

ÉTUDE THÉMATIQUE

## L'agilité dans tous ses états

*Revue exploratoire de quelques questions RH*

DÉCEMBRE 2021

*L'Observatoire de l'Evolution des Métiers de l'Assurance (OEMA), association paritaire régie par la loi du 1er juillet 1901, a été créé par la FFSA et le GEMA, devenus le 8 juillet 2016 : Fédération Française de l'Assurance – FFA*

*Par ses travaux d'analyse et ses préconisations, l'Observatoire a pour objet d'apporter son concours à l'identification des facteurs qui risquent d'affecter les métiers de l'assurance et particulièrement des conséquences qui en découlent pour les qualifications et les besoins de formation. L'OEMA conduit des enquêtes et exploite des bases de données sociales sur l'état des ressources humaines de la profession, afin de mieux cerner :*

- *les besoins des entreprises en matière de compétences et de formations,*
- *les facteurs économiques et organisationnels susceptibles d'influer sur ces besoins,*
- *les pratiques de gestion des ressources humaines.*

*L'Observatoire met ses études à la disposition des sociétés d'assurances, des organisations d'employeurs et de salariés, ainsi que des organismes professionnels intervenant dans les domaines de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.*

# Sommaire

## Présentation

<b>I. L'agilité dans tous ses états</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Une étiquette sur un kaléidoscope</b>	<b>7</b>
1.1.1 Méthode, structure, posture	
1.1.2 Agilité-expérience, agilité-modèle	
<b>1.2 Pour quelques entreprises, un nouveau modèle organisationnel en tête</b>	<b>10</b>
1.2.1 Une nouvelle catégorisation des activités	
1.2.2 L'adoption d'une organisation matricielle	
1.2.3 Du process à l'équipe, une autre focale de l'organisation efficace	
1.2.4 L'introduction de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles	
1.2.5 Une codification de la production collective dans des unités sans hiérarchie	
<b>1.3 Pour tous les assureurs, l'engagement d'une transformation culturelle</b>	<b>13</b>
1.3.1 Au-delà de l'agilité-modèle	
1.3.2 Les métiers de la relation client, des pratiques agiles avant la lettre	
<b>1.4 L'agilité à différents stades</b>	<b>14</b>
<b>II. Revue exploratoire de quelques questions RH</b>	<b>16</b>
<b>2.1 A L'intérieur des structures agiles</b>	<b>17</b>
2.1.1 L'évolution, voire la redéfinition de la fonction managériale	
2.1.2 L'importance des postures dans des équipes sans hiérarchie	
2.1.3 La régulation de l'activité et du rythme de travail	
<b>2.2 Ce que les structures agiles impliquent pour la gestion RH</b>	<b>20</b>
2.2.1 Les fonctions et les rôles dans les référentiels RH	
2.2.2 Le recrutement et la composition des équipes, l'allocation des ressources	
2.2.3 La gestion des compétences et des expériences par les DRH	
<b>2.3 Dans de nombreuses entreprises, quelles que soient les organisations</b>	<b>23</b>
2.3.1 Comment travailler sur les postures ?	
2.3.2 Le feed-back ou l'épreuve d'un nouveau travailler ensemble	
2.3.3 Redéfinir des limites pour prévenir les risques de dérive	
<b>2.4 Enjeux transversaux pour la gestion RH</b>	<b>28</b>
2.4.1 Quelle place de l'agilité dans les entretiens RH ?	
2.4.2 Quels échelles et critères de reconnaissance ?	
2.4.3 Au temps de l'agilité, qu'est-ce que participer veut dire ?	
<b>Conclusion : l'agilité, un changement de paradigme ?</b>	<b>32</b>
Une dimension "aspirationnelle"	
Un paradigme mécaniste à bout de souffle	
Où situer les entreprises d'assurances ?	
Sur le métier de la prospective	
<b>Annexes</b>	<b>35</b>

# Remerciements

Nous remercions vivement les représentants des entreprises et des organisations syndicales qui ont apporté l'essentiel des contributions de cette étude.



# Présentation de l'étude

*"Il faut toujours dire ce que l'on voit.*

*Surtout il faut toujours, ce qui est plus difficile, voir ce que l'on voit"*

*Saint Exupéry*

## Pourquoi l'agilité ?

Si l'agilité est aujourd'hui partout, peut-être faut-il alors se demander les raisons de ce succès. Apparues d'abord dans les milieux informatiques, les méthodes dites "agiles" visaient essentiellement à améliorer la performance des équipes en termes de délais de production et de conformité aux attentes des destinataires. La méthode ayant fait ses preuves, elle se déploie progressivement aujourd'hui dans toutes les sphères de l'entreprise. Certes, elle apporte une plus grande efficacité productive là où elle est instituée, mais on observe qu'elle répond aussi à des aspirations sociétales plus profondes. Le rapport au travail évoluant, les collaborateurs expriment de plus en plus aujourd'hui le souhait d'être davantage acteur de la vie de l'entreprise. Ce désir de plus grande participation, de relations plus égalitaires, d'organisations moins hiérarchisées et plus transversales est d'ailleurs un fait qui marque l'époque actuelle bien au-delà du seul cadre de l'entreprise.

## Vous avez dit "agilité" ?

Ainsi, les salariés de l'assurance sont nombreux dans leur vie professionnelle à entendre, lire ou prononcer ce terme. Depuis les exposés stratégiques aux simples conversations d'équipe, dans tous les métiers, quel que soit le niveau hiérarchique, l'agilité pénètre le vocabulaire de l'entreprise. Si le mot résonne chaque jour davantage aux oreilles de chacun, les contextes et pratiques auxquels les collaborateurs l'associent marquent des différences importantes selon les personnes. Pour un grand nombre, l'agilité évoquera d'abord la crise sanitaire et cette réactivité collective pour organiser le basculement dans le travail à distance. D'autres (ou les mêmes) penseront d'abord aux changements d'habitudes que leur impose la fin de l'attribution d'un bureau au profit du flex office. Pour les salariés engagés dans la réalisation de projets, l'agilité prendra souvent un sens plus technique : une manière de conduire le développement, une organisation et des méthodes labellisées "agiles". Pour beaucoup, l'agilité sera comprise avec une signification plus générale, comme le nom donné à un changement de manière de travailler ensemble, au travers d'une nouvelle expérience à espérer ou à craindre. Si ces manifestations sont donc diverses, elles semblent cependant pouvoir être référées à une trame commune. Pour qualifier les changements en cours, les mêmes mots-clés reviennent sans cesse : accélération du temps et des processus, interdépendance et transversalité... questionnent les territoires et frontières des postes de travail comme ceux des structures. Dans les entreprises, ceux dont la responsabilité est d'organiser portent une attention sans précédent à la coopération efficace entre les personnes et les équipes. C'est ce phénomène global, complexe, aux attributs multiples que nous tenterons d'approcher dans cette étude.

## Parti pris

Pour ces raisons, nous avons voulu éviter de segmenter le sujet en le réduisant à tel ou tel sous-thème. La nature de "l'objet" interdit selon nous de privilégier une dimension particulière en négligeant le reste. Ce qui suit ne se présente donc pas comme une juxtaposition de monographies sur les méthodes agiles, le flex office, les nouvelles compétences collaboratives, le travail hybride... dans l'assurance.

Dans l'esprit d'une étude exploratoire à large focale, nous essaierons plutôt d'identifier l'agilité sous toutes les facettes où elle se présente, de ne rien éliminer ou réduire trop vite, de ne pas trop hiérarchiser ses composantes en continuant de tenir "tous les bouts ensemble". Notre démarche sera ici identique à celle suivie dans une précédente étude<sup>1</sup>. Nous avons alors mis l'accent sur les causes et mécanismes transversaux de la révolution digitale. A partir de cette exploration initiale, nous avons ensuite produit des monographies par métier. Nous suivrons cette même logique dans le cycle de réflexion qui s'ouvre. Cette étude introductive sur l'agilité est conçue comme la reconnaissance d'un paysage à partir duquel nous pourrions instruire ultérieurement, avec un prisme plus étroit, telle ou telle problématique particulière liée à l'agilité organisationnelle, RH, managériale...

## De l'adaptation aux plans de transformation

Notre exploration de 2018 montrait suivant quels mécanismes une combinaison de facteurs technologiques, sociétaux et réglementaires concourraient à transformer irrésistiblement activités et compétences. Nous décrivions alors les réponses, le plus souvent locales et spontanées, par lesquelles individus et collectifs, pris dans le flux de ces évolutions, s'adaptaient à cette nouvelle donne. Trois ans après, ce qui était réponses adaptatives s'est complété de démarches volontaires et structurées dans des programmes. Les ajustements pragmatiques s'accompagnent d'une vision de plus en plus élaborée des directions d'entreprises sur les transformations à opérer, cible à atteindre ou, pour le moins, idéal organisationnel vers lequel tendre. A minima dans les discours, une nouvelle conception de l'organisation est en train d'émerger, souvent placée sous l'étendard de la révolution agile. Comprendre ce nouveau concept est donc un incontournable préalable à la réflexion prospective. L'agilité constitue-t-elle une mode managériale ou une inspiration durable pour l'organisation de l'assurance ? A l'interrogation à l'origine de cette étude, nous pouvons répondre sans plus attendre : l'agilité n'est pas une mode. Elle correspond à une transformation profonde, sur un temps relativement long, à un rythme inégal selon les sociétés, mais de manière irréversible, de l'assurance en France. C'est à une première identification des caractéristiques et des implications RH de cette transformation que nous invitons le lecteur de cette étude.

## Une question en suspens

Depuis la révolution informatique des années 1960, le secteur est coutumier des vagues numériques successives. Elles ont continûment refaçonné jusqu'à aujourd'hui les processus productifs du secteur, le contenu des postes de travail, le profil des compétences. Si l'agilité doit particulièrement nous interroger, c'est que les évolutions qu'elle embarque semblent d'une toute autre nature. Toujours sur fond d'accélération technologique, l'agilité challenge une conception mécaniste de l'organisation. Pour différents auteurs en effet la conception séculaire de l'entreprise, telle que modélisée par Taylor et Fayol puis remastérisée après-guerre, a déjà touché ses limites. Ainsi, l'agilité opèrerait pour certains auteurs à un tout autre niveau qu'une nième révolution technologique. Elle serait porteuse d'une modification profonde des valeurs, d'une conversion de la façon de penser le "travailler et produire ensemble". Ce travail exploratoire sur l'agilité ne pouvait cependant pas embrasser une interrogation aussi vaste. En attendant peut-être de futurs développements, c'est au seuil de ce questionnement que nous concluons cette étude.



<sup>1</sup> Les métiers de l'assurance au temps du digital (OEMA, 2018)

## Plan de l'étude

Notre démarche en deux temps sera donc plus rustique. "L'agilité dans tous ses états" (première partie) rend compte de la manière dont ce terme circule, ce qu'il signifie pour les collaborateurs de l'assurance, à quoi ils associent ce mot, comment ils en parlent. Selon les organisations, les métiers, les expériences individuelles, les acceptions de l'agilité sont diverses. On peut ainsi dégager un nuancier de l'agilité dans les entreprises d'assurances où se combinent expérimentations et poursuite de modèles. Cet état des lieux nous conduira dans une deuxième partie à "une revue exploratoire de quelques questions RH". Sans prétention à l'exhaustivité, on proposera une formulation toute provisoire de sujets ressources humaines induits par l'agilité, déjà présents ou à paraître.

En mêlant constats et questionnements, nous présenterons ces éléments de réflexion dans de courtes synthèses. Autant d'introductions appelées, nous l'espérons, à être complétées, reformulées, enrichies ou réfutées par toutes les parties prenantes. Cette étude se terminera par une conclusion interrogative : de quoi le foisonnement de transformations recueillies dans ces travaux est-il le signe ? S'agit-il d'une adaptation des organisations comme il y en eu tant d'autres dans l'histoire ou, comme certains l'annoncent (et l'espèrent), de quelque chose de beaucoup plus profond et d'unique : un changement de paradigme ? Enfin, ces travaux sur l'agilité ont mobilisé des sources très diverses : témoignages et discussions en groupe de travail, interviews, ouvrages techniques sur les méthodes agiles, articles de recherche... Pour ne pas alourdir le texte principal, nous avons choisi de présenter une partie de ces matériaux en annexe. Pour autant, ces éléments ne sont pas périphériques et constituent une composante à part entière de l'étude.





# I. L'agilité dans tous ses états

## 1.1. Une étiquette sur un kaléidoscope

Dans tous les métiers, le mot agilité circule de plus en plus dans les entreprises d'assurances. Ce qu'il désigne quand les collaborateurs l'emploient révèle la richesse mais aussi la polysémie du terme. Selon les sociétés et responsabilités exercées, l'agilité évoque un environnement particulier et des expériences différentes. Autant de prismes, autant d'images qui font songer dans un premier temps à un mot valise, une étiquette posée sur un kaléidoscope. Face à des représentations éclatées, le besoin de cohérence peut s'aider de deux grilles de lecture. La première conduit à identifier quelques grands domaines auxquels les collaborateurs se réfèrent quand ils parlent d'agilité. Trois champs de signification ressortent alors des témoignages : l'agilité peut ainsi être associée à une *méthode* (de développement des projets), à un nouveau design des *structures organisationnelles* (pour un fonctionnement plus transversal) ou à de nouvelles *postures professionnelles*. La seconde grille recherche dans les témoignages ce qui, dans l'agilité, évoque une expérience pragmatique "de terrain" versus une agilité conceptuelle, représentation d'un modèle-cible à atteindre.

### 1.1.1 Méthode, structure, posture

*L'agilité comme méthode* est l'association la plus ancienne. Elle remonte à une nouvelle conceptualisation du développement des logiciels à la fin des années 1990. Le "manifeste agile" (annexe 1) publié en 2001 résume les valeurs et principes de cette nouvelle approche. "Le développement agile, appelé aussi développement adaptatif, se caractérise par un style de conduite de projets itératif, incrémental, centré sur l'autonomie des ressources humaines impliquées dans la spécification, la production et la validation d'une application intégrée et testée en continu". Parmi les différentes méthodologies qui se rangent aujourd'hui sous cette bannière, c'est la démarche SCRUM qui connaît la diffusion la plus large. En l'espace de vingt ans, cette agilité-méthode a refaçonné les pratiques, les métiers et les compétences du développement informatique. Dans la catégorie "Management de projets", le référentiel RH des métiers des SI (CIGREF <sup>2</sup>, 2018) consacre les nouveaux métiers générés par l'approche agile : product owner, scrum master, coach agile... C'est aussi ce regroupement et ses subdivisions qui ont été importés dans la nomenclature 2020 des métiers de l'assurance <sup>3</sup>.

Ce nouvel univers de pratiques est naturellement familier aux collaborateurs des DSI dans les sociétés d'assurances. Mais il emporte aussi des effets structurants pour les autres métiers de l'entreprise. La mise en œuvre de ces méthodologies reconfigure la collaboration entre le prestataire interne et leurs entités clientes. La traditionnelle partition maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre se recompose dans des formes nouvelles. Dans les entreprises qui ne s'étaient pas déjà engagées dans cette voie, l'évolution en cours favorise le rattachement aux directions informatiques de postes intégrés jusque-là dans les directions métiers. Surtout, les méthodes agiles sollicitent davantage et différemment les unités utilisatrices. Dans les anciennes démarches de développement dites en "V" les utilisateurs étaient fortement mobilisés au début, pour la spécification des besoins, et à la fin, pour la réception des livrables. La nouvelle approche itérative requiert leur contribution / validation fréquente en continu sur l'intégralité du cycle. Elle explique la difficulté des unités clientes à se faire précocement une représentation globale du futur livrable.

<sup>2</sup> Au sein du domaine "Système d'information et appui à la transformation digitale".

Voir <https://www.cigref.fr/nomenclature-rh>

<sup>3</sup> Voir [Nomenclature des métiers assurance-vf2.pdf \(metiers-assurance.org\)](https://www.metiers-assurance.org/nomenclature-des-metiers-assurance-vf2.pdf)

Dans la nouvelle démarche, la vision d'ensemble émerge progressivement et se construit brique à brique. Mais c'est bien au-delà du développement et de l'adaptation des applications dans le champ des SI que les principes et valeurs du manifeste agile impriment leurs marques. Comme nous y reviendrons (voir 1.2), nombre de ces préconisations peuvent s'appliquer à tout projet de développement, qu'il intègre ou non une dimension informatique. Dans le court texte qui énonce une philosophie de la méthode, se trouvent ainsi déjà contenus les éléments qui appellent les salariés à l'adoption de nouvelles postures<sup>4</sup>.

*L'agilité comme structuration* doit s'entendre ici comme un certain découpage de l'entreprise en unités homogènes, une architecture particulière de ses composantes, une manière de les faire travailler ensemble. Elle renvoie notamment à une reconfiguration d'une partie des activités en écosystèmes, impliquant alors un redéploiement du management traditionnel dans une nouvelle attribution de fonctions et de rôles. Cependant, peu de sociétés ont aujourd'hui franchi le pas et engagé au nom de l'agilité une évolution significative de leurs structures. Celles qui se lancent trouvent l'inspiration de leur nouveau design dans des modèles d'agilité partiels ou "à l'échelle" (voir 1.2).

*L'agilité comme un état d'esprit.* Dans un grand nombre de témoignages enfin, l'agilité est associée à l'idée d'attitudes touchant à leurs représentations professionnelles et comportements, et conduisant à se relier plus efficacement aux clients, à leur manager ou collaborateurs, à leurs collègues. Les mots-clés de coopération, co-construction, interaction, intrapreneuriat, feed-back managérial ou d'équipe, initiative, responsabilité, engagement, envie... déclinent abondamment ce thème. Si l'on ne devait retenir qu'un seul marqueur de la transformation agile, ce sujet de la posture professionnelle arriverait certainement en tête. A des degrés divers, toutes les sociétés montrent un intérêt marqué pour le sujet, qu'elles soient engagées ou pas dans des projets organisationnels de montée de l'agilité, partielle ou à l'échelle. Les entreprises qui s'engagent dans cette voie considèrent d'ailleurs que cette évolution culturelle est un préalable à la transformation des structures et des méthodes. C'est également dans cet univers de sens que le plus grand nombre de salariés se retrouvent : dans tous les métiers, l'agilité renvoie à l'expérience (ou à l'attente) d'un nouveau "travailler ensemble".

### 1.1.2 Agilité-expérience, agilité-modèle

*L'agilité comme expérience.* D'une manière générale, les équipiers du front office (développement commercial, opérations d'assurances, indemnisation...) n'associent pas l'agilité à une méthode ou à une structure particulière. Ce constat est d'ailleurs partagé au sein du groupe de travail à la suite d'une enquête qualitative réalisée par un des participants (annexe 2). Le terme évoque quelque chose de plus large et de moins précis à la fois : un environnement modifié de leur activité, de nouveaux rapports entre collègues, l'apprentissage de nouvelles pratiques.

---

<sup>4</sup> Cela n'a rien de surprenant si on considère que les démarches du type Scrum portent sur une reconception du cadre global de travail (framework) des individus et de leurs interactions au sein des équipes. Il est ainsi logique que les aspects organisations et postures relationnelles soient des composantes à part entière de ce système. Celui-ci déborde en effet le seul aspect méthode au sens que ce terme prenait encore récemment dans les démarches de type Lean et Excellence opérationnelle. Une étude comparée de ces deux approches - l'une et l'autre adoptées par les sociétés d'assurances à quinze ans de distance - révélerait selon nous une différence de nature. Malheureusement l'expression "méthode agile" s'est installée sans qu'il soit possible de corriger cet usage. Nous l'utiliserons donc dans la suite de l'étude en gardant à l'esprit la présente réserve.

Sans l'associer à un projet d'organisation particulier, les salariés interrogés relient ce thème à trois évolutions majeures.

Depuis longtemps dans ces métiers, *l'accélération des processus* (cadencée par le CRM), le *décloisonnement* (dans le cadre du multicanal) et davantage de *coopération* (au moins avec le client !) s'éprouvent de manière bien concrète. A ces trois marqueurs de l'agilité, sans doute faudrait-t-il rajouter l'apprentissage du flex office ou du travail hybride. C'est aussi cette agilité-expérience qu'évoquent aujourd'hui les dirigeants, partenaires sociaux et collaborateurs lorsqu'ils parlent de certains accomplissements qu'ils n'auraient jamais pensé atteindre à la veille du 16 mars 2020. Une dimension expérientielle que l'on retrouve dans les témoignages qui associent également l'agilité à une floraison d'initiatives et expérimentations locales, depuis des approches bottom-up, au partage des apprentissages entre les sociétés d'un groupe, les directions d'une entreprise, les membres d'une équipe...

*L'agilité comme un modèle.* Dans le même temps où elle se rapporte une expérience vécue, l'agilité peut aussi s'ériger en modèle conceptuel. Elle se fait alors intentionnelle, volontariste, devient projet d'entreprise. Avec elle viennent les questions de mise en œuvre, de résistance et d'accompagnement au changement, de gestion des transitions et des risques inhérents à toutes ruptures. Ces référentiels, avec des cibles plus ou moins explicites, se déploient ainsi dans des champs aussi différents que celui des méthodes (agiles), du design organisationnel (écosystème), de nouvelles fonctions ou rôles (scrum master...), de compétences (collaboratives)...

Cette agilité mobilise des instruments et se matérialise alors via un texte (une fiche de rôle), un outil collaboratif (le backlog<sup>5</sup>), un diagramme sur tableau blanc (le contenu et les interfaces de la squad – comprendre "équipe autonome"<sup>6</sup>), un espace (l'agencement d'un flex office), un programme de formation... Elle s'accompagne aussi d'interrogations spécifiques : convient-elle à tous les métiers ? A quel rythme la mettre en place ? Se concilie-t-elle ou est-elle irréductible à l'organisation actuelle ? Dans quelle mesure est-elle assimilable par la culture d'entreprise ? Etc.

On aura compris que ces deux grilles de lecture ne s'excluent pas mais se combinent. Si nous avons privilégié l'axe expérience / modèle, on retrouvera le questionnement sur les méthodes, structures et postures de part en part de cette étude. Alors que l'expérience, ou au moins la "solicitation agile", s'étend à l'ensemble des collaborateurs de la branche, seule une minorité d'entreprises s'engage (pour le moment ?) dans un projet d'agilité-modèle à l'échelle<sup>7</sup>. S'il est utile de les distinguer, les deux champs ne sont naturellement pas étanches. Dans un sens, le déploiement de nouveaux cadres méthodologiques ou organisationnels agit à l'évidence sur l'expérience du travail, tant au niveau individuel que dans les collectifs d'équipe. En sens inverse, même les unités qui ne sont pas a priori concernées ont toute chance d'être concernées par des dispositifs de management ou d'accompagnement RH dupliqués ou largement inspirés de l'agilité-modèle. Dans les deux chapitres suivants, nous précisons plus avant les caractéristiques de ces deux domaines.

---

<sup>5</sup> Que les Québécois ont traduit par "carnet de travail". Sur ce point, voir chapitre 1.2 et annexe 4.

<sup>6</sup> Voir chapitre 1.2

<sup>7</sup> Sur cette notion voir chapitre 1.2

## 1.2 Pour quelques entreprises, un nouveau modèle organisationnel en tête

Pour certaines entreprises, la promotion de l'agilité va de pair avec la vision d'une nouvelle architecture organisationnelle. Si les reconfigurations restent encore limitées en nombre, diverses expérimentations, voire certains déploiements à grande échelle, illustrent la mise en œuvre de ces modèles. Les assureurs qui s'engagent dans cette voie trouvent leur inspiration dans des systèmes d'organisation et de management cibles de type SAFe® (Scaled agile Framework) ou Spotify. Initiés dans les startups, ces modèles d'organisation ont pénétré d'autres secteurs économiques avant d'atteindre l'assurance. On comprendra mieux les questions RH que ces architectures soulèvent (voir les chapitres 2.1 et 2.2) en examinant quelques grands principes qui les sous-tendent. Sans chercher ici à rentrer dans un exposé détaillé, cinq lignes de force se dégagent qui pourraient structurer différemment une partie des métiers des sociétés d'assurances : 1) une nouvelle catégorisation des activités ; 2) l'adoption d'une organisation matricielle ; 3) le passage du process à l'équipe ; 4) l'introduction de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles ; 5) une recodification de la production collective dans des équipes sans hiérarchie.

### 1.2.1 Une nouvelle catégorisation des activités

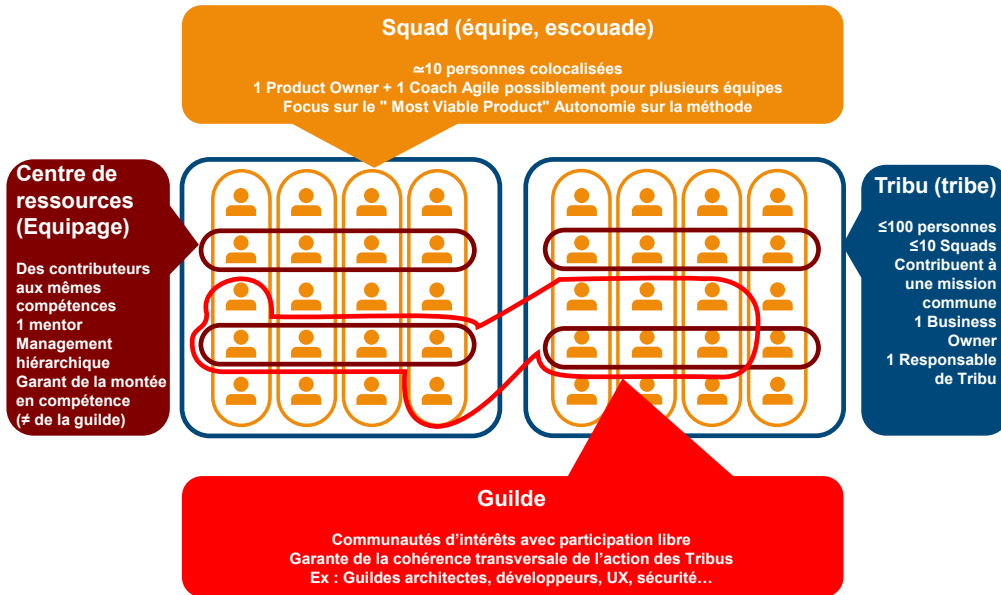
Différentes typologies aident à ramener le foisonnement des fonctions à quelques catégories homogènes. Par exemple, la nomenclature 2020 des métiers de l'assurance, distingue 45 métiers regroupés en 14 domaines fonctionnels. A un niveau plus agrégé, les postes de travail peuvent être regroupés en métiers-cœurs, du support, du pilotage. A ces segmentations, les modélisations agiles ajoutent une polarisation *Opérations / Produits* encore plus radicale. "Les activités gérées au sein des structures *Opérations* sont en général stables et ont pour caractéristiques d'être répétitives et prévisibles<sup>8</sup>". Cette catégorie recouvre la plus grande partie des domaines B. Distribution et développement commercial, C. Relation client et opérations d'assurances, D. Indemnisation, prestations et solutions d'accompagnement. Elle accueille aussi la partie "répétitive et prévisible" des métiers du support et du pilotage : l'exploitation informatique, la gestion de la paie en RH, un processus budgétaire, la maintenance des sites... A la différence des "Opérations", le "Produit" renvoie à l'univers de la conduite de projets singuliers dont les livrables ne peuvent être précisément définis à l'avance. Il se présente comme "un bien ou service, porteur d'une proposition de valeur, visant à satisfaire un besoin utilisateur externe et/ou interne". C'est au départ une promesse faite, aussi bien à des assurés qu'à des collaborateurs ou à des partenaires. Le Produit peut être directement contributeur au business mais aussi correspondre à une brique support ou technique. Ainsi définie, la notion de Produit fait ressortir la proximité d'activités là où les approches métiers traditionnelles soulignent leurs différences. De ce point de vue, le marketing des contrats, la recherche appliquée actuarielle, le développement informatique ou des ressources humaines, l'ingénierie liée à l'environnement du travail... participent d'une même dynamique : le Produit naît d'une vision / promesse partagée avec un client ; il fait l'objet d'un suivi, tout au long de son cycle de vie, pour maintenir ou améliorer ses performances fonctionnelles. Au temps du digital, tout doit être fait pour que ce cycle toujours recommencé soit parcouru de manière à la fois pertinente et rapide. Dans les organisations classiques "maintenues", l'objectif sera essentiellement recherché au moyen de nouvelles méthodes et la promotion de nouvelles postures<sup>9</sup>. Dans quelques entreprises, méthodes et postures se déploieront dans le cadre d'une nouvelle structure.

<sup>8</sup> Extrait d'un manuel "Repères Agiles" d'une entreprise participante à notre Groupe de travail.

<sup>9</sup> A cette distinction *Opérations / Produits* correspond deux vagues de rationalisation différentes. Dans les années 2000, les démarches d'Excellence opérationnelle (Lean...) issues de l'industrie ont trouvé à s'appliquer aux *Opérations d'assurances*, "répétitives et prévisibles". 10 à 15 ans plus tard, la vague actuelle "de rationalisation agile" semble essentiellement concerner les activités *Produits*

## 1.2.2 L'adoption d'une organisation matricielle

Un des modèles-types qui inspire cette reconfiguration est représenté dans la figure suivante.

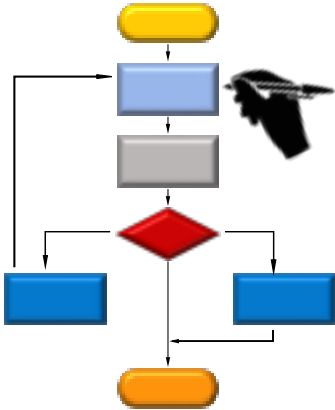


La *squad* est la brique de base de ce système. Sa taille bridée à une dizaine de personnes doit favoriser un optimum d'interactions et de dynamique collaborative. Pour les projets plus importants, la *tribu* assemble plusieurs squads articulées autour d'une finalité commune. Chaque squad co-localise les compétences nécessaires au produit dont elle est responsable. Première rupture : c'est la mission à réaliser qui définit les expertises de l'équipe. Dans ce dispositif, l'unité cesse d'être fonctionnellement monocolore. Des savoirs et expériences complémentaires (par exemple marketing, SI, actuariat... pour la définition d'un nouveau contrat) interagissent de manière rapprochée, sur un même plateau - ou un "fil Teams" partagé - pour remplir la mission ensemble. Les équipiers réunis dans *la squad* demeurent rattachés hiérarchiquement à différents centres de ressources (aussi dénommés *chapitre* ou *equipage*), le marketing, les SI ou l'actuariat... dans notre exemple. Deuxième rupture : le basculement des premiers échelons de l'entreprise dans une organisation matricielle. Dans cette configuration, chaque collaborateur s'inscrit dans (au moins) un double réseau d'appartenance<sup>10</sup> : d'une part les collègues de sa squad pour l'activité courante ; et d'autre part le manager de son Centre de ressources (et d'expertises) pour la fixation de ses objectifs, sa rémunération, son évolution de carrière (voir le chapitre 2.1 sur le fonctionnement dynamique de l'ensemble).

<sup>10</sup> Auquel on peut ajouter le regroupement transversal des collaborateurs en Guildes, communautés d'intérêt où les collaborateurs peuvent librement se retrouver pour approfondir différents sujets selon leurs appétences.

### 1.2.3 Du process à l'équipe, une autre focale de l'organisation efficace <sup>11</sup>

"Les gens et leurs interactions sont plus importants que les processus et les outils"<sup>12</sup>. Ce slogan du manifeste agile résume un changement de focale. Avant ce nouveau regard, la figure emblématique des flows charts (figure qui suit) résumait l'ambition de réduire l'activité à quelque chose de contrôlable, prédictible, simple. On s'évertuait à mesurer, optimiser, maîtriser flux et traitements en les expurgeant des aléas du "facteur humain", du moins autant que possible...



Les modélisations agiles introduisent non pas un remplacement mais un complément de perspective : elles assument l'impossibilité dans certains domaines de pouvoir tout prévoir et contrôler à l'avance. Face à la rapidité des changements et aux multiples aléas, la capacité des collaborateurs à interagir et à coopérer efficacement fait la différence. La figure montante de l'écosystème (Cf. 1.2.2) rappelle le caractère irréductiblement humain et social de l'efficacité productive. Avec ce déplacement de focale, le hiatus entre investissements "organisationnels" et investissements "RH" se comble : l'engagement des individus et l'efficacité de leurs collaborations sont au cœur de la performance collective

### 1.2.4 L'introduction de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles

Du point de vue de la philosophie et du mode de fonctionnement, le changement affiché est également radical. Tournant le dos au format pyramidal classique de l'organisation hiérarchique, les squads ne visent pas moins qu'à substituer l'auto-organisation au pouvoir d'un chef. "Le management n'est pas supprimé pour autant mais devient l'affaire de tous"<sup>13</sup>. Comment assurer dès lors la coordination des intervenants et la régulation de l'ensemble ? Le déploiement des structures agiles a pour corollaire la montée en puissance de nouveaux "métiers", dans des fonctions dédiées ou intervenant dans de nouveaux rôles : le product / business owner, le scrum / agile master, le coach agile, le responsable de tribu, de chapitre ou d'équipage... émergent comme les chevilles ouvrières du fonctionnement agile. On trouvera en annexe 3 un descriptif synthétique de leur mission, valeur ajoutée et compétence.

<sup>11</sup> Nous empruntons les développements qui suivent à l'ouvrage de Claude Aubry. Scrum, pour une pratique vivante de l'agilité. 5ème édition. Dunod. Chapitre 3 : Amener l'équipe à se sublimer.

<sup>12</sup> La première valeur du Manifeste Agile (annexe 1)

<sup>13</sup> Et l'auteur de poursuivre : "Ce nouveau paradigme n'est pas spécifique du Scrum, il entre dans un mouvement bien plus large du taylorisme et de ses avatars. L'image à avoir pour le Scrum est celle d'un système vivant, pas d'une machine dont les rouages seraient interchangeables. Cela repose sur l'auto-organisation et le partage de valeurs" ..

### 1.2.5 Une codification de la production collective dans des unités sans hiérarchie

Si ces nouvelles unités sont sans chef, elles ne vont pas sans règles ni disciplines. Loin de l'idée reçue d'un spontanéisme fait d'adaptations improvisées, les prescriptions du travail collectif en mode agile sont extrêmement précises. A l'autorité incarnée par le supérieur tend à se substituer un réseau de normes, d'outils, de rites collectifs fortement structurant pour l'activité, que les individus sont appelés à s'approprier et à faire vivre au sein du collectif d'équipe. Un exposé technique de cette codification sortirait du champ de cette étude. Pour qui veut se faire une idée de la manière dont les choses fonctionnent, une familiarisation a minima avec les concepts de sprint et de *backlog* pourrait alors s'avérer utile (voir annexe 5).

## 1.3 Pour tous les assureurs, l'engagement d'une transformation culturelle

### 1.3.1 Au-delà de l'agilité-modèle

A ce jour, seules quelques sociétés ont entrepris de déployer à grande échelle une nouvelle structuration de leur activité globale selon les lignes que nous venons de décrire. Pour les entreprises concernées, on trouverait aussi différentes variations entre le modèle-type exposé et sa mise en œuvre pratique. Si l'agilité-modèle est largement déployée aujourd'hui, c'est davantage par l'adoption de ses méthodes que via l'organisation.

Dans tous les services SI, les modes de développement dits en "V" reculent au profit de logiques incrémentales et itératives. Dans cette nouvelle scénarisation de la collaboration, directions informatiques et utilisatrices font l'apprentissage de nouveaux dialogues. Dans un secteur où les systèmes d'information irriguent à ce point la totalité des activités, les nouvelles pratiques diffusent des valeurs et principes agiles à l'ensemble de l'entreprise. Cela n'explique cependant pas pourquoi l'expérience de l'agilité concerne une population de plus en plus vaste. Après tout, les activités dites *Produits* (c'est-à-dire portant sur des projets) - celles-là mêmes où ces modèles sont susceptibles de s'appliquer - représentent tout au plus 30% des effectifs de la branche. Or, nombre des collaborateurs qui rapportent une expérience de l'agilité exercent dans ces unités *Opérations* (sur des activités récurrentes) qui, pour l'essentiel, restent à l'écart des structures / méthodes agiles. Comme nous le verrons, le concept n'évoque pas un dispositif particulier pour ces salariés ; il pointe une manière différente de travailler ensemble.

### 1.3.2 Les métiers de la relation client, des pratiques agiles avant la lettre

Un participant à notre groupe de travail a demandé à ses collègues opérationnels ce qu'ils mettaient derrière l'agilité. L'exploration qualitative a été conduite auprès de professionnels de la relation client (commercial, souscription, indemnisation...) dans une entreprise sans intermédiaire, fonctionnant dans le cadre d'une organisation classique, sans projet d'une reconfiguration agile. Le témoignage de l'auteur (voir sa synthèse en annexe 2) éclaire le phénomène sous une toute autre lumière : "Je ne suis pas du tout un spécialiste du mode agile. Je vais vous parler de ce que je vois sur le terrain. Même si cela va paraître à certains au ras des pâquerettes, je vais parler d'agilité au sens commun, ce que cela évoque pour les non spécialistes. [...] J'ai essayé de faire ma petite enquête interne sur ce que l'agilité évoquait pour mes collègues. Dans des échanges informels, j'ai voulu comprendre ce qu'ils mettaient derrière ce terme et croiser des regards éventuellement complémentaires".

Selon les métiers, l'agilité est associée à des exigences un peu différentes. "Pour les commerciaux, la notion dominante est la dimension relationnelle. Ce qui vient vraiment en premier, c'est cette capacité à travailler avec des gens différents, des clients évidemment, mais aussi d'autres réseaux, des partenaires, des élus car nous sommes une mutuelle". L'agilité, vue de l'indemnisation et de la souscription, se fait plus technique. "On est confronté à l'application agile de certaines règles de gestion, de procédures, d'applicatifs métiers, d'expertises... S'il y a des points communs avec les commerciaux en raison de l'interaction avec les assurés, l'agilité dans cet univers-là n'est pas tout à fait la même". Parmi toutes les unités en contact avec les assurés, les centres de relation client se distinguent tout particulièrement par leur posture agile. "Dans ces centres de relation client entrants / sortants et omnicanaux, l'interaction des conseillers avec les assurés est continue. Ces salariés sont confrontés en permanence à la nécessité d'être agile parce que leur travail est plus polyvalent, qu'ils utilisent plus d'outils différents et qu'on leur demande peut-être aussi une souplesse plus importante. S'il y a des fers de lance de l'agilité dans l'entreprise, c'est peut-être à cet endroit particulier qu'on les trouve". Ces degrés et variations dans l'agilité ne doivent pas faire oublier l'essentiel : "tous ces collaborateurs sont des conseillers clients. Or conseiller un client sans être agile est inconcevable". Ce qui va de soi va encore mieux en le disant. Dans tous les cas, il faut "savoir écouter en permanence son client de manière professionnelle, lui rendre le meilleur service et construire avec lui la meilleure relation possible".

Trois mots ressortent comme les principaux marqueurs de l'expérience agile. "Quelques termes sont revenus régulièrement pour éclairer différemment la notion d'agilité. Le premier est celui d'*accélération*. Cela se vit, les choses vont plus vite. Dans les verbatims que j'ai recueillis il y a vraiment cette notion de besoin de réactivité. Pour le management une question se pose : comment rester dans le même rythme ? Comment assurer une gestion du temps la plus harmonieuse ? Le deuxième terme que j'ai entendu d'intéressant est *décloisonnement*. Agilité, cela veut dire aussi mode projet transverse, sortir de ses habitudes. Sans doute que le télétravail, les modalités de travail, les espaces de travail vont devoir être revisités avec ce *décloisonnement*. Le troisième terme, c'est *coopération*. L'agilité évoque assez facilement l'idée de diversité de pratiques, de regards différents. Il y a toujours un intérêt à croiser les regards. Sans doute aussi que les outils à distance ne sont pas pour rien dans ce développement des pratiques coopératives. Peut-être aussi que la crise sanitaire nous a obligé à inventer des modes de fonctionnement plus coopératifs encore pour prendre un certain nombre de décisions, pour appliquer certaines consignes tout en essayant de tenir compte des avis de chacun. Je pense tout particulièrement à l'état d'esprit du dialogue social, tant sur le terrain au sein des équipes qu'au niveau de la gouvernance dans l'entreprise. Pendant cette période, le dialogue social m'a paru beaucoup plus coopératif qu'auparavant".

Ces témoignages, par leur spontanéité, pourraient presque nous faire oublier deux décennies d'investissements organisationnels... et leurs modèles. Sans que cela porte le nom d'agilité, les collaborateurs de la relation client ont dû faire face aux exigences de l'accélération, du décloisonnement et de la coopération bien avant les autres : à partir des années 1990, avec le passage de la gestion "protégée" en back office à "l'exposition au client" en front office ; dans la seconde moitié des années 2000, avec les démarches d'Excellence Opérationnelle (OPEX) et les rites managériaux qu'elle a installés ; plus récemment en convertissant des techniques de vente "push" au profit de la détection d'opportunités commerciales par l'écoute... sans évoquer ici la multiplication des instruments de gestion et de communication, amplifiée encore par la dernière vague digitale. Si dans les réponses à l'enquête, les modèles et méthodes se font oublier, ne serait-ce pas parce qu'ils ont fini par être totalement adoptés et assimilés ?



Une fois accomplie, la transformation des fonctions autrefois bien typées se découvre un horizon en partage : "l'orientation actuelle est de réunir tous ces métiers autour d'une logique commune. 'Tous conseillers clients !' [...] devrait rassembler nos salariés autour des objectifs d'écoute permanente du client et de la délivrance d'une qualité de relation et de service, là où les savoir-faire et savoir-être agiles ont toute leur place".

#### 1.4 L'agilité à différents stades

Ainsi passerait-on à côté de l'agilité si on la réduisait à un aspect particulier : organisation, méthode, posture, modèle, expérience... Chacune de ces composantes interpelle et se réfléchit dans les autres pour participer d'un même phénomène. Dans un sens, les salariés qui expérimentent une agilité adaptative et spontanée s'ouvrent et préparent le terrain à de nouveaux cadres d'organisation collective.

A l'inverse, les nouvelles structures et méthodes, quand elles sont déployées, agissent en retour sur l'expérience du travail, l'évolution des tâches, l'émergence de compétences nouvelles, le déplacement des zones de pouvoirs et d'incertitudes, une recomposition des représentations et des habitudes. Dans tous les métiers, à des stades et des rythmes différents selon les entreprises, cette poussée de l'agilité se manifeste dans des combinaisons très diverses. On peut tenter en première approche d'en établir le nuancier, même un peu grossier, en distinguant une agilité spontanée, accompagnée ou déployée au terme d'une démarche volontaire.

L'agilité *spontanée* procède d'une dynamique d'adaptation des individus et des collectifs, à un nouvel environnement de travail. Elle est la réponse qu'apportent les collaborateurs face aux exigences renforcées du client, à la démultiplication des interactions, au décloisonnement numérique. Nous avons déjà rapporté<sup>14</sup> comment et suivant quels mécanismes cette agilité adaptative avait pénétré tous les métiers, sans être le plus souvent reliée à un changement formel d'organisation ou au déploiement d'un quelconque modèle. C'est aussi à l'agilité spontanée que l'on peut rattacher pour une grande part la réactivité collective qui a permis à la quasi-totalité de la branche de basculer dans le télétravail lors du premier confinement sanitaire.

On pourrait parler d'agilité *accompagnée* pour désigner les actions, dispositifs et ressources visant à inciter et à assister les collaborateurs dans l'adoption des pratiques agiles. Il s'agira tout particulièrement d'encourager des changements de posture et d'installer de nouveaux régimes de coopération au sein des collectifs de travail. L'agilité accompagnée mobilise les équipes transformation et ressources humaines autour de différentes thématiques : *servant management*<sup>15</sup>, *coopération*, co-développement, coaching, compétences agiles. Elle s'adresse a priori à l'ensemble des métiers et des collaborateurs venant aussi bien en appui de l'agilité spontanée que d'une l'agilité impulsée et déployée par l'entreprise.

---

<sup>14</sup> OEMA. Les métiers de l'assurance au temps du digital (2018).

<sup>15</sup> Le servant management est une conception du leadership suivant laquelle un leader ou un manager est au service de ses subordonnés pour les aider à accomplir l'objectif commun.

L'agilité *déployée* se réfère en effet à une démarche volontaire de la direction générale visant explicitement à la mise en œuvre d'un nouveau modèle organisationnel. Il est ici nécessaire de différencier ces déploiements selon leur profondeur et leur périmètre. Dans la grande majorité des entreprises de notre groupe de travail, l'agilité-modèle a d'abord pénétré par le développement informatique. Si la transposition à d'autres "métiers du projet" est évoquée par plusieurs intervenants, on ne relève qu'une seule réalisation d'ampleur dans le domaine de la conception et de l'adaptation de l'offre <sup>16</sup> .

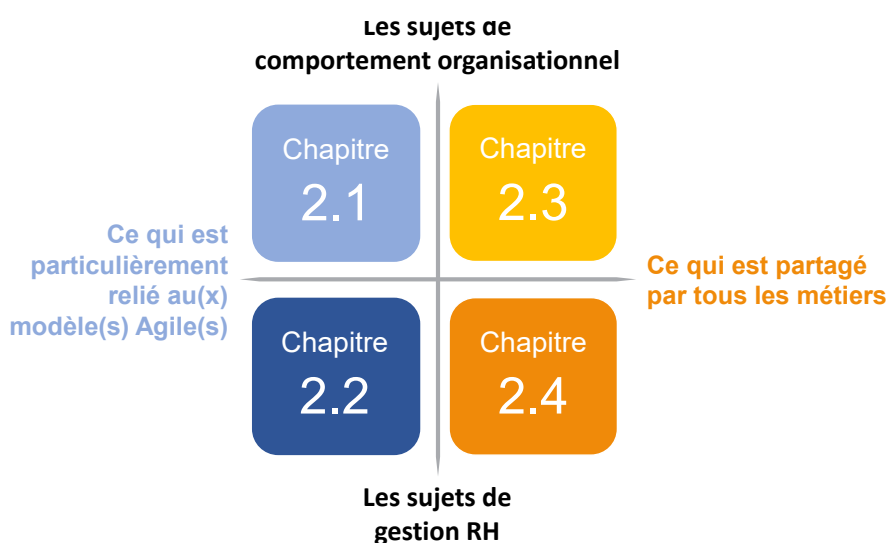
A ces trois modalités de diffusion de l'agilité, il est possible d'en rajouter une quatrième. L'agilité *auto-organisée* se distingue de l'agilité déployée par le fait qu'aucun modèle ne la précède (même si des emprunts sont possibles). Comme l'agilité spontanée, ce type de démarche agile constitue une réponse aux problèmes immédiats, singuliers, ancrés dans l'activité concrète. A la différence de l'agilité spontanée, cette approche est réfléchie et expérimentée au niveau collectif de l'équipe. Ces démarches peuvent être suivies et accompagnées, dans une logique de test and learn, avec le soutien de la fonction Organisation ou celui des Ressources humaines.

---

<sup>16</sup> De manière générale, il conviendra de discerner dans l'agilité déployée l'étendue et la profondeur réelles des remises en cause. Comme le rappelle un contributeur, on peut déployer des méthodes de développement en cycle itératif sans basculer dans un véritable design d'organisation agile. La marche est bien plus haute lorsqu'il s'agit de redistribuer les fonctions et responsabilités d'un très grand nombre de personnes (managers, experts...) pour aller jusqu'au bout de cette logique (Cf. 2.1 et 2.2).

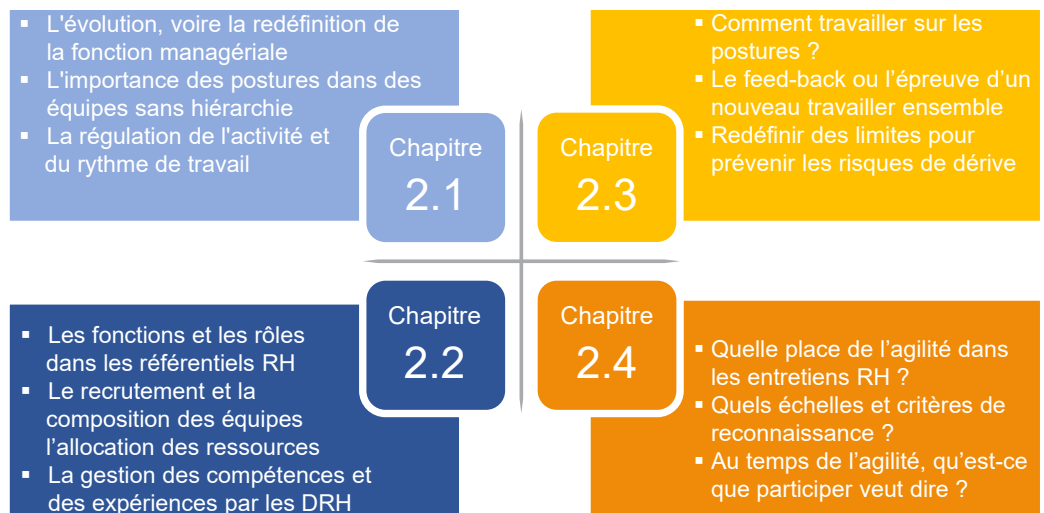
## II. Revue exploratoire de quelques questions RH

Les Québécois, rétifs aux anglicismes, ont traduit le terme *backlog* par "carnet de travail". Nous empruntons ici l'esprit de l'outil agile décrit en annexe 5 pour esquisser cette revue des questions RH. Il s'agira à ce stade de recenser, délimiter et donner un premier contenu à quelques sujets-clés à instruire. En espérant que ces constats et questionnements pourront amorcer utilement réflexions et échanges. Les 12 thèmes proposés ne sont pas classés selon un critère d'importance ou d'urgence. Cependant, les effets multiples et entrelacés de l'agilité demandent que nous approchions ces sujets suivant une certaine logique. Nous les avons structurées pour cela en quatre groupes à la croisée de deux axes :



L'axe horizontal distingue ce qui est spécifique aux structures matricielles agiles décrites en 1.2 versus des problématiques partagées par l'ensemble des entreprises, quelle que soit leur organisation. L'axe vertical sépare ce qui relève plutôt de la Gestion des ressources humaines, d'un côté, du Comportement organisationnel<sup>17</sup> de l'autre. Au titre de la Gestion des ressources humaines on questionnera, par exemple, les implications de l'agilité sur la dotation en ressources (*staffing*) des équipes, le contenu des entretiens annuels ou les critères de reconnaissance du travail... Le versant Comportement organisationnel conduira à s'intéresser aux interactions dans une squad sans hiérarchie, au développement des pratiques de *feed-back*, à la transformation des postures managériales... entre autres. Dans ce cadre, le tableau suivant présente les thèmes et questions développés dans les pages suivantes.

<sup>17</sup> On définira le Comportement Organisationnel par "l'étude de ce que les gens pensent, ressentent et font dans et autour des organisations" particulièrement la manière dont ils interagissent au sein des équipes. Pour une présentation simple de ce vaste domaine voir l'article de Damien Soulé : Qu'est-ce que le comportement organisationnel ? <https://damiensoule.com/quest-ce-que-le-comportement-organisationnel/>



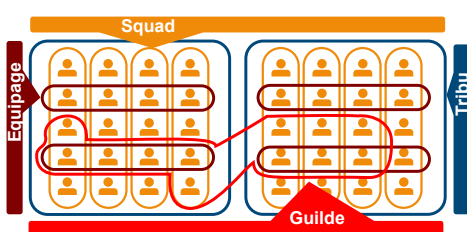
## 2.1 A l'intérieur des structures agiles...

Un comportement organisationnel plus performant est une ambition largement partagée par l'ensemble des entreprises. L'expérimentation ou l'adoption de structures agiles est un levier privilégié par un certain nombre d'entre elles pour atteindre cet objectif. Ce creuset de l'activité doit ainsi conduire à transformer la nature des interactions et des coopérations entre les personnes et les équipes. De ce nouveau maillage de rôles, rites, postures et méthodes, l'entreprise attend une accélération du cycle des projets et une pertinence toujours plus élevée de leurs livrables. Il se dégage ainsi des premiers retours d'assureurs engagés dans cette voie plusieurs défis à relever, autant de conditions de succès à réunir inséparables de problématiques RH, notamment :

- l'évolution, voire la redéfinition de la fonction managériale,
- la projection de chacun dans des équipes sans hiérarchie,
- la régulation de l'activité et du rythme de travail.

### 2.1.1 L'évolution, voire la redéfinition de la fonction managériale

Nous avons déjà présenté la logique d'organisation matricielle des activités dans les modèles agiles (voir 1.2). La reprise de la figure suivante aidera à appréhender ses implications pour la fonction managériale.



Notre culture traditionnelle des organisations conçoit encore difficilement qu'un manager puisse être tenu responsable de la performance de son unité sans exercer au quotidien une autorité hiérarchique sur "ses" collaborateurs. Encore récemment, ne valorisait-on pas sa position d'homme-orchestre, articulant une pluralité de missions aussi bien tournées vers la satisfaction de ses clients, que la gestion et le développement de ses collaborateurs ou encore comme relai des politiques de l'entreprise.

Le modèle matriciel remet en cause la pluriactivité de la fonction managériale. Dans la structuration agile, la concentration de la fonction sur une seule personne est rompue en distribuant cette responsabilité jusqu'alors globale sur plusieurs têtes. Après ce réagencement, les structures traditionnelles de "plein exercice" deviennent des centres de ressources (nommées aussi chapitre ou équipage dans la partie gauche du diagramme). Dans cette configuration leur manager continue à exercer la responsabilité hiérarchique et à intervenir dans le développement de son équipe, l'évaluation professionnelle, la gestion de carrière...

C'est sur le versant de la responsabilité de la production auprès des clients (essentiellement internes) que se situe la grande rupture. Celle-ci est désormais transférée aux squads (elles-mêmes fédérées en tribus) au sein desquelles sont "délégués" les membres de son équipe. Dans ce mode de fonctionnement, le centre de ressources détache des compétences pour des travaux d'une durée idéalement alignée sur le temps nécessaire à l'accomplissement de la mission de la squad elle-même.

On mesure pour le management la profondeur des bouleversements que ce redéploiement implique. Le manager et "son" collaborateur ne sont plus reliés, dans un espace physique ou même virtuel, par la routine des contacts quotidiens managériaux ou collectifs d'équipe. Leurs interactions tendent à se confondre à des échanges codifiés et ponctuels (points d'activités, entretiens d'évaluation, de développement RH...). Dans le même temps pourtant, il appartient toujours à ce manager de fixer les objectifs de son collaborateur, d'évaluer leur atteinte, de s'assurer de l'adaptation de ses compétences. La régulation de ce système impose de repenser les modalités pratiques des entretiens annuels (parfois à trois avec un tiers en capacité d'évaluer la contribution du collaborateur à la squad).

Quant à la motivation requise pour remplir cette nouvelle fonction, on ne peut que constater la distance séparant la responsabilité managériale classique et l'animation d'un centre de ressources. La forte réduction des niveaux hiérarchiques est une autre conséquence du déploiement d'une organisation de ce type. Au terme de cette évolution, l'augmentation de la taille d'un centre de ressources (une trentaine de personnes dans cette société) contraint les possibilités d'une gestion véritablement individualisée par leur responsable. Pour les collaborateurs, il s'agira de prendre davantage en main leur propre développement RH en tirant partie de toutes les ressources (humaines, numériques...) proposées par l'entreprise.

### 2.1.2 L'importance des postures dans des équipes sans hiérarchie

Si la logique matricielle perturbe nos représentations, que dire alors d'un fonctionnement autonome d'unités sans hiérarchie ? Sur ce terrain, le nouveau modèle jure avec celui de services, départements, directions classiques. Il tranche aussi avec la conduite traditionnelle de projet qui n'échappe pas à un chef (du projet) dans la distribution et le cadencement du travail d'équipe. Il faut donc pouvoir imaginer un groupe d'une dizaine de personnes, colocalisées, sans supérieur ni subalterne, dont les membres se sont distribués les rôles de *product owner*, d'agile (*scrum*) *master* et d'équipier (ou développeur). Un système dans lequel il échoie à chacun d'accomplir une mission précise (voir la description de ces figures agiles dans l'annexe 4). Au sein de ce collectif, les choix concernant la définition et la priorisation des livrables et tâches à réaliser (au moyen du *backlog* et du sprint décrits en annexe 5) sont pris de manière consensuelle. Dans le cadre de rituels d'équipe, la co-construction de la feuille de route et la revue rétrospective de chaque sprint écoulé jalonnent la vie collective du groupe.

Cette distribution du pouvoir postule un état d'esprit différent, sinon inverse, des structures hiérarchiques classiques. Dans ce qui ressemble à un virage sur l'aile, l'apprentissage d'un nouveau rapport à la responsabilité est une condition essentielle. Comme le souligne un *coach agile* :

"Le sujet n'est plus de trouver un responsable (autrement dit un coupable) quand il y a un problème. Le sujet est que chacun se sente co-responsable du succès de l'équipe".

On reconnaît ainsi cette montée en maturité par de petits signes concrets, de nouveaux réflexes dans l'activité ordinaire. Ces inflexions des pratiques et postures manifestent l'implication de chacun dans la réussite collective :

"Typiquement, lors d'une réunion Teams avec le client, un membre de l'équipe déroule une présentation PowerPoint. Survient alors un pépin sur le partage d'écran. Si un autre membre a la solution, il prend spontanément la main, qu'il soit petit développeur, product owner ou scrum master. C'est ce type de réflexe que nous allons chercher à développer dans le coaching agile".

Dans les rapports de collaboration, c'est aussi la remise en cause d'une certaine logique client-fournisseur organisant le partage de responsabilité... pour mieux borner la sienne (et imputer à l'autre une faute en cas de problème) :

" [Pour le co-équipier], il s'agit de sortir de cette posture 'je suis fournisseur du product owner ou du scrum master'. Du coup, product owner et scrum master doivent à leur tour sortir de leur posture d'ex-manager pour distribuer la parole, mettre en place de la bienveillance, ce qui va permettre à chacun d'exprimer son opinion, ce qui va créer de l'intelligence collective".

Car reprogrammer ces réflexes n'a rien d'une évidence lorsque les comportements ont été conditionnés par l'organisation classique. Dans le nouveau modèle, aussi bien la directivité du management à l'ancienne mais aussi la fuite des managés devant la prise de responsabilité sont pareillement proscrites. Les promoteurs des structures agiles insistent sur les prérequis nécessaires à cette alchimie : dimensionnement de la squad limitée à une dizaine de personnes, stabilité de ses membres pour construire un collectif d'équipe, temps laissé à l'apprentissage et facilitation par un coach agile...

Le recul nous manque - et aussi des modalités d'enquête suffisamment fines - pour savoir si l'expérience des choses vécues s'approche de l'idéal des modèles. Les prochaines années nous diront si les quelques observations que l'on peut faire à ce stade se confirment. Incontestablement, le fonctionnement agile rencontre les aspirations d'une partie des salariés, particulièrement les plus jeunes rétifs aux structures silotées, verticales, trop formelles. Si nombre de squads travaillent harmonieusement, le fort niveau d'engagement et l'exposition de chacun au groupe peut toutefois ne pas convenir à tout le monde. On s'inquiètera également du risque de résurgence d'anciennes pratiques managériales, sous couvert d'une enveloppe nouvelle.

### **2.1.3 La régulation de l'activité et du rythme de travail**

Le développement agile vise l'accélération du développement des projets, notamment par une mise en marché plus rapide des produits. Suivant cette préoccupation, la planification et l'ordonnancement des tâches par le cadencement des sprints occupent une place centrale. Si cette attention à la structuration du temps peut rappeler l'obsession productiviste taylorienne, on relèvera des différences essentielles qui distinguent les deux systèmes. L'un repose sur la standardisation du livrable, des tâches et temps unitaires imposés aux opérateurs par un bureau des méthodes (ou par les opérateurs eux-mêmes dans les démarches d'Excellence opérationnelle). L'autre s'applique à des objets non standardisables (des projets uniques). Son unité de temps, le sprint, définit une période fixe (quinze jours, trois semaines...) à l'horizon de laquelle les membres de la squad co-construisent une promesse à leur client et s'engagent collectivement sur les livrables à produire. Ces différences ne protègent pas pour autant le mode agile de certaines dérives. La recherche du consentement de l'équipe ne fait pas disparaître le risque d'une surcharge chronique, de temps de respiration insuffisants, d'injonctions contradictoires... Par ailleurs, la même charge, qui ne pèse pas sur les co-équipiers lorsque l'ambiance est bonne, devient moins supportable quand elle se dégrade... Dans le réglage fin entre productivité et qualité de vie au travail, les régulations internes à la structure sont donc essentielles. Rôles individuels et rites collectifs sont ainsi conçus pour faciliter la définition par l'équipe de ce qu'elle va produire :

"Le système de régulation est le suivant : le *product owner* [en contact avec les destinataires du produit, clients internes, etc.] arrive avec une liste [de choses à faire] en début de sprint. L'équipe va estimer la liste qui a été finement découpée et clarifiée en début de période. Elle va estimer chacune des priorités les unes après les autres jusqu'au moment où la charge dépasse le seuil que l'équipe est capable d'atteindre. C'est donc l'équipe qui s'engage dans ce que l'on appelle un sprint-planning qui fait l'objet d'un vote de confiance : on remet la responsabilité de l'engagement dans les mains du collectif".

Cette planification ne met pas l'équipe à l'abri d'une demande urgente ou d'une imposition directoriale non prévue au programme. Alors, *product owner*, *scrum master* et les autres membres de l'unité définissent ensemble ce qu'ils dépriorisent. La promesse prise en début de sprint et sur laquelle il n'est plus possible de s'engager est révisée. Pour un participant à notre groupe de travail, loin de l'idée d'une improvisation un peu débridée, l'agilité a pour condition d'efficacité que l'on structure énormément les choses. A maints égards aussi, les disciplines que le modèle impose au collectif remplissent une fonction protectrice pour chacun de ses membres. Il sera alors d'autant plus important d'observer si la mise en œuvre respecte effectivement les prescriptions et plus encore l'esprit du modèle. Il n'y a pas si longtemps, l'Excellence opérationnelle affichait également l'ambition d'une démarche participative d'amélioration continue des processus par et pour les équipes. Dans beaucoup d'endroits, ce n'est pas précisément le souvenir dominant qui en reste. Dira-t-on pareillement un jour aussi de l'agilité : "le modèle était bon, mais sa mise en œuvre a été mauvaise" ?

## 2.2 Ce que les structures agiles impliquent pour la gestion RH

Cette organisation en structures agiles génère ou amplifie certaines évolutions de la gestion RH. Les exigences de fonctionnement de ces unités soulignent des besoins qui existent aussi à un niveau plus latent dans les structures classiques. Ainsi notamment des implications de l'agilité sur :

- les fonctions et rôles dans les référentiels RH,
- le recrutement et la composition des équipes, l'allocation des ressources,
- la gestion des compétences et des expériences par les DRH.

### 2.2.1 Les fonctions et rôles dans les référentiels RH

Depuis quelques années, les métiers liés à l'agilité font leur apparition dans les intitulés de poste. En 2018, le CIGREF<sup>18</sup> introduit les fonctions de coach agile, *scrum master* et *product owner* dans la famille Management de projets de son référentiel RH. En 2020, l'assurance importe cette catégorie du CIGREF dans sa propre nomenclature. Si ces activités se sont d'abord établies dans le domaine des SI, tout porte à croire qu'elles se diffuseront en dehors des métiers de l'informatique. Typiquement, des fonctions de coach agile se trouvent déjà naturellement dans d'autres champs (comme l'organisation ou le développement RH). Des activités de *product owner* sont aussi susceptibles d'accompagner le cycle de vie des produits quelle que soit leur nature. Les conditions semblent aujourd'hui réunies pour que, à la croisée de la conduite de projets et des métiers traditionnels, les figures agiles de la facilitation / médiation s'universalisent. De peu d'effet sur une nomenclature de branche déjà très agrégée, ce scénario commence néanmoins à concerner les référentiels d'entreprise, dans une maille plus fine.

---

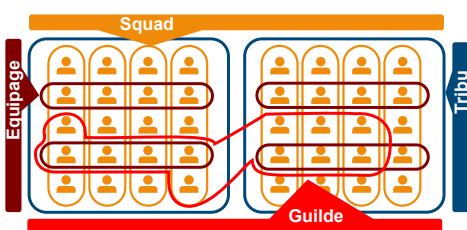
<sup>18</sup> Nomenclature des métiers S.I. du CIGREF. Mise à jour 2018. <https://www.cigref.fr/nomenclature-rh>

Ainsi, l'agilité pourrait pénétrer les référentiels RH par deux voies différentes. L'une classique, bien identifiée, consistera à redéfinir un certain nombre d'emplois-repères autour des missions et postures de l'agile. En suivant ce cheminement, on observera si ceux-ci n'essaient pas transversalement dans des activités dites Produits, c'est-à-dire dans des domaines aussi divers que le Pilotage économique, comptable et financier, le Marketing, l'Environnement de travail et le support aux équipes ou encore les Ressources humaines... La seconde voie de pénétration de l'agilité serait quant à elle plus novatrice. Elle consisterait à qualifier le poste occupé selon deux coordonnées, celle classique de la fonction occupée, à laquelle s'ajouterait la mention d'un rôle particulier de passeur, intercesseur, constructeur d'accords dans un certain domaine ou territoire. On sera par exemple DRH d'une unité et, dans le même temps, product owner du nouvel environnement de travail. La fonction serait toujours associée à l'idée de quelque chose de relativement pérenne. L'adjonction d'un rôle attribuerait à son titulaire une activité spécifique qui n'est cependant pas consubstantielle à la fonction qu'il exerce (dans le sens où l'on aurait pu la confier à l'occupant d'un autre poste) ; d'autres exercent la même fonction sans tenir ce rôle. Il faut souligner que le product owner peut apporter sa contribution à des missions d'ampleur et de complexité très variables. Rien n'empêche ainsi que la responsabilité de product owner puisse être confiée à des personnes de niveaux hiérarchiques différents. Dans le même temps, la tenue du rôle suppose une familiarité avec le territoire (activités, contexte organisationnel...) où il s'exerce. Le même socle de postures et de compétences relationnelles ne suffirait certainement pas, par exemple, au product owner d'un Produit automobile pour accompagner le développement d'un Produit RH (ou l'inverse).

Pour l'entreprise, le couplage fonction-rôle peut constituer un facteur de souplesse. C'est la possibilité de détacher une activité spécifique et de la confier à un titulaire de ce poste ou d'un autre. Il introduit un degré de liberté et d'adaptabilité que requiert aujourd'hui la transformation numérique. Pour les salariés, l'identification de ces rôles peut offrir de nouveaux champs d'expériences valorisables dans un parcours professionnel. Aussi est-il important de rester vigilant afin de reconnaître suffisamment tôt ceux qui pourraient estimer que leur contribution et les compétences qu'ils mettent en œuvre ne sont pas si différentes de celles du product owner, sans en avoir le titre.

### 2.2.2. Le recrutement et la composition des équipes, l'allocation des ressources

Les structures classiques épousent un certain découpage fonctionnel. Services, départements, directions... réunissent les compétences nécessaires aux activités et projets, actuels ou à venir, entrant dans le cadre de la mission générale confiée par l'entreprise. Si des réorganisations modifient leurs contours voire leur existence, ces unités ne s'en inscrivent pas moins dans une perspective généralement pérenne. Leur maintien n'est pas conditionné à l'achèvement d'un projet ou à la survenance d'un autre évènement prévisible. En consacrant des entités à durée / objet déterminés, la structuration agile fait bouger ces lignes.



La nouvelle organisation devient un composé d'entités pérennes (en bordeaux sur le schéma) et d'entités temporaires (autres couleurs). Si les centres de ressources (chapitre, équipage...) s'inscrivent également dans la durée, les équipes (squads, escouades, tribus...) qu'ils dotent n'ont pas d'autre raison d'être que la réalisation d'un projet bien délimité (un nouvel applicatif informatique, une nouvelle offre produit...). Au moins en théorie, l'horizon de vie d'une unité agile devrait être indexé sur l'accomplissement de la mission à réaliser (ce qui n'exclut pas qu'une autre mission lui soit confiée par la suite).



Pour doter ces structures, les ressources humaines recruteront et gèreront des collaborateurs sur des missions ponctuelles et par nature évolutives. Ce fonctionnement n'assimile pour autant pas les RH à ce qui serait une agence d'intérim interne : la durée de ces missions (plusieurs mois, voire années) est ici sensiblement plus longue<sup>19</sup>. Si leur fin est anticipée dès le début, le rapport du salarié à l'entreprise s'inscrit quant à lui dans un horizon de plus long terme.

Doter en compétences ces équipes fait ressortir des défis spécifiques par rapport à la mobilité interne ordinaire. Leur régime de fonctionnement et de management atypique impose une attention particulière à l'information et à la motivation des candidats. L'examen des candidatures semble aussi exiger une évaluation des compétences et expériences selon une granularité plus fine (voir chapitre suivant). On n'oubliera pas enfin que se pose pour le salarié la question de la fin programmée de sa fonction et donc de sa suite. Un moment où il devra alors avoir la possibilité d'investir une nouvelle mission en interne. De manière générale, la gestion RH des structures agiles met en lumière les enjeux d'une double temporalité tout aussi présente dans les équipes projets classiques. Dans les deux cas, il s'agira d'articuler l'horizon moyen / court terme d'un projet avec l'horizon long d'un salarié en CDI au sein de l'entreprise. Un défi qui appelle bien plus qu'une optimisation, certainement un changement de catégorie dans la finesse des pratiques.

### 2.2.3 La gestion des compétences et des expériences par les DRH

Pour doter les équipes agiles, le Ressource manager<sup>20</sup> doit composer avec des compétences et des expériences au plus près de ce que les spécifications d'une mission précise requièrent. Pour un responsable RH, il faut alors :

"être capable de capter au sein du SIRH qu'un collaborateur a telle compétence, mais avec une maille très fine puisque on rentre là dans les activités métiers. [...] Or, ce n'est pas le niveau de maille auquel la DRH travaille d'habitude. [...] En fait, on arrive ici sur du pilotage d'activités. C'est toute la difficulté pour la RH d'associer la gestion de fonctions pérennes avec le pilotage d'activités qui s'inscrit sur des cycles beaucoup plus courts avec une maille et une finesse beaucoup plus profonde. [...] On doit travailler non plus en emplois / métiers mais en emplois / métiers et activités. Et qui dit activités dit compétences acquises. Acquises, donc tracées dans nos systèmes".

Pour relever ce défi commun, les entreprises travaillent différentes pistes : prise en compte dans les entretiens annuels des expériences / compétences acquises lors de missions temporaires ; possibilité pour les salariés de renseigner directement dans les dossiers du personnel les compétences qu'ils mettent en œuvre... Allant un cran plus loin, un assureur tire les conséquences de ce que les systèmes de gestion RH sont nativement aveugles pour approcher le travail réel. Il expérimente l'intégration par certaines directions, dans leur propre système de pilotage, du traçage des compétences et des expériences associées aux missions que leurs collaborateurs réalisent. Un pas qui pourrait montrer la voie d'une réarticulation du couple activités / compétences, là même où cette liaison est difficile à conserver dans le partage fonctionnel entre unité métier et DRH classique.

---

<sup>19</sup> Rappelons qu'en 2017, 90% des missions d'intérim duraient moins de 26 jours (source DARES : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/le-recours-aux-contrats-temporaires-en-2017>), soit des durées incompatibles avec les objectifs de stabilité des équipes qui inspirent les modèles agiles.

<sup>20</sup> Le "Ressource manager" est chargé d'affecter les ressources humaines dont il a la responsabilité, sur des projets de l'entreprise. Il doit faire l'adéquation entre la disponibilité et les compétences des collaborateurs, et les besoins du projet. On le rencontre sous les intitulés de chargé ou de responsable de staffing. Si ces intitulés ont diffusé dans d'autres secteurs, ils demeurent peu fréquents dans l'assurance en France. Ce "Chargé de recrutement interne", plus que le gestionnaire de carrière, est quant à lui essentiellement centré sur le projet.

## 2.3 Dans de nombreuses entreprises, quelles que soient leurs organisations...

On l'a vu, nombre de manifestations de l'agilité s'observent aussi en dehors des modèles. Que les entreprises s'engagent dans ces organisations et méthodes ou qu'elles s'inscrivent dans des configurations plus classiques, la transformation digitale soumet l'ensemble des métiers à des défis de même nature :

- comment travailler sur les postures ?
- le feed-back ou l'épreuve d'un nouveau travailler ensemble,
- redéfinir des limites pour prévenir les risques de dérive.

### 2.3.1 Comment travailler sur les postures ?

Qui dit agilité dit posture. Les participants à notre groupe de travail relient unanimement l'une à l'autre. Si la notion était déjà familière aux "métiers de l'humain" (soin, santé, accompagnement, éducation, formation, développement personnel...), sa reprise dans le vocabulaire RH de notre secteur est plus récente. Sa diffusion témoigne aussi de l'attention croissante que les entreprises portent à la coordination par l'ajustement mutuel<sup>21</sup> avec son corolaire, l'authenticité et l'efficacité des interactions humaines.

Si le sujet de la posture est devenu un "allant de soi", son contenu résiste à une définition simple. Il faut s'arrêter sur le terme tant il apparaît comme un marqueur et un concept pivot de la révolution agile. Dans toutes les activités (de type produits ou opérations - voir 1.2), dans tous les métiers, la question de la posture professionnelle à encourager ou à abandonner se pose. Pour la définir, le dictionnaire et l'étymologie nous livrent quelques indices. Selon le Larousse, la posture est une attitude particulière du corps, adaptée à une situation donnée. Quant à la *professio* latine, elle est une déclaration publique, l'action de "se donner, de se montrer aux autres comme..."<sup>22</sup>. Ainsi, la posture professionnelle désignera un ajustement du corps à une situation singulière, dans le contexte particulier des attentes sociales rattachées à une activité productive. Il faut entendre ici par corps la totalité de ce qu'il exprime (gestes, paroles, attitudes, comportements) ; tout ce qui est reçu et interprété par les autres et qui fait signe pour eux. Cet ajustement est donc situationnel et peut se traduire comme relevant d'un travail d'adaptation dans un espace et un moment donné.

"La posture professionnelle se façonne à partir de l'intention de satisfaire aux normes professionnelles. C'est un processus d'ajustement permanent, une recherche de cohérence, d'équilibre entre des éléments personnels et les attentes de la sphère professionnelle. C'est une transformation qui nécessite du temps selon les expériences vécues, les situations rencontrées. Elle se fait dans la durée, de façon graduelle, avec des expérimentations, des détours, des périodes de flou, de renoncement, et à la faveur d'épreuves qui, une fois traversées, sont sources de reconnaissance, de légitimité et de confiance en soi. Cette transformation est réactivée à l'occasion de changements organisationnels ou technologiques profonds, parce que les prescriptions et les normes changent <sup>23</sup>".

---

<sup>21</sup> Ce mode de coordination prend une part croissante à côté des modes historiquement dominants de la standardisation des processus et de la coordination bureaucratique (Sur ce point voir. Les métiers de l'assurance au temps du digital, OEMA, 2018. Synthèse p. 1).

<sup>22</sup> ... et par extension de se montrer aux autres dans un état particulier, une condition, un métier.

<sup>23</sup> L'élaboration de la posture professionnelle : une dynamique à mieux prendre en compte (Armelle Weber, 2019). <https://www.linkedin.com/pulse/l%C3%A9laboration-de-la-posture-professionnelle-une-dynamique-weber/?originalSubdomain=fr>

Certains de ces changements de prescriptions ont été décrits dans nos précédents focus métiers et études transverses. Pour le dire de manière trop résumée, le recul du travail normé s'accompagne d'un déclin des attitudes de présentéisme, de passivité, de conformité au cadre imposé. Au temps du digital, le nouveau discours managérial valorise présence active, envie, rapport critique et constructif aux normes, inscription de chacun dans des processus de coopération et de dialogue, sens du client (externe comme interne). L'accompagnement de cette évolution constitue certainement le défi RH majeur pour les années qui viennent. On mesurera son importance à l'aune de l'ampleur et de l'originalité des programmes que les entreprises engagent dans ce domaine. Dans des sociétés très différentes, les deux études de cas dont nous rendons compte dans les annexes 6 et 7 donnent un aperçu de la complexité du sujet, de la variété des innovations en cours, comme du temps long nécessaire à une transformation culturelle.

### 2.3.2 Le feed-back ou l'épreuve d'un nouveau travailler ensemble

Sans que le terme ait été employé, la notion de *feed-back* imprègne depuis longtemps les organisations modernes. Dans la lignée de la modélisation cybernétique d'après-guerre, ce concept a structuré la conception des systèmes de pilotage économique : mesure des réalisations, détection des écarts par rapport à une norme, engagement de mesures correctives... Dans le contexte où nous l'entendons ici, le *feed-back* s'applique à un genre particulier de situations et d'interactions humaines. Celles dans lesquelles le destinataire / bénéficiaire d'une prestation fait un retour d'information et d'évaluation vers celui qui l'a produite. Dans l'idéal du *feed-back*, cette boucle de rétroaction nourrit (*feed*) un travail de réflexion et d'adaptation du prestataire désireux de s'ajuster et de répondre aux mieux à ces remarques. Au temps du digital, les situations susceptibles de donner lieu à cette rétroaction deviennent innombrables. Alors que chaque salarié multiplie les interactions avec clients, partenaires ou collègues, une relation étroite s'établit entre qualité et maturité de ces ajustements mutuels et niveau de performance collective. Il n'y a dès lors rien d'étonnant à ce que nombre d'entreprises voient dans le *feed-back* un levier privilégié de la révolution espérée des postures.

Les nouvelles pratiques promues ne vont cependant pas sans prendre parfois à contrepied les habitudes établies. Par bien des aspects en effet, la culture du *feed-back* peut bousculer certaines traditions administratives et techniques des relations professionnelles. Les premières mettent en avant des règles de fonctionnement impersonnelles pour précisément prévenir les vicissitudes de ce genre de face-à-face. Les secondes, qui privilégient des sujets objectivables, tendent à exclure les dimensions subjectives et donc émotionnelles de ce type d'échanges. Ainsi, par des voies différentes, culture administrative et culture technique excluent ou réduisent aux marges d'un dialogue ce qu'une conception ambitieuse du *feed-back* entend placer au centre. Car lorsque la pratique est authentique, elle ne va pas sans risque pour ceux qui s'y engagent, ni précautions à prendre. Au temps où ils ne portaient "que" sur les réalisations de l'année, l'analyse des entretiens annuels disait déjà la difficulté des managers à poser ce qui pour leur collaborateur était désagréable à entendre (et réciproquement !). Que peut-il en être alors lorsque ce *feed-back* "de production" s'étend aux comportements et attitudes pour devenir un *feed-back* de posture? La frontière peut être tenue entre l'évaluation d'un comportement professionnel et l'appréciation plus intrusive d'une personne. Sans métrique ni objectif quantifié à atteindre, la possibilité d'un procès en subjectivité, voire en partialité de l'émetteur du *feed-back* est toujours proche.

Les interlocuteurs pourraient d'autant plus chercher à limiter le coût émotionnel et relationnel d'un entretien "qui se passerait mal" qu'ils savent devoir continuer à travailler ensemble aux lendemains de ce dialogue... On conçoit que les forces d'évitement d'un tel face à face soient très importantes. Dans une culture qui serait laissée à sa pente, la reproduction à l'infini de la culture technico-administrative de cet échange serait le scénario le plus probable.

Pour surmonter une difficulté qui ne date pas d'hier, les directions des ressources humaines ont fortement fait progresser le niveau des compétences managériales. Cette démarche s'est révélée d'autant plus pertinente lorsque les préoccupations étaient centrées sur le management de la performance. Si la question est aujourd'hui d'accompagner une transformation généralisée des attitudes et comportements, l'investissement sur la sélection et la formation des seuls managers s'avérera nécessairement insuffisante. Il ne s'agit plus de développer seulement les encadrants qui, à leur tour, feront évoluer les personnes qu'ils managent. Il s'agit de plus en plus de créer les conditions pour transformer chacun des membres d'une communauté, dans et par les liens mêmes qu'ils entretiennent ensemble, de manière synchrone. En ce sens, le développement RH, qui consistait principalement en une forme d'ingénierie des individus, se fait de plus en plus ingénierie du groupe, des collectifs, des équipes. Dans le domaine du feed-back, les expériences d'entreprises recueillies dans notre enquête attestent de ce virage. Certaines peuvent intervenir en accompagnement d'une structuration matricielle agile à l'échelle (annexe 5); d'autres privilégier la transformation culturelle des métiers et des services (annexe 8). Dans tous les cas, le défi de fond de l'effectivité et de l'authenticité des dialogues interpersonnels reste le même.

### **2.3.3 Redéfinir des limites pour prévenir les risques de dérive**

Difficile aussi de ne pas associer l'agilité avec le brouillage, parfois l'effacement, des cadres et des frontières. Cette décennie (2010-2020) restera marquée par une refondation des organisations : décloisonnement des services et fonctionnement transversal, flex office, télétravail ou travail hybride, extension de l'évaluation aux comportements et attitudes, reflux de la relation verticale hiérarchique classique, valorisation de l'appartenance des individus à des réseaux plutôt qu'à des structures, montée d'une identité service-client subsumant les chapelles anciennes des identités techniques... Si ces évolutions ne concernent pas au même moment tous les salariés dans toutes les sociétés, elles recomposent prises ensemble un nouveau paysage global. Tout en reconnaissant le cadre protecteur dans lequel évoluent aujourd'hui les salariés, de même que l'attrait que différents aspects de l'agilité exercent sur eux, les partenaires sociaux disent leur vigilance face à certaines évolutions et expriment leurs craintes :

"Bien entendu, on voit [cela se passer]. Ce sont les déménagements, les réductions de m<sup>2</sup>, le flex office... Je parlais de flexibilité, depuis plusieurs années, tous les salariés n'ont plus un poste de travail [physique attiré]. Petit à petit, cela s'est mis en place, mais ça s'accélère avec ces méthodes [agiles]" .

"Pour moi le mode agile, c'est un mode qui nécessite presque d'anticiper les changements [sous-entendu : par soi-même], de s'adapter constamment dans un monde qui change très vite. [...] Un mode organisationnel qui est basé beaucoup sur l'humain, sur la capacité d'adaptation, sur la réaction rapide au changement, sur du fonctionnement en mode projet... [...] Un mode qui présente un intérêt pour l'entreprise, mais je ne suis pas certain que les salariés puissent y trouver leur compte" .

"Comme pour la formation, comme pour l'employabilité... Il faut à l'entreprise des salariés agiles, autonomes. Mais dans les faits, l'agilité, c'est un transfert de responsabilité [vers le salarié]".

"Flex office ou méthode agile ? Est-ce que ce sont des choses différentes ou est ce qu'on parle à peu près de la même chose ? Moi, je pense qu'on parle à peu près de la même chose et qu'il y a derrière une vraie stratégie, développer la flexibilité des salariés en fait. Et pour faire ça, on touche à la configuration matérielle, on touche au management, on touche à la formation, il faut rendre les gens plus agiles plutôt que de réoptimiser comme on le faisait dans les années 1990 en modifiant de manière un peu brutale l'organisation".

"Donc tout ça nous oblige à être particulièrement vigilant parce qu'on entend partout les mêmes termes : responsabilisation du salarié, le salarié co-responsable de son employabilité, co-responsable de son évolution, responsable de ses actes, responsable de connaître les politiques de l'entreprise et de connaître sa place dans ces politiques et dans le jeu transversal des projets communs. Les salariés doivent prouver qu'ils sont prêts à ouvrir leur propre travail au travail des autres, travailler transversalement sur un projet commun, je ne sais pas, entre la finance et le marketing par exemple".

Décloisonnement des services, décloisonnement des espaces (privés, tiers lieux, sur sites), décloisonnement des temps (personnels et professionnels), décloisonnement des modes de fonctionnement... selon cette perspective, les organisations qui se dessinent pourraient limiter la possibilité que chacun a ordinairement de s'organiser par et pour lui-même, à l'abri des regards. L'activité "à découvert" des collaborateurs, dans un grand-tout-interconnecté, exposerait les individus au jugement des autres, et entraînerait une difficulté croissante à élaborer identités individuelles et collectives.

Plus absorbées depuis quelques années à abattre les murs pour fluidifier l'activité, les entreprises pourraient redécouvrir demain les bénéfices de la frontière. Car ce qui entrave la circulation peut aussi constituer le creuset qui protège et permet de s'élever. L'agilité se préparerait quelques retours de flamme si, en contrepoint de cette déterritorialisation aux facettes multiples, elle n'introduisait pas le bornage de nouvelles limites. L'injonction managériale "sois agile" pourrait être pervertie en un "c'est ton affaire, tu te débrouilles". A défaut, la promesse d'un mode de travail motivant pour de nombreux salariés (notamment pour les jeunes) pourrait dériver et se dégrader. Ces délicates périodes de transition rendent d'autant plus indispensable la fabrication collective de cadres et de repères. Le travail des partenaires sociaux pendant la crise sanitaire pour réguler le travail à distance en offre un très bon exemple. Dans d'autres domaines où l'agilité peut générer incertitudes contreproductives et anxiétés, des démarches associant la diversité des parties prenantes seront tout aussi nécessaires.

## 2.4 Enjeux transversaux pour la gestion RH

Cette pénétration généralisée de l'agilité questionne les pratiques les mieux établies de la gestion RH. Quels que soient les métiers et organisations, de nombreuses questions se posent, notamment les trois suivantes :

- quelle place de l'agilité dans les entretiens RH ?
- quels échelles et critères de reconnaissance ?
- au temps de l'agilité, qu'est-ce que participer veut dire ?

### 2.4.1 Quelle place de l'agilité dans les entretiens RH ?

D'un certain point de vue, la perspective agile donne un coup de vieux aux classiques entretiens d'évaluation et de performance. Elle souligne un décalage entre un échange annuel ritualisé et au formalisme exigeant avec le besoin de *feed-back* plus directement en prise avec l'activité, sur des sujets précis, au moment où ils sont utiles. Déjà en 2017, une étude internationale relevait que 95% des managers interrogés n'étaient pas satisfaits du système d'entretien annuel ; 60 à 70% des employés le considéraient comme une perte de temps tandis que 70% des responsables RH l'estimaient inefficace<sup>24</sup>. Sans atteindre ces sommets dans le rejet, il se pourrait que ce sentiment soit également répandu dans notre branche. De là à renoncer à l'entretien annuel, il demeure une marge importante. Contrairement aux entreprises qui ont renoncé à cet échange, on ne voit pas de telles ruptures se faire jour dans les sociétés d'assurances en France. Là même où les structures, méthodes et autres pratiques agiles se développent, il semble plutôt que nous allions vers la coexistence de différents régimes d'entretiens managériaux, depuis les moins formels jusqu'à l'entretien annuel institutionnel.

Si donc le rendez-vous n'est guère remis en cause, ce sur quoi porte cette évaluation et comment elle est conduite seront très instructifs à suivre. Et d'abord, comment faudra-t-il entendre "action performante" dans une perspective agile ? La notion débordera-t-elle les seules références économiques comme une expérimentation<sup>25</sup> en montre les signes (voir aussi annexe 8) ? La foi dans les valeurs agiles sur le long terme conduira-t-elle par exemple à sanctionner de bons résultats financiers s'ils découlent dans les faits d'une dégradation de la satisfaction client et/ou de l'épanouissement des équipes ?

Dans un champ humainement et socialement sensible, on observera avec attention les stratégies RH quant à l'évaluation des comportements et attitudes (soft skills). Il faudra d'abord suivre l'élaboration de ce qui est attendu des collaborateurs en la matière : les "bonnes manières" d'exercer son métier seront-elles définies a priori par des experts ou co-construites avec les équipes ? se concentreront-elles sur quelques grands principes génériques ou suivront-elles une démarche plus analytique des réalités opérationnelles, c'est-à-dire du travail réel ? Selon quelles modalités concrètes les référentiels qui émergeront alors seront-ils intégrés dans les entretiens RH ? Comment les deux logiques d'un jugement évaluatif et ce *feed-back* réflexif (d'abord à finalité de développement personnel) peuvent-elles se concilier ? Quels moyens seront utilisés pour objectiver et dépassionner ce dialogue ? De quel poids pèsera cette dimension dans l'évaluation finale ? etc.

### 2.4.2 Quels échelles et critères de reconnaissance ?

Dans un tout autre domaine de la gestion RH, la classification vise selon des règles communes à positionner les fonctions les unes par rapport aux autres. Elle doit fournir un outil d'évaluation suffisamment universel et souple pour prendre en compte la diversité des activités et modes d'organisation.

---

<sup>24</sup> "Bientôt la fin de l'entretien annuel d'évaluation ?" dans Les Echos du 10 décembre 2018 <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/bientot-la-fin-de-lentretien-annuel-devaluation-1176117>

<sup>25</sup> Dans une entreprise, la notion de performance a été redéfinie à partir de trois critères et d'une règle. L'action sera jugée performante si elle apporte une amélioration dans (au moins) l'un des trois domaines : la performance économique, la satisfaction client, l'épanouissement des collaborateurs. Il lui faudra pour cela ne pas entraîner une détérioration des deux autres.

C'est par exemple l'objet de l'annexe 1 de la CCN des sociétés d'assurances du 27 mai 1992 de définir un ensemble de critères classants des postes comme un outil de mise en œuvre de la Convention collective. Alors que des transformations du travail sont régulièrement intervenues depuis, il faut plutôt questionner les effets qu'exercent les approches agiles sur la classification des postes.

Pour autant, les cinq critères posés en 1992 apparaissent en 2021 tout aussi pertinents. Avec constance, les cinq axes Formation-expérience, Conception-résolution de problèmes, Dimensions relationnelles, Autonomie, Contribution font preuve en traversant le temps d'une très grande robustesse. C'est dans la définition des degrés qui jalonnent chacun de ces axes qu'un vieillissement s'observe. La lecture des exigences de chaque niveau, tel qu'il est associé à chacun des critères classants de la CCN, met en évidence un décalage avec celles d'aujourd'hui. Quel que soit le poste, il est certain qu'aucun des prérequis minima d'entrée dans la profession à l'époque ne serait aujourd'hui jugé suffisant.

Ce rapide état des lieux renvoie aussi à quelques questions essentielles pour demain. Si cette différenciation reste d'actualité, combien de niveaux doit comprendre une classification de branche ?

La question peut d'autant se poser que, depuis plusieurs années, les effectifs se distribuent de moins en moins sur les sept classes possibles (hors dirigeants). Ce phénomène résulte exclusivement d'une contraction de l'échelle pour les non-cadres : les classes 1 et 2 ne représentent respectivement plus que 1% et 4,7% des effectifs de la branche ; 94,3% des collaborateurs non-cadres (administratif) se concentrent sur les seules classes 3 et 4.

A la source de ce constat, il faut surtout relever que cette concentration est d'abord la résultante de l'élévation du niveau de professionnalisme attendu sur une majorité de poste. A l'instar des autres branches du secteur tertiaire, ce glissement explique l'accroissement continu de la proportion de cadres dans les effectifs totaux.

### 2.4.3 Au temps de l'agilité, qu'est-ce que participer veut dire ?

Dans les années 1960, Douglas Mac Gregor relevait chez les dirigeants deux visions bien différentes des ressources humaines<sup>26</sup>. Selon les présupposés des premiers, les personnes, du fait de leur aversion au travail, doivent être contrôlées. L'humain moyen n'aime pas les responsabilités et préfère être dirigé. Il désire la sécurité avant tout et ne déploie son intelligence que pour contourner les règles, etc. C'est la théorie X. Selon les présupposés des seconds, au contraire, faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer. Si une activité apporte des satisfactions à quelqu'un, alors son engagement envers l'organisation s'améliore. En général, mis dans de bonnes conditions, l'Homme non seulement accepte, mais en plus recherche les responsabilités. Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser, etc. C'est la théorie Y.

"Mac Gregor<sup>27</sup> s'est posé la question : quelle est la bonne théorie de l'humanité, X ou Y ? Et sa grande percée [a été de découvrir] que chacune des deux est vraie. Si l'on nous met dans des conditions X, qu'on nous surveille, qu'on ne nous fait aucune confiance, qu'on mesure tout ce que l'on fait, qu'on nous met constamment des carottes et des bâtons, on va finir par se comporter d'une manière qui va confirmer à un manager X : "j'avais bien raison". A l'inverse, si l'on crée les conditions d'altruisme et de coopération, les gens vont se défoncer et on devra à la limite les arrêter de travailler trop.

<sup>26</sup> Pour une présentation de ces deux théories voir dans Wikipédia l'article théorie X et théorie Y.

<sup>27</sup> Frédéric Laloux, dans la vidéo "Une Organisation du travail bienveillante" sur YouTube dans. <https://www.youtube.com/watch?v=E3e7Acx4ZKs>. Extrait à partir de T = 15'45".

Les deux [théories] se trouvent confirmées. En fonction du système dans lequel on travaille, on a tendance à prendre un parti ou l'autre".

Au prisme de ces deux visions, la transformation agile évoque un cheminement à destination de Y, en provenance de X. Une lente transition, engagée il y a des années, qui se poursuit et s'amplifie avec elle. Dans cette perspective, il peut s'avérer difficile de s'extraire du cercle vicieux de X pour s'engager dans le cercle vertueux de Y. L'allègement ou la levée des dispositifs coercitifs ne génère pas automatiquement les comportements coopératifs que l'entreprise recherche. Il est par ailleurs tout aussi possible que ce mouvement expose à une dégradation de la performance confortant les partisans d'un retour en arrière. En résumé, la théorie ne donne pas de mode d'emploi du changement de lettre. Dans leur approche d'apprentissage, les programmes de transformation ressemblent davantage à des chemins de traverse qu'à des lignes droites. Les témoignages des annexes 6 et 7 rapportent la diversité des voies et leviers pour impulser la nouvelle dynamique. Ces démarches, pour être efficaces, doivent " embarquer " dirigeants, managers, managés et partenaires sociaux de manière suffisamment synchrone.

Car avec le travail sur les postures, la sollicitation de la participation de tous constitue l'autre leitmotiv de la transformation agile. Entre anciennes et nouvelles formes, le foisonnement des dispositifs appelle cependant une définition plus précise de ce que participer veut dire. On range sous le même vocable des expériences mobilisant des degrés d'engagement individuel très variables. Entre la réunion où l'on participe sans mot dire, en passant par le rôle que l'on n'a pas défini mais que l'on occupe, jusqu'aux pages blanches que l'on a effectivement le pouvoir d'écrire, on ne parle pas de la même chose. "Quand participer se borne en définitive à 'faire figure' de participant, dans un environnement qui n'a en rien été choisi, dont les enjeux nous échappent et dont les finalités ne sont pas les nôtres, il vaudrait mieux utiliser un autre terme (Joëlle Zask)". Sans doute la vie en collectivité imposera-t-elle toujours que nous endossions des positions et des rôles pour lesquels le plus souvent nous avons peu notre mot à dire. Mais face au défi de susciter l'engagement, la démonstration par l'expérience d'une possibilité de participation, au sens Y du terme, apparaît décisive. Ainsi, les exemples rapportés dans l'encadré ci-après peuvent-ils constituer des éléments de preuve. Leur multiplication pourrait fournir un bon indicateur des progrès de ce versant désirable de l'agilité dans les années qui viennent :

Participer, au sens fort du terme. Exemples de démarches dans trois entreprises.

- Dans une entreprise, un programme interne visait à développer un mode de fonctionnement collectif dans lequel chacun se retrouverait davantage. Par un très grand nombre d'ateliers, 700 collaborateurs, soit près de 10% de l'effectif concerné, ont ainsi co-construit 10 principes de cette organisation souple et responsabilisante : auto-positionnement des collaborateurs sur les créneaux horaires, assouplissement des prises de congés, souplesses pour les collaborateurs qui pointaient afin, par exemple, qu'ils puissent prendre dans la journée un rendez-vous avec des spécialistes, etc.
- Dans sa démarche de transformation, une autre entreprise a commencé à proposer des universités conçues comme des espaces d'intelligence collective, travaillant sur des thématiques variées, suivant une logique participative et itérative. Dans ces espaces, les collaborateurs réunis sur une base volontaire ont traité de sujets très divers – le management, la relation client, etc. - dans une logique d'expérimentation en mode agile. "Chaque collaborateur, à un moment donné, a participé à des ateliers. Cela correspondait vraiment à des initiatives d'équipes, sur la manière de travailler, sur leur processus, sur comment les améliorer et rechercher ensemble ce qui est le mieux pour l'entreprise.



C'est par les collaborateurs que des initiatives ont pu être testées et ensuite mises en place".

- A l'origine du programme Coopérer pour se transformer, quelques intrapreneurs identifient des pratiques innovantes, portées par des individus ou des collectifs, sans lien entre eux, dans les différentes entreprises du Groupe. Ils discernent dans la variété des expériences un certain nombre de traits communs qui leur font penser à la possibilité de constituer une communauté de pratiques. Dans un deuxième temps, à l'occasion d'une journée d'échanges qui s'avérera décisive, ces acteurs dispersés se reconnaissent (au sens subjectif de s'identifier à) dans une communauté d'expériences. Le travail de structuration du réseau peut alors s'engager où il s'agira de faire reconnaître sa contribution spécifique par les autres, à commencer par les instances dirigeantes.

# Conclusion : l'agilité, un changement de paradigme ?

## *Une dimension "aspirationnelle"*

A la suite de *L'entreprise libérée*<sup>28</sup>, on a pu associer l'agilité à rien de moins qu'un changement d'ère. Un livre comme *Réinventer les organisations, vers des communautés de travail inspirées*<sup>29</sup> n'hésite pas à évoquer un changement paradigme. Face au risque de lassitude et de désengagement des collaborateurs, l'auteur cherche ainsi à décrire la possibilité d'un "travailler ensemble" plus épanouissant.

"Ce qui m'a fasciné dans la recherche, c'est que ces entreprises qui ne se connaissent pas du tout entre elles, [qui travaillent dans des secteurs, sur des zones géographiques, avec des tailles très différentes] ont finalement abouti au bout de pas mal d'essais / erreurs à une manière de fonctionner remarquablement similaire. Et donc il y a là quelque chose qui est en train d'émerger. Ce sont vraiment les premiers frémissements, mais il y a là une nouvelle manière de réfléchir au management qui est infiniment plus puissante, plus inspirée et plus inspirante que ce que nous avons l'habitude d'expérimenter quand on est en entreprise"<sup>30</sup>.

Le sommaire de l'ouvrage (annexe 8) donnera une idée des têtes de chapitre de ce nouveau monde : un renversement radical de notre conception de l'organisation avec ses nombreuses déclinaisons, comme le design des structures, la conception et l'usage des outils, les rapports de l'individu au groupe, le management et ses pratiques, la gestion des ressources humaines, etc.

## *Un paradigme mécaniste à bout de souffle*

D'aucuns liront ces propositions comme une prophétie utopique... que les cabinets de conseil, qui "parlent à l'oreille des dirigeants", reprennent néanmoins en partie à leur compte. De fait, dans "les cinq marques de fabrique des organisations agiles"<sup>31</sup> (2017), Mac Kinsey s'empare de la thématique du changement de paradigme. En résumé : les transformations en cours questionnent les représentations traditionnelles. Le schéma prééminent assimilait l'organisation à une machine. Or, la métaphore mécaniste est à bout de souffle après un siècle de domination sans partage. Une métaphore biologique prend alors sa place. Elle invite à considérer l'entreprise comme un organisme vivant plutôt qu'un ensemble de rouages. Il ne s'agit plus d'aménager l'existant, en mettant "plus d'humain dans la machine", mais de considérer l'organisation comme un écosystème vivant dont l'humain constitue précisément la base. Pour l'influenceur des directions générales et des conseils d'administration, les transformations en cours imposent un changement radical de pensée dans cinq grands domaines. Pour chacun d'eux, on trouvera en annexe 9 un tableau comparatif contrastant l'état d'esprit qui anime le paradigme émergent et l'ancienne approche. Au final, moins d'une décennie aura suffi pour que les idées transgressives d'hier ne deviennent l'idéologie conquérante de l'entreprise nouvelle...

<sup>28</sup> *L'entreprise libérée* (2017). Isaac Geetz (Fayard).

<sup>29</sup> *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*. Version française (2015). Frédéric Laloux (Auteur), Gilles-Noël Poireaux (Préface), Philippe Blanchard (Traduction). Pour un aperçu, voir le sommaire en annexe n°10

<sup>30</sup> Conférence de l'auteur sur son livre. Pour la visionner : <https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

<sup>31</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>. Le site propose une traduction française.

## *Où situer les entreprises d'assurances ?*

Sur le référentiel de cet idéal organisationnel, où situer les sociétés d'assurances ? Nous n'avons pas rencontré d'entreprises<sup>32</sup> dont le fonctionnement approcherait les cas emblématiques souvent cités en exemple. Plus encore, nous n'avons pas trouvé d'interlocuteurs évoquant un alignement véritable sur ce type de modèle à un horizon prévisible. Se trompe-t-on en présumant que nombre de collaborateurs verraient dans cette agilité radicale moins une source de libération qu'une source de stress et de désordre ? Un sentiment qui pourrait être aussi bien partagé par ceux qui n'ont pas envie de perdre le pouvoir que par ceux qui n'ont pas envie de le prendre.

La nécessaire augmentation du pouvoir d'agir des collaborateurs dans l'assurance relève moins de la rupture que d'un processus au long cours, engagé d'ailleurs depuis longtemps par la profession. Cette progressivité peut être jalonnée de certains temps forts et d'accélération subites (comme la bascule de certaines activités dans des structures agiles). A ce stade, l'agilité dans notre branche est d'abord un levier pour s'extraire d'anciens modes de fonctionnement et se projeter dans une dynamique nouvelle. Quant à définir un futur, au vu de l'ampleur des (re)conversions à opérer, le chantier de l'agilité, entendu comme projet global et stratégie d'ensemble, commence à peine.

Il n'empêche, c'est bien cette logique des idées qui imprime nombre de transformations en cours dans le champ de l'organisation, du management de la performance ou des ressources humaines. L'accumulation des transformations et apprentissages organisationnels et culturels, tels que ceux rapportés dans cette étude, constituent une masse critique qui rendra en quelques années une transition irréversible. Si l'agilité présente un premier acquis, c'est certainement dans une levée des tabous et dans cette manière de questionner radicalement habitudes de penser et manières de faire. Dans cette période particulièrement exposée à l'incertain, ce changement copernicien peut autant être perçu comme la crainte d'une perte plutôt que l'espoir d'un progrès.

## *Sur le métier de la prospective...*

Car rien n'est encore écrit dans cette période où beaucoup de choses s'inventent. A la différence de certaines expériences du passé, il ne s'agira pas en effet d'importer et de déployer un modèle-type disponible sur étagère. Avec l'agilité, le défi devient de générer une activité productive à partir de l'envie et de la motivation des acteurs eux-mêmes. Depuis les années 80, l'échec de plusieurs tentatives, qui cherchaient pourtant à concilier cette dimension humaine parallèlement à l'optimisation de la performance productive (Lean Management, Six Sigma, Excellence Opérationnelle...), invite à demeurer vigilant. A rebours de certains discours managériaux du passé, souhaitons alors que celui sur l'agilité, en promouvant la responsabilité et l'engagement individuel, serve avant tout une élévation individuelle et collective.

La prospective des métiers peut être utile si elle s'attache à décrire le présent au plus près de la complexité de ce qui se passe, avec toutes ses contradictions et dans toutes ses nuances. En exprimant le double point de vue de l'expérience des collaborateurs et de la prescription des modèles, en esquissant quelques chantiers RH apparents et d'autres qui pourraient poindre, en rendant compte des aspirations comme des résistances ou des inquiétudes, nous espérons avoir dégagé les traits les plus significatifs d'un paysage en émergence... Puisse cette première exploration d'une agilité aux multiples facettes nourrir les investigations des parties prenantes et contribuer utilement à leurs propres échanges.

---

<sup>32</sup> La situation dans les insurtech est certainement différente.

# Annexes

1. Le manifeste agile, valeurs et principes (2001)
2. Qu'est-ce que l'agilité évoque pour vous ? (petite enquête qualitative)
3. Product owner, agile master, coach... les figures montantes de l'organisation agile
4. Sprint & Backlog
5. Un an après le déploiement d'une structure agile dans une entreprise d'assurances
6. Transformer les postures : étude de cas n°1
7. Transformer les postures : étude de cas n°2
8. "Reinventing organizations" : Vers des communautés de travail inspirées
9. De nouvelles manières de penser : "Les cinq marques de fabrique des organisations agiles"  
(Mac Kinsey, extrait de l'article)

# Annexe 1

## Le manifeste agile, valeurs et principes (2001)

*En février 2001, aux États-Unis, dix-sept spécialistes du développement logiciel se sont réunis pour débattre du thème unificateur de leurs méthodes respectives. Venant tous d'horizons différents, ils sont néanmoins parvenus à extraire de leurs concepts respectifs des critères pour définir une nouvelle façon de développer des logiciels. De cette réunion devait émerger le Manifeste agile, considéré comme la définition canonique du développement agile et de ses principes sous-jacents. Le Manifeste agile est constitué de quatre valeurs et de douze principes fondateurs (Source : Wikipédia).*

### Quatre valeurs

---

Nous découvrons de meilleures approches du développement logiciel en le pratiquant et en aidant les autres à le pratiquer. Ce travail nous a amené à accorder de l'importance :

- **aux individus et leurs interactions** plutôt qu'aux processus et aux outils ;
- **à un logiciel fonctionnel** plutôt qu'à une documentation exhaustive ;
- **à la collaboration avec les clients** plutôt qu'à la négociation contractuelle ;
- **à l'adaptation au changement** plutôt qu'à l'exécution d'un plan.

Cela signifie que, bien qu'il y ait de la valeur dans les éléments situés à la fin, notre préférence se porte sur les éléments qui se trouvent en première partie de phrase.

### Douze principes

---

- Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
- Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
- Livrez fréquemment un logiciel fonctionnel, dans des cycles de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour les plus courts.
- Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
- Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
- La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
- Un logiciel fonctionnel est la principale mesure de progression d'un projet.
- Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
- Une attention continue à l'excellence technique et à un bon design.
- La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
- Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
- À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens possibles de devenir plus efficace. Puis elle s'adapte et modifie son fonctionnement en conséquence.

# Annexe 2

## Qu'est-ce que l'agilité évoque pour vous ?

### Les réponses des collaborateurs dans différents métiers en contact avec les clients dans une entreprise d'assurances

Qu'est-ce que l'agilité vous évoque ? L'un des participants à notre groupe de travail a posé la question à ses collègues indemnitateurs, souscripteurs, commerciaux, conseillers en relation client... La réponse des collaborateurs est résumée dans sa note de synthèse ci-après :

#### Contexte

Cette note est réalisée pour synthétiser le témoignage apporté le 11 mars 2021 à l'Observatoire des Métiers de l'Assurance. Elle se fonde sur une enquête de terrain menée en interne auprès de collègues sur le thème de l'agilité.

#### Définitions

Le sens du terme "agilité" est variable d'un métier à l'autre



- Pour les commerciaux, il s'agit avant tout d'une agilité relationnelle pratiquée auprès de tous les contacts physiques de proximité (clients, réseaux, élus, partenaires).
- Pour les gestionnaires d'assurances (souscription et sinistres), l'agilité est sans doute plus technique, basée sur la maîtrise des outils, des règles et des expertises métier. Elle peut se transmettre par le biais de la formation interne.
- Les centres de relation client sont sans doute les plus agiles car leur activité est très polyvalente, nécessite une maîtrise de multiples outils en simultané et requiert donc une grande souplesse et une forte réactivité.

Cependant, l'orientation actuelle est de réunir tous ces métiers autour d'une logique commune "tous conseillers clients", ce qui devrait rassembler nos salariés autour des objectifs d'écoute permanente du client et de la délivrance d'une qualité de relation et de service, là où les savoirs-faire et savoirs-être agiles ont toute leur place.

Assez naturellement, des termes sont associés à l'agilité

- L'accélération : l'agilité, cela se vit, c'est dans l'action et pas dans la théorie. Cela nous amène à interroger le management, dans sa capacité à réguler la question du rythme.
- Le décloisonnement : il s'expérimente dans le mode projet transverse ou dans les nouveaux modes de travail (télétravail, flex office) et pose la question de l'évolution des environnements de travail.
- la coopération : elle se développe dans des pratiques très diverses que le télétravail exceptionnel et les progrès en matière de communication à distance ont clairement boostée.

#### Freins

Quelques difficultés possibles sont abordées de manière récurrente :

- L'adéquation besoins/ressources : si l'agilité consiste à faire des choses en plus de son activité quotidienne, cela pose clairement la question de la compatibilité avec la charge de travail, la disponibilité, les compétences requises et surtout la posture. Il faudra donc être attentif aux profils (plus ou moins "agiles") et aux injonctions à certaines formes de pression (réactivité et demande de résultat immédiat).
- Les barrières qui empêchent d'oser : on constate par exemple un écart entre discours et réalité sur la question de la mobilité interne. Il y a donc besoin d'impulsion, d'incarnation, d'exemplarité, de communication et d'accompagnement, pour lever les freins liés au salarié lui-même.
- Les risques : que ce soit entre le zapping (changement permanent), la frénésie (accumulation d'actions et de projets) ou l'asphyxie (surabondance de sollicitations et d'informations), le bon équilibre est toujours instable.

#### Leviers

Les principaux leviers sont :

- Un cadre de fonctionnement clair et sécurisant qui permet justement l'agilité (sans quoi c'est le "bazar").
- Des principes actifs de confiance, d'autonomie, de droit à l'erreur (portés par la ligne managériale et la DRH)
- L'entretien d'une agilité intellectuelle permis par l'adaptation à d'autres contextes, métiers, personnalités, objectifs (expériences de détachement, formation interne, tutorat).

L'objectif n'est pas de faire évoluer l'entreprise vers un modèle agile mais plutôt de planter des graines d'agilité. [C'est] une autre entrée dans l'agilité par des personnes qui ne sont pas spécialistes des méthodes et des projets.

# Annexe 3

## Coach agile, Scrum Master, Product Owner

### Les fiches des métiers de l'agilité dans la nomenclature RH du CIGREF

#### Fiche "Coach agile"

La mission du Coach agile est de promouvoir les méthodes et pratiques agiles dont il est le garant, et de faire en sorte que les équipes Scrum/agiles deviennent autonomes dans leur fonctionnement. D'un point de vue méthode, il conseille aussi les acteurs pour trouver les pratiques les plus adaptées au contexte.

Quelle que soit sa formation initiale, le Coach agile doit avant tout maîtriser plusieurs méthodes agiles tant sur le plan théorique que sur le plan pratique ainsi que l'intégration continue et le développement piloté par les tests. C'est donc quelqu'un qui a plusieurs années d'expériences transversales, de Scrum Master ou de Product Owner et de formation en méthodes agiles. Son parcours lui permet de connaître les techniques mises en œuvre dans le domaine du développement logiciel et de l'intégration continue. Ceci afin de l'aider à comprendre les équipes de développement, à s'y intégrer, s'adapter à leur contexte et à dialoguer avec elles. Il doit maîtriser également le "manifeste agile" et avoir une expérience aboutie de management de projets de toutes tailles.

De par son expérience le Coach agile possède une forte capacité à convaincre son auditoire des bénéfices liés à l'utilisation des méthodes agiles. Il est ainsi pédagogue et diplomate pour être en mesure de dialoguer avec l'exécutif de la DSI et les directions métiers.

#### Fiche "Scrum Master"

Au service des équipes Scrum, le Scrum Master s'assure que la méthode Scrum est comprise et mise en œuvre et que les équipes Scrum adhèrent à la théorie, aux pratiques et aux règles de Scrum. Il s'assure également que les équipes Scrum ont l'ensemble des compétences nécessaires pour délivrer la valeur métier et assure leur amélioration continue dans leur façon de travailler (créativité, qualité coopération) en faisant preuve d'empathie, de coopération, de transparence, de courage et d'humilité.

Sa mission est aussi d'aider les parties externes à comprendre quelles interactions avec l'équipe Scrum sont bénéfiques et lesquelles ne le sont pas, et donc aider toutes les parties prenantes à changer, si besoin, ces interactions pour maximiser la valeur créée par les équipes Scrum.

Chef de projet et développeur confirmé, il doit avant tout maîtriser les méthodes agiles, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique, ainsi que le "manifeste agile" et avoir une expérience affirmée sur le sujet. Son parcours lui permet de connaître les techniques mises en œuvre par les équipes Scrum et comprendre les équipes de développement pour s'y intégrer, s'adapter à leur contexte et dialoguer avec elles.

#### Fiche "Product Owner"

Le Product Owner est responsable du carnet du produit (Product Backlog) qu'il gère. C'est le référent de la vision métier, du MVP (Minimum Viable Product, ou produit minimal viable) et du contenu métier du projet, au sein des équipes agiles.

Vis-à-vis du besoin métier il doit faciliter la compréhension de l'équipe agile et s'assurer que la direction métier prise est la bonne, les priorités respectées suivant un critère de valeur métier, et que la qualité des livrables de chaque cycle agile est en adéquation avec les attentes du métier. Il est également capable de prendre des décisions sur le périmètre du besoin métier, en cohérence avec le rythme de développement choisi par l'équipe.

C'est souvent une personne qui a une bonne expérience métier et de la maîtrise d'ouvrage (MOA).

# Annexe 4

## Sprint & backlog

### Rythmer le flux avec les sprints

Dans le cycle de développement du produit, le sprint est une phase de durée fixe et qui se répète. Le sprint donne le tempo d'une démarche incrémentale et itérative. En début de phase, l'équipe, de manière consensuelle, définit l'incrément, c'est-à-dire l'accroissement du produit, qu'elle s'engage à livrer à la fin de la période. A la fin du sprint, le feedback sollicité (par le product owner) auprès des utilisateurs permet d'ajuster la cible dans un sprint suivant. Itérations courtes (de 1 semaine à 1 mois), séquences strictes (les sprints ne se chevauchent pas), rythme régulier (les sprints ont la même durée) caractérisent cette approche. De séquence en séquence, les contributeurs, pour être au rendez-vous de leurs engagements, devront porter continuellement attention autant aux retours de leurs clients qu'à l'ambiance et à l'efficacité collaborative de l'équipe. Il appartiendra tout particulièrement au product/business owner de prendre en charge la première dimension et au scrum/agile master de veiller à la seconde.

### Le backlog, l'outil essentiel de l'écosystème

"Après avoir décidé le lancement d'un produit, la difficulté fondamentale est de transformer la vision de départ en quelque chose d'exploitable par l'équipe de développement. Dans les projets traditionnels, la "spécification" se fait au début du projet et se concrétise dans un document qui décrit ce que va faire le produit, quelles sont les fonctions attendues et quel est le fonctionnement souhaité. Ce document devient volumineux car on se dit qu'il faut tout écrire et tout détailler pour ne rien oublier afin que les développeurs sachent bien ce qu'il y a à faire. [...]. Avec [la méthode] Scrum, la démarche est différente. Le travail à faire émerge progressivement par le biais d'une collaboration continue entre les membres de l'équipe et le product owner, et grâce au feedback régulier donné par les parties prenantes.

L'outil de collecte et de partage du travail à faire s'appelle backlog. En première approche, le backlog est simplement la liste des choses à faire par l'équipe. Cette liste présente cependant des caractéristiques remarquables. Elle est consultable par l'ensemble des parties prenantes (donc les clients) pour favoriser la transparence et faciliter le feedback. Les tâches qu'elle recense sont priorisées pour maximiser la valeur procurée aux utilisateurs tout en minimisant les efforts de l'équipe. Le backlog est unique pour concentrer les efforts de l'équipe et éviter ainsi les effets nocifs du multitâche. Cette liste est vivante ; elle suit la vie du produit qu'elle décrit et évolue avec lui. Enfin, au travers des feedback de l'écosystème, le backlog permet l'émergence de nouveaux éléments parce qu'il est impossible de savoir à l'avance quel est le bon produit ou service".





# Annexe 5

## Une transformation agile à grande échelle

### Le témoignage de la DRH unités & Product Owner du nouvel environnement de travail d'une entreprise

*On trouvera ci-après deux extraits d'une intervention publique de la DRH unités & Product Owner du nouvel environnement de travail d'un grand groupe d'assurances. Cette intervention fait le récit du déploiement d'une structure matricielle agile à grande échelle pour ses activités en France. Le chapitre intitulé "La redistribution de la fonction managériale" aborde les questions posées par la double appartenance d'un collaborateur à un centre de compétences et à la squad d'un écosystème. Le deuxième extrait, que nous avons appelé "Du feed-back managérial au feed-back horizontal", place cette pratique au cœur de la transformation agile.*

#### La redistribution de la fonction managériale

Extrait de la conférence : "Plusieurs fois il fallait réexpliquer aux managers qu'ils ne perdaient pas tout lien avec leurs collaborateurs. Le lien changeait. Le manager serait d'autant plus important dans la cible. La relation avec le collaborateur se faisant plus rare, il faudrait qu'elle soit d'autant plus impactante. Inversement, [on rappelait qu'au niveau de l'écosystème leader], les squads animateurs seraient des facilitateurs et non pas des managers. Une deuxième [inquiétude] apparaissait chez les collaborateurs : mais moi, comment allez-vous m'évaluer ? Je vais être au quotidien avec mes pairs mais qui va me juger à la fin ? Et mes augmentations, et mes primes, et mon bonus qui va les calculer ?

Premier grand constat qui nous a fait beaucoup réfléchir : si on veut travailler en mode collectif, il faut des objectifs communs. Il faut qu'à la fin des fins, ce soit le match que l'équipe gagne et pas la performance individuelle [...]. Donc on va souhaiter que sur le "what", le delivery, tout le monde joue le même match, le résultat est commun, on gagne le match ou on le perd [ensemble]. Donc sur la partie "what" ce sera un objectif commun à l'ensemble des membres de la squad, quel que soit leur niveau, quelle que soit leur origine métier. Ces objectifs-là sont proposés par la squad qui construit sa feuille de route. Et ils sont ensuite managés avec l'écosystème leader qui peut en discuter avec les centres de compétences. A la fin des fins, au bout d'un an, le résultat sera collectif. Comment alors reconnaître, l'investissement de chacun des joueurs ? On va le faire sur le "how". Et c'est là où l'on redonne, où l'on laisse au management toute la noblesse de son rôle qui est celui de développer la performance des personnes. On va donc reconnaître la partie compétence, la partie posture, la partie contribution sur le "comment" j'ai aidé l'équipe à gagner. Et cette partie, elle, est bien sûr à la main du manager qui reste le manager hiérarchique. On reste cohérent avec l'organisation classique, le manager est responsable de la partie qui s'occupe de la partie performance, carrière, mobilité".

#### Du feed-back managerial au feed-back horizontal

Extrait de la conférence : "[...] Quand on a présenté cela aux équipes, dans les grandes salles des écosystèmes qui sont des agoras, il y a eu beaucoup de bruit. La première question qui s'est posée, c'est la confiance. Mais mon manager sera-t-il équitable ? On a discuté des mécanismes de "one to one" d'entretiens réguliers qui sont importants, on a discuté du feed-back, on a discuté de la midterm review, on a discuté de l'importance du dialogue avec le manager et c'est alors qu'est venue une idée à laquelle on ne s'attendait pas. Les collaborateurs nous ont dit : vous parlez feed-back, nous nous aimerions faire du feed-back entre nous. Et ce qui est monté des équipes est l'envie de faire du 360°, de créer un outil de 360° que l'on a conçu avec les équipes. Cela s'est traduit par des GT avec les collaborateurs directement impliqués dans les écosystèmes. On a proposé un outil que je vais vous montrer, qui est assez sympa, qui est un peu particulier. Certains diront qu'il est anecdotique moi je le trouve profondément vertueux. C'est un petit outil de feed-back positif. Finalement on a proposé aux gens de rentrer dans du co-développement. Donc l'attente, c'était un outil 360°, développer des regards croisés dans l'écosystème. Quelque part en toile de fond il y avait aussi la demande de me donner à moi collaborateur les moyens de discuter avec mon manager au moyen d'un outil qui montrerait comment cela s'est passé dans l'écosystème. Nous avons deux objectifs. D'abord travailler le co-développement et faire en sorte que la "mayonnaise" de ces équipes prenne. Ensuite, développer la mécanique agile, le feed-back fait complètement parti de l'agilité. On a fait le choix de construire une approche positive et là encore sur la base du volontariat. On n'est pas rentré dans une grande mécanique RH où tout le monde doit y passer. On est parti sur quelque chose de sympa, positif et sur la base du volontariat. Et on a choisi deux questions, des questions extrêmement positives : 1. Qu'est-ce que tu as préféré dans le fait de travailler avec moi dans l'année qui s'est passée ? Qu'est-ce que tu as aimé chez moi ? Qu'est-ce qui dans ta collaboration avec moi t'a permis de mieux travailler ? par exemple. Et 2. Si tu me donnais un conseil de développement ce serait lequel ? Vous verrez tout à l'heure, ce n'est pas innocent. C'est complètement lié à notre vision du feed-back. L'outil était simple, un mail préformaté, à la main des collaborateurs, libre à eux de le transmettre à qui il voulait. Bien sûr, il était évident que l'envoyer aux membres de la squad était plus intéressant. Libre à eux aussi d'en faire ce qu'ils voulaient en termes de restitution. C'est leur propriété".

# Annexe 6

## Transformer les postures, étude de cas n°1

### La coopération pour se transformer : un programme pour mieux travailler ensemble

Ce Groupe fédère différentes entreprises nationales ou régionales largement autonomes. La responsable de son programme Coopération nous a présenté l'esprit, la structuration et les réalisations de cette démarche.

#### Ce que coopérer veut dire

Le programme Coopération de cette entreprise vise à "faire évoluer les comportements organisationnels vers plus d'agilité à long terme". Les collaborateurs qui participent à ce dispositif ont défini ce que coopérer, pour eux, veut dire. C'est "choisir d'agir ensemble, pour réussir ensemble, un objectif commun". Reliés en un réseau sur une base volontaire, les participants se retrouvent dans une aspiration qui procure son énergie au groupe : "réinventer notre manière de travailler ensemble ; allier action, créativité et plaisir au service de la performance dans les équipes et dans les projets".

#### La réponse à des environnements incertains et complexes

La coopération ainsi définie n'est pas le seul mode de fonctionnement possible voire souhaitable. Mais elle est celle qui se révèle la plus performante dans les environnements incertains et complexes de transformation digitale. Elle permet de mieux faire face à ces situations en combinant la convergence d'intérêts et l'appréciation que se portent entre elles les personnes.

#### Genèse et montée en puissance du dispositif, quand action et réflexion se mêlent

En faisant un retour sur une expérience de trois ans, l'intervenante dont l'équipe coordonne le programme distingue trois grandes phases : 1. l'émergence, 2. la diffusion des pratiques, 3. l'autonomie. On relèvera dans ce processus, l'importance qu'occupe l'action de reconnaître dans les différents sens du terme. A l'origine, quelques intrapreneurs (re)connaissent (ici au sens d'identifier, de distinguer) des pratiques innovantes, portées par des individus/collectifs sans liens entre eux dans les différentes entreprises du Groupe. Par-delà la diversité des contenus et des contextes, ils discernent dans la variété des expériences un certain nombre de traits communs qui leur fait penser à la possibilité de la constitution d'une communauté de pratiques. Dans un deuxième temps, à l'occasion d'une journée d'échanges qui s'avérera décisive par la suite, ces acteurs dispersés se reconnaissent (au sens subjectif de s'identifier à) dans une communauté d'expériences. Le travail de structuration du réseau peut alors s'engager où il s'agira de faire reconnaître sa contribution par les autres (à commencer par les instances dirigeantes des entités et du Groupe).

#### Un dispositif qui s'appuie sur des femmes, des hommes et des communautés

Ouvert à toutes les entreprises du Groupe, le programme Coopération a pour ambition de fédérer et d'accélérer les synergies sur la base d'initiatives et d'expérimentations conduites par les sociétés du Groupe. Il repose sur trois principes d'action (partager, capitaliser, co-construire) et un écosystème reliant des acteurs issus de l'ensemble des entités et métiers de l'entreprise. Le dispositif relie 6 types de contributeurs et communautés : les commanditaires, les bâtisseurs, les *facilitateurs*, les coopérateurs, les référents, l'équipe cœur. Dans chaque entité, les référents diffusent les expérimentations conduites dans les autres entités du Groupe. En sens inverse, ils font connaître aux autres référents les initiatives de leur propre structure. Le besoin de *facilitateurs* s'est fait sentir quand il est apparu que la coopération était aussi affaire de méthode. Ce constat a conduit à la mise en place d'une école de la facilitation, le Colab.

#### Diffuser l'esprit et la pratique de coopération

La coopération mobilise à la fois un état d'esprit et un ensemble de techniques. Elle nécessite de la "rigueur, de la méthodologie, un état d'esprit, une manière de faire". La communauté des *facilitateurs*, dénommée Colab, a été constituée pour partager, se former et surtout ne pas réinventer les choses. Débutants, expérimentés, puis experts, ces acteurs montent progressivement en compétence. Ils peuvent ainsi passer 5%, 20%, voire jusqu'à 100% de leur temps en facilitation, en s'appuyant sur une plateforme digitale pour fédérer les échanges.

# Annexe 6 (suite)

## Les bénéfices du programme

L'intervenante identifie trois types d'impact de ce programme. Le plus important est le développement d'un nouvel état d'esprit d'ouverture, de partage, de collaboration, réellement tourné vers l'action. Ce qui compte, c'est ce qui se passe réellement sur le terrain. Il s'agit ensuite de développer de nouvelles manières de faire, de nouvelles méthodes de travail, des ateliers participatifs, des espaces d'expression, etc. Enfin, l'objectif est de rendre opérationnel, pour ceux qui le veulent, un véritable partage des initiatives dans tous les métiers, à tous les niveaux hiérarchiques, pour toutes les entités du Groupe. Sans aucune obligation, il ressort néanmoins que les initiatives et expérimentations qui participent à cette démarche avancent plus vite avec des solutions plus pertinentes.

## Les lignes de force du programme portées par un terreau culturel favorable

Avec le recul, l'intervenante discerne trois logiques qui jouent un rôle déterminant dans la dynamique du système : le rôle central des communautés, une orientation action très forte, l'énergie de l'envie et de l'engagement des personnes. Ces lignes de force ont trouvé dans la culture et les valeurs de l'entreprise un terreau favorable. Ainsi, la raison d'être du Groupe, formulée quelques temps auparavant, repose depuis plus de 120 ans sur des communautés d'entraide humaines, proches et responsables. Quand les évolutions de l'environnement imposent de trouver une alternative à l'ancien modèle vertical, lorsque son remplacement par le modèle inversé d'une entreprise libérée de la hiérarchie s'annonce bien hasardeux, la logique de la coopération fait figure de troisième voie où les acquis du passé et la construction du futur se conjuguent.

## Transformer les postures, étude de cas n°2

### Réinventer le "travailler ensemble" : le cheminement sur dix ans d'une transformation culturelle

*L'intervenante est responsable de la communauté des transformateurs au sein de son entreprise. Elle fait ici le récit des étapes et actions qui ont engagé l'entreprise sur la voie d'une transformation culturelle depuis 2013. C'est à cette date qu'elle fait remonter les premiers pas d'une démarche de fond qu'à l'époque on n'appelait pas encore agile.*

#### Le plan stratégique 2015/2018

En 2013, les "règles du jeu" proposaient un travail sur les comportements attendus qui viendraient faciliter le fonctionnement des collaborateurs du Siège. Après ces premiers pas, c'est l'écriture en 2014 du plan stratégique 2015/2018 "Ancrons la confiance au quotidien" qui a posé la vision et réuni les moyens d'une transformation culturelle. Une équipe dédiée d'une dizaine de volontaires a engagé un travail de fond avec une préoccupation en fil rouge : développer entre collaborateurs et managers des relations de confiance aussi fortes que celles qui marquaient l'attachement des sociétaires à l'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise a entrepris un travail exploratoire sur les rapports entre confiance et performance. Cette recherche a conduit différentes équipes dans des learning expeditions pour confronter leur expérience avec d'autres modèles. Dans ce même esprit d'ouverture à l'extérieur et de découverte, l'entreprise a été le premier partenaire de la nouvelle chaire "Confiance et management" créée par l'université Paris Dauphine en 2016. Avant cette période 2014/2016, l'entreprise restait marquée par un type de management descendant qui sait "ce qui est bien pour les collaborateurs". Le fort engagement de la direction générale pour un management par l'envie a conduit à engager un certain nombre d'actions avec pour objectif de libérer les initiatives. Dans le même temps, et pour mettre les managers en capacité de donner envie, l'entreprise a mis en œuvre un plan d'accompagnement managérial construit autour de comportements attendus identifiés par 8 repères.

"Le but était de faire en sorte que [...] chaque manager ait la possibilité d'aller chercher (s'il le voulait) des regards croisés avec ses collaborateurs, des pairs, des clients qui lui permettent de se dire : j'en suis où sur ces huit repères ? quels sont les axes sur lesquels j'ai envie de travailler ? y compris, me perfectionner parce que je suis déjà bon mais aussi aller chercher quelques failles sur lesquelles il faut que je grandisse en termes de compétences. Ainsi, chaque manager a eu la possibilité d'accéder à différentes briques / capsules de formation pour créer son propre plan de montée en compétence et de grandir dans le management par la confiance".

Après la mise en mouvement de la première année du plan, l'entreprise s'est attachée à mesurer l'impact du management par la confiance sur la performance. L'action sera jugée performante si elle apporte une amélioration dans (au moins) l'un des trois domaines : la performance économique, la satisfaction client, l'épanouissement des collaborateurs. Il lui faudra pour cela ne pas entraîner une détérioration des deux autres. L'adoption du cadre de l'entreprise à mission a conduit à l'ajout de la notion d'acteur responsable comme quatrième critère. Toujours dans le même plan, le programme OSER visait à développer un mode de fonctionnement collectif dans lequel chacun se retrouve davantage. 700 collaborateurs, soit près de 10% de l'effectif, ont ainsi co-construit dans un très grand nombre d'ateliers 10 principes de l'Organisation Souple Et Responsabilisante mise en œuvre : auto-positionnement des collaborateurs sur les créneaux horaires, assouplissement des prises de congés, souplesse pour les collaborateurs qui pointaient afin, par exemple, qu'ils puissent prendre dans la journée un rendez-vous avec des spécialistes, etc.

#### Le plan stratégique 2019/2022

Il s'inscrit dans la continuité pour ancrer et approfondir les bénéfices du plan précédent. Son élaboration a été nourrie par les résultats d'une enquête Barrett renseignée par 80% des collaborateurs sur l'évolution de la culture d'entreprise. Les résultats mettaient en évidence une évolution positive sur la dimension "je me sens responsabilisé" mais qu'il restait des progrès à faire sur les axes durs de l'agilité, comme la transversalité des modes de fonctionnement ou encore par rapport à des prises de décisions encore trop descendantes sur des sujets d'entreprise.

"On voyait bien en fait qu'il fallait passer un cap pour aller plus loin et ce cap, nous aussi, on l'appelle l'agilité. [...] On continue de travailler sur ces postures et comportements parce que c'est quand même la clé de l'agilité".

## Annexe7 (suite)

L'entreprise met ainsi en place un important dispositif d'accompagnement des managers et des collaborateurs en vue d'installer la culture du feed-back. La démarche s'était ouverte en 2013 par un travail sur les comportements qui génèrent de la confiance. En 2020 l'entreprise se dit qu'elle a gagné suffisamment en maturité sur ce sujet pour franchir un nouveau pas en investissant ce qui peut favoriser l'implication et la coopération entre les personnes. 4 comportements-repères avec leurs marqueurs ont été co-construits avec les collaborateurs : l'attention sincère à l'autre, savoir jouer collectif, être un acteur responsable, être un acteur du changement. Ces marqueurs comportementaux ont vocation à venir demain irriguer le dispositif RH. A partir de la boussole de ces comportements attendus, l'entreprise veut recruter, accompagner, évaluer demain de manière différente. Les marqueurs sont utilisés comme des éléments de vocabulaire au service des dialogues.

### Une perspective de long terme

Dans les différents chemins et leviers de la transformation, l'entreprise a donc privilégié la dimension culturelle. Un travail collectif de remise en cause et de co-construction dans lequel les questions de la confiance et de l'agilité se mêlent. Les transformations organisationnelles ambitieuses dans lesquelles l'entreprise se lance aujourd'hui (le déploiement d'une organisation agile à l'échelle du Siège) n'auraient tout simplement pas été envisageables sans ce travail préparatoire sur les comportements individuels et collectifs, les valeurs, les pratiques.

# Annexe 8

## "Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées"

Version française (2015). Frédéric Laloux (Auteur), Gilles-Noël Poireaux (Préface), Philippe Blanchard (Traduction).

Le phénomène de l'agilité ne peut être détaché d'une nouvelle idéologie de l'entreprise. Après l'entreprise libérée, toute une série de travaux ont annoncé un changement d'ère en matière d'organisation. "Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées" est l'un de ces ouvrages que l'on peut découvrir dans un format livre ou conférence. On pourra se faire une première idée du contenu de l'ouvrage dans le sommaire semi détaillé qui suit. A partir de l'examen d'un certain nombre d'organisations mutantes, l'auteur identifie un nouveau stade de développement marqué par le passage d'une représentation mécaniste à une conception biologique de l'entreprise. Pour le dire simplement, celle-ci commencerait à être regardée comme un système humain vivant plutôt que comme un assemblage de structures, de processus, de règles. Pour emprunter à l'image de la révolution copernicienne, ce qui était relégué à la périphérie occuperait désormais le centre. Dans une série de chapitres aux titres évocateurs ("Autogouvernance des structures et des processus", "En quête de plénitude..."), l'auteur procède à un recensement exhaustif des pratiques qu'il associe à ce nouveau paradigme. Loin de s'en tenir à des généralités, l'ouvrage nous fait cheminer dans le dur d'un grand nombre de problèmes et de propositions bien concrètes, comme le montre ce sommaire :

### INTRODUCTION : L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODELE D'ORGANISATION

#### PREMIERE PARTIE : HISTOIRE ET DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

- Chapitre 1.1. D'un paradigme à l'autre : modèle d'organisation d'hier et d'aujourd'hui
- Chapitre 1.2. A propos de stades de développement
- Chapitre 1.3. Le stade évolutif opale

#### DEUXIEME PARTIE : STRUCTURES, MODES DE FONCTIONNEMENT ET CULTURE DES ORGANISATIONS OPALE

- Chapitre 2.1. Trois organismes et une métaphore
- Chapitre 2.2. Autogouvernance (structures)
- Chapitre 2.3. Autogouvernance (Processus)
- Chapitre 2.4. En quête de plénitude (pratiques générales)
- Chapitre 2.5. En quête de plénitude (processus RH)
- Chapitre 2.6. A l'écoute du projet des entreprises Opale
- Chapitre 2.7 Traits culturels communs

#### TROISIEME PARTIE - L'EMERGENCE DES ORGANISATIONS OPALE

- Chapitre 3.1 Les conditions nécessaires
- Chapitre 3.2 Créer une entreprise Opale
- Chapitre 3.3 Transformer une entreprise
- Chapitre 3.4 Les résultats
- Chapitre 3.5 Entreprises opale et sociétés Opale

<sup>33</sup> Laloux F. Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées (2015). Diateno Editions.

<sup>34</sup> Sur you tube, Conference "Reinventing Organizations" en français.  
<https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>

# Annexe 9

## De nouvelles manières de penser

Extrait de l'article de Mac Kinsey "The 5 trademark of Agile Organizations"

	Ancienne approche	Nouvelle approche
<b>1. Une vision stratégique partagée par toutes les parties prenantes</b>	" Dans un environnement de pénurie, nous réussissons en extrayant la valeur des concurrents, des clients et des fournisseurs pour nos actionnaires "	" Reconnaisant l'abondance des opportunités et des ressources qui s'offrent à nous, nous réussissons en cocréant de la valeur avec et pour toutes nos parties prenantes "
<b>2. Un réseau d'équipes autonomes</b>	" Les gens doivent être dirigés et gérés, sinon ils ne sauront pas quoi faire et ils prendront simplement soin d'eux-mêmes. Ce sera le chaos "	" Lorsqu'on leur donnera une responsabilité clairement définie et une véritable autonomie, les gens seront très engagés, prendront soin les uns des autres, trouveront des solutions ingénieuses et produiront des résultats exceptionnels "
<b>3. Des cycles rapides de décision et d'apprentissage</b>	" Pour obtenir de bons résultats, les personnes les plus expérimentées doivent définir où nous allons, avec un plan détaillé pour y parvenir en indiquant comment minimiser les risques en cours de route "	" Nous vivons dans un environnement en constante évolution et ne pouvons pas savoir exactement ce que l'avenir nous réserve. La meilleure façon de minimiser les risques et de réussir est de savoir faire face à l'incertitude. Nous y parviendrons en étant le plus réactif en essayant de nouvelles choses "
<b>4. L'envie au cœur du modèle RH</b>	" Pour atteindre les résultats souhaités, les dirigeants doivent contrôler et diriger le travail en spécifiant constamment les tâches et en dirigeant le travail des employés "	" Des dirigeants efficaces délèguent auprès des employés afin qu'ils s'approprient pleinement les objectifs de l'entreprise, confiants qu'ils dirigeront l'organisation vers l'accomplissement de son but et de sa vision "
<b>5. La nouvelle vague technologique comme levier d'efficacité</b>	" La technologie est un moyen qui fournit des services, des plateformes ou des outils spécifiques au reste de l'organisation, tels que définis par les priorités, les ressources et le budget "	" Le progrès technologique est parfaitement intégré dans tous les aspects de l'organisation. Il est un levier pour générer de la valeur et satisfaire rapidement les besoins des parties prenantes "

# Etudes disponibles

## ROMA – Bilan social et formation des salariés< de l'assurance

- Description annuelle, au niveau national et régional, du profil sociodémographique des salariés de la branche professionnelle de l'assurance (depuis 1996) et de la formation professionnelle continue (depuis 2006)

## Baromètre prospectif

- Actualisé chaque année, le Baromètre prospectif explore, à un horizon glissant de 3 à 5 ans, les grandes tendances d'évolution du secteur et leurs conséquences sur les métiers et les compétences (depuis 2000)

## Profils métiers et études thématiques

- Les séniors, l'alternance et le télétravail dans l'assurance et l'assistance (2021)
- Les métiers de la gestion et de la maîtrise des risques au temps du digital (2020)
- Les métiers de l'indemnisation au temps du digital (2020)
- Les métiers de l'actuariat et de la conception technique au temps du digital (2019)
- Les métiers de la souscription et de la gestion de contrats au temps du digital (2019)
- Les métiers du marketing au temps du digital (2019)
- Les métiers de l'assurance au temps du digital : analyse des tendances transversales (2018)
- Le référentiel des métiers Cadre de l'assurance (en partenariat avec l'APEC – 2004 et 2017)
- D'une obligation de moyens à une exigence de résultats, quelle formation demain dans l'assurance ? (2017)
- Les mobilités fonctionnelles dans l'assurance (2016)
- Les métiers de la conduite du changement (2015)
- Les métiers de l'assurance à l'ère du numérique (2014)
- Les métiers de la gestion des contrats ou prestations (2013)
- Les métiers de l'inspection : des épreuves de l'industrialisation aux défis de la relation (2012 + Focus en 2018)
- Les managers de proximité dans l'assurance (2010)
- Les métiers de l'informatique et des télécommunications (2002 et 2009)
- Les métiers de la comptabilité et du contrôle de gestion (2001 et 2008)
- Les métiers des commerciaux (2007)
- Mixité, diversité, compétitivité économique des entreprises (2005)
- Les métiers de l'actuariat (2000 et 2005)
- Première contribution à l'analyse de la place des femmes dans l'assurance (2004)
- Essai d'analyse de la répartition géographique des salariés de l'assurance sur le territoire national (2004)
- Les métiers de l'assurance – Les référentiels des métiers cadres, en collaboration avec l'Apec (2004)
- Les métiers des ressources humaines : "du facteur travail au capital humain" (2003)
- Les quadras d'aujourd'hui... quinquas de demain ? Essai d'analyse des conséquences du redressement de l'âge de cessation d'activité sur l'employabilité des salariés de l'assurance (2003)
- Le choc démographique : vers un déficit de cadres ? ou une autre politique de l'âge ! (2002)
- Les métiers du marketing : "d'une activité à un métier" (2002)
- Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : "de la rédaction à la télégestion" (2001)
- Le métier de souscripteur grands risques internationaux d'entreprises (2000)
- Les métiers de l'actuariat et des études statistiques (2000)
- Métiers et formations des salariés handicapés dans l'assurance (2000)
- Les métiers du secrétariat - assistantat (1999 + Focus en 2015)
- Les métiers de la formation (1999)
- Du vieillissement au renouvellement (1998)
- Les métiers de la santé (1998)
- L'inspecteur régleur (1998)
- Le téléacteur dans l'assurance (1998)

## Diagnostiques et rapports

- Mixité et diversité dans les sociétés d'assurances (en partenariat avec la FFA – depuis 2010)
- Contrats de génération – Diagnostic de branche (2013)

*Tous les travaux de l'Observatoire sont librement consultables sur son site*