusieurs en même temps donc et donner du coup des... On fonctionne beaucoup comme ça avec les clients mais c'est quand tu sais que tu ne peux pas être dans les délais tu leur donnes des points d'étape tu leur dis bon ben voilà là on en est là tu vois plutôt que d'attendre d'être arrivé au bout pour leur dire bon ben voilà c'est bon c'est fait tu vois pour les calmer pour les faire attendre c'est un peu ça c'est jouer entre les délais et les attentes de chacun au quotidien.

E – Et pour toi comment est-ce que tu perçois l'accompagnement de ton manager sur le sujet de l'agilité ?

I – Sur le sujet de l'agilité franchement je dirais qu'on n'a pas des masses on est un peu livré à nous-mêmes quoi.

E – D'accord mais est-ce que tu as la sensation que tes managers sont agiles eux aussi même s'ils ne vous accompagnent pas forcément ?

I – Oui ils sont comme nous ils font plein de choses à la fois ils doivent basculer d'un sujet à un autre oui ça on a tous la même contrainte mais après on nous demande souvent de faire preuve d'agilité mais, c'est un terme qu'ils aiment bien agilité réactif, mais on ne t'accompagne pas forcément là-dedans pour être fragile on te demande de l'aide mais on ne t'explique pas forcément comment faire pour l'être je dis que c'est assez propre à chacun.

E – Donc aujourd'hui l'agilité c'est quelque chose qui reste assez flou et la définition que tu me donnes c'est une définition que tu t'es faite toi-même et non qu'on t'a donné ?

I – Oui ou si on a dû m'en parler pendant les process de formation quand je suis rentré chez X parce qu'on te disait un conseiller doit être agile attentif et chaleureux avec les clients c'est ce qu'ils nous demandaient tu vois la notion d'agilité elle était déjà là avec

d'autres autour mais... Donc on a dû sûrement nous donner des exemples d'agilité mais pas de méthode pour pratiquer l'agilité je dirais.

E – Toi aujourd'hui pour t'approprier l'agile dans ton quotidien c'est compliqué ?

I – Pas c'est compliqué parce qu'après ce que je te dis c'est que c'est quelque chose qui est naturel auquel tu t'habitues en fait l'expérience fait que tu l'appréhendes et tu n'as pas le choix de toute façon mais c'est en tout cas c'est sûr que si c'est quelque chose que tu ne maîtrises pas tu ne peux pas réussir sur ton poste tu vas être noyé rapidement.

E – Ce que je veux dire c'est que tu as dû en fait te construire ton agile à toi parce que en fait tu n'as pas pu t'approprier tout ce que tu as vu en e-learning pour en fait construire quelque chose à partir de ce qu'on t'aurait déjà dit, est-ce que c'est cela ?

I – Oui, oui, ouais après développer... Enfin c'est ma vision des choses mais je trouve qu'enfin développer l'agilité au final c'est par la pratique que tu vas vraiment le développer je trouve qu'après enfin sur de la formation ça reste quelque chose de relativement théorique et tu ne peux pas dupliquer des cas qu'on va te donner dans la... Enfin il y a plein tellement de formes différentes pour être agile que ce n'est pas parce qu'on donne un exemple que tu vas pouvoir t'en servir dans toutes les situations et cetera. Il n'y a pas de mode d'emploi déroulé et dire bon j'ai telle situation et pour être agile il faut qu'étape un je fasse ça étape deux je fasse ceci et cetera.

E – Est-ce que tu as la sensation que l'univers bancaire qui est assez lourd en termes de réglementaires et de strates hiérarchiques, est-ce que tu as l'impression que pour toi c'est un frein aujourd'hui au "être agile" ?

I – Ah bah clairement, clairement parce qu'on a des... On est plutôt rigides sur nos processus à nous à l'inverse enfin dès que tu... Nous on échange bien pas mal avec les Risk ou avec les back-offices juridiques et cetera c'est très... C'est beaucoup de processus et du coup il y a peu de flexibilité du coup peu d'agilité. On a des processus à respecter si on ne rentre pas dans le processus ou s'il manque quelque chose c'est un peu enfin cliché c'est un peu l'administration mais ça ressemble un peu à ça quoi il n'y a pas le bon document à votre demande elle est annulée je vous invite à la refaire quand vous aurez votre dossier complet tu vois c'est un peu je caricature mais on n'est

pas loin de ça quand même. En fait c'est beaucoup d'agilité avec les clients mais pas forcément en interne.

E – Donc peu de transversalité aussi quelque part ?

I – Qu'est-ce que tu veux dire par peu de transversalité ?

E – C'est-à-dire que dans l'agile en fait normalement tu as ce qu'on appelle les équipes transverses c'est-à-dire que tous les métiers savent potentiellement travailler tous ensemble et de manière bah très transverse c'est-à-dire que chaque métier est capable de comprendre ce que fait l'autre métier sans jugement sans à priori et sans réticence.

I – Je ne suis pas sûr je pense que plutôt les métiers, c'est des différents métiers, sont autocentrés un peu sur eux-mêmes du moins les gens qui les pratiquent. Je pense que chacun voit un peu midi à sa porte quoi et donc même si tu dois interférer avec d'autres métiers transverses justement, tu interagies avec eux parce que tu veux en tirer un bénéfice ou quelque chose ce n'est pas... Et donc tu ne cherches pas forcément à comprendre tu veux que ben toi obtenir ce que tu veux et eux veulent faire ce qu'ils ont à faire et puis pas forcément comprendre comment l'un travaille ou l'autre travaille. Je ne sais pas si c'est très clair ce que j'ai dit.

E – Si, si, si c'est clair c'est très clair on est un petit peu sur de l'autocentrisme, un peu nombriliste ?

I – Oui tout à fait.

E – Ok et ça c'est un frein du coup à l'agile pour toi ?

I – Ben oui, oui enfin moi ouais je trouve que c'est un frein. En fait nous le chargé d'affaires on a un peu une position qui est un peu particulière parce qu'on est au bout de la chaîne ça veut dire que derrière nous c'est le client donc en fait c'est-à-dire qu'on est l'intermédiaire entre bah l'externe et l'interne c'est-à-dire que l'externe c'est le client l'interne c'est tous les services avec lesquels on est amené à travailler et du coup ben en fait quand le client est mécontent on prend le mécontentement du client et quand bien-même en interne ça n'avance pas ou ça ne veut pas faire de cette façon-là que ça veut respecter exactement une procédure et cetera c'est nous qui centralisons un peu tout ça nous on peut reporter sur personne et du coup on subit un peu la rigidité dont peuvent faire preuve certains internes parce que justement eux restent

uniquement en interne et ne travaillent pas avec l'externe alors que nous on est obligé du coup de composer avec l'interne et l'externe.

E – Donc en fait pour toi c'est ta position de chargé d'affaires enfin ton métier de chargé d'affaire qui fait que ce n'est peut-être pas le plus adapté pour l'agilité ?

I – Bah au contraire nous on n'a pas le choix d'être agile parce qu'on doit composer avec si tu veux avec les états d'âme des uns et des autres et on se retrouve au milieu et nous on n'a pas le choix donc en fait on ne peut pas refuser on ne peut pas on est obligé d'avancer donc du coup pour avancer ou pour faire avancer les choses on est obligé d'être agile.

E – Donc vous devez à la fois être agile et en même temps vous avez une multitude de freins qui vous empêchent d'être agile ?

I – Hmm hmm, c'est ça.

E – Ok intéressant, est-ce que dans tes formations que tu as faites quand tu es arrivé, tu te souviens de si tu as entendu parler des cinq valeurs agiles définies par X ou est-ce que tu veux que je te les partage ?

I – Alors là tu peux me les partager parce que ça remonte à novembre 2016 et c'est très, très loin.

E – Je te les partage tout de suite.

I – En plus comme ce n'est pas des notions qui sont dans mes formations de départ je pense que c'est la première et la seule fois de ma vie que je les ai vu.

E – D'accord donc voici les cinq valeurs agiles de X elles ont donc été définies par le groupe, par le top management et ce que j'aimerais c'est qu'on puisse en faire le tour une par une tu commences par celle que tu veux et en fait me dire voilà comment tu la comprends et puis d'abord si tu la comprends comment tu te l'appropries au quotidien.

I – Bon je vais commencer par le client parce que c'est mon quotidien client avant tout ben oui c'est vrai que c'est ce qu'on nous demande c'est de la satisfaction client avant toute chose donc ça fait partie de ben on essaiera au mieux de faire en sorte de répondre aux attentes de nos clients donc ce qui est un poste de ben trouver les solutions pour pouvoir y parvenir et donc mécaniquement d'être agile pour arriver à

ça. Ah la discipline plutôt que le contrôle ça, ça me fait plutôt beaucoup rire parce que au contraire chez X c'est plutôt le contrôle plutôt que la discipline je trouve. Tout est très encadré très normé tout est contrôlé les pouvoirs les validations du N+1, du N+2. Donc je trouve que c'est plutôt le contrôle que la discipline pour le coup parce que la discipline c'est quelque chose j'aurais tendance à dire qu'on s'est imposé à soi-même alors que le contrôle c'est un tiers qui intervient donc et chez X on est plus dans des notions très rapidement en termes de pouvoir on est limité parce qu'on est soumis au contrôle de ben soit d'une analyse des risques soit d'une validation d'un supérieur soit de... Et pour tout et n'importe quoi donc je trouve que c'est encore c'est quelque chose sur lequel on va dire qu'on a encore beaucoup de chemin à accomplir. La réactivité je trouve qu'on progresse là-dessus mais on part de loin non mais ça va de mieux en mieux mais c'est vrai qu'on a des délais qui sont alors après moi je ne sais pas qui tu as interviewé mais moi j'ai une approche très commerce donc je te parle par rapport à ce que moi je vois et ce que je vis mais c'est vrai qu'en termes de délais on est souvent très long quoi. Beaucoup trop souvent à cause de freins en interne parce que bah justement ce qui revient un peu sur la notion de contrôle ou le fait que ça doit passer entre les mains de un tel un tel un tel un tel et que un tel un tel un tel a des contraintes ben au final ça tu prends les délais de chacun et ça vient manger la réactivité quoi je te prends l'exemple typique c'est que tu peux monter un dossier de financement en quarante-huit heures mais après tu peux avoir un retour des risques que dix jours plus tard donc au final t'es réactif mais ta réactivité elle est mangée par tes services internes.

E – Donc la multitude d'intermédiaires est aussi un frein à la réactivité et du coup à cette valeur agile ?

I – Oui tout à fait. L'ouverture oui après ça... Je pense qu'en termes de... Il y a deux côtés il y a l'aspect sur l'humain en tant que tel, la diversité et cetera oui c'est clairement on est on est là-dedans après ouais je dirais que je suis globalement ouais, ouais c'est plutôt une valeur agile qu'on a. Et du coup on arrive au courage il en faut le courage plus que les habitudes ouais après c'est comme tout ça dépend des situations il y a des situations où je dirais oui d'autres je dirais non. On aime bien nos habitudes et nos certitudes on aime bien faire ce qu'on connaît là je dirais c'est plutôt une approche business après je dirais dans le courage dans la charge de travail que les gens ont selon les métiers il en faut et il y en a.

E – Ok et par rapport à ces valeurs est-ce que tu te reconnais en elles ? Est-ce que tu serais capable aujourd'hui voilà de dire je suis à cent pour cent dans ces valeurs ?

I - Ah en tout cas c'est des valeurs qui me parlent après je ne sais pas si je suis à cent pour cent dedans mais j'essaie de m'en rapprocher le plus possible en tout cas après le client oui parce que c'est mon quotidien et c'est nos préoccupations et qu'on a besoin de lui pour avancer donc bien sûr que ça là-dessus après la discipline plus que le contrôle ben ça j'ai envie notre métier c'est de maîtriser notre risque donc pour ça il faut être discipliné il faut faire attention à ce qu'on fait je dirais que oui la réactivité on n'a pas le choix il faut l'être parce qu'on a des clients et encore plus à Paris où les gens sont très exigeants et veulent puis c'est un peu avec l'air du temps aussi mais les gens veulent tout, tout de suite que ce soit urgent ou non ils veulent tout, tout de suite donc ça aussi l'ouverture oui et le courage aussi après je ne sais pas si je les remplis à cent pour cent mais j'essaie en tout cas.

E – Donc pour toi elles sont quand même relativement bien adaptées à ton métier ?

I – Oui.

E – Pour revenir sur les communications sur Be Change et Echonet, on en a déjà un peu parlé tout à l'heure, mais est-ce que tu penses que c'est suffisant pour s'approprier ces valeurs ?

I – Ces communications là on ne les regarde pas on n'a pas le temps. T'as pas le temps dans la journée de... Quand il y a une communication sur... Si ça n'a pas un impact sur ton business enfin ça fait partie des choses, des mails que tu supprimes ou des choses que tu mets de côté que tu dis que je regarderai plus tard et que tu ne regardes jamais donc je dirais que dans quatre-vingt-dix pour cent du temps sauf si elles sont à un moment donné il y a quelqu'un qui te les met en avant vraiment en me disant tiens regarde t'as vu ça regarde ça ou tu vois mais si ça arrive dans ta boîte mail ou une info là-dessus quand ta page internet elle s'ouvre enfin tu passes à autre chose parce que en fait t'as pas le temps.

E – Est-ce que ces valeurs-là tu les trouves oppressantes ? Est-ce que t'as l'impression qu'elles t'enferment dans un modèle ?

I – Non je trouve qu'elles vont dans le bon sens donc non je ne me sens pas enfermé ni opprimé.

E – Euh du coup les méthodes établies par le top management pour vous permettre de devenir des chargés d'affaires agiles t'en penses quoi ? Qu'est-ce que tu ferais si tu étais à leur place comment est-ce que toi tu aimerais qu'on t'accompagne là-dessus ?

I – C'est une bonne question honnêtement je ne sais pas comment on pourrait être accompagnés là-dessus je trouve qu'enfin ce n'est pas encore... Après c'est une notion que je suis vraiment je ne connais pas suffisamment tu vois sur la partie théorique donc du coup j'ai du mal à voir comment tu peux l'enseigner mais je trouve que moi c'est beaucoup par le terrain en fait que ça passe en fait tu apprends à gérer des situations et en fait tu apprends à être agile en te retrouvant dans ces situations-là quoi mais je ne sais pas comment l'enseigner j'avoue que là tu sur le coup tu me poses une colle.

E – Ce n'est pas grave en fait je te pose cette question parce que tu m'as dit que l'agile c'était surtout on va dire un savoir-être et des compétences comportementales et en fait la question aussi que je me pose c'est ben comment est-ce qu'on transforme des personnes parce que finalement si on touche aux savoir-être on touche à quelque chose de... Enfin le savoir-faire il y a toujours moyen de l'acquérir le savoir-être c'est quand même quelque chose d'assez particulier.

I – Ouais non je suis je suis d'accord avec ça en fait je trouve que le savoir-être c'est quelque chose que t'as appris plus ou moins tout au long de ta vie donc c'est pas parce qu'on va te faire une formation d'une heure qu'on va t'apprendre le savoir-être tu vois enfin que ce soit enfin si tu sais te comporter avec les gens enfin tu vois j'en sais rien mais dans le savoir-être par exemple je mets le fait d'être poli courtois et cetera c'est pas parce que pendant une heure on va t'apprendre les bonnes manières que si tout le reste de ta vie avant tu as été sans respecter les règles de politesse ni de courtoisie que du coup ça va faire de toi quelqu'un qui va être changé je pense que c'est un travail qui est beaucoup plus de fonds alors que du savoir-faire c'est quelque chose qu'on peut c'est plus de la technique je dirais et que du coup on peut inculquer peut être plus facilement sous de la formation je ne sais pas ce que tu en penses.

E - Je suis d'accord et du coup si demain je ne sais pas on te disait on sort une nouvelle valeur je ne sais pas pour être agiles il faut manger un truc que tu détestes tous les

matins comment est-ce que tu aimerais qu'on t'accompagne tu dois le faire je veux dire t'es obligé de le faire.

I – Bah je le manger je n'ai pas le choix de toute façon je prends sur moi et je le fais.

E – Tu penses que ça ce serait le cas de tout le monde ?

I – Non je ne pense pas mais en tout cas c'est mon état d'esprit à moi je sais que de toute façon quand t'as pas le choix il n'y a pas le choix donc ça ne sert à rien de râler il faut y aller je suis partisan de choisir ses combats donc il y a des combats que tu peux mener il y a des combats ça ne sert à rien de les mener donc il faut être dans l'acceptation et avancer.

E – Ok donc pour toi si je résume donc e-learning pas suffisant ce qu'il faut c'est du terrain pour acquérir ces valeurs-là ?

I – Oui c'est ça.

E – Ok donc tu penses que le savoir-être peut se changer avec le terrain ?

I – Ouais je pense que ton environnement conditionne ton savoir-être. Parce que tu vas observer parce que tu vas voir parce que tu vas ressentir des choses parce que ben à un moment donné tu vas comprendre que t'as pas la bonne façon de faire et ça va te perturber du coup ça va te marquer et du coup tu vas le retenir parce que tu vas voir des gens faire autour de toi et que tu vas te dire ah putain c'est vrai que la façon dont ils occupent l'espace la façon de faire et cetera c'est intéressant c'est enfin tu vois il y a plein de choses comme ça je trouve que ça dans un e-learning c'est compliqué à marquer aussi bien que quand toi tu le dis tu le ressens en fait c'est le même principe qu'on te montre une erreur mais le jour où c'est toi qui l'as commis le ressenti que t'as derrière entre le fait de la voir dans une vidéo et le fait de la vivre tu vois c'est beaucoup plus marquant de la vivre que de l'avoir vu.

E – Oui je suis d'accord et si tu prends un peu de recul, tu prends tes collègues autour de toi tu dirais que globalement ils sont agiles comme toi ou est-ce que pas du tout tu fais partie de ceux qui sont les plus agiles ?

I – Ah je dirais que de toute façon chargé d'affaires comme je te dis t'es obligé de l'être donc tout le monde l'est. Après je ne sais pas si je suis plus agile qu'un autre ou pas mais en tout cas je pense que je ne fais pas partie des plus mauvais on va dire.

E – Mais tu penses vraiment que parce qu'ils sont obligés de l'être ils le sont tous ?

I – Ben je pense qu'en fait si t'es pas agiles tu ne peux pas rester sur ton poste parce qu'il y a forcément un moment donné où ça pose problème et du coup en fait là très rapidement ça explose donc après t'as des degrés d'agilité différents ça oui mais tout le monde l'est forcément un minimum quoi sinon soit tu bascules enfin t'explose parce que bah y a trop de problèmes qui remontent d'un coup que t'arrives plus à gérer t'es dépassée et du coup ben soit tu te fais taper sur les doigts soit c'est toi qui explodes et tu dis c'est bon j'arrête j'en ai marre j'en peu plus voilà.

E – Ok mais j'ai l'impression que ça c'est surtout par rapport au client avant tout, à la discipline, à la réactivité mais est-ce que tu penses que tout le monde est courageux et ouvert d'esprit ?

I – Courageux dans la banque en général tu dis ? Parce que tout le monde est courageux dans la banque non clairement non et tu te rends compte que plus les gens ça fait longtemps qu'ils sont chez X moins ils sont courageux et plus ils sont dans leurs habitudes ça pour le coup c'est vrai.

E – Et dans ton écosystème si tu prends ton management par exemple on parle dans la bibliographie de courage managérial qu'est-ce tu as pu observer ?

I – T'as des managers qui en ont et tu en as d'autres qui n'en ont pas et c'est ce qui fait la différence entre un bon manager et un mauvais pour moi c'est celui qui a le courage managérial et celui qui ne l'a pas parce que celui qui n'en a pas il ne tranche jamais et du coup il laisse la situation pourrir et ça c'est tout ce qu'il y a de plus mauvais ça génère de la frustration ça génère plein de choses.

E – Et puis après tu me disais que malgré tout, les gens même s'ils étaient un peu ouverts d'esprit ils aiment leurs certitudes ?

I – Je dirais ouais après c'est surtout sur les habitudes par rapport au courage que je trouve qu'il est marqué plus tu restes dans la... Moi je le vois un peu sur ceux qui enfin quand tu vois la différence entre quelqu'un qui est chez X depuis je ne sais pas vingt trente ans qui ont connu que X en fait ils ont une vision complètement décorrélé et puis ils n'aiment pas le changement ils n'aiment pas ça ils en ont peur ils aiment leurs habitudes ils ont envie de les conserver ils ont envie de continuer dans ce qu'ils maîtrisent dans ce qu'ils savent faire et après c'est la nature humaine aussi hein que

l'inconnu que tu ne maîtrises pas fasse peur et je trouve qu'il y a un souhait plutôt de garder ses habitudes que de prendre son courage et d'aller vers la nouveauté.

E – D'accord, c'est très clair. Ben écoute moi j'ai abordé tous les thèmes que je voulais aborder avec toi est-ce que tu as d'autres choses que tu aimerais me dire sur l'agilité qui viennent avec ce qu'on s'est dit en synthèse en conclusion ?

I – Ah non ! Ecoute je pense qu'on a fait le tour je ne m'attendais pas à parler autant de l'agilité tu vois, pas conscience que j'allais devoir un peu philosopher comme ça entre guillemets.

E – J'espère que je ne t'ai pas achevé tu vas aller te coucher.

I – Non mais non faut que je gère ma boîte mail tu vois faut être fragile c'est-à-dire que voilà comme je suis en formation toute la journée je fais mon métier le soir maintenant tu vois c'est ça l'agilité chez X.

E – Il faut apprendre à déconnecter un si t'es en formation t'es en formation

I – Ouais mais alors ça encore une fois ça c'est beau sauf que en fait c'est ce que tu vas récupérer le lendemain donc si je peux en faire un peu ce soir j'en fais un peu ce soir pour que demain ne soit pas si terrible que ça.

E – Bon ben écoute bon courage !

I – Ouais merci Juliette et puis bah toi bon courage pour ton mémoire. Tu dois le rendre quand ton mémoire ?

E – Fin septembre pour le mémoire final.

I – Là j'ai bien compris que le but c'était que tu trouves ta problématique après va falloir rédiger ben bon courage.

E – Là j'ai déjà une petite idée quand même

I – C'est vrai t'as une idée ça y est ?

E – Ouais j'ai une petite idée quand même en fait je vais parler du concept de novlangue managériale

I – Alors là c'est quoi la novlangue managériale ?

E – Je ne sais pas si tu as lu ou si tu as entendu parler de 1984 de George Orwell ?

I – Non pas du tout.

E – Donc en fait une novlangue managériale, c'est une langue qui t'enferme dans des concepts en fait, dans son livre, c'est très dystopique, hein c'est une société ou en fait, tu n'as le choix qu'entre quelques mots pour t'exprimer. Et en fait ce que je veux montrer et ce que j'ai pu observer dans toutes mes interviews, c'est qu'il y a en fait une espèce de novlangue managériale autour de l'agilité, avec voilà des valeurs bien définies, des communications avec des termes bien précis employés et dès qu'on sort de ce cadre et ben il y a une demande de recadrage de la part de la direction, des difficultés d'appropriation parce que ben même bon toi ce que tu m'as dit, c'est que pour toi l'agile ça s'appliquait très bien à ton métier et les valeurs tu te reconnaissais dedans et tu reconnais que ça s'applique bien à ton métier mais j'ai des personnes que j'ai interviewées qui ne s'y reconnaissent pas, qui ne les comprennent pas, ces valeurs-là. Et en fait, quand tu mets trop de cadres c'est ce que montre en fait Orwell dans son livre c'est que quand tu mets trop de cadres aux gens pour de base simplifier la communication en fait, tu la rends impossible.

I – Ouais je vois c'est un peu quand... En gros c'est quand tu simplifies trop au bout d'un moment ça ne veut plus rien dire quoi ça ne marche pas.

E – Exactement si tu mets trop de cadres, si tu dis aux gens, voilà, vous devez respecter telle valeur, telle valeur, telle valeur, mais que tu ne leur donnes pas de concret pour savoir comment, dans leur quotidien, ils peuvent se l'approprier et bien tu les enfermes dans une novlangue puisqu'ils ont des concepts mais ils ne savent pas comment en sortir et quel est leur possibilité de manœuvrer.

I – Ok ! Ah bah tu vois, c'est tout de suite plus clair et je suis d'accord avec toi. Sur ce concept-là, je trouve qu'il est assez juste, c'est que en fait on a des fois on a tendance à prendre trop les gens pour des abrutis au final. À force de simplifier, de simplifier, de simplifier, de simplifier au final, il n'y a plus rien à l'intérieur et au final, ça débouche sur plus rien du tout donc ouais.

E – Et c'est pour ça en fait qu'à un moment donné, je te demandais si tu ne te sentais pas un peu enfermé avec ces valeurs-là.

I – Bah du coup non, parce qu'en fait me sens assez libre de les interpréter de la façon dont moi j'en ai envie et donc je pense oui il faut les interpréter surtout. Donc c'est pour

ça que je n'ai pas ce sentiment d'être enfermé ou oppressé c'est des valeurs qu'il faut respecter après tu peux les exprimer de façon différente tu vois, je ne me sens pas dire que je ne sais pas, mais là le client avant tout, ça se retranscrit uniquement de cette façon-là tu vois. Il y a plein de façons différentes ou tu privilégies le client et plein de façons différentes de le faire. Donc je ne me sens pas enfermé par un cadre trop fort sur cette sur cette notion.

E – Après, c'est parce que toi tu prends la liberté de l'interprétation, mais si aujourd'hui tu devais être devant une C. qui a sa propre vision des choses je ne sais pas si elle laisserait la place à l'appropriation. Qu'est-ce que tu en penses ?

I – Ouais ouais non mais je suis d'accord hein, je suis-je suis d'accord avec ça. Pour te donner un exemple assez drôle qui illustre ça c'est que dans le cadre de X je suis dans un programme qui s'appelle je ne sais pas si t'as entendu parler mais tu as un programme talent avec différents niveaux "emerging", "advanced" et cetera. Du coup, moi je suis emerging et du coup dans le cadre de ce programme-là on s'est retrouvé en groupe de travail et on a dû traiter deux sujets qui seront propres à notre métier qui existe depuis la nuit des temps et on a dû faire des groupes de travail là-dessus, c'est l'assurance via la filiale Cardif de X et la conquête qui est le développement du parc de clients. Et en fait, ce qui était très drôle, c'est qu'on te dit de faire un... Comment ça s'appelle une donc tu dois traiter ce sujet-là en groupe et après tu dois le représenter à C. F. qui est la patronne de la DRP. Et en fait tu devais le présenter à C. F. et aux autres groupes, et cetera. Et en fait ce qui est très drôle c'est que en fait au milieu t'as une espèce de point intermédiaire pour savoir où tu en es tu fais un peu une présentation de ta version bêta qui est quasiment ta version terminée et que bah au final on me dit après ça on te la débriefer et on me dit ouais mais en fait C. F. dedans elle attendait bah qu'il y ait tel élément tel élément tel élément. Et donc en fait tu vois c'est qu'on te dit en fait on veut une vision nouvelle on veut une façon nouvelle de voir les choses mais en fait on veut quand même que dans ta présentation il y ait les attentes de la personne à qui tu dois restituer et donner tes idées nouvelles. Donc ça rejoint un peu ce que tu dis, c'est-à-dire que bah en fait au final tu te rends compte qu'à certaines strates en fait t'as plus trop de liberté et qu'on dit oui oui vous êtes libres mais au final tu ne l'es pas du tout et t'es obligé d'adopter la vision de bah en fait de la personne que tu vas avoir en face de toi.

E – Donc t'as quand même, même si ce n'est pas sur le thème de l'agilité t'as quand même ça qui est quand même présent dans l'entreprise ?

I – Ouais mais après ça rejoint un peu ce que je te disais, c'est qu'en fait il faut savoir choisir ses combats, c'est-à-dire qu'on aurait pu y aller en disant ben écoutez nous on nous a demandé de traiter le thème librement à notre façon donc nous c'est comme ça qu'on le voit mais franchement est-ce que t'as le temps et l'énergie de mener ce combat-là ? Non donc du coup tu dis je suis d'accord on va faire ce qu'elle a envie qu'on fasse, donc je fais quelque chose qui ne sert absolument à rien mais là au moins on n'embête pas et ça permet de continuer à avancer de mon côté.

E – Ok bon ben écoute c'est un c'est intéressant de de savoir ça aussi !

Entretien n°10

E – Bah du coup on va commencer par ce que tu peux me dire sur ce que c'est pour toi l'agilité ?

I – L'agilité dans le travail en fait la méthode agile ou l'agilité en général ?

E – Bah si tu fais la distinction, je veux bien que tu me l'expliques.

I – Ah pour moi, quand on dit de quelqu'un qu'il est agile c'est quelqu'un qui a des ressources et qui est capable de s'adapter dans toutes les situations en fait, quelqu'un qui est doué. Après transposer un mode de fonctionnement agile pour moi c'est essayer d'appliquer en fait cette notion de s'adapter d'être souple et réactif à un mode de fonctionnement au travail.

E – D'accord donc pour toi l'agile c'est plutôt un savoir-être ?

I – Un savoir-être et un savoir-faire aussi parce que savoir être agile c'est aussi avoir certaines compétences ce n'est pas juste de faire semblant de s'adapter. Pour s'adapter à quelque chose c'est je ne sais pas comment expliquer, mais il faut quand même avoir les compétences derrière de pouvoir monter en charge sur plein de sujets en fait.

E – D'accord et par rapport à ça qu'est-ce que tu penses des méthodes et des savoir-être agiles au sein d'une banque comme X ?

I – Le mode de fonctionnement ?

E – Oui.

I – Je pense que comme toute méthode on te donne les bases et après faut les adapter à l'activité et aux personnes que tu cherches à embarquer en fait.

E – D'accord et ce terme embarquer comment tu les embarques les personnes, est ce que tu penses que toi personnellement sur l'agilité tu as été correctement embarquée ?

I – Moi je n'ai pas enfin mis à part si moi j'essaie dans une démarche personnelle, il n'y a pas eu forcément de choses. Enfin, j'essaye de me souvenir hein, mais on a eu des petites présentations et on nous a dit il va falloir être agile il y a toute une série de communications sur Echonet et voilà. Après si tu veux aller plus loin c'est du temps personnel en fait il faut aller dans MyDev il faut s'inscrire et puis il faut avoir du temps

pour faire du e-learning mais sinon de mémoire sur l'agilité on n'a pas eu de choses plus poussées.

E – D'accord donc tout ce qui a été fait avec Be Change et cetera toi tout ça ne t'a pas touché ?

I – Il y a eu quoi de fait ? Je t'avoue que franchement tu vois je ne m'en rappelle pas comme ça de manière instinctive quoi.

E – Bah en gros si tu veux ils ont lancé sur Be Change des parcours sur l'agilité pour voilà s'approprier les valeurs et cetera.

I – Bah oui c'est les e-learning faut aller sur MyDev si si. Mais ça ils ont fait de la communication mais par exemple tu vois on a plein de formations obligatoires sur plein de sujets différents la sécurité des bâtiments tout ce qui est Cybersécurité... Sur l'agilité c'est un état d'esprit qu'on nous demande et une manière de travailler qu'on nous demande de faire et il n'y a rien eu d'obligatoire par exemple.

E – D'accord et toi tout ce qui a été fait donc ces e-learning ça ne t'a pas donné l'envie ? Qu'est ce qui a fait que t'as pas forcément eu l'envie de le faire ou de prendre du temps ?

I – J'en ai fait moi si si moi je ne te dis pas que je ne me suis pas intéressé, je me suis inscrite à la formation coach agile c'est du temps en fait qui manque je n'ai pas envie d'empiéter sur mon ton perso pour faire ça.

E – Et est-ce que tu considères aujourd'hui que même si tu n'as pas forcément eu le temps de le faire correctement est-ce que tu te considères toi comme quelqu'un d'agile ?

I – Ben moi je travaille avec une équipe... Bah ça dépend ce qu'on appelle agile si c'est est-ce que je suis polyvalente, est ce que je m'adapte ? Est-ce que je n'ai pas peur d'apprendre des nouvelles choses et de changer complètement mon environnement de travail ? Je te dirais que moi je suis agile. Après si c'est est ce que j'applique au bureau les méthodes agiles je dirais oui dans une certaine mesure pas dans l'intégralité de mon poste parce que j'ai un poste un peu multi-mission je ne fais pas que de la gestion de projet, j'essaye quand même d'être... En fait tout, c'est ouais, tout dépend ce qu'on met derrière le mot agile j'en reviens toujours au même. Mais oui, je mets en place quand je travaille avec mon équipe et on travaille en méthodes agile. Si

c'est travailler en méthodes agiles c'est faire des sprints faire des Daily et tout ce qui va avec je travaille comme ça avec les nouveaux termes travailler de façon produit et plus de façon projet.

E – Mais justement tu dis ça dépend de ce qu'on met derrière mais qu'est-ce que tu y mets, toi, derrière ce mot-là ?

I – En fait tu vois tu ne m'as pas défini tu me dis je vais parler de l'agilité mais en fait tu n'as pas défini de quoi tu voulais parler.

E – Exactement mais parce qu'en fait moi ce qui m'intéresse c'est ce que tu mets, toi, derrière l'agilité.

I – C'est ce que je te disais au début de l'entretien ça dépend si tu dis cette personne est agile au sens du dictionnaire ou si tu parles de la méthode agile qui est une façon de travailler en entreprise en fait.

E – D'accord donc il y a vraiment du coup cette distinction entre savoir-être et savoir-faire ? Savoir-être ça va être une personne agile...

I – Pour moi l'agilité d'une personne ce n'est pas du savoir-être c'est du savoir-faire. C'est une qualité, c'est une compétence en fait. Parce que pour moi du savoir être en fait c'est réducteur quand tu dis du savoir-être on a l'impression que c'est vide en fait c'est de l'apparence c'est qu'il n'y a rien c'est creux derrière en fait.

E – En fait si je t'emmène dans cette direction c'est parce que dans toutes les communications quasiment qui ont été faites sur Echonet et Be Change sur l'agilité en fait il y a ce terme savoir-être qui est très, très repris dans les communications en disant qu'aujourd'hui pour être agile c'est un savoir-faire donc des méthodologies mais aussi beaucoup un savoir-être et donc si pour toi c'est très réducteur c'est quelque chose que j'entends tout à fait.

I – Moi, je pense que c'est les deux en fait tu ne peux pas dissocier le savoir-être et le savoir-faire sinon ça ne fonctionnera pas en fait.

E – Oui mais du coup par exemple si tu prends un chargé d'affaires qui lui dans son travail ne rencontre pas les méthodes agiles parce que ce n'est pas son travail de faire de la gestion de projet et cetera, à part si on le met dans une équipe agile en tant qu'expert métier voilà mais en fait le but de la direction aujourd'hui dans leurs

communications c'est de pousser l'agile dans tous les métiers donc même un chargé d'affaires au quotidien dans son travail il faudrait qu'il soit agile et c'est pour ça que je te demande si pour toi c'est pertinent qu'ils aient fait cette distinction entre savoir-faire agile donc utiliser la méthode agile connaître les sprints les reviews et cetera et le savoir-être qui est plus des comportements quotidiens agiles.

I – Moi ça ne me choque pas parce qu'en fait ça revient à ce que je t'expliquais. Est-ce que c'est la personne qui est agile ? Ou est-ce que ce sont les méthodes de travail qui sont agiles ? Et en fait c'est complémentaire. Si tu veux déployer des méthodes de travail agiles dans ton entreprise il faut que tu aies les personnes avec des mentalités... Déjà qui n'ai pas peur du changement et cetera donc qui soit un peu agile en fait c'est ce qu'on leur demande donc ça ne me choque pas qu'on essaie d'insuffler une espèce de savoir être agile pour que les personnes accrochent aussi à la méthodologie et au savoir-faire.

E – D'accord donc pour toi même quelqu'un qui ne travaillera jamais en mode agile doit quand même pour que l'entreprise se transforme et devienne agile elle-même, il faut qu'il y ait des personnes qui soient agiles.

I – Bah moi je pense que c'est important ouais d'avoir des personnes, ça dépend ce qu'on met toujours derrière le mot agile mais si derrière d'avoir des personnes agiles c'est des personnes qui connaissent les méthodes même si elle ne les applique pas avoir un vernis parce qu'enfin il y a que dans la pratique que tu peux ancrer des automatismes. Enfin moi je pense que c'est comme ça que ça fonctionne mais en fait le savoir-être agile c'est entre guillemets mettre dans la tête des gens que bah aujourd'hui tu fais ça demain tu pourras faire autre chose il faut que tu puisses t'adapter demain. Aujourd'hui on travaille comme ça demain on travaillera peut-être d'une autre façon on va changer ton outil... Pour moi c'est un peu quand même de la conduite du changement en fait d'essayer d'être, d'insuffler cet état d'esprit un peu partout parce que aussi on est dans un métier ou tu peux faire un métier hier tu pouvais faire un métier aujourd'hui tu fais un métier demain tu feras encore un autre métier même si l'entreprise pour laquelle tu travailles reste la même ça reste X qui est une banque. Tu peux exercer tout un tas de métiers différents et pour que ça fonctionne je pense qu'il faut bah il faut être agile il faut être adaptable il faut aimer aussi apprendre des choses nouvelles et pas avoir peur de se lancer dans quelque chose qui t'es complètement inconnu jusqu'à présent.

E – D'accord je vois ce que tu veux dire. Pour justement parler de ces savoir-être agiles, X a du coup publié les cinq valeurs agiles du groupe. Est-ce que tu les connais ou est-ce qu'il faut que je te les partage ? J'ai l'image avec les cinq valeurs si tu veux.

I – Ouais ouais je veux bien.

E – Je te les partage. Donc voilà les cinq valeurs qui ont été définies par X ce que je te propose c'est qu'on en fasse un petit peu le tour et que tu me dises ce que ça t'évoque et surtout est-ce que pour toi c'est quelque chose que tu t'appropries est ce que derrière ces termes-là tu te reconnais est-ce que tu les comprends.

I – Moi franchement ça me parle les cinq valeurs agiles et je trouve que ça recoupe beaucoup un peu avec ce que je disais la discipline plus que le contrôle moi je trouve que c'est important de mettre des règles et un cadre mais de faire confiance en fait aux gens pour être assez bah disciplinés pour faire les choses correctement en fait sans avoir besoin d'avoir toujours un contrôle tout le temps. La réactivité plus que la planification bah pour moi c'est un des principes pour moi de l'agilité en fait c'est-à-dire que tu peux planifier parce que je pense que c'est important de planifier quand même au moins sur le macro savoir où tu vas mais être réactif parce qu'on sait que tout ne se passe pas toujours comme on le souhaiterait, surtout dans le projet et savoir rebondir en fait savoir prendre tout de suite pas forcément la bonne décision parce que personne n'est parfait mais la décision pour dire bon bah ça ça ne marche pas comme on avait prévu on ne pourra pas faire ça en temps et en heure mais bon on va faire comme ça et ça nous permettra quand même d'arriver à notre objectif enfin voilà ça c'est super important en fait. L'ouverture plus que les certitudes bah ça c'est un état d'esprit c'est pareil ne pas rester campé toujours sur ses positions et savoir aussi avoir les savoirs avoir l'esprit assez ouvert pour entendre aussi les arguments des autres et pour moi ça va avec le courage plus que les habitudes et savoir sortir de sa zone de confort et du mais on a toujours fait comme ça et ça marche alors on va continuer plutôt que de casser la routine et de s'ouvrir à d'autres méthodes de sortir de sa zone de confort. Voilà et le client avant tout ben moi j'ai fait vingt ans de réseau donc le client avant tout c'est quelque chose qui est très important pour moi et je trouve ça important de quand même rappeler que si on fait tout ça c'est pour le client.

E – Et donc tout ça toi tu arrives bien à te les approprier, est-ce que tu penses que ces valeurs elles sont assez claires pour être comprises par tout le monde ?

I – Euh je dirais oui. Après moi j'en ai donné mon interprétation. Je pense que les mots qui sont utilisés sont assez simples pour être compris par tout le monde après peut être que chacun en fait son sel se les approprient à sa façon en fait. Mais je pense que les mots choisis, les termes enfin c'est assez simple pour que tout le monde puisse se les approprier.

***Annexe n°3 : Tableau de
présentation de la population
interviewée***

N° d'entretien	Durée	Genre	Année de naissance	Niveau d'études	Poste occupé	Ancienneté sur le poste	Ancienneté dans l'entreprise	Statut	Management ?	Projet ?	Travail en réseau ou en central ?
1	01h24	F	1975	Bac+5	Directrice de projets stratégiques	4 ans	23 ans	Cadre	Non	Oui	Central
2	00h38	M	1970	Bac+5	Responsable d'équipe Business Monitoring	10 ans	20 ans	Cadre	Oui	Non	Central
3	01h30	M	1959	Bac+5	Directeur de programme	4 ans	20 ans	Cadre	Oui	Oui	Central
4	00h35	F	1989	Bac+5	Chargée d'affaires Cash Management	3 ans	8 ans	Cadre	Non	Non	Réseau
5	00h45	M	1964	Bac+5	Responsable Conduite du changement	4 ans	22 ans	Cadre	Oui	Non	Réseau
6	01h15	M	1972	Bac+5	Directeur de domaine	5 mois	25 ans	Cadre	Oui	Oui	Central
7	01h03	M	1967	Bac+3	Manager de projet	5 ans	16 ans	Cadre	Oui	Oui	Central
8	00h37	M	1971	Bac	Chargé de soutien organisation	6 ans	32 ans	Cadre	Non	Non	Central / Réseau
9	01h00	M	1988	Bac+5	Chargé d'affaires Entreprises	1 an	6 ans	Cadre	Oui	Non	Réseau
10	00h24	F	1978	Bac+2	Directeur de projet	4 ans	17 ans	Cadre	Non	Oui	Central

***Annexe n°4 : Planche des cinq
valeurs agiles du groupe***

LA DISCIPLINE
PLUS QUE
LE CONTRÔLE



LE CLIENT ★★
AVANT TOUT



NOS 5 VALEURS AGILES BNP Paribas

LA RÉACTIVITÉ
PLUS QUE
LA PLANIFICATION



L'OUVERTURE
PLUS QUE
LES CERTITUDES



LE COURAGE
PLUS QUE
LES HABITUDES

