

HEC MONTRÉAL

Comment rendre une entreprise plus agile? Le cas de VIA Rail Canada

par

Arianne Graveline

Sciences de la gestion

Développement organisationnel

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences*

(M. Sc.)

Décembre 2019

© Arianne Graveline, 2019

Le 17 mai 2019

À l'attention de : Ariane Graveline
Étudiante M. Sc.,
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2020-3554

Titre du projet de recherche : Comment rendre une entreprise plus agile : le cas de VIA Rail avec un projet pilot sur les équipes autogérées.

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 17 mai 2019. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 mai 2020**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2020-3554

Titre du projet de recherche : Comment rendre une entreprise plus agile : le cas de VIA Rail avec un projet pilote sur les équipes autogérées.

Chercheur principal :

Arianne Graveline,
Étudiante M. Sc. - HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Patrick Cohendet
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 17 mai 2019

Date d'entrée en vigueur du certificat : 17 mai 2019

Date d'échéance du certificat : 01 mai 2020



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Le 06 août 2019

À l'attention de :
Arianne Graveline

Projet # : 2020-3554

Titre du projet :

Comment rendre une entreprise plus agile? Le cas de VIA Rail

Pour donner suite à l'évaluation de votre formulaire F8 - Modification de projet, le CER de HEC Montréal vous informe de sa décision :

Les modifications ont été approuvées et notées au dossier. Le certificat actuel demeure valide jusqu'au prochain renouvellement.

En vous remerciant cordialement,

Le CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2020-3554 - Agilité chez VIA Rail

Titre du projet de recherche : Comment rendre une entreprise plus agile? Le cas de VIA Rail Canada

Chercheur principal :

Ariane Graveline
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Patrick Cohendet

Date d'approbation initiale du projet : 17 mai 2019

Date de fermeture de l'approbation éthique : 18 octobre 2019



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

RÉSUMÉ

Les organisations sont aujourd’hui confrontées à un changement majeur : La culture bureaucratique contrôlée et en silo n’est plus de mise, et l’agilité organisationnelle est devenue une priorité pour la très grande majorité des entreprises qui souhaitent augmenter leur niveau d’efficacité.

L’objectif de ce mémoire est d’examiner le niveau d’agilité de VIA Rail Canada (VIA Rail), en analysant plus particulièrement certains piliers de l’agilité organisationnelle pour augmenter le niveau d’efficacité de l’organisation. L’étude repose sur l’analyse de la feuille de pointage et l’étude de trois des cinq piliers de l’agilité : la structure, les processus et la sécurité psychologique.

La méthodologie de recherche repose sur des cas d’entreprises agiles et des entretiens avec les employés de VIA Rail. Les entretiens sont basés sur une analyse qualitative et quantitative, afin d’évaluer l’état actuel de l’entreprise par rapport à son niveau d’agilité.

Les résultats mettent en avant le manque d’alignement entre les priorités et les objectifs, ainsi qu’une collaboration encore insuffisante en raison d’une structure en silo. La forme d’organisation bureaucratique amène la prise de décision à un niveau hiérarchique supérieur, ainsi que limite le droit à l’erreur et la prise de risque. Cependant, le désir d’être agile se perçoit dans l’effort de créer un environnement de travail sain avec de bonnes relations avec le supérieur et une bonne confiance.

Au-delà de situer le niveau d’agilité de VIA Rail, les résultats permettent de suggérer des recommandations, notamment la mise en place des équipes de travail agiles, le développement de communautés de pratique et l’organisation de « Jam » d’innovation.

Mots-clés : Agilité organisationnelle ; Culture agile ; Structure agile ; Processus agile ; Sécurité psychologique ; Gestion du changement ; Recherche qualitative.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	xiv
LISTE DES FIGURES	xv
REMERCIEMENTS	xvi
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION	1
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	7
2.1. L'agilité organisationnelle	7
2.1.1. Définitions de l'agilité	7
2.1.2. Feuille de pointage.....	10
2.1.3. Avantages de l'agilité	11
2.1.4. Facteurs de succès	12
2.2. Piliers de l'agilité	13
2.2.1. Pilier de la structure.....	15
2.2.1.1. Structure organisationnelle	15
2.2.1.2. Structure d'équipes.....	16
2.2.1.3. Rôles et responsabilités	20
2.2.2. Transformation à une structure agile	23
2.2.2.1. Changement des rôles.....	23
2.2.2.2. Mobilité des rôles.....	24
2.2.2.3. Changement de la structure	25
2.2.2.4. Friction avec la structure existante.....	25
2.2.3. Pilier des processus.....	26
2.2.3.1. Processus décisionnels.....	26
2.2.3.2. Pratiques de travail	27
2.2.3.3. Collaboration par réseau d'équipes.....	28
2.2.3.4. Accès et partage de l'information et des ressources.....	29

2.2.3.5.	Apprentissage en continu	29
2.2.4.	Transformation des processus agiles.....	30
2.2.4.1.	Équipes d'experts en gestion du changement.....	31
2.2.4.2.	Coach agile	31
2.2.4.3.	Responsabilisation des employés	31
2.2.4.4.	Changement dans les pratiques de travail.....	32
2.2.4.5.	Apprentissage en continu	34
2.2.5.	Pilier des personnes	34
2.2.5.1.	Culture et politiques.....	34
2.2.5.2.	Sécurité psychologique	35
2.2.5.3.	Soutien organisationnel et interpersonnel	38
2.2.6.	Changement à une culture agile	39
2.2.6.1.	Transformation de la culture	39
2.2.6.2.	Sécurité psychologique	40
2.3.	Conduite du changement global.....	42
2.3.1.	Processus de changement	42
2.3.1.1.	Diagnostiquer la capacité à changer	42
2.3.1.2.	Planifier l'implantation.....	43
2.3.1.3.	Analyser les impacts.....	44
2.3.1.4.	Initier un projet pilote.....	44
2.3.2.	Facteurs limitants.....	45
2.3.2.1.	Résistance au changement	45
2.3.2.2.	Conflits	46
2.3.2.3.	Ambiguïté des rôles	46
2.3.2.4.	Limite de l'autonomie	47
2.3.2.5.	Dysfonctions d'une équipe	48
2.3.3.	Erreurs dans la mise en œuvre	49
2.3.3.1.	Manque d'alignement.....	49
2.3.3.2.	Ne pas considérer l'agilité comme une priorité stratégique	49
2.3.3.3.	Ignorer la culture organisationnelle.....	50
2.3.3.4.	Manque d'investissement au niveau des talents.....	50
2.3.3.5.	Aucune planification	51

2.3.3.6.	Manque de rapidité	51
2.3.3.7.	Manque de communication	51
2.4.	Synthèse.....	52
CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL		54
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....		58
4.1.	Design de la recherche.....	58
4.2.	Cas d’entreprises agiles.....	60
4.2.1.	Présentation des cas : Choix des cas.....	60
4.2.2.	Analyse des cas	60
4.3.	Entretiens.....	61
4.3.1.	Guide d’entretien.....	61
4.3.2.	Échantillon de recherche	62
4.3.3.	Processus d’entretiens.....	63
4.3.4.	Considérations éthiques	63
4.3.5.	Présentation et analyse des résultats.....	64
CHAPITRE 5 : CAS D’ENTREPRISES AGILES		66
5.1.	Présentation des cas	66
5.2.	Analyse des cas	69
5.2.1.	Le cas de Spotify.....	69
5.2.1.1.	Équipes de travail.....	69
5.2.1.2.	Pratiques de travail	70
5.2.1.3.	Culture.....	71
5.2.2.	Le cas du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS).....	71
5.2.2.1.	Définition de l’agilité.....	71
5.2.2.2.	Changement de valeurs	72
5.2.2.3.	Structure	72
5.2.2.4.	Engagement de la direction	72
5.2.2.5.	Équipes d’experts.....	73

5.2.2.6.	Individus agiles	73
5.2.3.	Le cas d'ING Belgium	74
5.2.3.1.	Définition de l'agilité	74
5.2.3.2.	Structure des équipes	74
5.2.3.3.	Processus de transformation	75
5.2.3.4.	Culture.....	76
5.2.3.5.	Prise de décision des membres.....	77
5.2.3.6.	Espace de travail	77
5.2.3.7.	Nouvelles méthodes de travail	77
5.2.3.8.	Résultats.....	78
5.2.3.9.	Risques	78
5.2.4.	Le cas de Zalando	78
5.2.4.1.	Définition et avantages de l'agilité	78
5.2.4.2.	Structure d'équipes.....	79
5.2.4.3.	Leadership partagé et la confiance.....	80
5.2.4.4.	Processus de travail.....	81
5.3.	Synthèse des cas	81
5.4.	Limite de la présentation des cas	83

CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES ENTRETIENS..... 84

6.1.	Présentation et analyse qualitative	84
6.1.1.	Prédominance des mots d'entretiens.....	84
6.1.2.	Structure	85
6.1.2.1.	Structure organisationnelle et départementale	85
6.1.2.2.	Priorités et objectifs.....	87
6.1.2.3.	Rôles et responsabilités	88
6.1.2.4.	Ressources	88
6.1.3.	Processus.....	90
6.1.3.1.	Prise de décision	90
6.1.3.2.	Réunions.....	92
6.1.3.3.	Collaboration départementale et interdépartementale.....	93
6.1.4.	Personne	96

6.1.4.1.	Confiance	96
6.1.4.2.	Partage d'idées.....	97
6.1.4.3.	Erreur	99
6.1.4.4.	Prise de risque.....	100
6.1.4.5.	Relation idéale et actuelle.....	102
6.2.	Présentation et analyse quantitative.....	104
6.2.1.	Analyse de l'agilité	104
6.2.2.	Analyse des codes en co-occurrence	106
6.3.	Feuille de pointage.....	106
6.4.	Synthèse des résultats d'entretiens.....	108
6.5.	Limites des entretiens.....	111
6.5.1.	Limites de l'échantillonnage	111
6.5.2.	Limites de la collecte de données	112
6.5.3.	Limite de l'analyse.....	112
CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET CONCLUSION		113
7.1.	Sommaire des résultats	113
7.2.	Recommandations	114
7.2.1.	Les équipes de travail agiles.....	115
7.2.1.1.	Description	115
7.2.1.2.	Implantation.....	116
7.2.1.3.	Conditions de succès.....	117
7.2.1.4.	Limites	117
7.2.1.5.	Exemples de cas	118
7.2.2.	Les communautés de pratique	118
7.2.2.1.	Description	118
7.2.2.2.	Implantation.....	120
7.2.2.3.	Conditions de succès.....	122
7.2.2.4.	Limites	122
7.2.2.5.	Exemple de cas.....	123
7.2.3.	Le « Jam » d'innovation	123
7.2.3.1.	Description	123

7.2.3.2.	Implantation.....	124
7.2.3.3.	Conditions de succès.....	125
7.2.3.4.	Limites.....	126
7.2.3.5.	Exemple de cas.....	126
7.3.	Synthèse des recommandations.....	127
7.4.	Conclusion.....	128
7.5.	Limites de la recherche.....	130
7.6.	Pistes de recherches futures.....	130
BIBLIOGRAPHIE		132
BIBLIOGRAPHIE : CAS D'ENTREPRISES		138
ANNEXE		142
Annexe A : Guide d'entretien		143

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 - DÉFINITIONS DE L'AGILITÉ	7
TABLEAU 2 - DESIGN DE LA RECHERCHE	59
TABLEAU 3 - ANALYSE DES CAS SELON LES TROIS PILIERS DE L'AGILITÉ	66
TABLEAU 4 - ANALYSE DES CODES EN CO-OCCURRENCE	106

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 – FEUILLE DE POINTAGE DE L’AGILITÉ.....	11
FIGURE 2 - LES CINQ PILIERS D’UNE ORGANISATION AGILE.....	14
FIGURE 3 - COMPARAISON ENTRE DEUX TYPES DE STRUCTURES	16
FIGURE 4 – TYPES DE STRUCTURE AGILE	17
FIGURE 5 - MODÈLE DES CINQ DYSFONCTIONS DES ÉQUIPES.....	48
FIGURE 6 – CADRE CONCEPTUEL DE RECHERCHE BASÉ SUR TROIS DES CINQ PILIERS DE L’AGILITÉ.....	56
FIGURE 7 - CADRE CONCEPTUEL : THÈMES ABORDÉS DANS LES ENTRETIENS CHEZ VIA RAIL	62
FIGURE 8 - STRUCTURE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL CHEZ ING BELGIUM	75
FIGURE 9 - DEUX ÉLÉMENTS IMPORTANTS POUR L’ATTEINDRE L’AGILITÉ.....	79
FIGURE 10 - GUIDE DES PRINCIPES AGILES CHEZ ZALANDO	80
FIGURE 11 - NUAGE DE MOTS : PRÉDOMINANCE DES THÈMES ABORDÉS DANS LES ENTRETIENS	85
FIGURE 12 - STRUCTURE HIÉRARCHIQUE DÉPARTEMENTALE DE VIA RAIL	86
FIGURE 13 - STRUCTURE HIÉRARCHIQUE DES RÔLES DU SIÈGE SOCIAL DE VIA RAIL.....	87
FIGURE 14 – ACCESSIBILITÉ AUX RESSOURCES : UNE PERCEPTION D’INSUFFISANCE DE RESSOURCES.....	90
FIGURE 15 - EFFICACITÉ DES RÉUNIONS : UN DISCOURS PARTAGÉ	93
FIGURE 16 - QUALITÉ DE LA COLLABORATION : COLLABORATION DÉPARTEMENTALE ET INTERDÉPARTEMENTALE SEMBLABLE	96
FIGURE 17 - AISANCE DANS LE PARTAGE D’IDÉES : GRANDE AISANCE DANS LE PARTAGE D’IDÉES	99
FIGURE 18 - AISANCE À LA PRISE DE RISQUE : DISCOURS PARTAGÉ	101
FIGURE 19 – UNE GRANDE SIMILITUDE ENTRE LA RELATION IDÉALE ET LA RELATION ACTUELLE AVEC LE SUPÉRIEUR.....	103
FIGURE 20 - NIVEAU D’AGILITÉ DE VIA RAIL	105
FIGURE 21 - FEUILLE DE POINTAGE DE VIA RAIL DÉMONTRANT UNE FORME D’ORGANISATION BUREAUCRATIQUE.....	107
FIGURE 22 - GRAPHIQUE DE LA FEUILLE DE POINTAGE DE VIA RAIL POINTANT VERS LA BUREAUCRATIE.....	108
FIGURE 23 - ÉTAT ACTUEL DE VIA RAIL SELON LES TROIS PILIERS DE L’AGILITÉ	111

REMERCIEMENTS

L'accomplissement de ce mémoire a été possible grâce à de nombreuses personnes à qui j'aimerais témoigner ma reconnaissance.

J'aimerais d'abord remercier mon directeur de mémoire, le professeur Patrick Cohendet. Vous m'avez donné l'appui, la motivation et l'encadrement nécessaire pour réaliser mon mémoire. Votre patience, votre disponibilité et vos conseils m'ont apporté beaucoup de soutien. J'aimerais aussi vous remercier pour l'opportunité d'apprentissage à l'international dans le cadre de l'École d'Été Mosaic en management de la créativité. Cette expérience fut pour moi enrichissante et inspirante.

Je tiens à saisir cette occasion pour remercier Cécile Bertin, présidente chez Opportuna, pour m'avoir précieusement aidée, inspirée et motivée. Même si vous étiez occupée, vous m'avez toujours encouragée et conseillée. Vous avez eu une patience incomparable à répondre à toutes mes questions et mes inquiétudes.

Merci à VIA Rail Canada de m'avoir permis de travailler sur un sujet inspirant. Des remerciements particuliers à l'équipe d'agilité, Maxime Blackburn, Karina Lallier et Sean Schofield, de la division « Innovation et destination 2025 » de VIA Rail, de m'avoir soutenue et écoutée pendant toute la recherche. Vous avez toujours su trouver les bons mots et le temps pour m'aligner et m'orienter dans ce mémoire. Aussi, je tiens à remercier tous les participants de l'étude d'avoir pris le temps de répondre aux questions de l'étude sur leurs expériences personnelles qui m'ont permis de réaliser une collecte de données enrichissante.

À mes parents, mes amis et mon petit ami, merci d'être toujours là à me soutenir, ainsi qu'à m'encourager. Votre bonne humeur, votre soutien moral et votre état d'esprit positif m'ont permis de me relever lors de mes embuches.

L'accomplissement de ce mémoire n'aurait pas été possible sans toutes ces personnes à mes côtés.

Merci.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

VIA Rail est une société de la Couronne créée en 1978. Elle a comme principale activité d'assurer le transport ferroviaire de ses clients à travers le Canada. Elle utilise les voies ferrées du Canadien National (CN) (Wikipédia, 2018). Il est à noter que CN, transporteur de marchandises, détient la priorité de passage sur ses voies. VIA Rail assure un service auprès de plus de 4,74 millions de passagers sur plus de 400 collectivités (VIA Rail Canada, 2019a). Cette organisation compte environ 3115 employés (VIA Rail Canada, 2019a).

Dans les dernières années, VIA Rail a connu une augmentation de l'achalandage de 8% par rapport à 2017, représentant plus de 4,74 millions de passagers. En plus, il y a une augmentation des revenus totaux de 7,4% par rapport à 2017 (VIA Rail Canada, 2019a).

Cependant, l'entreprise est limitée dans sa croissance en raison de son infrastructure. En effet, les rails ne sont pas la propriété de VIA Rail et le transport des marchandises a donc priorité sur le transport des passagers. De plus, les investissements pour de nouvelles lignes sont trop importants pour le moment pour l'envisager. En revanche, VIA Rail peut croire de plusieurs autres manières, entre autres avec la mise en place de projets tels que l'acquisition d'une nouvelle flotte. Avec à ce projet, VIA Rail aura des trains réduisant l'empreinte écologique en étant moins polluante que les autres modes de transport (VIA Rail Canada, 2019b). Dans un contexte où VIA Rail exprime ouvertement son désir de se moderniser et de se transformer, ce projet est l'occasion de porter un regard neuf sur les pratiques mises en place. Cependant, ce nouveau projet met en lumière plusieurs enjeux, vécus ailleurs dans l'organisation, notamment, l'enjeu des méthodes de travail actuelles. Un questionnement est entrepris relatif à la pertinence et l'efficacité des méthodes de travail dans le contexte actuel. De plus, VIA Rail s'interroge aussi beaucoup sur les stratégies marketing en ressources humaines qui l'aideraient à faire face à l'enjeu de la guerre des talents.

Considérant l'expansion de VIA Rail, apportant avec elle de nouveaux défis, l'entreprise souhaite revoir ses pratiques afin d'augmenter son efficacité et sa performance. C'est pour cela qu'elle a mis en place le projet « agilité ». Ce projet est piloté dans le département «

Transformation de l'entreprise » de la division « Innovation et destination 2025 ». L'équipe du projet « agilité » est composée de deux conseillers en innovation, deux conseillères en stratégie et en gestion du changement, ainsi que le directeur de la division « Innovation et destination 2025 ».

Conscient que pour accroître sa performance et atteindre ses objectifs, VIA Rail désire ardemment développer et implanter spécifiquement la compétence « agilité organisationnelle ». Cependant, selon les employés, il semble y avoir actuellement un écart entre les valeurs présentées par l'entreprise et les valeurs réelles, plus précisément celle de l'agilité et de l'innovation. Donc, afin de remédier à cet écart, le projet « agilité » permettra de résoudre des problématiques perçues par les employés par rapport à l'agilité dans le but d'améliorer différentes composantes ciblées cette valeur.

Le comité de direction, composé de chefs principaux, considère que l'agilité est une priorité et une partie intégrante du plan stratégique actuel. De ce fait, l'équipe du projet « agilité » souhaite étendre cette compétence d'agilité dans la majorité des départements de l'organisation. Pour atteindre cet objectif, la division « Innovation et destination 2025 » souhaite développer et implanter de nouvelles méthodes de travail. Toutefois, il a été constaté que la compréhension du terme « agilité » pouvait être différente selon les personnes interrogées. Il est donc nécessaire de définir l'agilité telle qu'elle sera entendue dans ce mémoire.

Selon Ahlbäck, Fahrbach, Murarka et Salo (2017), l'agilité organisationnelle représente « la capacité de reconfigurer rapidement la stratégie, la structure, les processus, les personnes et la technologie en vue de créer des opportunités créatrices de valeur et préservant la valeur » (Ahlbäck *et al.*, 2017, traduction libre). Les auteurs Comella-Dorda, Kaur et Zaidi (2019) complètent bien la définition en ajoutant que l'agilité représente « la capacité de réorienter rapidement l'entreprise vers de précieuses opportunités (Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019, traduction libre) ». Donc, l'agilité consiste d'abord à détenir une capacité à anticiper diverses possibilités, ainsi qu'être réactif face aux changements dans l'environnement lorsqu'il est impossible d'être proactif. Les principes de cette vision sont basés principalement sur la

rapidité, la créativité, la flexibilité, la qualité et l'adaptation. Le but de cette vision est de bien répondre aux attentes et aux besoins des clients et de saisir des opportunités qui vont créer de la valeur pour l'entreprise.

Actuellement, l'agilité est en effet une priorité pour les entreprises bureaucratiques considérant le marché dans lequel on vit. Effectivement, il y a présentement un changement en cours dans la plupart des organisations pour passer d'une gestion plus administrative à plus proactive (Pozzebon, Coiquaud, Gosselin, et Chênevert 2007). La culture bureaucratique d'une entreprise devient de plus en plus désuète (Denning, 2015). En effet, selon Denning (2017), elle limite le niveau d'innovation des employés à cause de la structure descendante (*topdown*), de la structure en silo, ainsi que des politiques contrôlées et structurées. D'ailleurs, la bureaucratie tend à minimiser la prise de risque en gardant les employés en silo (Denning, 2017). En plus, la bureaucratie freine la collaboration entre les différents départements et les employés à cause de la chaîne de commandement, le haut niveau de contrôle et les échelons d'approbation (Rigby, Sutherland et Noble, 2018).

L'agilité fait donc de plus en plus partie du monde de la gestion. Ce changement de la forme d'organisation provoque un bouleversement autant au niveau de la structure, des processus, de la technologie, des employés que de la stratégie d'entreprise. Dans un tel contexte de changement en continu, l'innovation, l'agilité et la flexibilité deviennent des préoccupations importantes pour les entreprises (Pozzebon *et al.*, 2007). La culture agile, tout en remettant en question une bureaucratie devenue trop lente et de trop lourde pour le marché actuel, vise à offrir des solutions plus efficaces et plus efficientes.

Être agile signifie de travailler dans une structure d'équipes multidisciplinaires et de réseaux, et ce, avec un état d'esprit différent (Denning, 2015). De ce fait, le rôle du gestionnaire est questionné et transformé vers un rôle centré sur la communication de la vision, la clarification des priorités stratégiques et le renforcement de potentiel des employés pour l'atteinte des objectifs (Rigby, Sutherland et Noble, 2018). L'agilité implique de clarifier les responsabilités pour créer de la valeur. Cette culture se base sur l'innovation et la quête de solutions rapides par l'expérimentation et la prise de décision. Également, la culture agile explique les convictions d'une organisation à fournir un bon environnement de travail, des valeurs inspirantes, ainsi que des objectifs clairs et alignés, afin que les employés apportent

un haut niveau de créativité et d'innovation dans le but d'apporter des bénéfices profitables pour l'entreprise (Denning, 2015). Plus précisément, la gestion des ressources humaines se tourne vers le développement des individus créatifs, productifs et ayant la capacité à s'adapter dans un environnement changeant (Pozzebon *et al.*, 2007). Cette culture intègre le droit à l'erreur, la prise de risque, la responsabilisation et les opportunités d'apprentissage pour assurer un développement chez l'employé. Donc, l'agilité est une solution pour donner suite au questionnement actuel de l'efficacité de la bureaucratie.

Afin de mesurer le niveau d'agilité d'une entreprise, la feuille de pointage est un outil permettant de comptabiliser des points, afin de voir quand quel cadran se retrouve l'entreprise, soit dans le cadran agile, *start-up*, emprisonné ou bureaucratie. En ce sens, cette feuille permet de mieux comprendre la façon dont l'entreprise est organisée, comment les équipes et les départements fonctionnent, ainsi que comment les systèmes sont structurés. En somme, la feuille de pointage permet de cibler à quel point l'entreprise est stable et dynamique à la fois (Aghina, De Smet et Weerda, 2015).

L'objectif de ce mémoire est d'analyser les conditions et les leviers de l'agilité organisationnelle. La recherche se base d'abord sur différentes définitions de l'agilité, afin d'obtenir une compréhension globale du concept. Puis, il est question d'une présentation des avantages et des facteurs de succès d'une culture agile. Par la suite, l'étude s'appuie sur trois des cinq piliers (Aghina, Wouter *et al.*, 2018b) de l'agilité, afin d'analyser l'état actuel de VIA Rail. En effet, l'équipe d'agilité de VIA Rail a décidé de mettre l'accent sur trois des cinq piliers, soit la structure, les processus et les personnes. Ces trois piliers font partie des objectifs principaux du projet de recherche. Par ailleurs, il est à noter qu'il y a d'autres projets sur le thème de l'agilité en cours ciblant les deux autres piliers, soit la stratégie et la technologie. C'est pour cette raison que ce projet met l'accent sur ces trois autres piliers.

D'abord, la structure se déploie en sous-sections, telles que la structure organisationnelle, la structure d'équipes, les rôles et les responsabilités, ainsi que les objectifs et la mission. Puis, il est question des processus qui impliquent les processus décisionnels, les pratiques de travail, la collaboration par réseau d'équipes, l'accès et le partage d'information, ainsi que

l'apprentissage en continu. Finalement, l'agilité s'explique par le pilier des personnes signifiant la sécurité psychologique des employés. Cette section se développe par le droit à l'expérimentation, le droit à l'erreur, la prise de risque, la confiance, ainsi que le soutien organisationnel et interpersonnel. En plus, pour chacun de ces trois piliers, l'étude se base sur la gestion du changement, afin de savoir comment une entreprise peut changer ses façons de faire pour être plus agile.

Puis, le cadre conceptuel de l'étude se base sur les composantes de trois des piliers de l'agilité, soit la structure, les processus et les personnes dans le but de répondre à trois questions de recherche. Dans un premier temps, l'étude tente de répondre à : Où se positionne VIA Rail par rapport à la feuille de pointage? Cette première question permet de mieux décrire la forme d'organisation globale de VIA Rail. En effet, la feuille de pointage est utilisée pour analyser le niveau de stabilité et de dynamisme de la forme d'organisation d'une entreprise (Aghina, De Smet et Weerda, 2015). Puis, la recherche répond à une deuxième question : Où se situe VIA Rail par rapport à trois des piliers de l'agilité (structure, processus et personnes)? Cette deuxième question permet d'analyser l'état actuel de VIA Rail par rapport à trois des piliers sélectionnés de l'agilité et de ces composantes. Finalement, après avoir détecté l'état actuel des piliers de l'agilité de VIA Rail, il est possible de répondre à une troisième question : Quels sont les éléments que VIA Rail devrait améliorer afin d'augmenter son niveau d'agilité? Et comment VIA Rail pourraient les implanter? Cette question permet de cibler les recommandations pour augmenter le niveau d'agilité de VIA Rail.

Par la suite, le développement d'une méthodologie permet d'expliquer la démarche de la recherche. Celle-ci détaille le design de la recherche, le choix et l'analyse des cas, ainsi que le processus et l'analyse des entretiens.

Par ailleurs, la présentation d'entreprises agiles consiste en l'analyse de plusieurs cas multidisciplinaires. L'étude de marché permet, dans un premier temps, d'effectuer l'analyse de la structure, des processus et des personnes. Aussi, dans un deuxième temps, plusieurs cas seront analysés en profondeur, soit le cas de Spotify, le cas du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), le cas d'ING Belgium et le cas de Zalando. La présentation de cas a comme but de faire une étude de marché, de comprendre comment les pratiques ont été mises en place et comment celles-ci ont eu une influence sur l'organisation dans une situation

réelle. Il est alors possible d'avoir une meilleure compréhension des méthodes de travail agiles sur le marché, ainsi que leur processus de transformation. La présentation des cas pourra aussi inspirer VIA Rail pour sa transformation.

Par la suite, les entretiens permettent d'étudier l'état actuel de VIA Rail par rapport à la perception des employés du niveau d'agilité, afin de faire ressortir les éléments positifs à conserver et les éléments à améliorer. Ces entretiens permettent de mieux cibler les recommandations. L'analyse qualitative est d'abord faite par un nuage de mots permettant de cibler la prédominance des mots par rapport à leur fréquence. Par la suite, l'analyse se base sur les trois piliers de l'agilité, soit la structure, les processus et les personnes (sécurité psychologique). Puis, une analyse quantitative des entretiens se base sur la perception des employés sur les éléments de la définition de l'agilité, afin de quantifier le niveau d'agilité actuel de VIA Rail. Aussi, une analyse globale permet d'avoir une image entière de l'état actuel de l'entreprise dans le but de cibler les éléments à travailler. Une feuille de pointage est utilisée pour analyser le niveau de stabilité et de dynamisme de la forme d'organisation (Aghina, De Smet et Weerda, 2015).

Finalement, la discussion porte sur les recommandations qui se basent sur les analyses précédentes. Les recommandations se fondent sur les entretiens et la présentation de cas d'entreprises agiles et de remédier aux problématiques soulevées. La mise en place d'équipes de travail agiles, l'implantation de communautés de pratique et la planification de sessions de « Jam » d'innovation sont des leviers d'amélioration pouvant améliorer le niveau d'agilité de VIA Rail.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre consiste à effectuer la présentation de l'agilité organisationnelle en détaillant les multiples définitions, les avantages et les facteurs de succès. Puis, il est question de l'explication des trois piliers de l'agilité en intégrant les concepts liés à la transformation. Finalement, l'analyse d'une conduite du changement global est faite. Une synthèse de la revue de la littérature clôture le chapitre mettant en évidence les points importants.

2.1. L'agilité organisationnelle

2.1.1. Définitions de l'agilité

Dans la littérature, il n'y a pas de définition universelle pour l'agilité (Salamzadeh *et al.*, 2014 ; Ahmadi *et al.*, 2012). L'article d'Ahmadi, Fathizadeh, Sadeghi, Daryabeigi, et Taherkhani (2012) met en lumière plusieurs définitions de l'agilité (Tableau 1) (Ahmadi *et al.*, 2012 : 2779, traduction libre).

Tableau 1 - Définitions de l'agilité

Auteurs	Définitions de l'agilité
<ul style="list-style-type: none">• Goldman et Nagel, 1993 ;• Bessant, 2001	« L'agilité consiste à être proactif et réactif face aux changements » (traduction libre).
<ul style="list-style-type: none">• Goldman <i>et al.</i>, 1995 ;• Houle <i>et al.</i>, 2015	« Approche itérative et incrémentale permettant à l'organisation de s'adapter rapidement et efficacement pour survivre et prospérer dans un environnement complexe caractérisé par des changements imprévus » (traduction libre).
<ul style="list-style-type: none">• Dove, 1996	« La capacité de réagir efficacement à des événements inattendus » (traduction libre).
<ul style="list-style-type: none">• Richards, 1996 ;• Dove, 1999 ;• Maskell, 2001 ;• Rigby <i>et al.</i>, 2001	« La capacité de survivre et de progresser avec des changements continus et imprévus » (traduction libre).

<ul style="list-style-type: none"> • Yusuf <i>et al.</i>, 1999 	<p>« L'agilité cherche avec succès des principes de concurrence en matière de rapidité, de flexibilité, de créativité, de réactivité, de qualité et de rentabilité via l'intégration de ressources pouvant être remodelées. De plus, c'est la meilleure pratique technique dans un environnement spécialisé pour fournir des services et des produits basés sur les exigences dans un environnement de marché où des changements rapides se produisent. L'agilité rejette les techniques relatives aux conditions statiques des opérations traditionnelles » (traduction libre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Zhang et Sharifi, 2000 ; • Salamzadeh, 2011 	<p>« L'agilité est composée de trois facteurs. D'abord, il est question des changements et des pressions environnementales qui rendent nécessaire la recherche de nouveaux moyens de diriger l'entreprise, dans le but de maintenir ou d'atteindre un avantage compétitif. Puis, les capacités d'agilité sont essentielles afin de répondre aux changements. Finalement, il est intéressant de s'interroger sur les moyens que l'entreprise détient sur l'obtention de ces capacités » (traduction libre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Camarinha Matos <i>et al.</i>, 2000 ; • Salamzadeh, 2011 ; • Ahmadi <i>et al.</i>, 2012 	<p>« L'agilité est importante pour que l'entreprise reste compétitive. Elle permet à l'entreprise de s'adapter aux changements dans l'environnement. Elle permet aussi aux entreprises de rester performantes et de bien répondre aux demandes des clients et au marché. En effet, elle permet aux entreprises de bien répondre au marché turbulent et aux changements sociaux économiques imprévisibles » (traduction libre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dove, 2001 • Barrant, 2010 ; • Burke et Noumair, 2015 ; 	<p>« L'agilité s'appréhende aujourd'hui comme une approche organisationnelle de type holistique qui prend son sens avec la montée de la complexité, de l'interdépendance, de l'incertitude et de l'individualité qui exigent aux entreprises qu'elles soient adaptables et plus flexibles qu'auparavant. Une entreprise dont la culture est agile peut agir et maîtriser rapidement un changement grâce à sa capacité d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage » (traduction libre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Crocitto et Youssef, 2003 	<p>« Créer et développer des entreprises et des équipements flexibles avec une sensibilité aux changements, dans un environnement concurrentiel et très variable. L'agilité peut être décrite comme la capacité de survivre et d'avancer dans un environnement concurrentiel avec des changements continus et imprévisibles avec une réaction rapide et efficace face aux changements, ainsi que la production de produits et services basés sur les besoins du client » (traduction libre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sherehiy, Waldemar et Layer 2007 	<p>« Toutes les définitions de l'agilité mettent l'accent sur la rapidité et la flexibilité. La capacité à être agile repose sur quatre éléments importants. En premier lieu, l'entreprise doit avoir la capacité de changer le produit ou bien les éléments du produit. Cette caractéristique repose sur la réponse de l'entreprise à réagir face aux incertitudes et aux divers changements. En second lieu, l'entreprise doit avoir les capacités de changer son niveau de compétences face aux différentes méthodes ou bien ses outils de travail. En troisième lieu, il doit avoir présence de coopération autant à l'interne qu'à l'externe. Finalement, en dernier lieu, les employés doivent avoir des connaissances et de la créativité. En sommes, les éléments fondateurs de l'agilité sont la vitesse, la flexibilité, l'innovation, la proactivité, la qualité et la profitabilité qui sont nécessaires pour la création d'une synergie » (traduction libre).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ahmadi <i>et al.</i>, 2012 	<p>« Il est possible de caractériser l'agilité par la réactivité, la compétence, la flexibilité, la rapidité et l'efficacité face aux besoins changeants » (traduction libre).</p>

• Ali, 2016	« L'agilité organisationnelle représente la capacité d'adaptation à une nouvelle situation, la flexibilité par rapport aux processus organisationnels, ainsi que la diversité des solutions potentielles face aux problématiques que l'entreprise vit » (traduction libre).
• Ahlbäck <i>et al.</i> , 2017	« L'agilité organisationnelle représente la capacité de reconfigurer rapidement la stratégie, la structure, les processus, les personnes et la technologie en vue de saisir des opportunités créatrices de valeur et préservant la valeur » (traduction libre).
• Lord, 2018	« Être agile c'est lorsqu'on est incapable de prévoir. [...] On doit s'assurer de pouvoir réagir judicieusement à toute situation inédite. C'est donc la souplesse, la rapidité, la vivacité, l'aisance et la nouveauté plutôt que la rigidité, la lenteur, la lourdeur, la sclérose et la routine. Il existe aussi d'autres attitudes qui prônent une pensée agile. D'abord, l'entreprise doit avoir la capacité de comprendre les tendances environnementales et du marché. Les tendances peuvent prendre l'allure d'une menace ou bien d'une occasion d'affaires. Puis, l'entreprise doit avoir les capacités de s'adapter en continu. Aussi, l'allocation des ressources est primordiale lors d'un changement de la stratégie d'entreprise. Finalement, l'entreprise doit avoir la capacité de mettre à profit et de créer de la valeur ».
• Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019	« L'agilité représente la capacité de réorienter rapidement l'entreprise vers de précieuses opportunités » (traduction libre).

Pour résumer, l'agilité consiste d'abord à détenir une capacité à anticiper diverses possibilités, ainsi qu'être réactif face aux changements dans l'environnement lorsqu'il est impossible d'être proactif. Les principes de l'agilité sont basés principalement sur la rapidité, la créativité, la flexibilité, la qualité et l'adaptation. Le but de cette vision est de répondre aux attentes et aux besoins des clients, ainsi que de saisir des opportunités qui vont créer de la valeur pour l'entreprise.

Tout au long de cette étude, en se référant avec les définitions présentées ci-dessus, l'agilité sera basée sur quatre éléments différents, soit la capacité de modifier ou d'adapter les tâches, l'adaptation rapide aux changements, la valorisation de l'apprentissage par l'adaptation de nouvelles méthodes de travail, ainsi que l'anticipation des événements et la proactivité face aux changements et tendances. Ces éléments permettront, à travers des entretiens, d'évaluer le niveau d'agilité de VIA Rail.

2.1.2. Feuille de pointage

Selon Aghina et ses collaborateurs, la feuille de pointage (Figure 1) permet de tester le niveau d'agilité des entreprises. Grâce à cette grille, les entreprises peuvent comptabiliser leur pointage, afin de voir quand quel cadran il se retrouve. En ce sens, cette feuille permet de mieux comprendre la façon dont l'entreprise est organisée, comment les équipes et les départements fonctionnent, ainsi que comment les systèmes sont structurés (Aghina, De Smet et Weerda, 2015).

La feuille de pointage permet de cibler à quel point l'entreprise est stable et dynamique à la fois. Ces deux éléments représentent l'agilité organisationnelle (Aghina, De Smet et Weerda, 2015).

La fondation de cette matrice s'est basée sur les dimensions de la santé organisationnelle. Sa méthodologie repose sur une enquête de plus de deux millions de répondants de plus de mille entreprises. L'enquête a fait l'objet de deux séries de questions reposant sur l'axe de la vitesse et l'axe de la stabilité relevant des prédicteurs de la santé organisationnelle et de la performance (Bazigos et al., 2015).

Les auteurs ont utilisé une méthodologie spécifique basée sur deux axes de questions :

Nous avons mesuré la vitesse en demandant aux répondants du sondage, combien de fois ils ont observé leur les dirigeants (et, séparément, les gestionnaires) qui prennent rapidement des décisions importantes et les organisations s'adaptent rapidement à de nouvelles façons de faire.

Nous avons mesuré la stabilité en demander aux répondants à quelle fréquence ils ont observé que leurs organisations appliquaient des paramètres de fonctionnement, l'établissement de normes et des objectifs clairs pour le travail, des structures qui favorisent la responsabilisation, la conception d'emplois avec des objectifs clairs et les processus pour documenter les connaissances et les idées. Le pourcentage de répondants qui ont répondu « souvent » ou « presque toujours » par rapport à tous les répondants a été calculé pour toutes les entreprises, ce qui a donné lieu à l'indice d'agilité. (Bazigos et al., 2015, p.19)

Il est possible de prendre exemple sur Zalando qui a utilisé la feuille de pointage pour analyser son niveau d'agilité (Cadieux et Heyn, 2018).



Figure 1 – Feuille de pointage de l’agilité

Source : Aghina, De Smet et Weerda, 2015

2.1.3. Avantages de l’agilité

L’agilité permet à l’entreprise de réagir rapidement face aux changements environnementaux et aux nouvelles situations. Elle réduit les risques face à la prise de décision en habituant les entreprises à réagir rapidement ou d’agir de manière proactive dans un marché concurrentiel. L’agilité organisationnelle positionne l’entreprise dans une situation d’innovation, d’adaptation rapide et de changement (Salamzadeh *et al.*, 2014 ; Oliva, Lotti, Gomes Couto, Santos, et Bresciani 2019).

Selon une étude de McKinsey, il y a plusieurs avantages à devenir agile (Bazigos, De Smet et Gagnon, 2015). Dans un premier temps, l'agilité permet de clarifier les rôles et les responsabilités. En effet, l'agilité vise à trouver un équilibre entre l'action et le changement rapides grâce à une clarté et une stabilité des structures organisationnelles, ainsi que des rôles et responsabilités. Dans un second temps, les organisations agiles sont caractérisées par des machines puissantes d'innovation et d'apprentissage. En effet, ces entreprises agiles se distinguent par leur haute performance grâce à leur capacité d'innovation, leur capacité à saisir des idées externes et leur partage des connaissances. Dans un troisième temps, les entreprises agiles sont démontrées comme étant très motivantes. Plusieurs recherches ont démontré que des valeurs significatives et un style de leadership inspirant font partie des pratiques motivantes. Dans un dernier temps, il est question de l'équilibre entre la rapidité et la stabilité (Bazigos, De Smet et Gagnon, 2015).

2.1.4. Facteurs de succès

Tel qu'énuméré précédemment, obtenir l'agilité au sein d'une entreprise procure plusieurs avantages. Cependant, il existe de nombreux facteurs clés de succès de l'agilité. D'une part, il est important que l'entreprise établisse des pratiques stables et dynamiques. D'autre part, le changement de stratégie doit d'abord transformer la culture et le style de leadership pour apporter plus de souplesse. Afin de résoudre ce défi, l'entreprise doit abandonner ses anciennes hypothèses sur les façons de faire et les méthodes de travail, ainsi que la notion de contrôle. Effectivement, la diminution du contrôle est essentielle pour devenir agile (Ahmadia *et al.*, 2012).

Pour obtenir l'agilité, il est important que l'entreprise ait la capacité de répondre rapidement aux changements selon les besoins des clients, de tenter d'effectuer des apprentissages en continu, de partager l'information, d'être prêt à réagir aux changements et aux imprévus, ainsi que d'user des nouvelles opportunités pour améliorer la rentabilité et la productivité (Ahmadia *et al.*, 2012).

2.2. Piliers de l'agilité

L'article de McKinsey (Aghina et *al.*, 2018) explique la création d'une entreprise agile faite grâce à cinq piliers afin de concentrer les pratiques vers une culture plus agile (Figure 2). Ces piliers sont les suivants : la stratégie, la structure, les processus, les personnes et la technologie. D'abord, la stratégie implique un changement de mentalité plus flexible et partagé afin de créer de la valeur grâce aux ressources et aux opportunités de l'entreprise. Puis, il y a un changement au niveau de la structure, ainsi que des rôles et des responsabilités. La structure hiérarchique vient alors se modifier pour laisser place à un réseau d'équipes flexible et évolutif fonctionnant grâce à la collaboration, à l'utilisation d'expertises et à la responsabilisation des individus. Ensuite, les entreprises agiles travaillent avec un processus décisionnel et d'action rapide basée sur l'innovation et l'apprentissage en continu. Également, au niveau des personnes, il est possible de retrouver la culture, le leadership partagé, les compétences individuelles et un environnement psychologiquement sécuritaire. Finalement, la technologie englobe les outils de travail nécessaires pour soutenir les réactivités de l'entreprise (Aghina et *al.*, 2018).

There are five trademarks of agile organizations.

	Trademark		Organizational-agility practices ¹
Strategy	North Star embodied across the organization		<ul style="list-style-type: none"> • Shared purpose and vision • Sensing and seizing opportunities • Flexible resource allocation • Actionable strategic guidance
Structure	Network of empowered teams		<ul style="list-style-type: none"> • Clear, flat structure • Clear accountable roles • Hands-on governance • Robust communities of practice • Active partnerships and ecosystem • Open physical and virtual environment • Fit-for-purpose accountable cells
Process	Rapid decision and learning cycles		<ul style="list-style-type: none"> • Rapid iteration and experimentation • Standardized ways of working • Performance orientation • Information transparency • Continuous learning • Action-oriented decision making
People	Dynamic people model that ignites passion		<ul style="list-style-type: none"> • Cohesive community • Shared and servant leadership • Entrepreneurial drive • Role mobility
Technology	Next-generation enabling technology		<ul style="list-style-type: none"> • Evolving technology architecture, systems, and tools • Next-generation technology development and delivery practices

Figure 2 - Les cinq piliers d'une organisation agile

Source : Aghina et al., 2018, p.7

Dans le contexte de VIA Rail, l'équipe d'agilité a décidé de mettre l'accent sur trois des cinq piliers, soit la structure, les processus et les personnes. Ces trois piliers font partie des objectifs principaux du projet de recherche. Par ailleurs, il est à noter qu'il y a d'autres projets sur le thème de l'agilité en cours ciblant les deux autres piliers, soit la stratégie et la technologie. C'est pour cette raison que ce projet met l'accent sur ces trois autres piliers.

2.2.1. Pilier de la structure

2.2.1.1. Structure organisationnelle

En termes organisationnels, il est possible d'observer deux différentes structures (Figure 3 ci-dessous ; Aghina *et al.*, 2018) :

D'une part, une structure plus bureaucratique implique une hiérarchie importante représentée sous forme de pyramide. Il est vrai que l'agilité et la centralisation sont deux éléments difficilement compatibles. En effet, la centralisation se caractérise par le pouvoir qui repose entre les mains des membres de la direction (Lees et Mister, 2014). Ce type de structure implique une forte prise de décision dans le haut de la hiérarchie qui est considérée comme lente et peu disposée à changer. En effet, les hauts dirigeants sont considérés comme étant les donneurs d'instructions et les employés comme étant des exécutants. D'ailleurs, le travail entre les différents départements ou les équipes se fait en silo. De ce fait, il n'y a aucune communication entre les silos de travail (Lees et Mister, 2014 ; Aghina *et al.*, 2018). Conséquemment, une pensée de groupe s'installe avec un niveau d'interaction limité avec les niveaux inférieurs (Lees et Mister, 2014). De plus, un type bureaucratique peut largement restreindre l'implantation d'équipes de travail à cause de sa formalité et ces politiques contraignantes (Moravec, Johannessen et Hjelmas, 1998, cité dans Magpili et Pazos, 2018). La structure hiérarchique d'une entreprise peut limiter la communication, le partage de connaissance et la responsabilisation (Roufaiel et Meissner, 1995 ; Hoda *et al.*, 2011, cité dans Magpili et Pazos, 2018). Ainsi, elle peut aussi limiter la direction à déléguer du pouvoir aux équipes.

D'autre part, une structure plus agile implique plus de collaboration. Une structure plus plate vient soutenir l'entreprise dans la création de valeur. Cette structure représentée par un cercle permet de mettre plus d'accent sur l'action et la mission communes. D'ailleurs, cette structure permet de réagir rapidement au changement grâce à la flexibilité de ces ressources. Le tout est coordonné par un leader (Aghina *et al.*, 2018).

Rather than organization as machine, the agile organization is a living organism

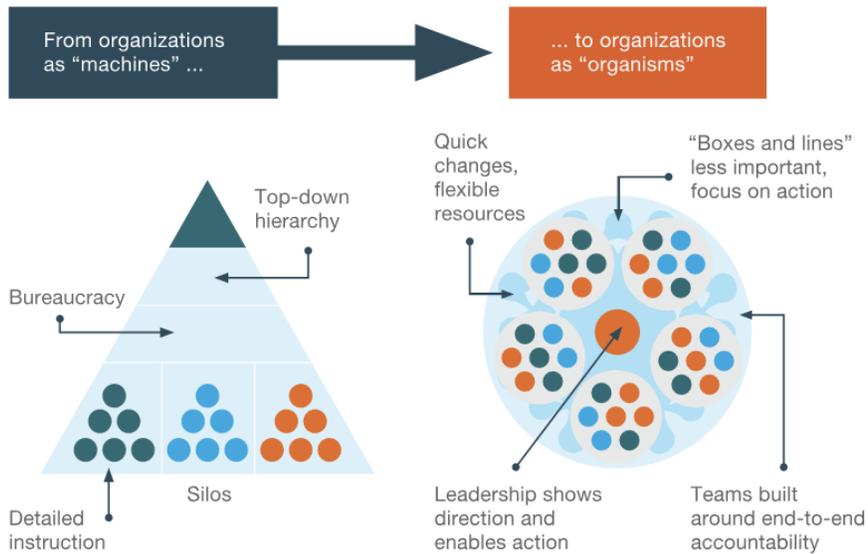


Figure 3 - Comparaison entre deux types de structures

Source : Aghina et al., 2018, p.5

2.2.1.2. Structure d'équipes

Dans une culture agile, il existe plusieurs structures d'équipes. Ces structures dépendent grandement de la nature du travail. En se référant à la figure 4 ci-dessous, il est possible de percevoir trois types de structure de travail agile. L'utilisation de chacune de ces structures d'équipes est préférable de porter attention au contexte et aux postes.

There are different types of agile building blocks.

Agile blocks	Description	Nature of work	Process
1. Cross-functional teams	Coordination among product owners on priority and vision; coordination across teams on how to deliver Teams composed of different functional expertise and from different levels of the organization	Typically team-based, connected, and integrated	Product development, product launch
2. Self-managing teams	Stable teams define their ways of working and are jointly accountable for end-to-end performance against key performance indicators	Typically team-based, stand-alone, repetitive	Customer services, sales, manufacturing
3. “Flow to work” pools	Pool of individuals staffed to different tasks full-time, based on priority of needs; tasks can vary from hours to months	Typically individual, stand-alone, repetitive	Corporate services, (HR, legal, etc)

Figure 4 – Types de structure agile

Source : Aghina *et al.*, 2018, p.11

a) Équipe interfonctionnelle

Dans un premier temps, une équipe interfonctionnelle est en place lorsqu'il y a un propriétaire de produit ou de projet qui vient coordonner le travail par rapport à des priorités et à une vision. Le parrain (*sponsor*) du programme est le responsable du projet et des ressources. Cette équipe est généralement composée de personnes diversifiées autant en ce qui a trait des compétences que des niveaux hiérarchiques. Cette structure peut être aussi décrite sous forme de tribu (*tribe*) englobant de multiples escouades (*squads*) qui travaillent de manière interfonctionnelle sous forme de chapitre (*chapter*). Plus précisément, les chapitres sont des groupes de personnes qui partagent des compétences similaires. Au sein de cette structure, il y a un leader de la tribu et un coach agile (Aghina *et al.*, 2018). De plus, dans ces groupes, il existe des guildes (*guilds*) qui permettent de créer une communauté autour de différents sujets, avec une participation libre (Cornelis, 2018).

b) Équipe autogérée

Puis, dans un second temps, par définition,

Les équipes autogérées sont autonomes pour prendre des décisions en matière de gestion de projet, de résolution de problèmes, de gestion des conflits, de formulation de stratégies, de développement des compétences, et même d'évaluation de la performance (Lawler, 1986 ; Wellins et George, 1991 ; Thoms, Pinto, Parente et Druskat, 2002 ; Leach, Wall, Rogelberg et Jackson, 2005; Humphrey, Nahrgang, et Morgeson, 2007 ; Yang et Guy, 2011, cité dans Magpili et Pazos, 2018 : 4, traduction libre).

Également, plusieurs auteurs définissent les équipes autogérées comme étant :

Un groupe d'individus avec diverses compétences et connaissances avec une autonomie collective et une responsabilité de planifier, de gérer et d'exécuter des tâches de manière interdépendante pour atteindre un objectif commun (Guzzo et Dickson, 1996, Jong, De Ruyter, et Lemmink, 2004, cité dans Magpili et Pazos, 2018 : 4, traduction libre).

Les équipes autogérées sont généralement des équipes stables, qui elles-mêmes, définissent leurs façons de travail. Ils sont responsables de la prise des décisions (Wellins *et al.*, 1990 ; Roming, 1996 ; Aghina *et al.*, 2018). Dans une entreprise agile, la structure hiérarchique reste stable, mais les équipes deviennent plus flexibles et évolutives (Aghina *et al.*, 2018). Les équipes autogérées ont plus de flexibilité et utilisent la créativité des employés à travers de leur travail (Wageman, 1997, cité dans Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018).

L'implantation d'équipes autogérées dans une organisation occasionne plusieurs conséquences positives. Dans un premier temps, l'implantation des équipes autogérées peut indirectement augmenter l'efficacité en accroissant le niveau de responsabilisation des équipes, ainsi que la possession des tâches (Tata et Prasad, 2004). Par ailleurs, une équipe autogérée qui détient des compétences et des connaissances diversifiées peut mener directement à une augmentation de la performance (Cooney, 2004, cité dans Edmondson et Harvey, 2017). Également, l'autonomie de l'équipe et la polyvalence conduisent à une performance supérieure (Magpili et Pazos, 2018). Dans un second temps, la formation des individus en équipe de travail augmente le niveau d'innovation et permet de développer des solutions créatives (Edmondson et Harvey, 2017). D'ailleurs, dans un troisième temps, la satisfaction et l'engagement organisationnel sont des effets des équipes autogérées (Cohen

et Ledford Jr., 1994, Cordery *et al.*, 1991, cité dans Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018). En effet, l'augmentation de la responsabilisation permet d'améliorer la satisfaction au travail et de l'engagement (Tata et Prasad, 2004). Finalement, les équipes autogérées ont comme effet d'amener une meilleure qualité de vie et de diminuer l'absentéisme des employés (Moorhead *et al.*, 1998, cité dans Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018).

c) « Flow » de travail

Finalement, dans un dernier temps, le flux de travail (*flow to work pool*) est un groupe affecté à différentes tâches en fonction des besoins et des priorités. Ces tâches peuvent grandement varier par rapport à la durée de l'affectation de celles-ci (Aghina *et al.*, 2018).

d) Taille de l'équipe

Quand il est question de structure d'équipes, la taille de l'équipe est un élément important pour assurer l'efficacité. En effet, elle peut affecter positivement et négativement le développement et la productivité des membres. Selon une étude de Wheelan (2009), l'équipe ayant entre trois et huit membres serait plus productive et plus avancée au niveau de son développement. Par ailleurs, plus la taille augmente, plus la cohésion et l'intimité tendraient à diminuer : un environnement compétitif s'installerait et les membres seraient moins unis (Fisher, 1953 ; Seashore, 1954 ; Bogart et Lundgren, 1974, cité dans Wheelan, 2009). En plus, lorsque la taille du groupe augmente, la satisfaction des membres tend à diminuer (Steiner, 1972, cité dans Wheelan, 2009). Également, une équipe de travail de grande taille mènerait à affecter la participation des membres et la communication. (Bales, Mills, Roseborough et Strodtbeck, 1951 ; Lièvre, 1952 ; Kelley et Thibault, 1954 ; Hawkins, 1962 ; Bales et Borgatta, 1966 ; Schneider et Zimet, 1969 ; Callahan, Owen et Renzulli, 1974 ; Gentry, 1980 ; Diehl et Strobe, 1987, cité dans Wheelan, 2009).

2.2.1.3. *Rôles et responsabilités*

Dans une culture agile, il est important de clarifier les rôles et les responsabilités dès le départ. En effet, il est possible d'avoir de la confusion en ce qui a trait des rôles et responsabilités de chacun des membres de l'équipe : certains rôles et responsabilités peuvent être partagés et/ou interdépendants, certains individus peuvent en avoir plusieurs (Aghina *et al.*, 2018).

D'ailleurs, de manière générale, la prise de décision et la participation des membres de l'équipe sont deux responsabilités clés pour une entreprise agile. En effet, elles viennent différencier une structure plus hiérarchique et bureaucratique d'une structure agile (Aghina *et al.*, 2018). Également, l'interdépendance entre les tâches permet une meilleure exécution tout en assurant un partage des connaissances (Langfred, 2005 ; Wageman, 2001, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

a) Prise de décision

Pour les équipes agiles, les membres détiennent la capacité et le droit de prendre des décisions quotidiennement, contrairement aux équipes traditionnelles où ils sont dirigés par le commandement et le contrôle du patron (Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019).

Le rôle des membres de la direction, en ce qui a trait de la prise de décision, consiste à déléguer des responsabilités au sein de son équipe. En effet, la direction doit avoir confiance en l'équipe pour déléguer du pouvoir et responsabiliser ses employés leur permettant une prise de décision optimale (Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019).

Cette responsabilité dans le processus de décision vient réduire le temps de réaction quand est venu le temps d'agir notamment lors d'imprévus. Cela permet d'éviter l'attente de réponse ou d'approbation de la part de la haute direction, ce qui, au final, aurait eu une répercussion sur l'efficacité et la performance de l'équipe (Aghina *et al.*, 2018).

En ce qui a trait des effets, la prise de décision permet d'augmenter la motivation, l'engagement et la sécurité d'emploi (Verplanken et Holland 2002, cité dans Irawanto, 2015). D'ailleurs, cette participation à la prise de décision est importante pour les employés, car elle mène à une satisfaction professionnelle et un engagement affectif. De plus, l'effet

organisationnel de la prise de décision permet une augmentation de la performance au travail (Irawanto, 2015).

b) Responsabilisation

Par ailleurs, il est possible de lier le concept de la responsabilisation à celui de l'agilité. La responsabilisation permet aux employés de prendre certaines décisions dans lesquelles ils sont impliqués. De ce fait, ils se sentent impliqués et ressentent qu'ils détiennent un rôle non négligeable en ce qui a trait du rendement de l'entreprise. Ainsi, grâce à cette possibilité de participer activement aux prises de décision, la motivation des employés au travail tend à augmenter, ce qui avantage autant l'individu et l'organisation (Kim, 2002, cité dans Irawanto, 2015). Par ailleurs, la satisfaction au travail et un travail d'équipe profitable sont d'autres avantages de l'implication d'employés par la participation. En effet, cette pratique mène à une réduction du stress au travail, car les décisions sont comprises et bien souvent approuvées par les employés, les conflits interpersonnels et la résistance au changement sont aussi diminués par cette participation active : la compréhension des enjeux, les raisons qui ont abouti à la prise de décision, les compromis réalisés, sans compter que le niveau d'engagement ne fait qu'augmenter (Ladd et Marshall, 2004 et Irawanto, 2015). Dans une autre étude, il a été démontré que la participation des employés permet d'assurer une sécurité d'emploi (Verplanken et Holland 2002, cité dans Irawanto, 2015 : 161) et tend à avoir une meilleure performance (Irawanto, 2015).

La participation des employés aux décisions est un élément clé de succès d'une stratégie de gestion (Harber, Mariott et al, 1991 ; Ardichvili, Page *et al.*, 2003, cité dans Irawanto, 2015). Par ailleurs, il a été démontré que la participation des employés mène à un niveau de satisfaction supérieur au travail (Harber, Mariott et al, 1991 ; Ardichvili, Page *et al.*, 2003, cité dans Irawanto, 2015). De plus, la participation implique une certaine influence par rapport aux décisions dans l'organisation (Brownell, 1982, cité dans Irawanto, 2015). La participation des employés contribue à augmenter intrinsèquement, naturellement, le niveau de responsabilisation chez l'individu.

Cependant, plusieurs facteurs peuvent limiter la participation des employés. D'une part, une des limites importantes de la participation des employés aux prises de décisions est la structure hiérarchique de l'entreprise notamment la forme pyramidale. En effet, il peut arriver que les hauts dirigeants ne désirent pas donner une partie de leur pouvoir à ceux qui sont à la base de la hiérarchie. De ce fait, il est important de travailler sur la culture organisationnelle dans le but de faire accepter ce type de pratique. Or, ce sujet reste encore sensible pour les hauts dirigeants. Si les hauts dirigeants peuvent limiter la participation par peur de perdre du pouvoir, il est cependant possible que les employés ne soient pas disposés à prendre des décisions au sein de l'entreprise. Ce comportement peut être dû à plusieurs facteurs notamment un sentiment d'incompétence, un manque de confiance voire même un désintérêt. Dans ce contexte, il est suggéré de mettre en place des incitatifs ou bien des pratiques de motivation à la participation, associée à une culture tolérante face aux erreurs (Irawanto, 2015).

c) Objectifs

Dans une culture agile, les rôles et les tâches ne sont pas liés à une description de tâches précises, mais plutôt reliés aux objectifs de travail et à la mission de l'équipe. Ce sont les membres de l'équipe qui en prennent la décision. (McCalman, 1998 ; Banai *et al.*, 2000 ; Perry *et al.*, 2013 ; Thursfield, 2015, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

La clarté des objectifs est un facteur important pour assurer une bonne performance (Gonzalez *et al.*, 2014, cité dans Magpili et Pazos, 2018). En effet, grâce aux objectifs organisationnels, les membres de l'équipe ont la capacité de mieux définir leurs propres objectifs d'équipe, afin d'arriver à satisfaire les attentes de l'organisation (Locke et Latham, 1990 ; Chen et Kanfer, 2006 ; Hu et Liden, 2011 ; 2013, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

De ce fait, il est important de confier des tâches ambitieuses et importantes à l'équipe. Ce type de tâche est plus enclin de ressentir un sentiment d'accomplissement (Banai *et al.*, 2000 ; Bernstein *et al.*, 2016 ; Pais, 2010 ; Roufaïel et Meissner, 1995, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

2.2.2. Transformation à une structure agile

La première étape d'une transformation de la structure est que les dirigeants reconnaissent l'inefficacité de la gestion traditionnelle axée sur le contrôle et le commandement. Il est important de prendre conscience du changement de contexte actuel caractérisé par des changements imprévus et rapides. Cette section sert à reprendre les éléments du pilier de la structure en observant les éléments de changement. Dans un contexte de transformation agile, il est important de bien cibler les éléments à changer, tout en ayant une bonne compréhension des étapes de la gestion du changement.

2.2.2.1. *Changement des rôles*

Avant de changer la structure, il est conseillé de changer les rôles en permettant aux individus de différents départements à travailler ensemble et de collaborer (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). De ce fait, il est conseillé d'apporter des changements à la description de poste (Denning, 2015).

Afin de saisir les nouvelles opportunités d'affaires et d'augmenter le niveau de flexibilité, l'organisation doit responsabiliser des équipes de travail multidisciplinaires comprenant toutes les ressources et compétences nécessaires pour mener leurs tâches (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). Il est à noter, il est important que les équipes agiles travaillent sur de réelles priorités et qui sont alignées avec celles de l'entreprise (Rigby, Sutherland et Noble, 2018). Il est important que les équipes agiles travaillent sur les priorités, et ce, avec les ressources nécessaires (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016).

De plus, le rôle du gestionnaire change en créant et en adaptant la vision de l'entreprise et les initiatives stratégiques. Aussi, il a comme rôle d'assister les équipes pour assurer une bonne collaboration. Le rôle du gestionnaire permet alors d'éliminer les obstacles rencontrés afin de générer encore plus de valeur pour le client. Le dirigeant doit alors changer son approche de gestion en se basant sur le questionnement plutôt que sur le commandement (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). Puis, il est important d'adapter le style de gestion en termes d'agilité et de faire des rétroactions fréquentes et constructives (Rigby, Sutherland et

Noble, 2018). Donc, le rôle du gestionnaire devient plutôt un rôle de coach ou de leader puisqu'il soutient l'équipe dans sa prise de décisions en suggérant différentes options, diverses solutions et en provoquant des réflexions. De plus, le rôle de coach implique d'aider les membres de l'équipe par rapport à leurs nouvelles responsabilités (Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018).

Dans les équipes agiles, il est vrai que le pouvoir décisionnel est partagé. Par ailleurs, il est important de déterminer un chef d'équipe pour mener à l'approbation des décisions sans continuellement remettre en question les décisions (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016).

Puis, il est suggéré de considérer de nommer un facilitateur dans l'équipe pour améliorer les processus, pour clarifier les rôles de chacun, pour résoudre les conflits et pour assurer une contribution égale (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016).

2.2.2.2. Mobilité des rôles

Également, dans une organisation agile, il est question de mobilité des rôles. En effet, il est important de permettre aux membres de l'équipe de se déplacer horizontalement et verticalement en fonction de leurs objectifs (Aghina *et al.*, 2018). D'ailleurs, cette fluidité des rôles est liée à la capacité de l'équipe à réagir aux besoins de l'organisation (Bernstein *et al.*, 2016, cité dans Magpili et Pazos, 2018). La mobilité des rôles permet aussi d'assurer l'agilité organisationnelle en ayant une dynamique constante au sein du personnel (Aghina *et al.*, 2018). Aussi, modifier les équipes de travail permet à différents employés l'occasion de travailler ensemble. En effet, travailler avec des personnes différentes permet de réduire la conformité des décisions dans le but de susciter plus d'innovation au sein des équipes de travail (Levi et Slem, 1995 ; Gates, Rimmel, Adamson, et Hutt, 2000 ; Phakathi, 2002 ; Yates et Finikiotis, 2010Andrés *et al.*, 2015, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

2.2.2.3. Changement de la structure

Au niveau de la structure, il est question de la réduction des niveaux hiérarchiques, afin que les gestionnaires apprennent à faire confiance aux équipes multidisciplinaires et de les responsabiliser à prendre leurs décisions. L'intégration d'équipes multidisciplinaires permet d'avoir une meilleure collaboration, tout en réduisant le temps des projets et en changeant la structure en silo (Rigby, Sutherland et Noble, 2018).

De plus, il est conseillé que les priorités, les objectifs et les stratégies soient alignés vers les besoins et les attentes du client. Il est certain que certains départements n'auront pas de changement important au niveau de leurs tâches, mais dans ce cas, ceux-ci n'auront pas à questionner les décisions des équipes agiles (Rigby, Sutherland et Noble, 2018).

Dans certains contextes d'entreprises, les individus sont impliqués dans un grand nombre de projets à très hautes priorités avec des délais urgents. De ce fait, il est important de cibler réellement les priorités en ordre d'importance, sans accorder le même niveau d'importance à tous les projets (Rigby, Sutherland et Noble, 2018).

2.2.2.4. Friction avec la structure existante

Lorsque les équipes agiles sont en place, il est possible que la structure existante et la nouvelle soient confrontées à certaines tensions. De ce fait, il est possible d'avoir des difficultés dans un changement de structure au point d'être dysfonctionnel. Dans les entreprises traditionnelles, il est possible de débiter le changement dans un niveau hiérarchique intermédiaire, tel que le superviseur, et ce, de manière temporaire (Denning, 2015).

En somme, une transformation en une structure agile signifie que l'organisation transforme ses objectifs en misant sur l'innovation et la création de valeur pour le client. Aussi, l'agilité symbolise la création d'équipes de travail multidisciplinaires, tout en modifiant le rôle du gestionnaire par un rôle qui élimine les obstacles et apporte les ressources d'une manière transparente (Denning, 2015).

2.2.3. Pilier des processus

2.2.3.1. *Processus décisionnels*

Également, afin d'être agile, il est conseillé de mettre l'accent sur un processus décisionnel rapide, efficace et qui est fait en continu. Le fait d'avoir un cycle décisionnel rapide permet de tester rapidement les idées et les décisions prises. Ces décisions sont alors facilement ajustables en fonction des imprévus ou changements de dernière minute considérant leur rapidité d'exécution.

a) Méthodes de prise de décision

Au niveau de la méthode de prise de décision, idéalement, les membres doivent être en accord et engagé à la décision (Aghina *et al.*, 2018). Alors, il est important que chaque membre de l'équipe amène sa contribution, sa perspective et son expertise. Plusieurs méthodes de participation aux prises de décision telles que la consultation, les groupes de discussion, les cercles de qualité, les systèmes de suggestion, le consentement des employés peuvent être utilisées (Irawanto, 2015).

b) Distribution du pouvoir décisionnel

Les membres de l'équipe sont responsables des tâches liées aux objectifs de travail. Le modèle des équipes autogérées permet une distribution du pouvoir décisionnel aux membres de l'équipe. Les membres de l'équipe prennent leur propre décision à plusieurs niveaux (Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018). Ils ont l'occasion de gérer leur travail, établir les objectifs de travail, prendre des décisions sur les produits et résoudre des problématiques (Tata et Prasad, 2004). Les équipes autogérées améliorent la prise de décision en exploitant les compétences des membres (Cooney, 2004, cité dans Magpili et Pazos, 2018). Il est à noter que l'expertise des individus peut avoir une plus grande influence dans la décision (Irawanto, 2015).

c) Responsabilisation des employés

La responsabilisation des employés se caractérise par la délégation du pouvoir décisionnel en partageant les informations nécessaires et en sollicitant la participation de chacun. Cette variable permet aux employés de se sentir plus engagés au travail, de partager une culture de confiance et de mieux performer et de ressentir de la satisfaction au travail. En effet, le renforcement du leadership permet de motiver les employés à créer et à innover en donnant un sens au travail. Par ailleurs, il est important de ne pas surcharger l'employé avec une multitude de responsabilités exigeantes (Lee, Willis et Tian, 2018).

2.2.3.2. *Pratiques de travail*

a) Suivi du travail

En ce qui a trait du suivi, cette pratique permet aux membres de l'équipe d'observer la progression de chacun, et ce, régulièrement. De plus, grâce aux ressources disponibles, le suivi du travail aide les individus à mettre en place et suivre un plan de travail dans le but d'assurer un alignement commun (Aubé et Rousseau, 2009). Les équipes de travail peuvent se rencontrer régulièrement pour présenter l'avancement du travail, pour partager leurs progrès, pour résoudre des problématiques et pour assurer un alignement des objectifs, ainsi que de la mission. D'ailleurs, les rencontres d'équipe assurent une évolution transparente dans leurs objectifs et permettent de rester alignés avec la mission. Pour que cette pratique soit un succès, les membres de l'équipe doivent se sentir responsables vis-à-vis des résultats de l'équipe, les poussant à s'impliquer, à apporter des commentaires pour alimenter de façon constructive la discussion toujours dans le but de permettre la prise de décision. Ces réunions qui impliquent la participation des membres permettent à l'équipe de sentir qu'il est possible d'amener des idées nouvelles favorisant ainsi l'innovation dans la mise en place de solutions. De plus, cette approche permet de gagner du temps, en évitant la sollicitation des hauts dirigeants et l'attente de réponse provenant de la hiérarchie (Aghina *et al.*, 2018). Donc, les suivis du travail laissent place à une rétroaction concernant les points forts et les points d'amélioration des membres de l'équipe dans le but d'atteindre les objectifs de travail (Aubé et Rousseau, 2009).

b) Organisation et planification du travail

L'organisation et la planification du travail s'expliquent par les méthodes de travail et la distribution des tâches que les membres de l'équipe se sont entendus à effectuer, et ce, dans les délais exigés. De plus, ces méthodes de travail permettent d'avoir une idée sur la manière de travailler, une clarification des tâches et une entente sur la méthode d'exécution de celles-ci afin d'obtenir une meilleure coordination et un alignement par rapport aux activités (Aubé et Rousseau, 2009).

D'ailleurs, dans le but de faciliter les interactions, les méthodes agiles priorisent la standardisation des processus, telles que l'utilisation d'un langage commun, les formats de réunions et les technologies (Aghina *et al.*, 2018). De ce fait, cela permet d'obtenir aussi une meilleure coordination et un alignement optimal.

2.2.3.3. Collaboration par réseau d'équipes

Dans une structure agile, à même des équipes multidisciplinaires, il est important de maintenir un réseau fluide entre les différentes équipes. Cependant, il est vrai que la collaboration entre les équipes représente un défi. En effet, similairement à la bureaucratie qui repose sur une structure en silo, les équipes agiles peuvent avoir du mal à sortir de leur équipe pour collaborer avec les autres équipes. Néanmoins, un réseau entre les équipes permet d'augmenter la collaboration. En effet, une culture agile fait promotion d'une communication interactive et d'un réseau informel entre les différentes équipes, afin de maintenir une collaboration. Les équipes agiles prennent l'initiative de collaborer entre elles pour résoudre des problèmes communs. L'organisation, en tant que réseau, devient une structure vivante et croissante pensant à s'adapter de manière continue par l'acquisition de nouvelles opportunités. Alors, il est possible de dire que la forme d'organisation agile est un réseau d'équipes performantes partageant un état d'esprit commun. Donc, la collaboration globale et le réseau d'équipes agiles permettent de dissocier la bureaucratie et l'agilité (Denning, 2016).

2.2.3.4. Accès et partage de l'information et des ressources

Afin d'assurer la performance des équipes, les membres ont besoin d'informations fiables, et ce, sans erreur. L'organisation doit se concentrer sur la gestion de l'information pour mieux soutenir les équipes. Aussi, il est important de ne pas surcharger les équipes avec une trop grande quantité d'information. En effet, la transparence et la sélection de l'information sont importantes pour assurer l'efficacité des équipes (Tata et Prasad, 2004 ; Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018 ; Aghina *et al.*, 2018). De ce fait, l'organisation joue un rôle clé en termes de partage de l'information à ses équipes de travail. La transparence de l'information peut notamment contribuer à créer un environnement psychologiquement sécuritaire (Aghina *et al.*, 2018).

Aussi, les ressources telles que, par exemple, la technologie (Wageman, 1997 ; Morgeson et DeRue, 2006 ; Hoda *et al.*, 2013, cité dans Magpili et Pazos, 2018), des équipements spécialisés, un espace de travail, des outils de travail et la consultation auprès d'experts sont nécessaires pour accomplir le travail avec succès (Bernstein *et al.*, 2016 ; Morgeson et DeRue, 2006 ; Powell et Pazos, 2017, cité dans Magpili et Pazos, 2018). En effet, elles permettent aux équipes de travail de prendre des décisions optimales et d'avoir des idées plus innovantes (Short, 1993 ; Roy, 2003, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

De même, tel que mentionné, l'aménagement d'un espace de travail et un lieu de collaboration est important, afin de permettre d'effectuer des réunions et des prises de décisions. Il est pertinent d'inviter les participants dans une salle attitrée afin qu'ils puissent explorer ensemble les solutions. En effet, les échanges face à face sont grandement efficaces pour une meilleure communication et une collaboration de qualité. De ce fait, cet espace de collaboration peut être l'endroit de la prise de décision. D'ailleurs, cette pratique permet d'augmenter l'agilité au sein de l'équipe (Edmondson et Harvey, 2017).

2.2.3.5. Apprentissage en continu

De plus, l'apprentissage fait en continu est l'une des composantes importantes de l'agilité. Ce type d'environnement permet aux individus d'apprendre de leurs erreurs et de leurs succès,

ainsi que de les partager avec les autres. De plus, l'acquisition de compétences et de connaissances permet d'augmenter la vitesse de productivité, tout en ajustant les méthodes de travail et les processus, et ce, tout en étant à jour des nouvelles tendances et méthodes de travail (Aghina *et al.*, 2018).

Le fait d'offrir des occasions de développement, tel que la participation à des conférences, des séances de formation, des occasions de travailler en dehors des objectifs de travail et des cours spécialisés sont des moyens pour mieux outiller les employés à l'anticipation et à l'adaptation face aux changements (Lord, 2018). En effet, le manque de compétence peut limiter l'équipe à bien fonctionner (McNair *et al.*, 2011, cité dans Magpili et Pazos, 2018). De ce fait, la formation (Druskat et Pescosolido, 2002 ; Strydom, 2002 ; Macy, Farias, Rosa et Moore, 2007 ; Ahmadi *et al.*, 2012, cité dans Magpili et Pazos, 2018) et la rotation de postes (Macy *et al.*, 2007, cité dans Magpili et Pazos, 2018) sont de bonnes stratégies pour développer les compétences des équipes.

Également, la formation en continu permet d'améliorer la prise de décision des membres, ainsi que la capacité à gérer et à résoudre les conflits (Levi et Slem, 1995 ; Gates, Rimmel, Adamson, et Hutt, 2000 ; Phakathi, 2002 ; Yates et Finikiotis, 2010 ; Andrés *et al.*, 2015, cité dans Magpili et Pazos, 2018). D'ailleurs, les formations peuvent aussi clarifier les rôles et les responsabilités (Liebowitz et Holden, 1995 ; Perry *et al.*, 2013, cité dans Magpili et Pazos, 2018). Afin que la formation ait un réel impact, il est important qu'elle soit commencée avant le changement (Rogers, Metlay, Kaplan et Shapiro, 1995 ; Rafferty et Tapsell, 2001, cité dans Magpili et Pazos, 2018). Il est à noter que la formation continue est plus efficace que la formation ponctuelle (De Leede et Stoker, 1999 ; Irani *et al.*, 2002 ; McCalman, 1998 ; Rolfsen et Langeland, 2012 ; Bernstein *et al.*, 2016 ; Magpili et Pazos, 2018).

2.2.4. Transformation des processus agiles

Dans un contexte de transformation vers des processus agiles, il est important de reconnaître et de pointer les processus moins efficaces, et ce, à tous les niveaux. Aussi, il est possible de faire un benchmark sur les autres organisations, afin de comprendre leur mode de fonctionnement, leurs pratiques et leurs processus (Denning, 2015). Cette section sert à

reprendre les éléments du pilier des processus en observant les éléments de transformation. Dans un contexte de transformation agile, il est important de bien cibler les processus à changer, tout en ayant une bonne compréhension des étapes de la gestion du changement.

2.2.4.1. Équipes d'experts en gestion du changement

Dans le but de soutenir une transformation vers une culture agile, il est pertinent pour l'entreprise de créer une équipe d'experts en gestion du changement et afin d'apporter des améliorations fréquentes. Parallèlement, ces experts ont comme mission de soutenir et d'encadrer l'ensemble des individus afin d'apporter un alignement entre toutes les pratiques et les objectifs liés à la stratégie. En plus, une bonne collaboration pendant les étapes de transformation est essentielle pour explorer les meilleures idées, ainsi qu'assurer l'adhésion (Hadaya et Gagnon, 2018).

2.2.4.2. Coach agile

Également, recruter un coach agile permet d'augmenter les chances de réussite de l'implantation d'une culture agile. Un coach agile a comme rôle de gérer et de suivre les processus des projets. D'ailleurs, il détient les connaissances nécessaires pour mener les équipes à être plus agile. En effet, la connaissance de plusieurs pratiques et son expérience aident les équipes à travers leurs projets. Par ailleurs, grâce à sa neutralité, il est aussi utile lors de réunion d'équipe en tant que facilitateur (Carilli, 2013).

2.2.4.3. Responsabilisation des employés

Puis, pour mener à une transformation à une culture agile, il est important de miser sur la responsabilisation des employés. D'abord, il est intéressant de s'interroger à savoir si les dirigeants ont la capacité à déléguer une partie de leur pouvoir décisionnel aux employés. En ce sens, il est recommandé de considérer les employés comme des partenaires d'affaires d'exercer la transparence et de permettre une circulation libre de l'information. De ce fait, tel

que mentionné précédemment, le rôle du gestionnaire se transforme afin de soutenir et d'encourager les employés dans la prise de décision. Pour se faire, il doit donner les outils nécessaires et enlever les obstacles. D'ailleurs, le dirigeant détient la responsabilité de créer un environnement propice à la responsabilisation des individus (Goldsmith, 2010) :

- Donner le pouvoir à ceux qui ont démontré la capacité d'assumer leurs responsabilités ;
- Créer un environnement favorable dans lequel les personnes sont encouragées à développer leurs compétences ;
- Ne pas remettre en question les décisions et les idées des autres, sauf si cela est absolument nécessaire. Cela ne fait qu'affaiblir leur confiance et les empêche de partager de nouvelles idées avec vous ;
- Donner aux gens la discrétion et l'autonomie sur leurs tâches et leurs ressources (Goldsmith, 2010, traduction libre).

Par ailleurs, il est important de clarifier les attentes et les limites de la prise de décision. En effet, le fait de donner des limites généreuses permet de renforcer la liberté d'agir. De plus, l'écoute est un aspect important dans la responsabilisation. Effectivement, être attentif aux différentes situations de l'employé permet à celui-ci de changer de comportement face aux attentes. Le soutien du gestionnaire et des pairs mène à une meilleure collaboration. De plus, la responsabilisation passe par le développement des compétences. Donc, il est important de fournir aux employés des opportunités de se développer, tout en les encourageant à soulever de nouveaux défis. Pour se faire, il ne faut pas hésiter à poser des questions aux employés pour faire susciter de nouvelles réflexions et de comprendre les différentes situations. Finalement, pour responsabiliser les employés, la clé du succès est le temps. En effet, il est important de donner le temps nécessaire aux individus pour se développer, pour apprendre et pour bien gérer leurs nouvelles responsabilités (Kasanoff, 2016).

2.2.4.4. *Changement dans les pratiques de travail*

Au niveau des pratiques de travail, les réunions de travail sont très utilisées pour faire des suivis d'équipe, pour partager l'information, pour planifier les projets et pour prendre des décisions. Par ailleurs, il arrive que les réunions forcent les équipes de travail à laisser leur travail pour y assister. De même, il arrive parfois que les réunions soient moins efficaces, car

les individus parlent plus qu'écoutent, les réunions sont interminables et les décisions ne sont pas prises (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016).

Pour augmenter le niveau d'efficacité des pratiques de travail, il est conseillé de d'abord minimiser les multiples réunions, les documentations excessives et la planification répétitive (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). Puis, afin d'avoir des rencontres efficaces, structurées et planifiées. Les rencontres planifiées grâce à un agenda contenant des plages horaires réservées d'avance permettront de s'assurer de la présence et de préparation préliminaire. Il est aussi important de ne pas annuler les rencontres, sauf pour cause de force majeure, car cela pourrait avoir un effet négatif sur la confiance des membres de l'équipe et démontrer le peu d'importance de ces rencontres, essentielles pourtant dans cette pratique. D'ailleurs, la planification d'un ordre du jour est déterminante pour avoir un échange efficace. Cependant, les objectifs de la rencontre doivent être précisés préalablement, afin que les participants puissent se préparer. De plus, il est conseillé de laisser une discussion ouverte à la rétroaction et une écoute active, afin de créer un espace psychologiquement sécuritaire au partage d'idées. Finalement, à la fin de la rencontre, il est important de faire ressortir les prochaines étapes du projet en discutant des tâches à accomplir pour la prochaine rencontre et que les membres se portent volontaires pour ces tâches afin que le processus se fasse naturellement (Desautels, 2017). Une réunion devrait durer moins de 20 minutes. En effet, d'après une étude, le cerveau détient une capacité d'attention de 18 minutes. De ce fait, les réunions qui durent plus longtemps sont inefficaces, car les participants tendent à devenir distraits (Schmouker, *Les Affaires*, 2018).

Aussi, il est suggéré de considérer faire des rencontres individuelles hebdomadaires avec ses employés, afin d'allouer du temps pour répondre aux questions et de clarifier les attentes. Ce type de rencontres a des effets positifs sur l'employé, tels que la reconnaissance, la prévention des conflits, le retrait des obstacles, le règlement des enjeux et la motivation de l'employé. Ces rencontres hebdomadaires servent aussi à gagner du temps. D'ailleurs, décréter une journée sans réunion est une autre méthode pour utiliser ce temps à l'achèvement des projets et des tâches, et ce, sans interruption (Schmouker, *Les Affaires*, 2018).

Les équipes de travail multidisciplinaire peuvent se créer une feuille de route ou une feuille de suivi des projets pour faciliter le processus de travail dédié au client interne ou externe. L'équipe de travail organise des réunions brèves pour identifier les obstacles, les progrès, les moyens d'amélioration et les prochaines priorités (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016).

Finalement, les équipes agiles permettent d'augmenter la compréhension des autres disciplines et d'accroître le niveau de collaboration. En effet, en concevant des réseaux formels d'équipes ou en laissant les réseaux informels se créer va permettre d'augmenter le niveau de collaboration (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016).

2.2.4.5. Apprentissage en continu

Pour encourager le développement des compétences, il est conseillé de proposer différents programmes de formation et de coaching adapté à chacun des individus (Rigby, Sutherland et Noble, 2018). Préalablement, il y a un travail à faire sur l'acquisition de connaissance sur les différentes formations et le coaching. En plus, il est important de faire participer les différentes équipes pour faire de l'apprentissage entre pairs, car ces individus sont les plus expérimentés dans leur domaine (Denning, 2015).

2.2.5. Pilier des personnes

2.2.5.1. Culture et politiques

L'agilité place les individus au cœur de la culture. De ce fait, l'engagement et la responsabilisation sont beaucoup plus forts dans ce type de culture, afin de créer de la valeur (Magpili et Pazos, 2018).

Les éléments de la culture favorisant l'implantation d'équipes agiles sont l'autonomie, la responsabilisation, l'apprentissage en continu, la prise de risque et le changement (Short, 1993 ; Roufaiel et Meissner, 1995 ; Levi et Slem, 1995 ; Heffron et Rerick, 1997 ; Druskat et Pescosolido, 2002 ; Phakathi, 2002 ; Yates et Finikiotis, 2010 ; Hawkins, 2013, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

D'ailleurs, les entreprises détenant beaucoup de politiques peuvent limiter la créativité des employés, ainsi que leur flexibilité à prendre des décisions (Cohen et Ledford, 1994 ; Doorewaard et Brouns, 2003 ; Rolfsen et Langeland, 2012, cité dans Magpili et Pazos, 2018). Effectivement, les employés dans ce type de contexte sont plus hésitants à prendre des risques par crainte de violer certaines normes et politiques de l'entreprise (Phakathi 2002, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

2.2.5.2. *Sécurité psychologique*

Un environnement psychologiquement sécuritaire est lorsque les membres de l'équipe sont confortables de partager leur connaissance, d'exprimer leurs idées, de rechercher de la rétroaction et de discuter de leurs erreurs dans le but de faire des apprentissages, ainsi que de faire avancer le projet (Edmondson et Harvey, 2017).

De même, la diversité d'expertise des membres permet d'obtenir un environnement riche en apprentissages. Par ailleurs, les individus ont tendance à fortement se préoccuper de leur image. De ce fait, il est parfois difficile de partager des connaissances, leurs idées ou bien leurs opinions par peur. Le silence et les moments inconfortables sont fréquents dans ce contexte. Alors, un environnement sécuritaire permet à tous les individus d'exprimer librement leurs idées et leurs opinions, ce qui permet d'avoir un environnement d'apprentissage pertinent. De même, le fait d'avoir un environnement psychologiquement sécuritaire permet d'éviter la conformité des pensées, appelé la pensée de groupe (*groupthink*), puisque tous les individus se sentent à l'aise d'exprimer leurs opinions (Edmondson et Harvey, 2017).

a) Droit à l'expérimentation

L'expérimentation, hors objectifs stratégiques, est souvent encouragée en permettant aux équipes et aux individus de poursuivre certaines activités innovantes à leur discrétion et à un temps donné. Afin de mettre en place cette pratique, il est important de définir des objectifs larges, ainsi que les résultats clés. Également, il est conseillé d'activer les équipes au lieu de

les diriger. Il est important que ces activités ajoutent de la valeur à l'entreprise (Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019).

b) Confiance

Dans une culture agile, il n'y a pas de personne responsable de dicter quoi faire. De ce fait, la confiance est primordiale et récompensée par la performance (Denning, 2016).

Il est important pour l'équipe d'avoir une culture de confiance contribuant à un environnement psychologiquement sécuritaire. En effet, une culture de confiance mène les individus à partager les informations nécessaires au travail, ainsi qu'être à l'écoute des autres et à leur opinion. Également, avec une culture de confiance, les individus sont plus à l'aise d'exprimer leurs idées et leurs opinions, même si elles sont divergentes à celles des autres, afin de contribuer aux objectifs de travail (Edmondson et Harvey, 2017). D'ailleurs, il est important d'avoir confiance auprès des employés, car ils sont les mieux placés pour poser les actions optimales. Effectivement, grâce à une vision engageante et partagée, les employés savent ce qui est le mieux pour le client, l'équipe et l'organisation (Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018).

c) Partage d'idées et d'opinions

De plus, en développant plusieurs manières de pensée, des équipes plus autonomes permettent de réduire la conformité des opinions menant à plusieurs dysfonctions dans la prise de décision (Janis, 1983, cité dans Quinteiro *et al.*, 2016). En effet, lorsque les équipes de travail engagent des dialogues plus ouverts, la conformité des opinions est remplacée par une pensée de groupe (Quinteiro *et al.*, 2016). Afin, d'obtenir cet effet, il est important que les décisions soient basées sur la communication et la collaboration des membres. Également, selon une étude de Quinteiro et ses collaborateurs (2016), le dialogue d'équipe est une pratique importante, car il permet à l'équipe de travail de réfléchir les différents aspects que vit l'entreprise. Un dialogue honnête entre les individus permet de mieux comprendre les idées, la pensée et les perceptions des membres de l'équipe pour faciliter les processus de

travail et la prise de décision. D'ailleurs, le dialogue vient renforcer la cohésion d'équipe permettant d'éviter les conflits (Quinteiro *et al.*, 2016).

d) Droit à l'erreur et la prise de risque

Dans un contexte d'innovation, le droit à l'échec est incontournable, car l'essai et l'erreur font partie du processus. Par ailleurs, la bureaucratie ne semble pas être du même avis en faisant la promotion d'évitement des faux pas (Normandin, *Gestion*, 2016).

Dans un contexte d'agilité, l'échec exige de replonger dans cet échec, afin de comprendre les raisons. Ce processus de retour en arrière permet d'apprendre des erreurs et d'éviter de refaire les mêmes. Le but n'est pas de pointer un individu en particulier, mais plutôt de détecter les apprentissages pouvant être retirés. Ces échecs peuvent parfois être difficiles à réparer et à encaisser, conséquemment, elles peuvent propulser l'organisation vers de meilleures opportunités (Normandin, *Gestion*, 2016).

Par ailleurs, la honte et l'inconfort face à l'erreur amènent les individus à cacher leurs erreurs, à les oublier et à garder le silence. En fait, la meilleure tactique est de discuter des erreurs ouvertement, afin de les faire circuler dans l'organisation de discuter des erreurs sans avoir l'attitude de chercher le coupable. L'erreur impersonnelle devient alors une manière de libérer les personnes et de se sentir plus à l'aise à discuter des erreurs dans un contexte positif. De ce fait, une communication ouverte des erreurs permet de dédramatiser le concept, ainsi que de favoriser la confiance et la transparence entre les individus. Par ailleurs, le droit à l'erreur soulève un état d'esprit décrit par la tolérance à la prise de risque logique et réfléchie.

En plus, l'erreur peut amener différentes réactions. En effet, l'organisation détient un rôle important devant les erreurs (Normandin, *Gestion*, 2016). Effectivement, l'organisation a le devoir de poser les bonnes questions :

Quel est notre seuil de tolérance à l'échec? Compte tenu des circonstances, celui-ci doit-il être relevé ou abaissé? Les apprentissages à propos des échecs sont-ils bien identifiés? La communication de ces derniers est-elle efficace? (Normandin, *Gestion*, 2016, traduction libre).

Il est à noter que le droit à l'erreur et la prise de risque sont deux concepts liés (Normandin, 2016). La prise de risque est un concept qui peut susciter la peur chez les individus. L'incertitude dans la prise de décision peut mener à une désillusion à la suite d'une erreur ou d'un échec. Par ailleurs, la prise de risque est alors perçue comme étant invincible et brillante lorsqu'elle mène à un succès. De plus, la peur résidant dans la prise de risque est considérée comme étant saine, car elle permet de mettre au défi les individus et de provoquer le dépassement de soi. Cependant, la prise de risque découle en partie de la personnalité des individus. En plus, l'évaluation des risques est importante dans la prise de décision. Toutefois, une évaluation de risque trop longue peut être contreproductive et mener à l'inaction. Donc, la prise de décision devient trop lente et l'opportunité peut devenir désuète. De plus, au sein d'une organisation, il est important de percevoir la prise de risque comme une possibilité de se transformer ou de mettre à l'avantage l'entreprise (Martin, 2019).

2.2.5.3. Soutien organisationnel et interpersonnel

Le soutien fait partie d'un comportement productif dans les équipes de travail. D'abord, le soutien des gestionnaires est un facteur de succès important (Renkema, Bondarouk et Bos-Nehles, 2018). Pour avoir une entreprise agile, la haute direction doit s'engager à adopter les conditions et les actions nécessaires, et ce, applicables à tous les niveaux de l'organisation. La direction doit faire la promotion de différents moyens d'exploitation de l'expertise afin d'anticiper et de répondre aux besoins de la clientèle (Meredith et Francis, 2000 : 140, cité dans Appelbaum, Calla, Desautels, et Hasan 2017 a). Dans cette même lignée, les dirigeants de l'organisation doivent établir une réflexion sur les structures organisationnelles, ainsi que les pratiques de gestion afin qu'elles soient alignées vers l'agilité (Appelbaum, Calla, Desautels, et Hasan, 2017b). Les dirigeants ont un rôle important dans le fait d'aligner les gens vers une même vision et les responsabiliser vers les bonnes actions à poser. Les dirigeants agiles doivent voir et être vus : il est primordial pour eux d'aller sur le terrain, d'observer et d'effectuer des contacts face à face. Aussi, cette pratique a pour conséquence positive de permettre aux employés de se sentir valorisés. Les leaders doivent faire preuve d'intérêt et

d'attention afin de créer et de soutenir ce lien. Donc, il est important de soutenir les individus dans cette culture (Lees et Mister, 2014).

De plus, le soutien interpersonnel entre les membres de l'équipe se manifeste par le respect mutuel, le partage d'idées et d'information, la coopération, la communication le soutien psychologique, la gestion des conflits ainsi que par l'entraide. Ces comportements au sein d'une équipe permettent aux membres d'accomplir efficacement leurs tâches. Ce type de soutien permet d'avoir une qualité supérieure de la collaboration entre les membres de l'équipe autant par rapport aux tâches que sur le plan émotionnel (Aubé et Rousseau, 2009).

2.2.6. Changement à une culture agile

Cette section sert à reprendre les éléments du pilier de la culture en observant les éléments de transformation. Dans un contexte de transformation à une culture agile, il est important de bien cibler les éléments de la culture à changer, tout en ayant une bonne compréhension des étapes de la gestion du changement.

2.2.6.1. *Transformation de la culture*

Dans un contexte de changement de culture traditionnelle vers une culture agile, il est difficile de défaire les tensions entre un style de gestion traditionnelle et agile par des moyens prudents. En effet, le rôle traditionnel de la haute direction se rattache des comportements et à des valeurs d'un mode de fonctionnement classique. De ce fait, cela conduit l'entreprise à avoir cette même culture. En plus, le rôle du gestionnaire est grandement valorisé et idéalisé. Alors, il est difficile d'exécuter une transformation d'une culture. La transformation d'une culture agile passe d'abord par l'intégration de cette nouvelle culture par les hauts dirigeants qui vient par la suite découler aux autres niveaux hiérarchiques.

D'ailleurs, selon Denning (2015), il existe trois outils pour amener vers un changement de la culture organisationnelle, soit les outils de leadership, les outils de gestion et les outils de pouvoir. D'abord, les outils de leadership consistent à établir une vision et une histoire future.

Puis, les outils de gestion se décrivent par les définitions des rôles et les systèmes de mesure et de contrôle. Finalement, lorsque les outils précédents ne fonctionnent pas, l'usage d'outils de pouvoir, tels que les contraintes et les punitions peuvent être utilisés (Denning, 2015).

2.2.6.2. Sécurité psychologique

De plus, pour acquérir une culture agile, il est préférable que l'organisation soutienne l'innovation. En effet, par l'entremise du droit à l'erreur, la prise de risque et le droit à l'expérimentation, l'organisation doit soutenir différents projets conjointement à cet état d'esprit (Denning, 2017). De ce fait, les communications et les idées ne proviennent pas seulement du haut de la hiérarchie, mais elles doivent circuler grâce à un dialogue partagé et interactif (Denning, 2015).

Dans une structure bureaucratique, la minimisation des risques et des erreurs s'intègre dans ce système. Les individus vont éviter de partager leurs avis, de prendre des risques, de s'approprier les commandes. Dans une structure agile, le mode de pensée et le modèle économique, axé sur l'expérimentation, est plus convoité, afin de saisir les opportunités de marché, et ce, laissant place à la prise de risque et au droit à l'erreur (Denning, 2016). Le fait d'encourager l'expérimentation et la flexibilité dans les projets permettent d'acquérir un plus haut niveau d'agilité (Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). La reconnaissance des employés peut être effectuée par l'affectation à différents projets spéciaux et l'expérimentation.

En plus, les organisations ont de la difficulté à développer le droit à l'erreur, car elles ont une culture averse au risque limitant l'innovation. De ce fait, les individus tentent d'éviter l'échec en restant dans l'inaction et dans la boîte délimitée par l'entreprise. Par ailleurs, il existe trois piliers que les entreprises peuvent se baser pour inculquer une culture de risque et le droit à l'erreur. D'abord, il est préférable d'amener les individus à réfléchir sur leurs échecs. Pour se faire, il est intéressant de d'abord se questionner différents éléments :

1. Qu'avons-nous appris sur les besoins de nos clients et leurs préférences, ainsi que nos marchés actuels? Devrions-nous changer nos hypothèses?
2. Quelles connaissances avons-nous acquises sur les tendances futures? Comment devrions-nous ajuster nos prévisions?

3. Qu'avons-nous découvert sur notre façon de travailler ensemble? Quelle est l'efficacité de nos processus, notre structure et notre culture organisationnelle?
4. Comment avons-nous développé nos compétences individuellement et en tant qu'équipe? Le projet a-t-il augmenté la confiance et la bonne volonté? Des besoins de développement ont-ils été mis en évidence?
5. Quels ont été les coûts directs pour les matières, la main-d'œuvre et de production?
6. Quels ont été les coûts externes? Avons-nous constaté un affaiblissement soit de notre réputation sur le marché ou auprès des clients, soit de notre position concurrentielle?
7. Quels ont été les coûts internes? Le projet endommage-t-il le moral de l'équipe ou consomme-t-il trop d'attention?
8. Y a-t-il eu des retombées organisationnelles?
(Birkinshaw et Haas, 2016, traduction libre).

L'encouragement à discuter des erreurs amène les individus à en parler ouvertement et de mieux les comprendre, afin de tirer des apprentissages et de l'expérience (Birkinshaw et Haas, 2016).

Puis, la valeur ajoutée de l'étape précédente est de partager les apprentissages dans l'entreprise (Birkinshaw et Haas, 2016). En ce sens, le partage d'une expérience, perçu comme gênant, permet d'inciter la prise de risque future.

L'apprentissage partagé augmente également la probabilité d'initiatives futures. « La plus grande erreur que vous puissiez commettre en tant que dirigeant est de tirer sur le messenger et d'enterrer la mauvaise nouvelle », a déclaré un dirigeant. En réfléchissant aux aspects positifs, vous développez la confiance et la bonne volonté, ainsi que vous permettez aux autres d'agir sur des idées plus risquées (Birkinshaw et Haas, 2016, traduction libre).

En plus, il est aussi conseillé que les dirigeants de l'entreprise se prêtent au jeu en partageant leurs échecs et leurs apprentissages (Birkinshaw et Haas, 2016).

Ce partage d'échec peut autant se faire de manière formelle ou informelle. D'une part, l'entreprise peut choisir d'intégrer des séances de leçons encourageant aux employés de partager leurs apprentissages tirés de leurs échecs. D'autre part, l'entreprise peut fonctionner de manière plus informelle.

Finalement, il est pertinent d'évaluer le fonctionnement du système en place dans le but de voir s'il fonctionne. L'objectif est de savoir si les individus apprennent de cette méthode d'apprentissage. En plus, il est important de percevoir si les employés sont ouverts à l'échec.

L'échec est moins douloureux lorsque vous en extrayez la valeur maximale. Si vous apprenez de chaque erreur, grande ou petite, que vous partagez ces leçons et que vous vérifiez périodiquement que ces processus aident votre organisation à progresser plus efficacement dans la bonne direction, votre retour sur échec montera en flèche (Birkinshaw et Haas, 2016, traduction libre).

2.3. Conduite du changement global

2.3.1. Processus de changement

Lors d'un processus de changement, il est important de suivre quatre étapes. D'abord, il est question de diagnostiquer la capacité à changer. Par la suite, il est suggéré de planifier le changement, puis analyser les impacts (Johnson, 2017). Finalement, il est important de commencer le changement à petite échelle avec des projets pilotes.

2.3.1.1. Diagnostiquer la capacité à changer

Dans une conduite de changement, l'entreprise doit d'abord se questionner sur sa capacité à changer, afin de savoir si le changement est approprié. Aussi, elle doit comprendre la nature du changement et développer les actions qui pourraient affecter le futur de l'organisation (Johnson, 2017). En plus, selon Johnson (2017), à travers de ces questions, il existe six conditions pour évaluer la capacité de changer. D'abord, il y a la complexité déterminant le degré de formalisation de l'implantation. Cette condition permet d'évaluer, par exemple, la taille de l'entreprise, les activités, la diversité de son industrie, les technologies et le type de changement, soit une transformation radicale, progressive, imposée ou émergente. Puis, la deuxième condition est la légitimité. Cette condition consiste à déterminer la raison du changement. Par la suite, l'inertie est une variable qui vient évaluer le sentiment d'urgence face au changement, soit par la flexibilité de sa structure, la culture organisationnelle et l'historique de changement. En plus, les ressources sont une autre condition de la capacité à changer, car elle permet de déterminer si l'entreprise détient les moyens nécessaires pour changer. De plus, l'étude de l'environnement est une condition nécessaire afin de se

comparer. Finalement, comme sixième et dernière condition, il est important de déterminer les parties prenantes et estimer leur capacité à changer (Bareil, 2004 ; Johnson, 2017).

2.3.1.2. Planifier l'implantation

Selon Bareil (2004) et Johnson (2017), afin de planifier le processus de changement, il est important de passer par cinq étapes, soit l'orientation, la sensibilisation, l'habilitation, l'intégration et la régénération. La première étape consiste à orienter la direction du changement grâce à des activités préalables. À cette étape, l'entreprise doit faire un benchmark dans le but de bien comprendre ce qui se fait dans le marché, ainsi que le contexte d'affaires. D'ailleurs, grâce à ce benchmark, il est possible pour l'entreprise de clarifier la nature du changement, les résultats attendus, la vision et les objectifs en concevant un modèle d'affaires. En plus, l'identification des parties prenantes et des destinataires du changement permet de déterminer les individus impliqués dans les réflexions, les prises de décision et la mise en œuvre du changement. La deuxième étape consiste à établir une démarche de sensibilisation en établissant et en communiquant le plan et la vision du changement à chaque partie prenante. Par la suite, la troisième étape est l'habilitation qui permet d'intégrer le changement en incorporant des formations, des programmes de développement de compétences et des mesures pour permettre la responsabilisation des employés. Puis, l'intégration du changement est l'étape suivante qui consiste à intégrer les éléments liés au changement, tels que les rôles, les politiques, les processus, les procédures et la structure. Finalement, la régénération est une étape qui consiste à faire une évaluation en continu des pratiques et des mécanismes à améliorer. La création d'une équipe multidisciplinaire peut aider à identifier les changements futurs (Bareil, 2004 ; Johnson, 2017).

Puis, lorsque ces étapes sont complétées, il est important de créer une fiche de planification des étapes, des actions et des objectifs en incluant les délais à respecter et les personnes responsables pour chacune des actions (Johnson, 2017).

2.3.1.3. Analyser les impacts

À cette phase, il est important d'identifier les parties prenantes du changement en mesurant l'incidence du changement sur leur travail et leurs tâches. Puis, à la suite de l'identification des groupes d'individus impactés, il est intéressant de cartographier les groupes par rapport à leur sensibilité à la résistance au changement dans le but de les accompagner proactivement, afin de minimiser cet effet. Cette étape permet de développer des stratégies pour mener au succès de la gestion du changement. De plus, l'impact du changement peut s'avérer important au niveau des pratiques de l'entreprise. De ce fait, il est conseillé d'adapter les activités actuelles aux changements de l'entreprise (Johnson, 2017).

2.3.1.4. Initier un projet pilote

Il est possible que certaines parties prenantes soient résistantes au changement. De ce fait, un des principes importants de l'agilité est le droit à l'erreur. Alors, l'essai d'un tel changement est bénéfique lorsqu'elle reste flexible. Pour ce faire, un projet pilote est un terrain idéal pour tester les nouvelles pratiques agiles et de les modifier si cela est nécessaire. En effet, considérant l'implantation à plus petite échelle, les erreurs dans un projet pilote perturbent moins l'organisation et peuvent se corriger plus facilement (Carilli, 2013). Ce projet pilote permet à l'équipe volontaire de s'approprier les nouveaux processus et les pratiques agiles, afin d'assurer une meilleure diffusion au sens plus large (Carilli, 2013).

Puis, un changement implique l'intégration de nouvelles pratiques. Il est important que lors d'un changement de donner du temps pour l'adaptation de celles-ci. Il est plus favorable, en termes de critère de succès, d'adopter progressivement l'approche agile. D'ailleurs, l'agilité signifie aussi l'amélioration continue des pratiques de travail et des processus. Donc, une fois que cette façon plus flexible de travailler est intégrée chez les employés, l'amélioration continue devient plus naturelle au sein de l'entreprise (Lothon, s.d.). Il est à noter qu'il est important que l'équipe responsable du changement intègre elle-même les principes agiles, afin de mieux les transmettre (Lothon, s.d.).

Par ailleurs, lorsque l'équipe agile du projet pilote se retrouve à collaborer avec des équipes non agiles, il est possible que cela présente des limitations au niveau des relations et des processus. De ce fait, il est important que les deux types d'équipe soient alignés, afin d'éviter les conflits et les ambiguïtés pouvant mener à l'échec (Carilli, 2013).

2.3.2. Facteurs limitants

2.3.2.1. *Résistance au changement*

D'ailleurs, lors d'un changement, les individus impliqués traversent quatre phases, où la durée peut varier selon les individus, soit le déni, la résistance, l'exploration et l'engagement. Même s'il est vrai qu'une transformation agile est avantageuse, il est possible que certains individus ne soient pas du même avis. De ce fait, il est important de clarifier les étapes, les impacts et les détails du projet afin de mener à une meilleure compréhension (Proulx, 2014 ; Johnson, 2017). Donc, tout au long du changement, il est important de se préoccuper des destinataires, car ils sont le facteur de succès et échec le plus important (Bareil, 2004).

Plusieurs études montrent que la résistance au changement est courante lors d'une transition (Strydom, 1993 ; Liebowitz et Holden, 1995, cité dans Magpili et Pazos, 2018). En effet, d'une part, il y a des employés qui peuvent exprimer leur mécontentement ouvertement. D'autre part, certains individus s'opposent au changement plus d'une manière non verbale (Weis, 1992, cité dans Magpili et Pazos, 2018). Les principales raisons de cette résistance sont : la peur de l'inconnu, le manque d'expérience, une absence d'un environnement sécuritaire et une grande charge de travail (Kim et McNair, 2010 ; McNair *et al.*, 2011 ; Thursfield, 2015, cité dans Magpili et Pazos, 2018). En plus, l'absence d'implication des destinataires du changement dans les décisions est un élément important dans le succès de ce changement. En effet, lorsque le dirigeant n'implique pas ses employés dans les décisions et la mise en œuvre, ceux-ci doivent se conformer au changement engageant de la résistance au changement (Bareil, 2004).

D'ailleurs, l'organisation en tant que telle peut résister aux changements en raison de ces normes, règles et instructions qui viennent limiter l'autonomie des équipes. En effet, cette

façon de contrôler et de restreindre l'équipe peut causer de la frustration. Cette résistance face au changement par rapport à l'augmentation de l'autonomie et de la délégation du pouvoir est causée par la structure centralisée et bureaucratique de l'organisation (Tata et Prasad, 2004).

2.3.2.2. *Conflits*

Également, la diversité au sein de l'équipe peut causer plusieurs conflits interpersonnels entre les membres menant à une diminution de la performance. En effet, certains individus peuvent ressentir un inconfort par rapport à la diversité (Edmondson et Harvey, 2017).

Par ailleurs, le conflit par rapport au rôle peut se transformer en frustration menant à la réduction de l'intérêt de l'objectif de travail, une perte d'engagement, ainsi qu'une augmentation du nombre d'erreurs (Edmondson et Harvey, 2017).

2.3.2.3. *Ambiguïté des rôles*

Considérant qu'il y a un changement au niveau du rôle du leader, son rôle au sein de l'équipe peut être ambigu. En effet, une forte participation au sein de l'équipe peut mener à une conformité des décisions axée sur l'opinion de l'individu ayant un statut hiérarchiquement plus élevé. En effet, les membres de l'équipe auront tendance à compter beaucoup plus sur l'opinion du leader ce qui vient perdre l'objectif initial d'une équipe agile. Inversement, une participation pauvre peut mener à une insuffisance d'information pour l'équipe. Par ailleurs, la haute direction aura tendance à tenir responsable le leader des mauvaises décisions (Druskat et Wheeler, 2004).

D'ailleurs, lorsque l'entreprise intègre un style de leadership partagé, il est possible que les individus de l'équipe ressentent de l'ambiguïté au niveau de leur nouveau rôle. En effet, considérant que ce style de leadership se caractérise comme étant un partage de leadership entre tous les membres, et ce, en fonction de l'étape du cycle du projet, les individus peuvent

percevoir un manque de clarté par rapport à ce concept. Seul le temps peut permettre d'améliorer la compréhension de ce rôle (Edmondson et Harvey, 2017).

2.3.2.4. *Limite de l'autonomie*

Selon une étude de Moe, Dingsoyr et Dyba (2010), trop d'autonomie pourrait devenir un handicap dans l'équipe. En effet, lorsque les membres de l'équipe commencent à prendre des décisions sans consulter les pairs, cette situation incite les individus à agir de manière individualiste (Magpili et Pazos, 2018). De ce fait, cela empêche le partage de connaissances et la prise de décision collective (Barney, Moe, Dybå, Aurum et Winata, 2009 ; Thursfield, 2015, cité dans Magpili et Pazos, 2018). L'étude de Magpili et Pazos (2018) a ressorti plusieurs exemples de situations pouvant limiter le niveau d'autonomie des équipes :

- La pénurie de compétences ou d'expérience (Conchúir *et al.*, 2009, cité dans Magpili et Pazos, 2018) ;
- Le manque de soutien (Cook *et al.*, 2001 ; Druskat et Pescosolido, 2002 ; McCalman, 1998 ; Powell et Pazos, 2017 ; Strydom, 2002 ; Yeatts et Seward, 2000, cité dans Magpili et Pazos, 2018) ;
- L'ingérence de la direction (Scribner, Sawyer, Watson et Myers, 2007, cité dans Magpili et Pazos, 2018) ;
- La résistance à assumer des rôles de direction (Pais, 2010 ; Hoque *et al.*, 2004, cité dans Magpili et Pazos, 2018) ;
- L'influence implicite des normes organisationnelles (Doorewaard et Brouns, 2003, cité dans Magpili et Pazos, 2018) ;
- La structure organisationnelle rigide (Roufaiel et Meissner, 1995 ; Scribner *et al.*, 2007, cité dans Magpili et Pazos, 2018) ;
- Le contrôle excessif des pairs (Rolfsen et Langeland, 2012, cité dans Magpili et Pazos, 2018).

Toutefois, il existe des dispositions inconciliables décrites par le phénomène de la double liaison (*double bind*). En effet, dans une entreprise, les dirigeants demandent deux choses contraires à l'individu. Il est question de la notion de performance et d'épanouissement personnel, l'engagement et la flexibilité, l'employabilité et la confiance, ainsi qu'autonomie et conformité. Donc, il est possible de voir des contradictions dans ces notions. En ce qui concerne l'autonomie, l'entreprise propose et même exige aux employés de l'autonomie, mais en même temps elle impose des objectifs fixes et des échéanciers non discutables (Marzano, 2008).

2.3.2.5. *Dysfonctions d'une équipe*

D'ailleurs, grâce au modèle de Lencioni (2002) il est possible de lier les facteurs limitants aux cinq dysfonctions des équipes (Figure 5). Effectivement, le manque de confiance, la peur de la confrontation, l'absence d'engagement, l'évitement de la responsabilisation et l'inattention portée aux résultats sont des éléments qui mènent à la dysfonction des équipes de travail (Lencioni, 2002, cité dans Aubé, 2018).

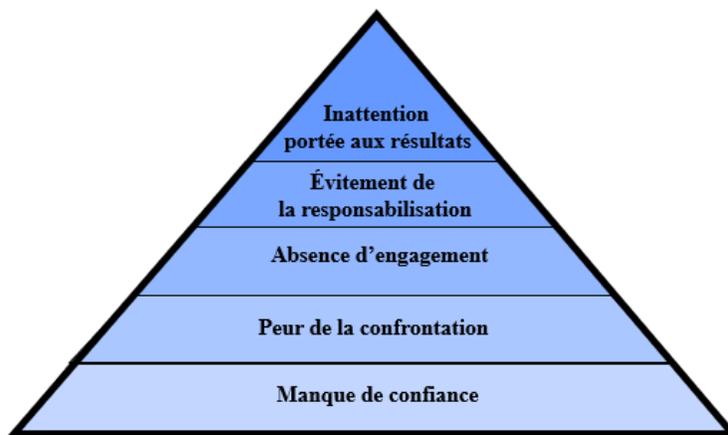


Figure 5 - Modèle des cinq dysfonctions des équipes

Source : Lencioni, 2002, cité dans Aubé, 2018, Séance 7, Diapositive 12.

2.3.3. Erreurs dans la mise en œuvre

2.3.3.1. *Manque d'alignement*

D'abord, une erreur fréquente de la mise en œuvre est de ne pas avoir d'alignement entre les aspirations et la valeur d'une transformation agile. Il est possible de prendre exemple sur des entreprises où des équipes et des dirigeants finissent par utiliser différentes approches. Donc, la transformation agile aura un impact limité si l'entreprise applique différentes approches et principes agiles à différentes parties de l'entreprise (Handscomb, Jaenicke, Kaur, Vasquez-McCall et Zaidi, 2018 ; Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019).

2.3.3.2. *Ne pas considérer l'agilité comme une priorité stratégique*

D'ailleurs, une autre erreur est de ne pas considérer l'agilité comme étant une priorité. Même si le projet pilote représente un succès, reste que cela se limite seulement à une petite partie de l'organisation, soit quelques équipes et une petite partie des dirigeants (Handscomb *et al.*, 2018).

La nature limitée du projet pilote empêche souvent le PDG et l'équipe de direction de saisir l'impact à grande échelle et la valeur stratégique qu'une transformation agile plus large pourrait avoir. Les entreprises finissent souvent par mener une série de projets pilotes de ce type, avant d'être finalement tuées une fois que le besoin de réaffecter le financement pour de nouvelles initiatives apparaît (Handscomb *et al.*, 2018, traduction libre).

D'ailleurs, le concept de l'agilité doit être comprise par l'ensemble des dirigeants et des employés impliqués. Une des erreurs est souvent le manque d'intérêt qui mène à l'abandon du projet. Alors, le fait de commencer à s'intéresser et d'apporter des modifications aux pratiques permet d'assurer une implication des différentes parties. Cette pratique transpose l'entreprise vers une transformation élargie puisque son importance est prise compte (Handscomb *et al.*, 2018).

En plus, mettre la priorité sur les problèmes à court terme et les tâches quotidiennes peut amener du retard sur la mise en œuvre de la stratégie. De ce fait, ce retard peut qualifier la

stratégie désuète qui est causée par le délai de la mise en œuvre de la stratégie (Hadaya et Gagnon, 2018).

Également, lorsque l'entreprise lance trop de projets en même temps, les employés se sont surchargés de travail. Donc, la mise en œuvre de la stratégie progresse plus lentement qu'espérée (Hadaya et Gagnon, 2018).

2.3.3.3. Ignorer la culture organisationnelle

Également, le fait de ne pas mettre la culture comme une priorité, soit d'ignorer les implications de la culture organisationnelle et la gestion du changement est une erreur importante. En effet, ce genre de transformation amène une modification importante sur le travail d'équipe, ainsi que les pensées et le mode de fonctionnement de la haute direction. Inversement, un tel changement peut impliquer des changements culturels importants en renforçant l'orientation client, la coopération et l'apprentissage (Handscomb *et al.*, 2018). Bref, la culture organisationnelle et l'agilité sont deux concepts qui doivent aller dans la même direction (Handscomb *et al.*, 2018).

De plus, délaissier la culture organisationnelle est aussi une erreur dans la transformation vers l'agilité, car son rôle est de donner l'exemple des comportements types au niveau de la responsabilisation et la délégation, ainsi que sur le centrage sur le client. En ce sens, il est possible d'avoir des modes de pensée contradictoires qui pourraient ralentir la transformation. Il est possible de prendre exemple sur certains cadres traditionnels qui ont l'habitude de prendre les décisions, de contrôler et de diriger. De ce fait, la culture est l'inverse de ce mode de pensée qui peut mener à une certaine résistance face au changement (De Smet, 2018).

2.3.3.4. Manque d'investissement au niveau des talents

En plus, il est question d'un manque d'investissement au niveau des talents. En effet, il est crucial pour l'entreprise d'être à la recherche et de recruter les meilleurs talents. Ces talents

sont considérés comme étant l'énergie qui a la capacité de faire fonctionner la machine agile. Cette pratique permet de former des équipes multifonctionnelles dotées de talents. (Handscomb *et al.*, 2018).

2.3.3.5. *Aucune planification*

D'ailleurs, le manque de réflexion par rapport au rythme et à la stratégie à opter pour aller au-delà des projets pilotes peut être problématique. De ce fait, une planification initiale est nécessaire. De plus, il est important de tenir compte des ressources, des contraintes et du rythme de transformation, afin de pouvoir mieux s'ajuster pendant la mise en œuvre (Handscomb *et al.*, 2018).

2.3.3.6. *Manque de rapidité*

De plus, il est question du manque de rapidité au niveau de la réaffectation des budgets et des ressources dédiés aux activités créatrices de valeur. Par exemple, lorsque les équipes de travail soumettent leurs idées à un comité de planification, il est possible que le temps d'attente soit extrêmement long, afin d'avoir une approbation et un financement. De ce fait, l'entreprise perd des occasions d'affaires pour acquérir des clients ou bien augmenter leur niveau d'efficacité (Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019).

2.3.3.7. *Manque de communication*

Le manque de communication de la nouvelle stratégie d'entreprise peut mettre les employés dans l'incompréhension du changement. Puisque les équipes de travail ne savent pas quoi faire, les membres peuvent poser des gestes en contradiction avec la nouvelle stratégie. De ce fait, les individus peuvent démontrer de la résistance face à ce changement (Hadaya et Gagnon, 2018).

2.4. Synthèse

En somme, l'agilité organisationnelle consiste à être réactif face aux changements de l'environnement dans le but de répondre aux attentes et aux besoins des clients pour créer de la valeur. D'ailleurs, dans cette étude, l'agilité organisationnelle s'explique par trois piliers principaux : la structure, les processus et les personnes, qui ont été plus particulièrement étudiés dans ce chapitre. Cependant, il existe deux autres piliers, soit la technologie et la stratégie qui ne sont pas à l'étude.

Dans un premier temps, la structure organisationnelle et les équipes agiles sont dynamiques grâce à leur forme d'organisation. Les équipes de travail multidisciplinaires ont comme rôle de prendre les décisions. Chacune des équipes détient des objectifs de travail alignés aux priorités corporatives. Pour transformer l'entreprise à une structure agile, il est préférable de changer les rôles des individus, tout en gardant une mobilité de ceux-ci. Le gestionnaire détient un rôle qui élimine les obstacles et qui apporte les ressources, et ce, tout en restant transparent. Par ailleurs, la structure agile réduit les niveaux hiérarchiques en responsabilisant les équipes multidisciplinaires.

Dans un deuxième temps, les processus agiles s'expliquent d'abord par différentes méthodes de prise de décision et par une distribution de ce pouvoir, ainsi qu'un partage d'idées et d'opinions. En termes de pratiques de travail, le suivi du travail permet de résoudre des problèmes, ainsi qu'aligner les objectifs et les décisions, tout en responsabilisant les membres de l'équipe. Par la suite, la collaboration se fait par réseau d'équipes agiles et multidisciplinaires. De plus, les processus font la promotion de l'accès et le partage de l'information et des ressources, ainsi que l'apprentissage en continu. Finalement, la transformation de processus agiles débute par le ciblage des projets prioritaires en augmentant la responsabilisation des employés à la prise de décision. Puis, les pratiques de travail, telles que les réunions et les suivis de travail doivent être revus pour augmenter l'efficacité des processus agiles.

Dans un troisième temps, le pilier des personnes s'explique par la culture et les politiques organisationnelles, ainsi que la sécurité psychologique. Un environnement psychologiquement sécuritaire se caractérise par le droit à l'expérimentation, le droit à

l'erreur et la prise de risque, ainsi que la confiance mutuelle. Le changement agile se base sur trois outils pour changer une culture organisationnelle. De plus, l'acquisition d'un environnement sécuritairement psychologique se fait par l'intégration du droit à l'erreur qui mène à une culture de risque et du soutien organisationnel et interpersonnel. Cette culture amène la conquête d'apprentissage par le partage d'expériences vécues encourageant l'expérimentation des idées les plus risquées.

La conduite du changement globale passe par le diagnostic de la capacité à changer, la planification de l'implantation et l'analyse des impacts. D'ailleurs, il est conseillé de commencer par un projet pilote, afin de réduire les facteurs limitants, tels que la résistance au changement, les conflits, l'ambiguïté des rôles, le manque d'encadrement et les dysfonctions d'une équipe.

Finalement, il est important d'éviter les différentes erreurs dans la mise en œuvre d'une culture agile, telles que le niveau de l'alignement, la culture organisationnelle, la gestion des talents, la planification, la rapidité et la communication.

CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, il est question d'établir les variables englobant l'étude pour concevoir le cadre conceptuel. Puis, le cadre conceptuel permet d'élaborer les questions de recherche, afin d'orienter l'étude.

Selon les multiples définitions de l'agilité, il est possible de définir ce concept comme étant d'abord la capacité à anticiper, à s'adapter et à être réactif face aux changements qui surviennent dans l'environnement. Les principes du concept de l'agilité sont basés principalement sur la rapidité de réaction, la valorisation de l'apprentissage, la créativité individuelle et organisationnelle, la flexibilité et le maintien ou l'amélioration de la qualité. Le but de ce concept est de répondre le plus possible aux attentes et aux besoins des parties prenantes internes ou externes et de saisir les opportunités créatrices de valeur.

Dans la littérature, un conflit et une contradiction ont été identifiés entre l'agilité et la bureaucratie. D'une part, la bureaucratie tend à avoir une structure pyramidale avec des objectifs en cascade, tout en contrôlant les ressources (Aghina, De Smet et Weerda, 2015 ; Denning, 2017). Aussi, il a été démontré que les processus d'une entreprise bureaucratique peuvent limiter la rapidité de la prise de décision, alourdir les processus de travail, circonscrire la collaboration et restreindre la valorisation de l'apprentissage (Aghina, De Smet et Weerda, 2015 ; Rigby, Sutherland et Noble, 2018). Finalement, la bureaucratie fait très peu la promotion de la sécurité psychologique, qui inclut la confiance, le partage d'idées, le droit à l'erreur et la prise de risque (Aghina, De Smet et Weerda, 2015 ; Denning, 2017).

À l'inverse, l'agilité s'oriente vers une structure dynamique et d'équipes valorisant la responsabilisation, le partage des objectifs de l'organisation et les ressources. L'agilité s'oppose aussi à la bureaucratie quand il est question des méthodes de prise de décision notamment en responsabilisant les employés à prendre leurs propres décisions et en les encourageant à choisir leurs méthodes de travail et à collaborer. Finalement, l'agilité contribue à une sécurité psychologique saine parce qu'en permettant la responsabilisation des employés, ces derniers ont un meilleur degré de confiance personnelle et vis-à-vis de

l'organisation leur permettant de partager leurs idées, de prendre des risques sans être confrontés à la peur de faire des erreurs (Aghina, De Smet et Weerda, 2015 ; Denning, 2015).

Selon la littérature, plusieurs variables, désignés comme étant des piliers, composent l'agilité. En se référant à l'article d'Aghina et ses collaborateurs (2018), il y a cinq piliers de l'agilité : la stratégie, la technologie, la structure, les processus et les personnes. Dans le contexte de VIA Rail, l'équipe d'agilité a décidé de se concentrer sur trois des cinq piliers, soit la structure, les processus et les personnes. Ces trois piliers font partie des objectifs principaux de l'étude. Par ailleurs, il est à noter qu'il y a d'autres projets sur le concept de l'agilité, qui sont en cours, ciblant les deux autres piliers, soit la stratégie et la technologie. Pour cette raison, cette recherche met l'accent sur ces trois autres piliers. Donc, en se basant sur trois des cinq piliers l'agilité, la structure, les processus et les personnes, ceux-ci ont un effet sur l'agilité. Selon Aghina et ses collaborateurs (2018), ces piliers peuvent être interreliés au sein d'une organisation.

Afin d'évaluer le niveau d'agilité de VIA Rail, il est intéressant d'évaluer chacun de ces piliers et ses composantes. Puis, grâce à l'étude des trois piliers de l'agilité, il est possible de faire ressortir des recommandations dans le but d'augmenter l'agilité organisationnelle. Le cadre conceptuel ci-dessous lie les piliers et les composantes de l'agilité étudiés (Figure 6). Il est à noter que l'accès aux ressources peut autant être catégorisé dans la structure et les processus. Dans le cadre de cette étude, l'accès aux ressources est mis dans le pilier de la structure considérant que l'accès aux ressources dépend largement des départements et des niveaux hiérarchiques. De plus, au niveau du pilier des personnes, la relation avec le supérieur fait aussi partie du cadre conceptuel, car il est pertinent d'examiner la manière dont le supérieur interagi avec les employés par rapport aux éléments abordés, tels que son rôle au sein de la structure, ses processus de travail et de gestion, ainsi que ses contributions dans l'environnement de travail.

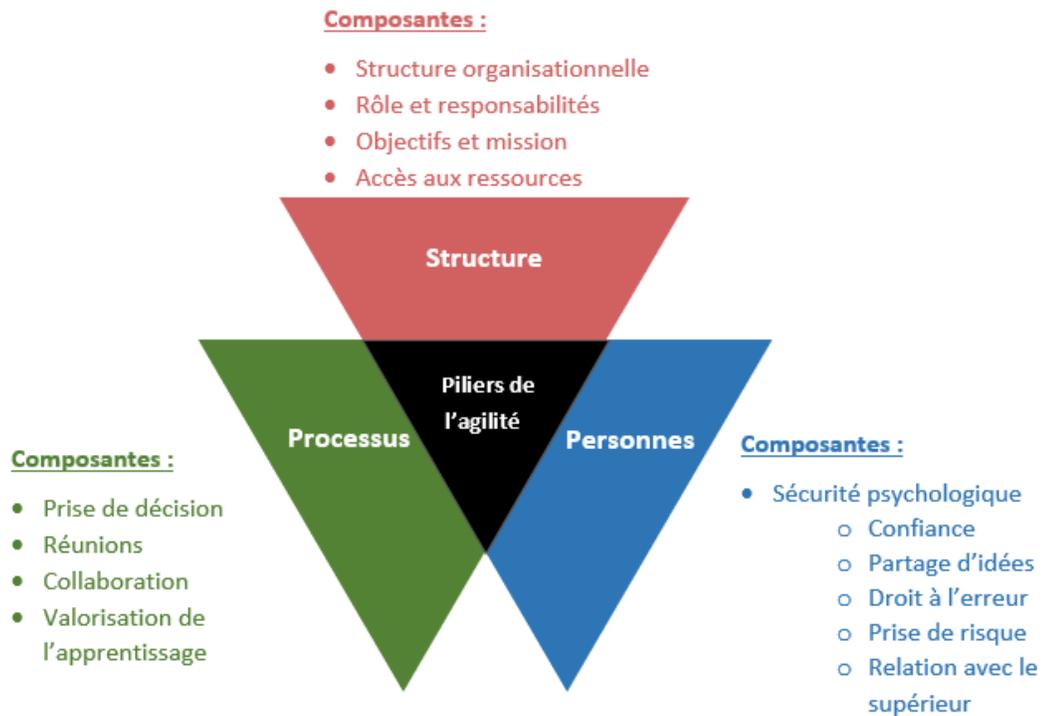


Figure 6 – Cadre conceptuel de recherche basé sur trois des cinq piliers de l'agilité

D'abord, selon l'étude de Aghina, De Smet et Weerda (2015), la feuille de pointage sert à décrire la forme d'organisation globale de l'entreprise. Le but est de situer VIA Rail au niveau de son agilité organisationnelle. Grâce aux données de cette étude, il est possible de poser cette première question :

1. Où se positionne VIA Rail par rapport à la feuille de pointage?

Puis, en reliant les concepts de l'agilité et en se basant sur le contexte et les objectifs de VIA Rail, trois variables de recherche ont été étudiées visant à évaluer le degré d'agilité de cette entreprise. Il est question d'analyser l'état actuel au niveau de trois des cinq piliers, soit la structure, les processus et les personnes. Cette voie amène à poser une deuxième question de recherche :

2. Où se situe VIA Rail par rapport à trois des piliers de l'agilité (structure, processus et personnes)?

Finalement, il est possible d'établir comme hypothèse que les lacunes actuelles de VIA Rail en termes d'agilité se situent au niveau des trois piliers de l'agilité. Ainsi, l'analyse de ces piliers permettra de formuler des recommandations afin que l'organisation puisse augmenter son niveau global d'agilité. Donc, il est possible de formuler cette troisième et dernière question :

3. Quels sont les éléments que VIA Rail devrait améliorer afin d'augmenter son niveau d'agilité? Et comment VIA Rail pourraient les implanter?

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, il est question de la description de la méthodologie de recherche. D'abord, il est question de la description du design de recherche utilisé. Puis, le processus de la présentation des cas est expliqué, en incluant le choix et la méthode d'analyse des cas. Finalement, le processus de la collecte de données est décrit grâce au guide d'entretien, l'échantillon de recherche, le processus d'entretien, les considérations éthiques et l'analyse des résultats.

4.1. Design de la recherche

À titre de rappel, l'objectif de ce mémoire est d'analyser les caractéristiques de l'agilité organisationnelle en s'appuyant sur trois des cinq piliers de l'agilité, soit la structure, les processus et les personnes. Le but de la recherche est de répondre à trois questions, soit :

1. Où se positionne VIA Rail par rapport à la feuille de pointage?
2. Où se situe VIA Rail par rapport à trois des piliers de l'agilité (structure, processus et personnes)?
3. Quels sont les éléments que VIA Rail devrait améliorer afin d'augmenter son niveau d'agilité? Et comment VIA Rail pourraient les implanter?

La méthode de recherche classique a été utilisée en déterminant la requête par une combinaison de mots-clés, autant en anglais qu'en français (Tableau 2). En effet, un plan de concepts a été établi, afin de mieux orienter ma recherche d'articles. Il est important de mentionner que cette recherche exclut les mots-clés en lien avec les technologies d'information et les stratégies, car ce n'est pas la direction que ce mémoire souhaite prendre ni celle que VIA Rail souhaite entamer.

Tableau 2 - Design de la recherche

<u>Concept 1 :</u> Structure	<u>Concept 2 :</u> Processus	<u>Concept 3 :</u> Personnes	<u>Concept 4 :</u> Agilité
Méthodes de travail	Prise de décision	Confiance	Innovation des employés
Organisation du travail	Participation	Prise de risque	Création de valeur
Structure	Autonomie au travail	Droit à l'erreur	Réactivité et proactivité
Flexibilité des rôles	Rituel	Contribution des employés	Adaptation rapide aux changements
Bottom-up/ Top down	Pratiques de travail	Partage d'idées	
Équipe de travail	Collaboration		

*Les mots-clés ont aussi été recherchés en anglais

En premier lieu, pour ce qui est de la recherche d'articles, les recherches ont été faites sur plusieurs bases de données, telles qu'ABI Inform collection (Proquest), Business source complete, Harvard Business Review, Web of science, Dissertation et thèse de HEC Montréal, ainsi que des livres en ligne et à la bibliothèque de HEC, la revue Gestion, Google Scholar, Forbes, McKinsey et YouTube. En plus, plusieurs articles ont été transmis par des professionnels, des étudiants au doctorat, ainsi que des professeurs à HEC Montréal. En deuxième lieu, une recherche de vidéos a été faite, afin de trouver des exemples de cas d'entreprises qui utilisent des pratiques d'agilité. À partir de cette recherche, plusieurs cas d'entreprises ont été trouvés, et ce, dans plusieurs domaines. Ces recherches ont permis de trouver plusieurs articles et plusieurs cas d'entreprises correspondant bien au sujet de cette recherche.

4.2. Cas d'entreprises agiles

4.2.1. Présentation des cas : Choix des cas

Le choix des cas a été basé sur le niveau d'agilité des entreprises. En effet, les 14 cas ont été choisis en s'appuyant sur les trois piliers analysés chez VIA Rail, soit des entreprises intégrant la structure, le processus et/ou les personnes. Par ailleurs, afin d'apporter une richesse au niveau de l'analyse, il est intéressant d'obtenir une multidisciplinarité des cas, afin d'analyser l'agilité dans plusieurs domaines, et ce, à travers le monde. D'ailleurs, afin que les cas soient pertinents pour VIA Rail, il est important que la majorité des cas soit reliée à leur contexte. VIA Rail étant une société de la couronne fédérale assurant le transport ferroviaire à travers le Canada, il a été important de sélectionner des cas d'entreprises canadiennes et dans le domaine du transport.

4.2.2. Analyse des cas

Au niveau de l'analyse des cas, quatre cas ont été étudiés en profondeur. Considérant leurs pratiques, ces cas peuvent être une inspiration pour VIA Rail. La méthode d'analyse des cas d'entreprises est faite de manière détaillée en étudiant leurs pratiques, leur fonctionnement et leur structure.

D'abord, le cas de Spotify a été étudié, car il explique de manière approfondie la structure des équipes agiles et la notion de mission d'équipe. De plus, il est pertinent de comprendre leur culture organisationnelle basée sur la satisfaction, le droit à l'erreur, l'autonomie et l'innovation. Puis, le cas du MSSS a été analysé expliquant la notion du changement d'une structure et d'une culture traditionnelle à agile. Par la suite, le cas d'ING Belgium a été analysé, puisqu'il développe de manière intéressante la structure d'équipes agiles, le processus de transformation, ainsi que le fonctionnement. Finalement, le cas de Zalando a été étudié, car il explique le fonctionnement de leurs équipes techniques, leur style de leadership partagé, leur niveau de confiance, ainsi que leur processus de prise de décision, les rituels et les réunions.

4.3. Entretiens

Puis, les entretiens permettent d'évaluer le niveau d'agilité de VIA Rail en tenant compte de la perception des employés.

4.3.1. Guide d'entretien

Dans une première section du guide d'entretien, les questions d'entretien viennent d'abord analyser trois des cinq piliers, soit la structure, les processus et les personnes. Pour terminer, il y aura une section sur l'évaluation de l'agilité actuelle.

En collaboration avec les conseillers en innovation de VIA Rail, les éléments du cadre conceptuel et des questions du guide d'entretien ont été sélectionnés. Dans un premier temps, au niveau de la structure, il y a le rôle et les responsabilités, les objectifs de travail, ainsi que les ressources. Dans un deuxième temps, au niveau des processus, il est question des méthodes de prise de décision, du processus englobant les normes, les routines, les réunions et les pratiques, ainsi que le niveau de collaboration. Dans un troisième temps, le thème des personnes englobe la sécurité psychologique des individus en discutant de la confiance, le partage d'idées, les erreurs et la prise de risque. Finalement, dans un quatrième temps, l'évaluation de l'agilité permet de situer le niveau d'agilité actuel de manière quantitative, et ce, selon les éléments de la définition.

Il est possible de visualiser, ci-dessous, le cadre conceptuel utilisé pour le développement du guide d'entretien (Figure 7).

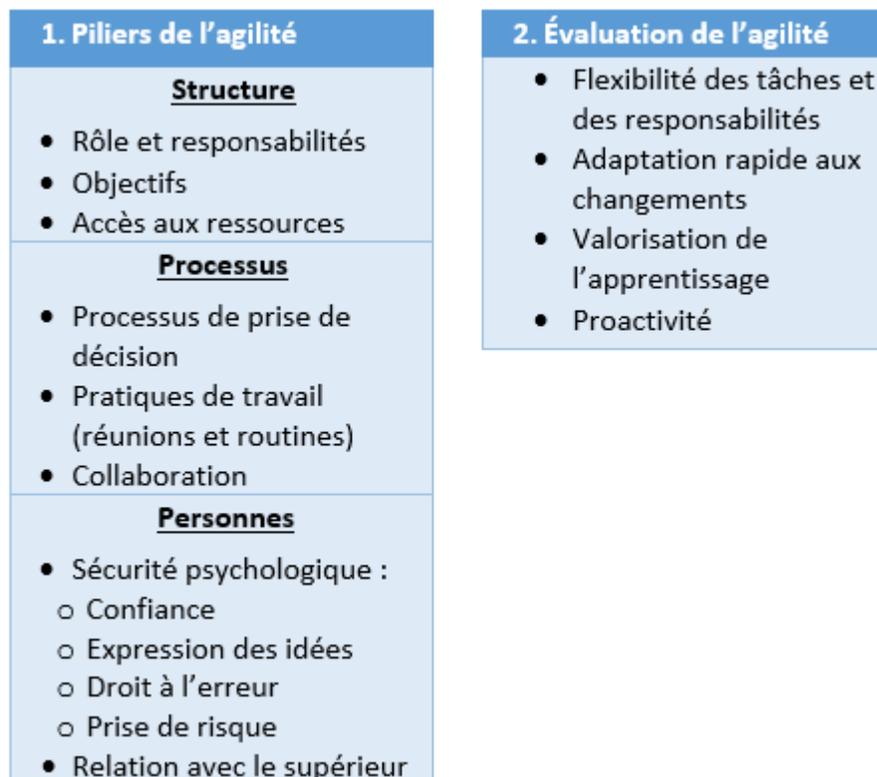


Figure 7 - Cadre conceptuel : Thèmes abordés dans les entretiens chez VIA Rail

D'ailleurs, en plus d'avoir adapté le guide d'entretien selon les piliers de l'agilité (Aghina, 2018), les questions ont été développées et adaptées grâce à plusieurs sources telles que Wageman (2000), Lencioni (2002) et Hackman (2005).

Le guide d'entretien intégrant toutes les questions d'entretien est présenté à l'annexe I.

4.3.2. Échantillon de recherche

D'abord, l'échantillon de recherche regroupe plusieurs départements de VIA Rail qui font partie de la gare centrale de Montréal et le siège social. D'ailleurs, les départements interrogés sont divisés en deux unités, soit l'unité d'affaires des opérations et l'unité d'affaires de support.

Par souci d'anonymat et de confidentialité, ainsi qu'à la demande de VIA Rail, les départements et l'identité des participants ne sont pas dévoilés, afin d'éviter de retracer l'identité des participants.

De même, la liste de participants est fournie par l'équipe d'agilité de VIA Rail. En effet, l'équipe se charge de sélectionner les départements qui sont ciblés et la sélection des participants qui sont choisis sur une base volontaire. Les niveaux des directeurs et des professionnels ont été ciblés pour l'étude.

4.3.3. Processus d'entretiens

D'abord, des prétests sont effectués, afin de tester la compréhension et la cohérence des questions. Ces prétests sont également réalisés auprès de plusieurs employés du siège social de VIA Rail, et ce, de différents départements.

Puis, la collecte de données sous forme d'entretiens est effectuée avec 22 employés de sept départements. Les sept départements sont divisés en deux unités d'affaires, soit trois dans les opérations et quatre en support. Les entretiens sont conduits d'une manière semi-directive avec des questions prédéterminées pour structurer la discussion, ainsi qu'avec une possibilité de poser des questions liées aux thèmes afin d'approfondir certains propos. Les entretiens durent environ 45-60 minutes dans une salle réservée et fermée. Les entretiens sont aussi enregistrés, et ce, avec l'accord des participants.

À la suite des entretiens, un verbatim est écrit grâce à l'enregistrement audio ou par les notes de prise durant l'entretien. Les verbatims totalisent entre trois et neuf pages.

4.3.4. Considérations éthiques

Au niveau des considérations éthiques, puisque l'équipe d'agilité de VIA Rail sélectionne les départements ciblés et les participants de l'étude, il y a un risque de retracer l'identité de certains participants en connaissant le terrain d'étude. Alors, chaque individu impliqué dans la conception de l'étude et connaissant la liste des participants a été tenu de signer le

formulaire d'engagement à la confidentialité afin de consentir à la protection des données et de l'identité des participants.

Les données collectées sont, dans un premier temps, utilisées pour l'élaboration de recommandations pour VIA Rail dans le but d'augmenter leur niveau d'agilité. Dans un second temps, les données sont utilisées pour évaluer l'état actuel du niveau d'agilité.

Par ailleurs, les entretiens sont enregistrés, et ce, avec le consentement des participants. L'enregistrement audio a servi uniquement dans la rédaction du verbatim et dans l'analyse des résultats. Si le participant refuse l'enregistrement audio, la prise de note est la méthode utilisée pour la rédaction du verbatim.

Un formulaire de consentement a été donné à chacun des participants au début de l'entretien. Ce formulaire fait l'objet d'une explication du processus de collecte de données de manière détaillée. Par ailleurs, il explique les avantages de la participation à la recherche, ainsi que les implications concernant la confidentialité et l'anonymat. Chacun des participants a pu s'abstenir de répondre à certaines questions ou bien de se retirer du projet de recherche à n'importe quel moment, et ce, sans aucune pénalité. Si le participant accepte de participer, il doit signer le document de consentement pour commencer l'entretien.

4.3.5. Présentation et analyse des résultats

À la demande de l'équipe d'agilité de VIA Rail et considérant le nombre de participants par département, les résultats de la recherche seront présentés de manière globale.

D'abord, les données qualitatives collectées grâce aux entretiens seront étudiées grâce au logiciel Atlas TI 8. L'analyse de contenu et l'interprétation des résultats consistent à lier les thèmes, leur donner un sens et attribuer une signification aux résultats. L'analyse débute par un nuage de mots qui permet d'étudier la prédominance des mots par rapport à leur fréquence. Puis, la méthode d'analyse des entretiens est basée sur trois des piliers de l'agilité, afin de situer les différentes pratiques actuelles. Toutes citations sont transformées par souci d'anonymat. Aussi, le genre masculin est utilisé au sens neutre.

De plus, puisque la dernière section de l'entretien situe le thème de l'agilité, l'analyse de ces données quantitatives est étudiée grâce à des moyennes. L'échelle de Likert à quatre niveaux d'accord sert à analyser le niveau de perception d'agilité, afin d'illustrer une image globale.

Pour terminer, grâce aux résultats récoltés, l'état actuel de VIA Rail a été analysé grâce à la feuille de pointage qui vient situer l'entreprise par rapport à son niveau de stabilité et son dynamisme (Aghina, De Smet et Weerda, 2015). Grâce à la feuille de pointage, il est possible de situer l'état global de VIA Rail par rapport à son niveau d'agilité.

CHAPITRE 5 : CAS D'ENTREPRISES AGILES

Ce chapitre consiste d'abord à faire une présentation globale de plusieurs entreprises agiles, en mettant de l'avant leurs pratiques en termes d'agilité. La présentation est faite sous la forme des trois piliers étudiés, incluant d'autres principes agiles pertinents. Par la suite, une analyse des cas est faite de manière plus approfondie des entreprises, telles que Spotify, le MSSS, ING Belgium et Zalando. Finalement, les limites des cas sont présentées.

5.1. Présentation des cas

Tout d'abord, les cas sont présentés sous les trois piliers de l'agilité, soit la structure, les processus et les personnes. Le regroupement par domaine d'activité permet de comparer les pratiques des entreprises en termes d'agilité, et ce, par rapport à la structure, les processus et les personnes. Ainsi, d'autres principes agiles intéressants sont ajoutés dans la colonne de droite (Tableau 3).

Tableau 3 - Analyse des cas selon les trois piliers de l'agilité

Entreprises	Piliers de l'agilité			Autres principes agiles
	<u>Structure</u>	<u>Processus</u>	<u>Personne</u>	
SERVICES TECHNOLOGIQUES				
Google Sources : Comella-Dorda, Kaur et Zaidi, 2019 ; Digital McKinsey, 2016		<ul style="list-style-type: none"> • 20% du temps dédié à de l'expérimentation hors objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture basée sur l'apprentissage par les erreurs • Célébration des erreurs 	
IBM Sources : Bjelland et Wood, 2008 ; Brin, 2017 ; IBM learning, 2018 ; Majchrzak et Cherbakov, 2009.	<ul style="list-style-type: none"> • Leaders agiles : rôle de développement du personnel et de la communication de la vision 		<ul style="list-style-type: none"> • « Jam » d'innovation : activité de remue-méninges qui permet l'articulation des idées des individus 	

<p>Microsoft</p> <p><u>Source :</u> Microsoft Visual Studio, 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes de travail d'expert 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie de faire leurs propres choix • Équilibre entre l'alignement et l'autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture basée sur l'autonomie, le but et la maîtrise • Vidéo de partage d'accomplissement 	
<p>Spotify</p> <p><u>Sources :</u> Chatel et Force, 2017 ; Kniberg 2019a ; Kniberg 2019b ; Cornelis, 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Structure en équipe de travail interreliée • Structure encadrée par une mission, une stratégie de produit et des objectifs • Objectifs négociés • Environnement de travail ouvert et collaboratif 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie dans la prise de décision • Équilibre entre l'alignement et l'autonomie • 10% du temps alloué à des pratiques d'innovation (HackTime) • Événement d'innovation • Coach agile 	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de connaissances et de compétences • Culture basée sur le respect, la confiance, l'égo bas, le partage, l'entraide et la collaboration • Droit à l'erreur avec le mur des échecs (<i>Fail wall</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableau des avancements et des apprentissages
SERVICES GOUVERNEMENTAUX				
<p>Forces militaires</p> <p><u>Sources :</u> Dowdy et Rieckhoff, 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes modulaires • Mission d'équipe • Unités autonomes • Accès à des ressources et à des experts • Allocation d'un budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie dans les décisions • Réduction de la complexité des décisions 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture de développement personnelle • Rétroaction ouverte et honnête 	
<p>Gouvernement fédéral</p> <p><u>Source :</u> PwC, 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement des objectifs des parties • Leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication et dialogue efficaces • Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de risque • Droit à l'erreur • Soutien des idées • Environnement propice à l'expérimentation • Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariat • Expérience client • Compétences novatrices • Encourager et récompenser l'innovation
<p>MSSS</p> <p><u>Source :</u> Houle <i>et al.</i>, 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Éclatement des silos • Augmentation des responsabilités • Leaders et gestionnaires : rôle de soutien 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration • Délégation dans la prise de décision • Engagement des employés dans les projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des connaissances • Ouverture aux idées • Apprentissage en continu 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportements d'ouverture aux changements

SERVICES BANCAIRES				
Banco Popular <u>Source :</u> Pulliza, 2018.	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration • Coach agile 	<ul style="list-style-type: none"> • Écoute des idées d'autrui • Apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de collaboration
Desjardins <u>Sources :</u> Desjardins, 2018 ; La rédaction, 2016.	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement de ressources nécessaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à des événements d'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Déploie des ressources pour s'impliquer dans les idées des employés et des membres 	<ul style="list-style-type: none"> • Espace d'innovation
ING Belgium <u>Sources :</u> ING België, 2017 ; Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes de travail sous forme de tribus • Équipes multidisciplinaires • Clarté des rôles et de la gouvernance • Élargissement des responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision sur le recrutement • Décisions sur la gestion des activités quotidiennes 	<ul style="list-style-type: none"> • Célébration des succès et échecs • Partage de connaissances 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation de l'espace de travail • Comportements de leadership • Réseau informel • Diversification des équipes (compétences, personnalité)
TRANSPORT				
Airbus <u>Source :</u> Bratcher, 2017	<ul style="list-style-type: none"> • Décomposition du travail en silo 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Prise de décision rapide 		<ul style="list-style-type: none"> • Espace de travail agile
Delta <u>Source :</u> Setili, 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation de responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie dans la prise de décision lors d'imprévus 		
COMMERCE				
Zalando <u>Source :</u> Cadieux et Heyn, 2018 ; Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Équipes techniques autonomes 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision et responsabilisation • Normaliser les rituels (Réunions, comptes-rendus, évaluations) 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture basée sur la confiance • Partage des idées 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle de leadership partagé
ÉVÉNEMENT				
Hackathon <u>Source :</u> Pôle Santé HEC Montréal, Mailhot et Dionne, 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Structure sous forme de partenariat • Équipes multidisciplinaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Événement de quelques jours pour résoudre des problématiques 		

5.2. Analyse des cas

5.2.1. Le cas de Spotify

Spotify est un service de diffusion musical produit en Suède. Spotify peut prendre une forme de logiciel, sur une application et sur un site Web. Spotify offre un service d'écoute de fichiers musicaux de manière instantanée.

5.2.1.1. *Équipes de travail*

Les équipes de travail chez Spotify sont composées de huit membres ayant chacun leur rôle. Chacune des équipes a une mission à long terme. Les membres d'une équipe sont encadrés par la mission, la stratégie du produit et les objectifs à court terme qui sont négociés avec leur supérieur. Chaque équipe détient sa propre mission, mais l'entreprise Spotify dispose aussi d'une mission, qui elle, est plus importante que celle des équipes de travail (Kniberg, 2019a).

Par ailleurs, ils ont un niveau d'autonomie qui leur permet de prendre des décisions. Les membres de l'équipe choisissent leurs méthodes de travail. Les équipes fonctionnent de manière semblable à celles chez ING Belgium (Kniberg, 2019 a ; Chatel et Force, 2017). Dans les deux cas, les escouades sont des équipes de travail multidisciplinaire. En combinant les escouades, on se retrouve avec une tribu qui permet à l'ensemble des équipes de se rassembler afin de partager des connaissances, des outils, de l'information et des compétences d'un même centre d'intérêt. Chaque tribu est guidée par un leader qui établit les priorités, distribue les ressources et assure le partage d'information entre les escouades. En plus, il existe des chapitres qui rassemblent un employé de chacune des escouades, qui se chargeront du développement, du coaching et de la gestion de performance du personnel (Kniberg, 2019 a ; Chatel et Force, 2017 ; Cornelis, 2018).

En termes d'agilité, la direction de Spotify est d'avis qu'il est important d'avoir un équilibre entre l'autonomie et l'alignement. Il considère qu'un niveau élevé d'autonomie et d'alignement permet aux employés de définir les problèmes et de prendre des initiatives pour

la recherche de solutions, tout en ayant l'appui des supérieurs (Kniberg, 2019a; Cornelis, 2018).

Chez Spotify, l'environnement de travail est ouvert. Ils ont aussi des salles de réunions avec des tableaux blancs (Kniberg, 2019a).

5.2.1.2. Pratiques de travail

D'ailleurs, ils ont une approche de découpage de l'architecture. En effet, l'entreprise fait de petites expérimentations sur un petit pourcentage d'utilisateurs avant d'appliquer le changement sur toute la plateforme. Il est possible de tester le changement de fonctionnalité sur un petit nombre d'utilisateurs, afin de mesurer les hypothèses et les impacts. Lorsque le changement est stable, il s'applique de façon graduelle sur un nombre croissant d'utilisateurs. Cette pratique permet de réduire l'impact d'une erreur. De ce fait, le problème se règle plus facilement et plus rapidement (Kniberg, 2019b).

Également, l'innovation est un élément important pour l'entreprise. Spotify met en place plusieurs pratiques pour soutenir cette valeur. D'une part, les employés ont l'opportunité de travailler sur de nouvelles initiatives et de nouveaux projets. Effectivement, 10% de leur temps est alloué à cette pratique, appelée le *Hack Time*, qui permet d'augmenter le sens de l'innovation. D'autre part, l'entreprise met en place plusieurs événements qui sont dédiés à l'innovation (Kniberg, 2019b).

D'ailleurs, Spotify prend le temps de tester et d'expérimenter les nouvelles idées et les différentes options dans le but de les analyser et de les comparer. Cette pratique évite de diriger les employés, mais plutôt de donner de l'autonomie aux employés (Kniberg, 2019b).

Finalement, le tableau des améliorations est une autre pratique mise en place. Ce tableau permet de visualiser la situation actuelle, la situation idéale, la condition réaliste et les actions concrètes à entreprendre (Kniberg, 2019b).

5.2.1.3. *Culture*

Spotify a une culture qui se base sur le respect, l'égo bas, le partage, l'entraide, la satisfaction et la collaboration. Également, Spotify met beaucoup d'accent sur la motivation, sur les communautés de pratique, ainsi que sur la confiance. D'ailleurs, les cadres de Spotify considèrent que l'agilité est un équilibre entre le chaos et la bureaucratie (Kniberg, 2019b; Cornelis, 2018).

Parallèlement, l'entreprise évite de mettre en place des politiques lourdes et d'instaurer la peur de l'échec. En effet, pour Spotify la peur tue la confiance et l'innovation, car la crainte de commettre une erreur mène à une diminution de l'expérimentation de nouvelles choses. Donc, Spotify mise plus sur la confiance plutôt que sur le contrôle (Kniberg, 2019a).

Par ailleurs, les employés travaillent dans un environnement où l'échec est accepté (*Fail-Friendly*). Ils célèbrent les erreurs par la création d'histoires grâce à un blogue, un *post-mortem*, une démonstration, des séances pendant les heures du dîner, ainsi que par le mur des échecs (*Fail Wall*) (Kniberg, 2019b). De ce fait, les erreurs permettent de mener à des apprentissages, à des améliorations de situation, ainsi qu'à des changements positifs (Kniberg, 2019b ; Chatel et Force, 2017). L'idée principale est « de pousser d'en bas et de soutenir d'en haut » (Kniberg, 2019b, traduction libre).

5.2.2. Le cas du Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS)

Le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) du Québec joue un rôle important dans l'amélioration de la santé et du bien-être de la population. Il est responsable du réseau socio sanitaire au Québec.

5.2.2.1. *Définition de l'agilité*

Au sein du MSSS, l'agilité fait référence à une méthode d'accompagnement inspirée de la recherche-action pour développer la méthodologie Lean dans le secteur de la santé (Houle, Bareil, Gosselin et Jobin, 2015). Le MSSS met l'accent sur le développement et le partage des

connaissances dans un esprit de collaboration. L'approche Lean cherche à mettre l'accent sur la contribution des employés pour éliminer le gaspillage (Houle, Bareil, Gosselin et Jobin, 2015). L'organisation utilise la définition de Goleman et ses collaborateurs (1995) pour expliquer l'agilité au sein de l'organisation (Houle, Bareil, Gosselin et Jobin, 2015).

5.2.2.2. *Changement de valeurs*

Le MSSS a étudié les mesures impliquant l'agilité et en mettant en contribution l'accompagnement stratégique d'une communauté de pratique impliquée dans le déploiement du Lean Santé. D'abord, le MSSS a entamé un changement de valeurs :

- Le client (patient) au cœur des priorités et des décisions ;
- L'engagement des employés et des médecins dans l'identification des problèmes, le choix des solutions et l'implantation des solutions retenues dans les projets ciblés ;
- L'engagement des acteurs-clés dans la gouvernance des projets de transformation (exemple : syndicats, chefs de départements et médecins) ;
- L'amélioration continue par l'élimination du gaspillage et l'accroissement de la responsabilité de chacun ;
- La délégation du pouvoir décisionnel près de l'action et une vision, ainsi qu'une philosophie à long terme pour en assurer la pérennité. (Houle *et al.*, 2015).

5.2.2.3. *Structure*

En termes de structure, la première phase de la transformation visait à éclater les divisions traditionnelles décrite par la bureaucratie. Les établissements de santé fonctionnent souvent en silo. En effet, cette méthode de travail a mené à des projets isolés sans réelle portée sur l'ensemble de l'organisation (Houle *et al.*, 2015).

5.2.2.4. *Engagement de la direction*

De plus, durant la transformation, l'engagement de la haute direction a appuyé la nouvelle vision de l'amélioration continue. Les membres de la direction ont évalué les modifications et ils ont prévu les changements. De plus, leurs rôles ont été d'exprimer la vision et de susciter, chez les individus, des comportements d'ouverture face aux changements, et ce, en

véhiculant la vision et les valeurs, ainsi qu'en distribuant les ressources nécessaires. De plus, les leaders et les gestionnaires sont ceux qui ont encouragé et soutenu les employés dans la résolution de problèmes. Ils ont agi en tant que coach et formateur. Finalement, les employés ont eu comme rôle de participer activement aux changements en prenant une part de responsabilité (Houle *et al.*, 2015).

5.2.2.5. *Équipes d'experts*

Par la suite, une équipe en développement organisationnel (DO) a été responsable des pratiques de conduite du changement. Les membres de l'équipe ont eu comme rôle d'accompagner et de coacher les leaders et les gestionnaires, afin d'assumer leurs rôles, et ce, à l'aide de différents outils. Ils ont aussi été responsables de former les équipes Kaizen à la conduite du changement, d'ouvrir le dialogue avec eux pour une meilleure transition, de prévenir les effets collatéraux non souhaités et de mesurer les résultats pour améliorer les processus. Par ailleurs, ils ont eu comme rôle de prévenir la résistance aux changements en répondant aux diverses préoccupations. (Houle *et al.*, 2015).

5.2.2.6. *Individus agiles*

Dans un tel contexte, les individus sont devenus des apprenants agiles, c'est-à-dire, d'avoir la capacité de s'adapter rapidement aux changements en étant ouverts aux nouvelles idées et en recherchant de la rétroaction qui leur permettent d'apprendre et de s'adapter en continu (Burke et Noumai, 2015, cité dans Houle *et al.*, 2015). Ces individus agiles ont développé une ouverture à l'expérimentation et une motivation, même lors de situations perplexes (Houle *et al.*, 2015).

5.2.3. Le cas d'ING Belgium

ING Belgium est la filiale belge du groupe ING. ING Belgium (ING) est une société bancaire internationale.

5.2.3.1. *Définition de l'agilité*

Selon ING,

L'agilité concerne la flexibilité et la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement et à s'orienter dans une nouvelle direction. Il s'agit de minimiser les transferts, la bureaucratie et de responsabiliser les gens. L'objectif est de former des professionnels plus forts et plus complets parmi tous nos collaborateurs. Être agile ne consiste pas uniquement à changer le service informatique ou toute autre fonction. [...] D'équipes multidisciplinaires, composées de spécialistes du marketing, de spécialistes produits et commerciaux, de concepteurs d'expérience utilisateur, d'analystes de données et d'ingénieurs informaticiens. Concentré sur la résolution des besoins du client et unis par une définition commune du succès (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017, traduction libre).

5.2.3.2. *Structure des équipes*

L'approche structurelle de ING (Figure 8) se compose avec plusieurs équipes de travail réparties sous forme de tribus multidisciplinaires. Cette nouvelle forme d'organisation du travail a amélioré grandement les délais et la productivité, ainsi que l'engagement des employés. (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

ING's new agile organizational model has no fixed structure—it constantly evolves.

P Product owner
★ Chapter lead



Tribe
(collection of squads with interconnected missions)

- includes on average 150 people
- empowers **tribe lead** to establish priorities, allocate budgets, and form interface with other tribes to ensure knowledge/insights are shared

Agile coach

- coaches individuals and squads to create high-performing teams

Squad
(basis of new agile organization)

- includes no more than 9 people; is self-steering and autonomous
- comprises representatives of different functions working in single location
- has end-to-end responsibility for achieving client-related objective
- can change functional composition as mission evolves
- is dismantled as soon as mission is executed

Product owner

- (squad member, not its leader)
- is responsible for coordinating squad activities
- manages backlog, to-do lists, and priority setting

Chapter
(develops expertise and knowledge across squads)

- Chapter lead**
- is responsible for one chapter
 - represents hierarchy for squad members (re: personal development, coaching, staffing, and performance management)

Figure 8 - Structure des équipes de travail chez ING Belgium

Source : Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017, p.6

5.2.3.3. Processus de transformation

Pour ING, il existe plusieurs éléments importants dans une transformation. D’abord, il est question de la façon de travailler. Actuellement, l’organisation du travail est divisée sous forme d’équipes testant constamment les produits offerts aux clients. Les gestionnaires ne contrôlent pas les transferts et ne ralentissent pas la collaboration. Puis, la structure organisationnelle appropriée, ainsi que la clarté des rôles et de la gouvernance est importante pour la transformation agile. Ils sont d’avis que le travail en silo nuit grandement à l’agilité. De plus, l’approche de ING, appelé le « DevOps », constitue la prochaine vague d’innovation en matière de développement et de fourniture de logiciels et un catalyseur essentiel du développement logiciel agile. En effet, elle constitue d’un grand avancement en informatique. Le but de cette approche était de développer des nouvelles fonctionnalités innovantes afin de positionner la banque mobile numéro un aux Pays-Bas. (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

Initialement, la transformation a commencé avec les départements situés au cœur de l'organisation, soit les équipes qui s'occupaient du marketing, la gestion de produit, la gestion des canaux et le développement informatique. L'entreprise a mis en place des équipes d'autopilotage dans les opérations et dans les centres d'appel. Ces équipes assument donc plusieurs responsabilités moins contrôlées par la direction. Par ailleurs, l'agilité joue un rôle aussi au niveau de la vente. En effet, ING encourage la force de vente et le réseau de succursales à opter pour une vision plus agile grâce à des démonstrations d'équipes quotidiennes et plusieurs autres tactiques (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

Pour ING, il leur a fallu environ neuf mois pour la mise en place de la nouvelle stratégie et la vision pour l'ensemble de l'entreprise. La transformation a débuté par la description de la vision par l'inspiration de plusieurs leaders technologiques. Par la suite, il était question de passer deux mois hors de l'entreprise pour développer l'entreprise au niveau des éléments qu'elle souhaitait transformer. Parallèlement, plusieurs équipes se sont occupées de la configuration, l'environnement de travail, ainsi que de la conception générale. À la suite de cette étape, ING a effectué la mise en œuvre avec plusieurs activités. Par exemple, deux des activités étaient d'embaucher de nouveaux employés et réorganiser les bureaux (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

5.2.3.4. Culture

Par ailleurs, la culture d'entreprise est l'un des éléments les plus importants du changement. Puisque la culture ne peut pas être abordée dans un seul programme, ING a consacré beaucoup de temps sur le leadership dans le but de définir les types de comportements (appropriation, responsabilisation et centrage sur le client) qui sont appropriés dans une culture agile. La culture doit être reflétée et enracinée dans les actions autant au niveau organisationnel qu'au niveau des individus. En prenant exemple sur Google, Netflix et ING, ces entreprises célèbrent les succès, ainsi que les échecs et articulent les objectifs pour chacun des trimestres. Par ailleurs, chaque tribu a la possibilité de donner l'avis et de partager

leurs connaissances. Cette pratique est aussi encouragée par ING Belgium (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

5.2.3.5. Prise de décision des membres

Un nouveau programme d'intégration d'environ trois semaines, inspiré par Zappos, impliquait les employés dans le nouveau centre d'appel au moins une semaine, et ce, en prenant des appels de clients. Lors des déplacements dans les zones clés de la banque, les nouveaux employés vont établir leurs propres réseaux informels et acquièrent une meilleure compréhension de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise a entrepris l'approche de Google pour le recrutement. En effet, les équipes sélectionnent et effectuent le recrutement, puis rapportent les candidats choisis. Les curriculums vitæ sont envoyés aux équipes qui choisissent les candidats sélectionnés. Le seul droit de veto existant est lorsque le chef du département ne semble pas s'entendre avec la personne choisie par l'équipe. Une diversification des équipes et un meilleur équilibre sont les principaux résultats de cette approche en termes de personnalité et compétences (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

5.2.3.6. Espace de travail

De plus, les espaces de travail sont beaucoup plus ouverts qu'avant. Auparavant, il y avait des bureaux traditionnels et fermés. De ce fait, cette réorganisation permet d'avoir plus d'interactions informelles entre les employés et des réunions informelles. L'atmosphère ressemble grandement à un campus technologique.

5.2.3.7. Nouvelles méthodes de travail

Par ailleurs, les nouvelles méthodes de travail sont dorénavant plus axées sur le travail d'équipe. L'une des premières choses que chaque équipe doit rédiger ses objectifs en lien avec les besoins des clients. Puis, l'équipe de travail doit s'accorder sur une manière de

mesurer l'impact qu'elle a sur les clients. L'équipe décide également de la gestion de ses activités quotidiennes (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

5.2.3.8. Résultats

Au niveau des résultats, plusieurs objectifs ont été atteints tels qu'une commercialisation plus rapide, un engagement accru des employés, ainsi qu'une amélioration de l'expérience client (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

5.2.3.9. Risques

Finalement, au niveau des risques, les méthodes de travail donnent aux individus une grande autonomie. De ce fait, il y a un risque que les gens aillent dans différents chemins si l'alignement entre les équipes ne se fait pas quotidiennement. Donc, il est important que les équipes soient toutes alignées et conscientes des priorités stratégiques. Il est possible d'obtenir cet alignement grâce à une planification et des rencontres quotidiennes, ce qui crée aussi un sentiment d'appartenance (Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017 ; ING België, 2017).

5.2.4. Le cas de Zalando

Zalando est une entreprise de commerce en ligne qui se spécialise dans la vente de chaussures et de vêtements dont le siège social est en Allemagne.

5.2.4.1. Définition et avantages de l'agilité

Pour Zalando, l'agilité consiste à être capable de réagir rapidement à différents contextes. De plus, l'entreprise doit avoir la capacité de minimiser le nombre de points d'arrêt de décision ou d'alignement. Pour Zalando, selon Cadieux et Heyn (2018), l'agilité facilite le développement des équipes, leur impact, leur capacité à rivaliser dans de nouvelles industries

et se sentir plus à l'aise face à de nouvelles problématiques, ce qui avantage grandement l'entreprise. En plus, l'agilité permet à Zalando de faire évoluer la vision des produits, des plateformes, des activités, afin d'apporter une plus-value et une satisfaction des clients. En effet, les clients ont la possibilité de bénéficier de nouvelles fonctionnalités, et ce, plus rapidement, ce qui rend l'entreprise plus compétitive. Par ailleurs, Zalando a remarqué que les employés étaient plus engagés puisqu'ils passaient plus de temps à résoudre les problèmes (Cadieux et Heyn, 2018).

5.2.4.2. Structure d'équipes

Au niveau du parcours de Zalando, l'entreprise a débuté par une première phase qui consistait à utiliser des méthodologies agiles au sein des équipes d'ingénierie responsables de gérer et de planifier les différents projets en cours (Figure 9). Puis, il était question de renforcer les équipes techniques en créant une agilité radicale en abandonnant l'architecture de l'entreprise afin de bâtir une équipe plus vaste. L'agilité radicale consiste à adopter les idées concernant le but, l'autonomie et la maîtrise comme un moyen d'organiser et de motiver des équipes (Figure 10). Dans un troisième temps, la transition a été étendue dans l'ensemble de l'entreprise (Cadieux et Heyn, 2018).

Two elements are important to reaching agility at scale.

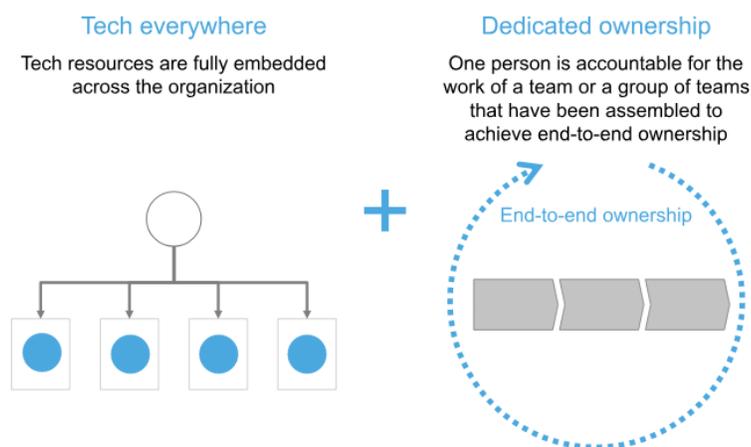


Figure 9 - Deux éléments importants pour l'atteindre l'agilité

Source : Cadieux et Heyn, 2018, p.6

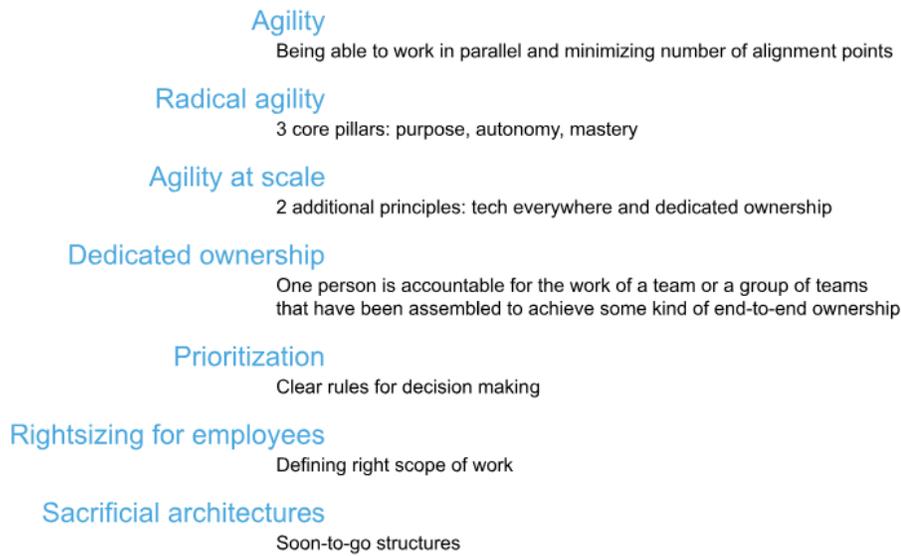


Figure 10 - Guide des principes agiles chez Zalando

Source : Cadieux et Heyn, 2018, p.7

5.2.4.3. *Leadership partagé et la confiance.*

Par la suite, l'entreprise a constaté un problème en ce qui a trait des dirigeants qui étaient des personnes soudainement promues. L'entreprise a donc introduit le modèle de leadership partagé au niveau de l'équipe. La structure faisait en sorte qu'un gestionnaire avait sous sa responsabilité un total de douze personnes. Au niveau de l'agilité, les dirigeants doivent avoir une vision fonctionnelle, une vision plus globale qui requiert de leur part la capacité de déléguer plus de pouvoir à leurs employés.

Selon Cadieux et Heyn (2018), le niveau de confiance élevé est aussi une caractéristique clé d'une organisation agile, sachant que la confiance repose sur deux éléments, soient la responsabilité et l'autonomie :

Un niveau de confiance élevé. La confiance est une zone de friction : si elle manque, presque tout le monde perd son temps à essayer de comprendre ce que les gens voulaient vraiment dire, ce qu'ils essayaient de dire. Mais établir la confiance est un grand simplificateur, en termes de toutes les interactions que les gens ont au jour le jour. Si les gens sont connus pour être simples et authentiques, vous pouvez communiquer simplement et clairement (Cadieux et Heyn, 2018, traduction libre).

La responsabilisation s'explique par la prise de décision, suivi de la responsabilité face aux résultats qui laisse place à la confiance. Puis, l'autonomie nécessite une part de responsabilité, afin d'éviter que les choses tournent mal (Cadieux et Heyn, 2018).

5.2.4.4. Processus de travail

Par ailleurs, une flexibilité au niveau de la structure et du personnel permet aux employés de pouvoir agir rapidement et de prendre des décisions ayant un impact. De plus, il est important de s'accorder sur les processus à conserver, à améliorer et à standardiser. Dans le cas de Zalando, la normalisation des rituels a été la solution préconisée, soit au niveau des processus, des attentes des équipes, de la cadence des réunions, des comptes-rendus et des évaluations. En plus, ces rituels sont pertinents, car ils permettent aux équipes de partager leurs succès, leurs échecs, ainsi que leurs apprentissages. Le fait de réunir plusieurs personnes dans des réunions constructives et positives expose les employés à diverses façons de penser. En plus, les employés sont plus à l'aise à partager leurs idées. Cette pratique renforce la satisfaction des employés, le leadership et la clarification des attentes (Cadieux et Heyn, 2018).

5.3. Synthèse des cas

En résumé, les cas Spotify, le MSSS, ING Belgium et Zalando ont été étudiés de manière plus approfondie, car leurs pratiques et leurs transformations peuvent être une inspiration pour VIA Rail.

Chez Spotify, les équipes de travail détiennent une mission et des objectifs négociés. Chacune des équipes détient un niveau d'autonomie pour prendre leurs propres décisions, pour trouver leurs solutions aux problèmes, et ce, en ayant l'appui d'un supérieur pour avoir un bon alignement. L'équipe a l'opportunité d'expérimenter différentes solutions. En appui, leur culture de collaboration est basée sur le partage et l'entraide. En plus, l'entreprise évite de mettre des politiques, afin d'avoir une culture de confiance et d'innovation. Finalement, les employés travaillent dans un environnement où l'erreur est tolérée et célébrée.

Dans le cas du MSSS, la direction s'est engagée dans une transformation qui venait éliminer les silos pour devenir plus agile et pour déployer le Lean santé, et ce, avec un changement de valeurs. L'organisation a mis l'accent sur l'engagement, la délégation du pouvoir décisionnel, le développement, la responsabilisation et le partage de connaissance. Dans le cadre de cette transformation, le MSSS mit en place une équipe d'experts en gestion du changement pour une meilleure transition. En plus, les individus sont devenus des acteurs-clés de l'agilité en développant une capacité d'adaptation aux changements, une ouverture aux idées et une motivation pour l'expérimentation.

Chez ING Belgium, la culture agile se base sur la capacité de l'entreprise à s'adapter rapidement et la responsabilisation des employés. La structure des équipes est multidisciplinaire, afin d'améliorer la productivité, la diversification et l'engagement des employés. Dans cette structure agile, la structure et les rôles sont clairs. Les objectifs et les priorités sont clairs et alignés grâce à des rencontres quotidiennes créant un sentiment d'appartenance. Dans le cadre de cette transformation, l'entreprise a débuté à petite échelle. Ils ont modifié la structure des équipes et des départements en exécutant des activités clés, afin de rendre les employés autonomes et responsables. Par la suite, ils ont réorganisé les bureaux en apportant plus d'espace ouvert, afin d'être cohérent avec la nouvelle structure organisationnelle. De ce fait, il y a eu une transformation de la culture en mettant plus d'accent sur la responsabilisation, l'appropriation, l'orientation client et l'ouverture au partage d'idées.

Dans le cas de Zalando, l'agilité représente la rapidité de réaction face à différents contextes. Zalando a commencé sa transformation agile par un changement des méthodes de travail dans chacune des équipes. En effet, les équipes ont adopté les méthodes de travail agile en intégrant le but, l'autonomie et la maîtrise. Puis, l'entreprise a adopté le modèle de leadership partagé dans les équipes en donnant plus de pouvoir et de confiance aux employés dans le but d'accélérer la prise de décision. En plus, les réunions d'équipe servent à partager leurs succès, leurs échecs, leurs idées et leurs apprentissages qui renforcent le leadership et clarifient les attentes.

Il est possible de voir plusieurs éléments communs dans ces cas. D'abord, les équipes multidisciplinaires sont une structure partagée par la majorité des cas. De plus, les équipes

de travail détiennent une autonomie pour prendre des décisions. De plus, la notion de partage des connaissances et des compétences, la responsabilisation et l'ouverture sont des éléments au cœur de la culture des entreprises agiles.

5.4. Limite de la présentation des cas

L'analyse de plusieurs cas d'entreprises dans plusieurs domaines d'expertise est pertinente. Or, l'insuffisance au niveau de la littérature concernant les entreprises agiles est assez importante. En effet, plus spécifiquement dans le domaine du transport ferroviaire, il y a très peu de cas pertinents qui sont liés au contexte de l'entreprise étudiée. De ce fait, il aurait été pertinent de rencontrer des entreprises liées au contexte de VIA Rail, afin de discuter de leurs pratiques et de leur niveau d'agilité.

CHAPITRE 6 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES ENTRETIENS

Ce chapitre comporte d'abord une analyse qualitative des données en étudiant les composantes de la structure, des processus et des personnes. Puis, l'analyse quantitative consiste à analyser les éléments de la définition de l'agilité, grâce aux dernières questions du questionnaire sur les niveaux d'accord. Puis, l'analyse de la feuille de pointage est faite pour répondre à l'une des questions de recherche. Une synthèse est présentée pour avoir une analyse globale de la situation de VIA Rail par rapport à son niveau d'agilité, qui vient répondre à l'une des questions de recherche. Finalement, une présentation des limites de la présentation et de l'analyse des entretiens est étalée.

6.1. Présentation et analyse qualitative

6.1.1. Prédominance des mots d'entretiens

D'abord, l'analyse des données qualitative a été faite grâce à un nuage de mots par Atlas TI (Figure 11). Cette analyse est effectuée afin de percevoir la prédominance des mots par rapport à ses fréquences dans les verbatims. L'analyse a donc porté sur un total de 22 entretiens avec des verbatims variant entre trois et neuf pages.

Donc, dans un nuage de mots, le mot ayant la plus grande importance est indiqué avec la police la plus haute. Cette analyse permet en un coup d'œil de déterminer les thèmes des entretiens. Grâce à cette analyse, il est possible de percevoir que les mots : décision, risque, confiance, temps, collaboration et supérieur prédominent.

Les différentes couleurs du nuage de mots représentent les éléments positifs et les éléments à améliorer. Les mots de couleur rouge représentent les éléments à améliorer ayant un total de dix mots, soit six mots en ce qui a trait de la structure, deux mots dans les processus et un mot dans les personnes. Les mots de couleur orange symbolisent les éléments qui sont moyens, c'est-à-dire avec un discours partagé, ayant un total de onze mots, soit quatre dans la structure, cinq dans les processus et deux dans les personnes. Les mots de couleur verte figurent les éléments positifs ayant un total de six mots, soit zéro dans la structure, un dans

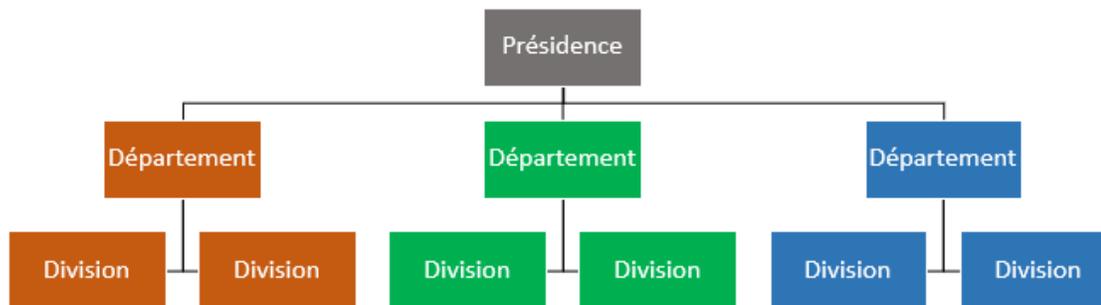


Figure 12 - Structure hiérarchique départementale de VIA Rail

D'ailleurs, les départements sont divisés en deux unités d'affaires, soit l'unité d'affaires des opérations et l'unité d'affaires de support. D'une part, l'unité d'affaires des opérations supporte les activités quotidiennes de VIA Rail en termes de fonctionnement des trains, l'entretien des infrastructures et la vente de billets. D'autre part, les départements faisant partie de l'unité d'affaires de support développent et supportent les différentes stratégies de l'entreprise.

Lors de cette étude, les entretiens ont été menés au niveau des directeurs et des professionnels de différents échelons, et ce, dans les deux unités d'affaires. D'un point de vue simplifié, il est possible de voir à la figure 13 une illustration de la structure hiérarchique du siège social de VIA Rail. Il est à noter qu'à l'intérieur même des niveaux « professionnels » et « directeurs », il y a différents échelons hiérarchiques. De ce fait, il est possible qu'un professionnel ait un gestionnaire dans un même niveau d'emploi, mais d'un échelon différent.

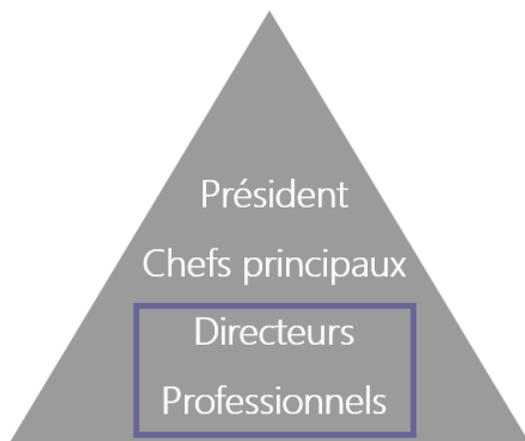


Figure 13 - Structure hiérarchique des rôles du siège social de VIA Rail

6.1.2.2. *Priorités et objectifs*

Par ailleurs, ce type de structure en silo développe ses objectifs départementaux aussi en silo. De plus, il y a une cascade des objectifs par département. Donc, les participants ont expliqué leur perception d'un manque d'alignement des priorités et des objectifs entre les départements. En effet, il est important d'expliquer que la conception du plan stratégique, incluant la détermination des objectifs stratégiques, est faite par département. D'ailleurs, les directeurs et les professionnels d'un échelon supérieur ont l'occasion d'assister et de participer à ces rencontres. Puis, lors de la sélection des priorités et des objectifs, celles-ci sont communiquées au chef principal du département, afin d'apporter des ajustements et d'avoir des approbations. Finalement, lorsque les priorités et les objectifs finaux sont choisis, ils sont communiqués aux employés de la division. De ce fait, les priorités, objectifs stratégiques et les projets de chaque division ne sont pas communiqués aux autres départements. Donc, il est possible de retrouver un manque d'alignement et de coordination des priorités et des objectifs entre les départements.

Par ailleurs, l'avancement des priorités et des objectifs est faiblement communiqué entre les divisions et aussi à l'intérieur d'une même division. Donc, il est possible de retrouver un manque d'alignement dans un même département et à l'intérieur des divisions. Ce phénomène est ressenti auprès de la majorité des équipes.

6.1.2.3. *Rôles et responsabilités*

Il est possible de décrire les rôles des participants, et ce, par unités d'affaires. D'une part, les directeurs et les professionnels de niveau supérieur, majoritairement dans les deux unités d'affaires, ont mentionné qu'ils avaient pour mission de moderniser et de changer les façons de faire. Ce rôle correspond à la vision du plan stratégique de se transformer et aux valeurs corporatives, soit l'« innovation » et l'« agilité ». Toutefois, ils détiennent aussi un rôle opérationnel et de support.

D'autre part, les professionnels de niveau inférieur ont un rôle opérationnel et de support. En plus, il y a quelques cas exceptionnels, au niveau des professionnels, qui fait mention que leurs tâches et leurs responsabilités étaient peu précises : « *Mes tâches et mes responsabilités sont ambiguës* (Employé(e) de chez VIA Rail) ». Certains font mention d'une incompréhension du rôle de leurs collègues et celle-ci a un impact négatif sur la collaboration : « *Avec mes collègues, la collaboration est plus difficile. Il y a un sentiment d'incompréhension sur mon rôle et des responsabilités* (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

6.1.2.4. *Ressources*

Majoritairement, les individus ont la perception d'un manque de ressources, et ce, toutes ressources confondues (Figure 14). Majoritairement, les individus, dans l'unité d'affaires de support, mentionnent un manque de ressources telles que le personnel, la technologie, le budget et le temps.

Les individus mentionnent qu'il y a un manque de personnel pour remplir certaines tâches : « *Il serait utile d'avoir une unité d'affaires de création de contenu, des experts vidéo et une plateforme numérique pour créer du contenu* (Employé(e) de chez VIA Rail) ». En plus, en raison d'une charge de travail importante, les employés semblent avoir de la difficulté à livrer les projets à temps et à soutenir leurs opérations quotidiennes à cause d'un manque de personnel, créant ainsi une certaine frustration et un niveau de stress élevé.

D'ailleurs, plusieurs individus font mention que la technologie disponible ne correspond pas aux besoins des employés. Les outils, tels qu'Oracle, sont lourds, rigides, et même désuets, limitant les employés dans l'exécution de leurs tâches. Ceci contribue à leur retard dans l'accomplissement de leurs tâches. Aussi, les employés ne savent pas toujours comment utiliser ces outils, ou que partiellement : c'est le cas notamment avec Oracle et Office 365. En ce sens, plusieurs employés font mention d'un manque de formations à cet effet. Aussi, plusieurs employés, faisant partie de l'unité d'affaires des opérations, mentionnent qu' : « *avoir une plateforme interactive pour communiquer avec les employés et les clients à bord des trains serait profitable pour les clients, les employés et les gestionnaires* (Employé(e) de chez VIA Rail) ». Puisque les employés à bord des trains sont souvent sur la route, il est difficile pour les gestionnaires de communiquer avec eux.

La perception du manque de ressources peut s'expliquer par le fait que les employés ressentent une surcharge de travail et de projets, un débordement de tâches, ainsi qu'une difficulté à terminer les projets selon l'échéancier planifié. Aussi, le manque d'alignement des priorités et des objectifs, ainsi que la structure en silo renforcent la perception d'un manque de ressources. Il a été spécifié que l'entraide pouvant provenir des autres départements est limitée puisque chaque département travaille sur différents projets qui ne sont pas communiqués et expliqués aux autres départements. Ainsi, chaque département travaille sans comprendre la priorisation des projets des autres départements, l'importance de la complémentarité, ainsi que l'alignement avec les priorités et les objectifs de l'organisation. De plus, la défaillance au niveau du partage de ressources est aussi renforcée par la structure en silo.

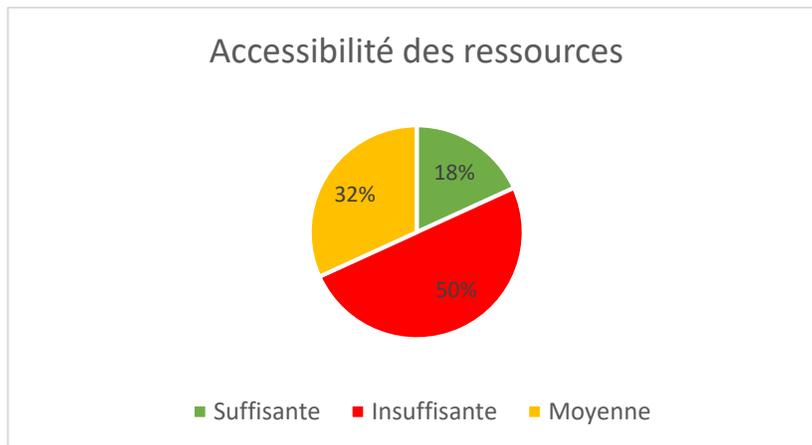


Figure 14 – Accessibilité aux ressources : Une perception d’insuffisance de ressources

En conclusion, plusieurs facteurs contribuent à un manque d’agilité selon les personnes interrogées : la structure en silo, le manque de ressources humaines, l’absence ou la mauvaise utilisation des ressources technologiques et la charge de travail importante.

6.1.3. Processus

6.1.3.1. *Prise de décision*

Dans le cadre des entretiens, il est important d’expliquer la distinction entre la prise de décision simple et complexe. D’abord, une décision simple est celle qui se prend en peu de temps, de manière quotidienne et qui est de nature plus opérationnelle. De plus, une décision simple est prise dans un environnement généralement stable et prévisible. Inversement, une décision complexe est celle qui se prend avec plus de temps et de réflexion. Aussi, l’impact financier, le niveau de risque et le nombre d’investissements sont importants et doivent être pris en compte. D’ailleurs, une décision complexe est prise dans un environnement généralement instable et incertain.

Chez VIA Rail, autant pour une décision simple ou complexe, une évaluation des impacts et des risques est faite au préalable par la personne qui prend la décision :

- « *On se questionne souvent sur l'impact de nos décisions, si cela va impacter les autres régions et de ce fait on demande leur avis (Employé(e) de chez VIA Rail)* ».
- « *Il faut faire une évaluation des risques. Si on met en place un programme et finalement ça ne marche pas, ce n'est pas grave, on va en mettre un autre programme en place. Je fais quand même une analyse d'impacts et de risque (Employé(e) de chez VIA Rail)* ».

a) Décision simple

Majoritairement, le directeur interpelle son équipe de professionnels pour prendre les décisions simples en collaboration. Plusieurs méthodes sont utilisées, telles que des pensées de groupe (*groupthink*) et des remue-méninges : « *On tente souvent de responsabiliser les employés, afin qu'ils puissent prendre les décisions ou en les incluant dans la décision (Employé(e) de chez VIA Rail)* ».

Ces méthodes permettent d'identifier en groupe les idées, les risques et les impacts, ainsi que de formuler les recommandations. Cependant, le pouvoir décisionnel est détenu par les directeurs et les professionnels d'un échelon supérieur.

b) Décision complexe

Les décisions complexes se prennent généralement par consultation, donc en demandant l'avis des pairs, du supérieur et de l'équipe : « *Je vais chercher l'avis de mon supérieur et je discute avec mes pairs pour avoir leur rétroaction (Employé(e) de chez VIA Rail)* ».

Majoritairement, les niveaux des professionnels mentionnent qu'ils ont la possibilité de donner leurs recommandations, mais que le directeur détient le pouvoir décisionnel pour les décisions complexes. Les directeurs, quant à eux, demandent parfois l'avis de leur gestionnaire, soit les chefs principaux, pour certaines décisions lorsqu'ils ont une incertitude.

Donc, généralement les décisions sont prises dans le haut de la structure pyramidale. Ainsi, plus la décision est complexe, plus la décision sera prise par un niveau hiérarchique supérieur.

6.1.3.2. Réunions

Enfin, il est question de situer l'opinion des participants au niveau de leur perception sur l'efficacité des réunions (Figure 15). Cependant, les réponses des participants ne font pas l'unanimité.

D'une part, certains participants semblent percevoir une bonne efficacité des réunions, lorsqu'ils se rencontrent avec leur équipe. Chaque équipe se compose généralement de moins de huit membres. Ces individus perçoivent que les rencontres permettent de transférer de l'information et de faire des suivis sur leurs responsabilités et sur leurs projets dans le but d'avoir une meilleure compréhension de l'objectif global. Donc, les réunions permettent d'assurer un alignement entre les priorités et les objectifs au sein de l'équipe : « *On fait plusieurs rencontres de suivi et de partage d'information. On se partage nos enjeux et nos projets pour se tenir au courant. Les rencontres sont très appréciées (Employé(e) de chez VIA Rail)* ». Ce partage peut donner lieu à des conseils et à des suggestions qui sont appréciées par les participants.

D'autre part, les participants perçoivent les réunions inefficaces, lorsqu'ils doivent rencontrer des individus d'un niveau supérieur. En effet, ces rencontres sont sporadiques, annulées au dernier moment, et ce, par manque de disponibilité de la part des chefs principaux. Mais, quand elles ont lieu, elles sont très longues, peu planifiées et servent majoritairement à informer plutôt qu'à contribuer à la prise de décision : « *Quand je monte au niveau supérieur, il y a plus d'enjeux de disponibilité, les rencontres sont souvent annulées et reportées. Finalement, la prise de décision est plus lente. En plus, les directeurs perçoivent que les réunions manquent de planification (Employé(e) de chez VIA Rail)* ».

En effet, selon les participants, les réunions n'ont ni agenda, ni horaire, ni objectif partagé au préalable. De plus, le choix des participants n'est pas optimal ou cohérent. Aussi, il y a une

énorme sollicitation des directeurs dans les réunions. Ceci s'explique par le fait qu'ils délèguent peu au niveau de la prise de décision, donc leurs présences sont essentielles dans certaines rencontres nécessitant des décisions ou seulement la présence d'un membre hiérarchiquement élevé pour poursuivre les projets. Il est donc impossible de les remplacer aux réunions : « *Il y a trop de réunions qui sont des pertes de temps. Je n'ai pas la possibilité de déléguer. Mon supérieur veut absolument que je sois présent à chaque réunion, même si mon subordonné avait été un meilleur participant (Employé(e) de chez VIA Rail)* ».

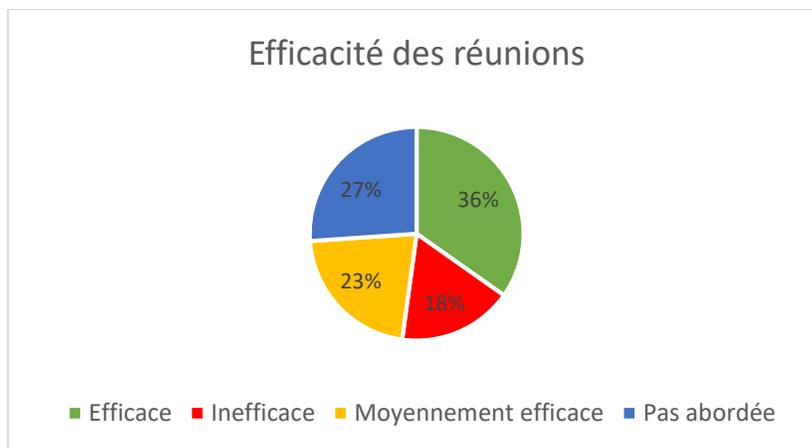


Figure 15 - Efficacité des réunions : Un discours partagé

En conclusion, l'efficacité des réunions dépend non seulement du nombre de participants, qui est, selon la littérature, moins de huit participants, mais aussi de la fréquence des réunions et de leurs planifications. Selon la littérature, il est essentiel lors d'une réunion d'avoir un agenda et des objectifs préétablis.

6.1.3.3. Collaboration départementale et interdépartementale

Il est possible de percevoir un discours partagé au niveau de la collaboration autant départementale qu'interdépartementale (Figure 16).

a) Collaboration départementale

Certains participants, majoritairement les professionnels, font part d'une bonne collaboration départementale au sein de leur équipe. Selon eux, laisser le choix des méthodes de travail, travailler de manière complémentaire, faire des suivis réguliers, partager l'information, s'entraider et avoir un bon climat de travail sont des éléments essentiels pour une bonne collaboration dans le département. C'est d'ailleurs leurs modes de gestion au sein de leurs équipes.

Inversement, certains participants, majoritairement les directeurs, font part d'une moins bonne collaboration départementale, car il y a une surcharge de travail, un manque de partage d'information volontaire et involontaire, ainsi qu'un manque d'alignement entre les priorités et les objectifs au sein d'un même département. Plusieurs citations peuvent appuyer ces perceptions :

- « *Si on a besoin d'aide, il n'y a personne pour nous répondre (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*
- « *Nous avons trop de projets urgents. Nous avons beaucoup de projets ouverts et nous n'en avons pas beaucoup de fermés. Nous sommes bons pour commencer les projets, mais pas pour les terminer (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*
- « *Il n'y a pas de collaboration, car on n'a pas d'objectif commun. La cascade des objectifs est difficile, car on n'a pas de direction claire, donc c'est très difficile de s'aligner (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*

Donc, selon les personnes interrogées, certains facteurs sont essentiels pour favoriser la collaboration notamment le partage d'information, l'alignement des priorités et des objectifs au sein du département, ainsi que l'environnement de travail favorable. En ce sens, un environnement de travail, où il y a de la cohésion d'équipe, de l'entraide, un état d'esprit donnant-donnant, des bonnes pratiques d'accueil et intégration pour les nouveaux employés, des activités hors du lieu de travail et un environnement n'ayant aucune compétition entre les employés, amènent une meilleure collaboration départementale.

b) Collaboration interdépartementale

La collaboration interdépartementale est bonne lorsque les différents départements ont les mêmes priorités et objectifs. D'ailleurs, il a été noté que les réunions sont plus efficaces lorsque ces éléments sont atteints. Aussi, les répondants indiquent qu'il y a une bonne collaboration, lorsqu'il y a de la bonne foi, une bonne communication, de l'entraide, de l'écoute, des preuves d'ouverture, une transparence d'information et une vulgarisation du langage pour assurer une meilleure compréhension des projets.

Cependant, lorsque les objectifs et les priorités sont différents, et même contradictoires, la collaboration devient alors plus difficile : « *Il y a certains départements qui ont des objectifs contradictoires à d'autres départements. Donc, la collaboration est moins facile parce que chacun a une vision différente* (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

D'autres participants signalent une collaboration interdépartementale moins bonne ou intermédiaire puisqu'il y a un manque d'alignement entre les priorités et les objectifs entre les départements, un manque de transparence au niveau des projets et de l'information, une lacune au niveau de l'entraide, un manque de communication, une surcharge de travail, une absence d'écoute, une incompréhension des rôles, ainsi qu'un enjeu de temps. Parfois, le manque de communication et d'entraide peut être dû à l'incompréhension des rôles et à un manque de temps.

Donc, de façon générale, la collaboration devient moins bonne chez les directeurs parce qu'ils estiment qu'il y a un manque d'alignement et de concordance entre les priorités et les objectifs interdépartementaux. Inversement, les professionnels perçoivent une bonne collaboration parce qu'ils mettent en place une ambiance qui favorise l'interaction, l'entraide et la communication.

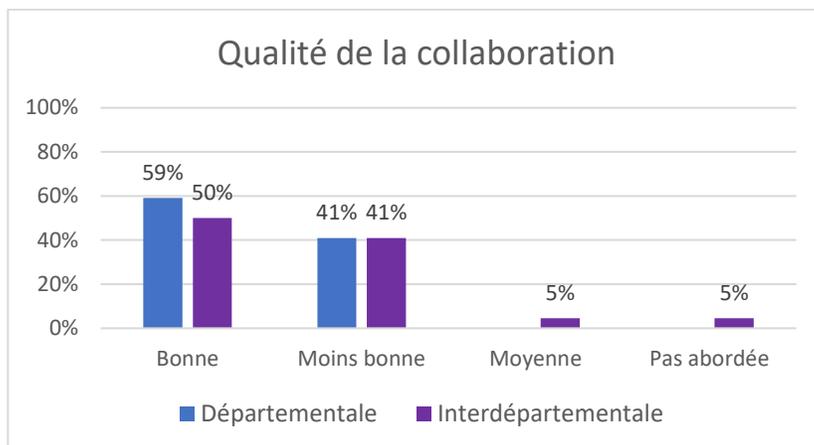


Figure 16 - Qualité de la collaboration : Collaboration départementale et interdépartementale semblable

6.1.4. Personne

6.1.4.1. Confiance

a) Confiance envers l'équipe (subordonnés)

Pour les directeurs et les professionnels ayant à charge entre 2-13 employés, il y a une bonne confiance envers leur équipe (les subordonnés), car il y a une bonne communication, un bon niveau d'engagement, de l'entraide et du respect.

b) Confiance envers les collègues

En plus, généralement, il y a une bonne confiance entre les collègues. Parfois, la confiance est plus difficile entre les directeurs, car il est ardu d'avoir un bon alignement entre les objectifs et les priorités causé par la façon dont le plan stratégique est élaboré. Ils n'ont pas toujours connaissance des projets sur lesquels ils travaillent. Donc, la collaboration est aussi affectée dans ce cas.

c) Confiance envers le supérieur

Aussi, quand la confiance règne entre les employés et leurs supérieurs, les individus mentionnent qu'il y a plus de transparence de l'information, de la rétroaction et du soutien : « *J'aime vraiment le fait que mon supérieur me partage l'information, je sens que je peux avoir confiance* (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

Inversement, dans certains cas, le climat de confiance est moins bon avec le supérieur et cette situation est majoritairement vécue dans l'unité d'affaires de support. D'une part, au niveau des professionnels, le manque de transparence de l'information et le manque de communication ont un impact négatif sur la confiance : « *Aucune confiance, car je ne suis pas au courant de l'information et de l'avancement de mon rôle* (Employé(e) de chez VIA Rail) ». D'autre part, certains directeurs mentionnent avoir de la difficulté à exposer leurs idées à cause d'un manque d'écoute et d'encadrement. Ainsi, cela impacte négativement la confiance avec le supérieur. Ces individus ont aussi indiqué que leur relation actuelle n'équivalait pas à leur relation idéale.

Donc, la transparence de l'information, l'alignement entre les priorités et les objectifs, ainsi que l'encadrement sont des éléments clés de la confiance.

6.1.4.2. Partage d'idées

En grande majorité, les participants semblent être à l'aise à partager leurs idées. Inversement, d'autres semblent avoir une opinion différente sur la prise de risque (Figure 17).

Il y a une grande aisance dans le partage d'idées pour la majorité des participants. Par ailleurs, la majorité des individus mentionnent qu'il y a un moment stratégique et un contexte pour partager les idées : « *Le partage d'idées est un élément stratégie. Il faut trouver le moment idéal pour que l'idée soit bien prise et bien reçue. Il faut choisir le bon moment* (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

Habituellement, le partage d'idées se fait par remue-méninges, par la rétroaction, par la présentation du pour et du contre, ainsi que par argumentation. En tenant compte du contexte, les individus sont à l'aise de partager leurs idées, car ils ont la perception de ne pas être en compétition. En effet, il n'y a aucun jugement ni critique dans les propos. Les individus sont respectueux face aux idées des autres, même si elles sont contradictoires. De plus, les participants sont d'avis que c'est avec des idées diverses que l'on conçoit une bonne idée. De ces faits, ces éléments contribuent à l'aisance des individus à partager leurs idées.

Dans certains cas d'exception, certains individus qui sont moins à l'aise à partager leurs idées se retrouvent majoritairement dans l'unité d'affaires de support. D'une part, ils ont vécu des expériences passées peu favorables. L'humiliation en public, le harcèlement, la peur d'avoir une image d'incompétent font partie des raisons pour lesquelles ils ne sont pas à l'aise à partager leurs idées : « *Si tu n'es pas capable de m'écouter et que tu me rabaisse quand je donne mon avis, je ne vois pas pourquoi je prendrais la peine de me mouiller pour partager mon idée (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*

D'autre part, il y a l'appréhension de ressentir une perception négative de la part des collègues face aux idées : « *J'ai l'appréhension qu'on pense que je suis trop déconnecté de la réalité. Mes collègues ne vont pas creuser plus loin comme moi je le fais. Mes idées sont loin d'être traditionnelles (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*

Donc, les individus sont à l'aise de partager leur idée, car il ne semble pas avoir des répercussions négatives d'avoir partagé l'idée. Inversement, les participants étant moins à l'aise de partager leurs idées semblent avoir des répercussions négatives au partage d'idées, soit la perception de ne pas être écoutés soit la peur d'avoir une image d'incompétent face aux autres.

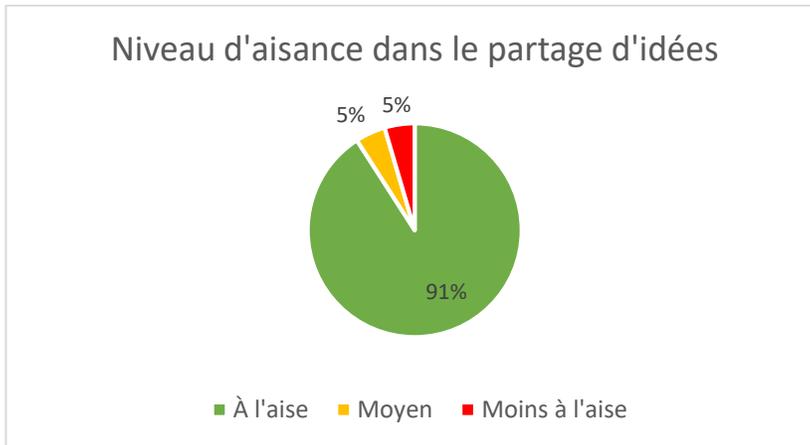


Figure 17 - Aisance dans le partage d'idées : Grande aisance dans le partage d'idées

6.1.4.3. Erreur

Dans un premier temps, les participants vérifient la gravité de l'erreur. Plus l'erreur est grave, plus les réactions négatives sont présentes. Les erreurs sont généralement causées par un manque d'outil, un manque de rétroaction, un élément hors du contrôle ou un manque de compréhension.

Les participants ont eu plusieurs discours par rapport à la perception et à la gestion des erreurs :

- Discours no. 1 : L'erreur représente un apprentissage. Cependant, il est important de donner de la rétroaction et de partager l'erreur pour créer cet apprentissage, ainsi que de donner l'opportunité de s'améliorer. Mais, une erreur répétée est cependant vue comme un manque de volonté : « *Une erreur est un apprentissage, mais une erreur répétée est un manque de volonté. Les individus ne vont pas commettre des erreurs intentionnellement* (Employé(e) de chez VIA Rail) ».
- Discours no. 2 : Le droit à l'erreur n'est pas supporté. Donc, les individus vont cacher leurs erreurs : « *Les individus ont peur de faire des erreurs et peuvent les cacher, car cela peut avoir un impact sur leur crédibilité et leur progression de carrière* (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

- Discours no. 3 : Il n'y a aucune erreur, car aucun risque n'est pris. Les décisions qui sont prises sont alors les moins dangereuses : « *La peur de faire des erreurs amène les individus dans l'inaction* (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

Puisque les participants vérifient la gravité de l'erreur avant de réagir, comme hypothèse, les erreurs minimales sont acceptées et représentent un apprentissage, alors que les erreurs plus graves génèrent des réactions négatives. Les individus ne font pas d'erreur, puisqu'ils ne sont pas à l'aise à prendre des risques et n'en prennent pas.

6.1.4.4. *Prise de risque*

Concernant l'aisance à la prise de risque, il y a un discours partagé entre les participants interrogés. (Figure 18).

Les directeurs et les professionnels sont à l'aise face à la prise de risque, car ils sont d'avis que celle-ci représente une opportunité essentielle pour une entreprise qui désire se moderniser. Ces individus ont habituellement carte blanche dans leurs décisions et une bonne autonomie donnée par le gestionnaire, car ce sont eux qui détiennent principalement le pouvoir décisionnel. Aussi, ces participants mentionnent avoir une bonne compréhension du risque des autres départements.

Les individus qui sont moins à l'aise mentionnent que la prise de risque ne fait pas partie de l'ADN de VIA Rail venant contredire le désir de se moderniser et de se transformer, ainsi que les valeurs de VIA Rail telles que l'« innovation » et l'« agilité ». Aussi, il est possible de ressentir une peur de mettre à risque la réputation et l'image de l'entreprise. Cela peut expliquer la raison pour laquelle les individus évaluent les risques et les impacts avant de prendre une décision. La prise de risque symbolise pour certains individus une insécurité et une peur au niveau de la perte de la crédibilité. De ce fait, les individus vont évaluer l'inaction, l'impact financier, l'impact sur la réputation et l'image de l'entreprise, ainsi que l'aspect légal.

Parfois, le temps impliqué dans les évaluations de risques va rendre l'opportunité désuète. Plusieurs propos des participants peuvent appuyer ces faits :

- « *Chez VIA Rail, on est très averse aux risques, nous sommes très conservateurs (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*
- « *Nous avons une culture absente de risque. Ce n'est pas cohérent avec le désir de se moderniser (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*
- « *Le risque est calculé. Il faut évaluer le risque de ne rien faire versus le risque de le faire (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*

D'autres individus ne prennent pas de risque, car ils sont freinés par le processus long et lourd : « *On sait ce dont on a besoin, mais on doit passer par un processus très long pour évaluer chaque angle et option. Finalement, on met en place une solution désuète (Employé(e) de chez VIA Rail) ».*

Donc, la prise de risque est faite lorsque le supérieur donne assez d'autonomie à son employé. Inversement, la prise de risque ne fait pas partie de l'ADN de VIA Rail limitant les individus d'en prendre.

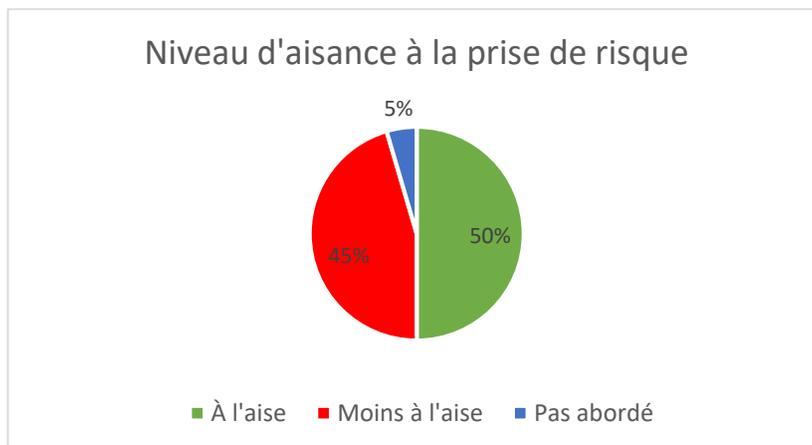


Figure 18 - Aisance à la prise de risque : Discours partagé

6.1.4.5. Relation idéale et actuelle

Au niveau de la relation idéale et actuelle, il y a une majorité des individus ayant une relation idéale avec leur gestionnaire. Par ailleurs, une minorité des participants semblent avoir un discours contraire (Figure 19).

D'une part, les participants ont une bonne relation avec leur supérieur et celle-ci équivaut à leur idéal. La communication, l'entraide, l'écoute, la possibilité de se développer, l'encadrement, la communication sont des éléments qui caractérisent la relation actuelle et idéale.

D'autre part, en ce qui concerne une relation moyennement similaire avec leur idéal, celle-ci se situe plus à des niveaux hiérarchiquement supérieurs, tels que les directeurs et certains professionnels. Le manque d'ouverture à partager l'information peut brimer la relation : *« Il peut y avoir un manque d'ouverture à partager l'information causée par la confidentialité. Quelquefois, ça peut brimer la confiance quand on le sait qu'il cache quelque chose (Employé(e) de chez VIA Rail) »*.

En plus, certains participants mentionnent avoir une moins bonne relation avec leur supérieur. Le discours est différent par rapport au niveau hiérarchique des individus :

- Au niveau des directeurs, il est possible de percevoir un manque d'encadrement, de disponibilité et de rétroaction. :
 - *« Il y a des semaines où je n'ai pas de contact avec mon supérieur, c'est là que je requestionne si je suis sur la bonne piste (Employé(e) de chez VIA Rail) »*.
 - *« Dans l'évaluation de fin d'année, mon supérieur énumère les choses que je dois changer, mais il ne m'a jamais fait de rétroaction tout au long de l'année, donc je n'ai pas l'opportunité d'être au courant des choses à développer pendant l'année (Employé(e) de chez VIA Rail) »*.
- Au niveau des professionnels, il y a un manque de transparence de l'information, de communication lors d'un changement et un manque de reconnaissance. Aussi, il est possible de retrouver un changement de priorités fréquent :

- « On est dans le micro management. Les priorités changent souvent, donc c'est difficile de garder l'accent et se repositionner (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

Donc, il y a un manque de transparence de l'information chez les directeurs qui freinent la transmission de l'information au niveau des équipes sous leurs directions situées à des niveaux plus bas. Le manque d'encadrement des directeurs impacte les niveaux inférieurs dans leur alignement.

Il est à noter que la figure 20 représente la distribution des participants par rapport à leur perception de la ressemblance entre leur relation avec leur supérieur et leur idéal. Il est à noter que la mention « pas applicable » est dédiée aux individus où le poste de leur supérieur est vacant ou leur supérieur est récemment en poste.

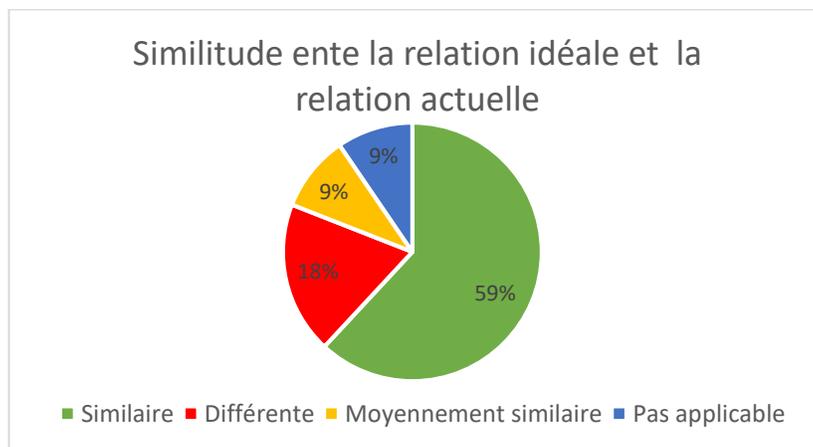


Figure 19 – Une grande Similitude entre la relation idéale et la relation actuelle avec le supérieur

6.2. Présentation et analyse quantitative

6.2.1. Analyse de l'agilité

En se basant sur les quatre éléments du questionnaire, il est possible d'analyser le niveau d'agilité de VIA Rail (Figure 20). Quatre questions sur les composantes de l'agilité ont été analysées de manière quantitative grâce à une échelle d'accord de 1 à 4.

Dans un premier temps, la modification et l'adaptation des tâches sont des éléments importants pour l'agilité, car elle montre la flexibilité au niveau des responsabilités des individus. Avec un total de 22 participants à l'étude, le résultat à cette question résulte en moyenne de 3,27 sur 4. Les participants de l'étude expliquent avoir une bonne flexibilité au niveau de leurs tâches.

Dans un deuxième temps, l'adaptation aux changements semble un peu plus difficile pour l'ensemble. En effet, avec une moyenne de 2,71 sur 4, les participants semblent percevoir une résistance face aux changements et une difficulté à modifier rapidement leurs façons de faire.

Dans un troisième temps, les participants valorisent peu l'apprentissage par la création et l'adoption de nouvelles méthodes de travail, avec une moyenne de 2,68 sur 4 qui est considérablement faible.

Finalement, dans un quatrième temps, l'anticipation des événements et la proactivité ont le résultat le plus bas avec une moyenne de 2,18 sur 4. Les participants perçoivent un manque de temps pour faire l'anticipation des événements et des études de marché, afin d'être proactifs dans leur approche. De ce fait, ils sont beaucoup plus dans la réactivité tardive face aux événements imprévus.

Globalement, en compilant toute les énoncés, l'agilité de VIA Rail représentent en moyenne 2,71 sur 4.

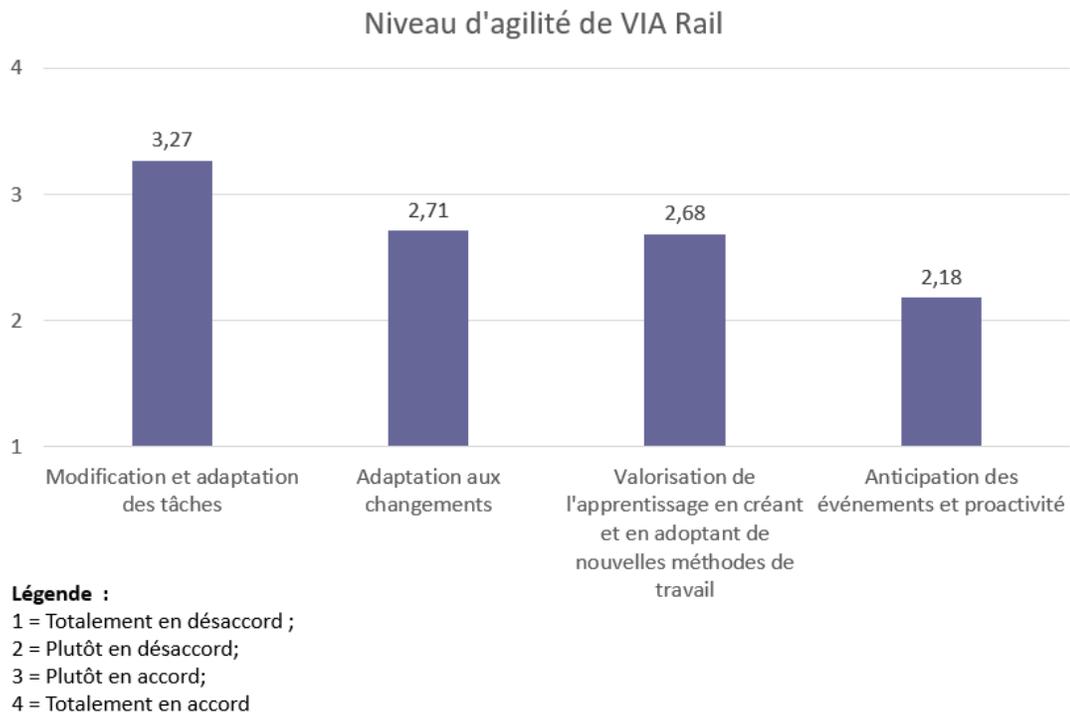


Figure 20 - Niveau d'agilité de VIA Rail

Selon les participants, l'agilité est un concept flou, car les participants n'ont pas tous la même définition de l'agilité. Aussi, les individus veulent être agiles, mais finalement, ils ne savent pas comment. Voici les différentes définitions de l'agilité qui sont ressorties des entretiens :

- « L'agilité c'est de s'ajuster constamment vers une vision, tout en apportant des ajustements au fur et à mesure. Il faut avancer même si les conditions ne sont pas claires, mais avec une direction relativement écrite (Employé(e) de chez VIA Rail) ».
- « L'agilité, c'est de se retourner rapidement pour faire du sens. Aussi, c'est d'avoir un retour sur ton investissement (Employé(e) de chez VIA Rail) ».
- « L'agilité, c'est de travailler avec les préférences de chacun et de s'adapter aux différentes personnes pour mieux collaborer (Employé(e) de chez VIA Rail) ».
- « Être agile ce n'est pas juste d'être rapide, mais de planifier et d'aligner notre direction et nos décisions (Employé(e) de chez VIA Rail) ».

6.2.2. Analyse des codes en co-occurrence

Une analyse des codes en co-occurrence représente l'existence simultanée de deux énoncés dans un même entretien. Cette analyse a été effectuée, mais aucune donnée significative n'est ressortie. En effet, les données ne sont pas assez éloquentes pour être entièrement présentées. Par ailleurs, il est quand même intéressant de percevoir que certains individus ne sont pas à l'aise à prendre des risques considérant que cela ne fait pas partie des valeurs de VIA Rail. D'ailleurs, la confiance entre les participants, les membres de l'équipe, le supérieur et les collègues semblent bonne à tous les niveaux (Tableau 4).

Tableau 4 - Analyse des codes en co-occurrence

Codes en co-occurrence	Pourcentage des participants
Confiance : Bonne avec l'équipe et les collègues	36%
Confiance : Bonne avec le supérieur et avec l'équipe	27%
Risque : Pas à l'aise et pas une valeur pour VIA Rail	14%
Partage d'idées : Confiance et ouverture	14%

6.3. Feuille de pointage

Considérant les résultats qui ont été analysés, il est question d'analyser l'état actuel de VIA Rail par rapport à la feuille de pointage (Figure 21), afin de situer son niveau de stabilité et son dynamisme (Aghina, De Smet et Weerda, 2015).

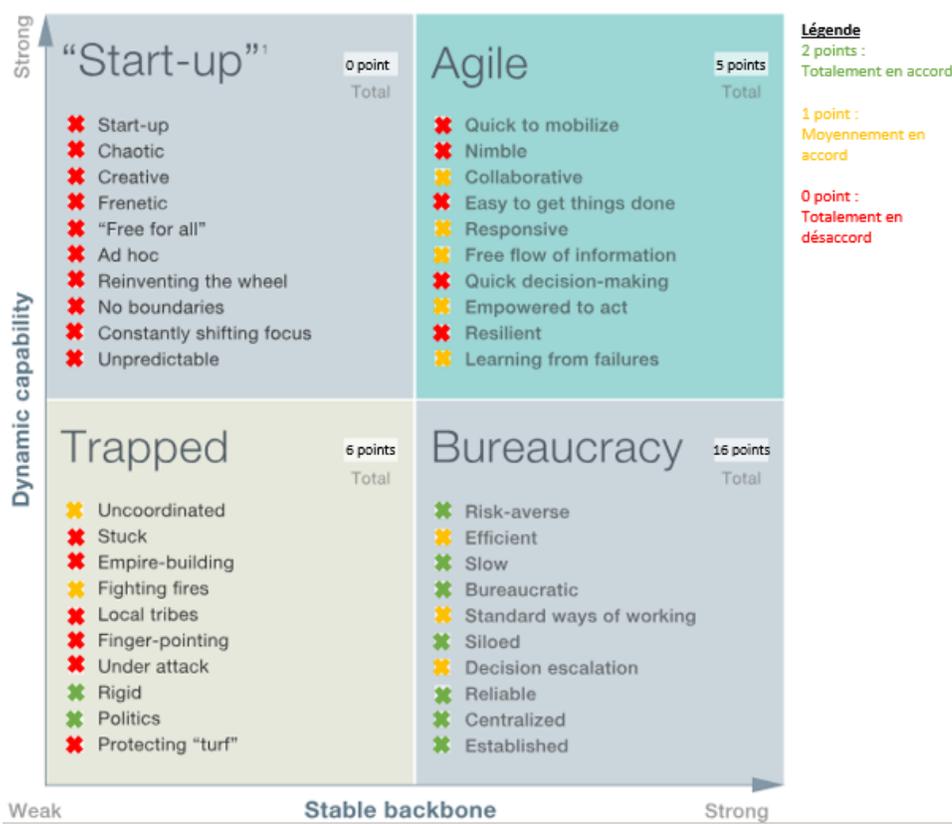


Figure 21 - Feuille de pointage de VIA Rail démontrant une forme d'organisation bureaucratique

Source : Aghina, De Smet et Weerda, 2015

Puis, en remplissant la feuille de pointage (Figure 21), même si cela ne fait pas partie de la méthodologie proposée, il est possible de représenter visuellement, à l'aide d'un graphique, l'état global de VIA Rail par rapport à son niveau d'agilité (Figure 22).

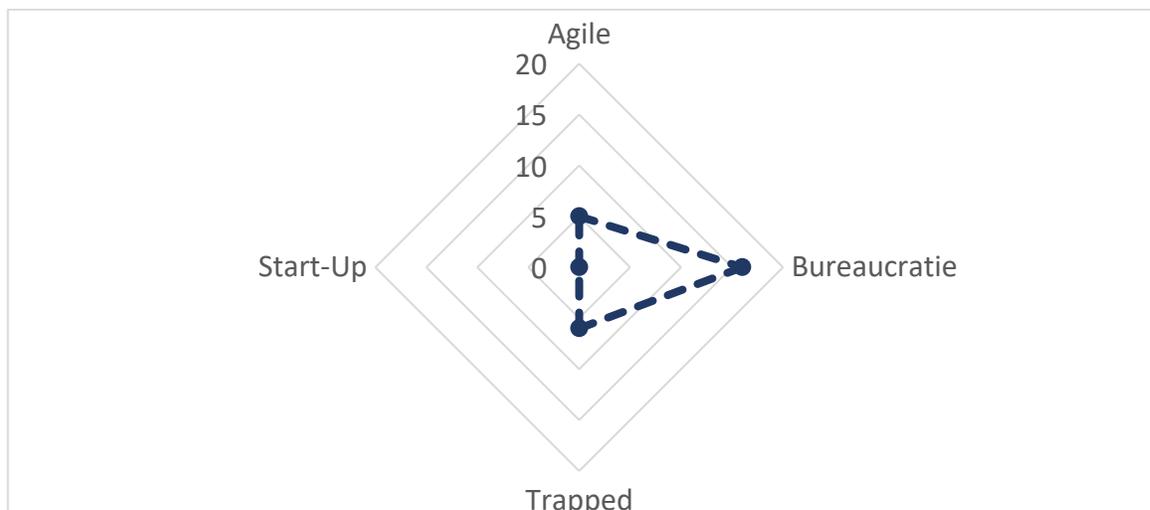


Figure 22 - Graphique de la feuille de pointage de VIA Rail pointant vers la bureaucratie

Pour donner suite à cette analyse, il est possible de répondre à la première question de recherche :

1. Où se positionne VIA Rail par rapport à la feuille de pointage?

En réponse à cette question, il est possible de voir clairement, en référence avec la figure 23 que VIA Rail se situe plus au niveau de la bureaucratie avec un total de 16 points sur la feuille de pointage. VIA Rail détient aussi six points dans la catégorie emprisonnée (*trapped*). Aussi, l'entreprise détient cinq points dans la section de l'agilité, tels que la collaboration, la réactivité, la circulation libre de l'information, la responsabilisation et l'apprentissage par les erreurs. Cependant, en référence à la figure 22, les éléments dans la catégorie de l'agilité sont des points jaunes qui représentent la mention moyennement en accord.

6.4. Synthèse des résultats d'entretiens

En résumé, la structure organisationnelle et départementale de VIA Rail en silo et pyramidale conduit à une cascade des objectifs par département menant à un manque d'alignement entre les priorités et objectifs.

Puis, trois rôles mis en évidence : un rôle de modernisation et de changement, un rôle opérationnel et un rôle de support sont ceux qui ont été plus souvent mentionnés. En plus, certains individus font part que leurs responsabilités sont ambiguës, ainsi que celles de leurs pairs, ce qui affecte la collaboration.

Aussi, les participants font part d'un manque de ressources. Ce sentiment de manque de ressources peut s'expliquer par la surcharge de travail, un manque d'alignement entre les priorités et les objectifs, une technologie ne correspondant pas aux besoins, ainsi que la structure en silo.

En ce qui concerne la prise de décision, l'équipe du directeur, soit les professionnels, est souvent interpellée à participer aux décisions. Le pouvoir décisionnel pour les décisions plus complexes est détenu par les directeurs. Donc, plus la décision est complexe, plus la décision sera prise par un niveau hiérarchique supérieur. Dans les deux cas, l'évaluation des risques et des impacts est effectuée.

De plus, les réunions semblent efficaces lorsque l'équipe se rencontre, tandis que les réunions deviennent plus difficiles lorsque les individus doivent rencontrer un niveau supérieur.

Par ailleurs, il y a un discours partagé au niveau de la collaboration autant départementale qu'interdépartementale. La collaboration devient moins bonne au-dessus des professionnels par manque d'alignement entre les priorités et les objectifs. Inversement, en dessous des directeurs, il y a plus de collaboration parce qu'ils mettent en place une ambiance qui favorise l'alignement des objectifs et priorités.

La confiance envers l'équipe, les collègues et le supérieur est généralement bonne. Par ailleurs, dans certains cas, la confiance envers le supérieur est moins bonne lorsqu'il y a un manque de transparence, de communication de l'information, d'écoute et d'encadrement.

En ce qui concerne le partage d'idées, les individus sont généralement à l'aise de partager les idées tout en considérant le moment stratégique et le contexte. Par ailleurs, certains participants sont moins à l'aise de partager leurs idées à cause des expériences négatives passées et l'appréhension de la perception des collègues.

De plus, les participants ont eu plusieurs discours par rapport à l'erreur soit : l'erreur représente un apprentissage, l'erreur n'est pas soutenue et il n'y a aucune erreur, car aucun risque n'est pris. Donc, les erreurs minimales sont acceptées et représentent un apprentissage, alors que les erreurs plus graves peuvent générer des réactions négatives. Les individus ne font pas d'erreur, puisqu'ils ne sont pas à l'aise à prendre des risques et n'en prennent pas.

Pour la prise de risque, le discours aussi est partagé. D'une part, certains individus font part que la prise de risque représente une opportunité qui est essentielle pour une entreprise désireuse de se moderniser. Ces individus ont habituellement de l'autonomie dans leurs décisions. D'autre part, les participants ayant moins d'aisance mentionnent que la prise de risque ne fait pas partie de l'ADN de VIA Rail.

Par ailleurs, la majorité des participants ont une relation actuelle qui correspond à leur relation idéale, car il y a un partage de l'information, une bonne communication, un encadrement et une écoute. Inversement, lorsque ces éléments ne sont pas rencontrés, la relation actuelle ne rencontre pas la vision idéalisée du participant.

Finalement, au niveau de l'agilité, les individus semblent avoir la possibilité de modifier et adapter leurs tâches par rapport aux événements. Inversement, la proactivité et l'anticipation des événements, ainsi que la valorisation de l'apprentissage semblent peu liées à la réalité de VIA Rail. De plus, l'agilité est un concept flou pour VIA Rail, car les individus n'ont pas tous la même définition. Aussi, grâce à la feuille de pointage, il est possible de percevoir que VIA Rail se retrouve plus dans la bureaucratie. Cependant, l'entreprise détient certains éléments agiles qui ne sont pas encore optimaux.

Pour donner suite aux résultats, il est possible de répondre à la deuxième question de recherche :

2. Où se situe VIA Rail par rapport à trois des piliers de l'agilité (structure, processus et personnes)?

Pour y répondre, il est possible de percevoir une analyse globale de l'état actuel de VIA Rail selon les trois piliers de l'agilité (Figure 23). Le premier point en rouge situe les éléments

nécessitant plus d'effort d'amélioration. Le deuxième point en orange évoque les éléments où les participants détiennent un discours partagé. Finalement, le troisième point en vert représente les éléments perçus positivement de la part de la majorité des participants. Pour donner suite à cette analyse, il est possible de percevoir que VIA Rail est beaucoup plus bureaucratique au niveau de sa structure et de ses processus. En revanche, il est possible d'émettre l'hypothèse que l'entreprise tend vers l'agilité du côté du pilier des personnes (sécurité psychologique), même si elle n'est pas ressentie par l'entièreté des participants.

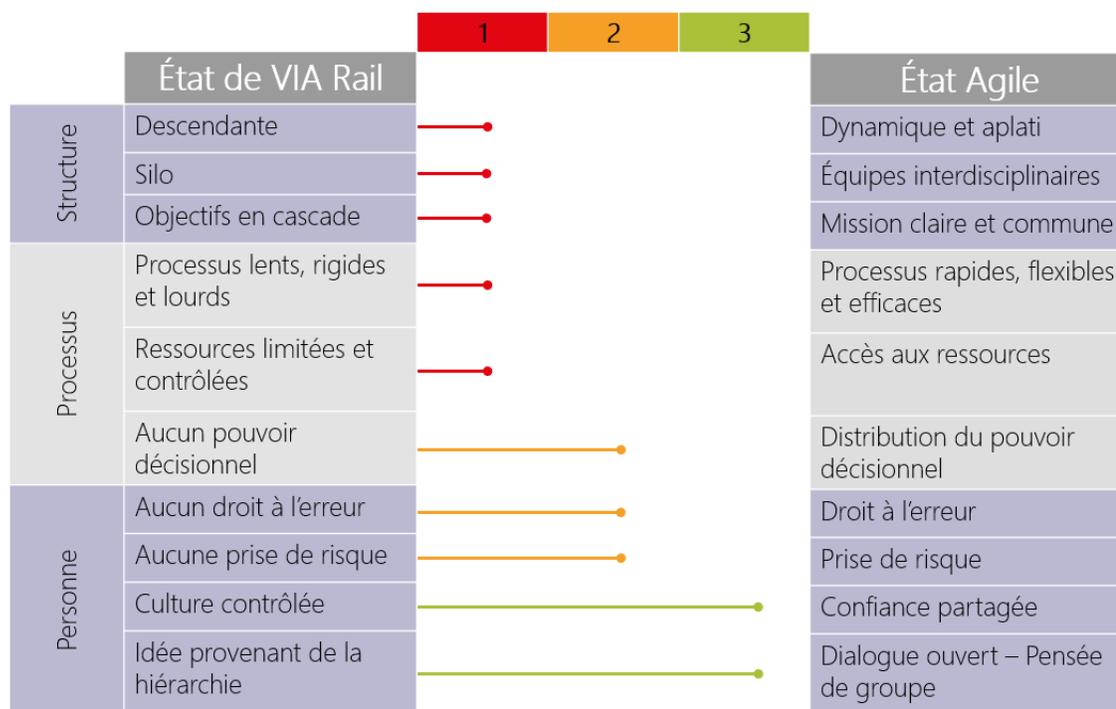


Figure 23 - État actuel de VIA Rail selon les trois piliers de l'agilité

6.5. Limites des entretiens

6.5.1. Limites de l'échantillonnage

Tout d'abord, il est important d'être conscient que l'échantillon n'est pas représentatif de la population totale des employés de VIA Rail. Considérant le nombre limité des participants et

des départements à l'étude, et ce, majoritairement au siège social, l'échantillon limite l'analyse. De ce fait, il n'est pas possible de généraliser les résultats à l'entreprise au complet.

D'ailleurs, il est important de mentionner que l'étude fait référence aux différentes perceptions des employés. De ce fait, il est pertinent de garder à l'esprit que les analyses soulevées ne sont pas identiques dans tous les départements et surtout que la personnalité des personnes interrogées impose un biais.

6.5.2. Limites de la collecte de données

De plus, la méthode pour effectuer les verbatims n'est pas standardisée. En effet, d'une part, considérant que certains participants ont accepté d'effectuer l'enregistrement audio et d'autres ont refusé, l'écriture des verbatims pouvait, dans certains cas, être limitée par la prise de notes. D'autre part, puisque les entretiens étaient semi-dirigés, les individus étaient libres de guider la discussion en leur sens. De ce fait, les individus ont abordé les thèmes différemment dans certaines questions plus générales.

Aussi, une autre limite réside au niveau de la réserve des individus par rapport à leur propos. En effet, considérant certaines questions délicates, les individus peuvent avoir des limites dans l'expression de leurs propos. De ce fait, la qualité des données peut être impactée.

6.5.3. Limite de l'analyse

Puis, une limite importante au niveau de l'analyse qualitative est le biais d'interprétation des résultats. Effectivement, il n'y avait aucune mesure d'accord « interjuge » dans le codage des verbatims. Un accord interjuge est lorsqu'il y a plusieurs individus désignés pour coder les verbatims. Puis, ceux-ci doivent comparer leurs codes pour retenir ceux faisant l'objet d'un accord. De ce fait, n'ayant aucun accord interjuge, cela représente une limite dans la validité et la fidélité au niveau de l'interprétation et l'analyse des résultats.

CHAPITRE 7 : DISCUSSION ET CONCLUSION

Les chapitres précédents avaient pour objectif de mieux comprendre l'agilité, ses composantes et la gestion de changement des piliers étudiés. Par ailleurs, l'analyse des cas a permis de mieux comprendre les différentes pratiques agiles. Aussi, les entretiens ont laissé place à une meilleure compréhension du contexte de VIA Rail et de son niveau d'agilité. Ce dernier chapitre consiste d'abord à effectuer un sommaire des cas d'entreprises agiles et des entretiens pour répondre aux questions de recherche, pour ensuite laisser place aux recommandations. En somme, les trois recommandations se basent sur les équipes de travail agiles, les communautés de pratique et le « Jam » d'innovation.

7.1. Sommaire des résultats

En somme, les cas d'entreprises agiles proposent différentes pratiques agiles. D'abord, au niveau de la structure, plusieurs cas font mention d'équipes de travail multidisciplinaires ayant des objectifs négociés et partagés. Aussi, les objectifs et les priorités sont clairs et alignés. Le rôle de chaque membre est clair autant pour l'individu que pour les collègues. Puis, plusieurs cas évoquent une délégation du pouvoir décisionnel aux équipes de travail par un style de leadership partagé. Donc, les membres de l'équipe détiennent le pouvoir décisionnel au niveau de leurs solutions face à différentes problématiques et de leurs méthodes de travail. D'ailleurs, les individus détiennent un rôle clé dans l'agilité en développant une capacité d'adaptation, ainsi qu'une ouverture aux idées et à l'expérimentation. Finalement, au niveau du pilier des personnes, plusieurs cas détiennent une culture agile basée sur la confiance, l'innovation, le droit à l'erreur et l'expérimentation.

En ce qui concerne l'analyse des résultats d'entretien, il est possible de répondre aux deux premières questions de recherche. D'abord, la première question est de savoir : **Où se positionne VIA Rail par rapport à la feuille de pointage?** Actuellement, VIA Rail se positionne dans la forme d'organisation bureaucratique en cumulant 16 points dans la feuille de pointage. Il est important de mentionner que VIA Rail compte cinq points dans la section de

l'agilité, tels que la collaboration, la réactivité, la circulation libre de l'information, la responsabilisation et l'apprentissage par les erreurs. Cependant, ces éléments sont présents, mais ne sont pas ressentis par tous les participants.

Puis, la deuxième question consiste à savoir : **Où se situe VIA Rail par rapport à trois des piliers de l'agilité (structure, processus et personnes)?** Dans un premier temps, la structure évoque un éloignement d'une structure agile. En effet, la structure est descendante (*topdown*) sous une forme pyramidale et en silo. D'ailleurs, les objectifs sont en cascades. De ce fait, cette structure bureaucratique s'éloigne d'une structure agile. Dans un deuxième temps, les processus mettent en lumière une grande rigidité et un contrôle par rapport aux ressources. Cependant, le pouvoir décisionnel est légèrement partagé avec certains individus, mais reste dans le haut de la pyramide. Donc, l'entreprise nécessite de travailler sur la flexibilité de ces processus et sur la distribution du pouvoir décisionnel par une augmentation de la responsabilisation des employés pour accroître son degré d'agilité. Finalement au niveau du pilier des personnes, il est possible de percevoir des éléments de la culture agile, tels qu'une confiance partagée, ainsi qu'un dialogue ouvert et une ouverture au partage d'idées. Cependant, le droit à l'erreur et la prise de risque sont des éléments qui devraient être abordés dans les leviers d'amélioration, afin d'augmenter le niveau d'agilité.

Finalement, la dernière question de recherche est abordée dans la section suivante.

7.2. Recommandations

En termes de transformation de l'entreprise, il est important de souligner que VIA Rail a déjà mis en place plusieurs initiatives pour améliorer le niveau d'agilité de l'organisation. En effet, plusieurs actions ont été déployées pour améliorer le niveau d'agilité. Il est possible de prendre exemple sur le renforcement de l'alignement des objectifs et des priorités entre les départements, la formation en continu avec un centre du savoir (*learning hub*) et la transition des gestionnaires experts à coachs avec le programme « coaching en action ».

Pour donner suite aux résultats d'entretien et des cas, il est possible de répondre à la troisième question de recherche :

3. Quels sont les éléments que VIA Rail devrait améliorer afin d'augmenter son niveau d'agilité? Et comment VIA Rail pourraient les implanter?

Pour répondre à cette question, trois recommandations ont été soulevées pour cette recherche, soit l'implantation d'équipes de travail agiles, la mise en place des communautés de pratique et la planification d'un « Jam » d'innovation. Ces recommandations sont détaillées dans les sections suivantes. Compte tenu de ces recommandations, il est important de mentionner que celles-ci sont décrites selon la priorisation préconisée pour son implantation. En effet, selon le contexte et la culture de VIA Rail, l'ordre des leviers d'amélioration tel que présenté représente l'agencement recommandé dans l'implantation.

7.2.1. Les équipes de travail agiles

7.2.1.1. Description

La première recommandation consiste à former des équipes de travail agiles. Tel que mentionné dans la revue de la littérature, il est conseillé de structurer les équipes de manière interfonctionnelle (Aghina *et al.*, 2018). Cette équipe est généralement composée de membres où les compétences, l'expertise et les niveaux hiérarchiques sont diversifiés.

Tel que mentionné dans la revue de la littérature, il est important que certaines conditions des équipes de travail soient remplies, telles qu'une taille d'équipe adéquate, un pouvoir décisionnel distribué, de l'autonomie, des objectifs de travail clairs et ambitieux, des pratiques de travail efficaces et une collaboration par réseau d'équipes informel.

Dans un premier temps, il est suggéré que l'équipe soit composée entre trois et huit membres (Wheelan, 2009). De plus, les membres de l'équipe doivent avoir la responsabilité de prendre les décisions afin de réduire le temps du processus décisionnel (Aghina *et al.*, 2018). L'important est que chaque membre de l'équipe apporte sa contribution, sa perspective et son expertise (Irawanto, 2015). D'ailleurs, les équipes de travail doivent avoir des objectifs alignés et ambitieux. Les membres de l'équipe doivent ensemble définir leurs objectifs de travail dans le but d'être engagés et de satisfaire les attentes individuelles (Magpili et Pazos, 2018). Il est important que l'équipe agile établisse leurs propres règles de fonctionnement,

un plan de travail et des suivis de travail afin d'assurer un alignement entre les membres (Aghina *et al.*, 2018). Par ailleurs, il est conseillé de faire la promotion de la collaboration entre les équipes agiles par la création d'un réseau d'équipes informel (Denning, 2016).

7.2.1.2. *Implantation*

En considérant le contexte actuel de VIA Rail, l'implantation d'équipes agiles est en priorité en termes de facilité d'intégration. Il est à noter qu'il est pertinent de commencer cette initiative grâce à un projet pilote de deux ou trois équipes agiles. Il est conseillé de choisir les équipes qui sont volontaires à changer de structure. Puis, ces équipes ont l'opportunité de s'approprier les processus et les pratiques agiles pour ensuite permettre une diffusion plus large (Carilli, 2013).

En termes de rôles, il est conseillé de clarifier les responsabilités de chacun. D'ailleurs, la responsabilisation est une compétence nécessaire au sein d'une équipe agile. En effet, elle permet d'encourager les employés dans la prise de décision. Pour ce faire, le gestionnaire doit déléguer une partie de son pouvoir décisionnel aux employés pour laisser place à la responsabilisation (Goldsmith, 2010). Il est donc nécessaire de reconfigurer le rôle du gestionnaire afin de favoriser la responsabilisation des employés. Effectivement, le gestionnaire doit changer son approche en alignant l'équipe vers la bonne direction, en apportant des ressources et de l'autonomie, en éliminant les obstacles, ainsi qu'en établissant de la rétroaction en continu. De ce fait, le rôle du gestionnaire change d'orientation en devenant un coach (Goldsmith, 2010 ; Rigby, Sutherland et Takeuchi, 2016). De plus, il est important de créer un environnement psychologiquement sécuritaire.

Dans le contexte de VIA Rail, il est intéressant d'implanter deux à trois équipes agiles composées de membres multidisciplinaires. Il est conseillé de débiter avec un projet pilote faisant participer des équipes déjà établies ou de regrouper des employés volontaires. Aussi, il est intéressant d'affecter les équipes agiles à des projets liés à l'agilité organisationnelle tels que la rectification de la transmission et de la cascade de l'information, la standardisation des outils de communication, la revisite des outils de travail, l'implantation d'événements agiles, ainsi que l'amélioration de l'efficacité des opérations quotidiennes. Ces projets ont comme

objectif de renforcer la valeur corporative de l'agilité organisationnelle. Du côté du gestionnaire d'équipe, il a la responsabilité d'aligner son groupe de travail sans nécessairement sous forme de commandement, mais plutôt comme une personne ressource. Des formations et des ateliers préalables sont pertinents pour assurer une compréhension du projet pilote, ainsi que les rôles et les responsabilités.

7.2.1.3. Conditions de succès

D'abord, il est important de planifier l'implantation du projet pilote des équipes agiles et aussi les changements futurs de la structure (Bareil, 2004 ; Johnson, 2017). Le projet pilote est un terrain d'expérimentation idéal dans ce contexte, car il permet à VIA Rail de s'approprier les principes agiles, tout en les corrigeant au fur et à mesure. De plus, le projet pilote perturbe moins l'entreprise qu'un changement à grande échelle (Carilli, 2013).

De plus, considérant la structure actuelle de VIA Rail, cette solution risque d'être plus facile à implanter, car l'équipe de travail reste quand même semi-dirigée. De ce fait, la structure actuelle est une condition facilitant la transformation vers une structure plus agile.

Finalement, il est conseillé que les équipes détiennent les ressources nécessaires telles que la technologie, le budget, le temps, l'information pour assurer un bon déroulement des projets et une prise de décision efficace.

7.2.1.4. Limites

Il est possible que les individus soient un peu résistants (Bareil, 2004). C'est pourquoi il est important de bien clarifier les étapes du changement par différentes communications, des formations au préalable et la participation active des membres au changement.

Par ailleurs, il peut avoir une friction et de la frustration de la part des employés pendant la transition entre la structure actuelle et la nouvelle structure (Denning, 2015). De ce fait, il va être important d'expliquer les raisons du changement, le choix des équipes et de communiquer les étapes futures, afin d'éviter que certains groupes d'individus se sentent

négligés. La communication ouverte et fréquente est les clés primordiales dans un changement de structure.

De plus, il est possible d'avoir de l'ambiguïté au niveau des rôles (Druskat et Wheeler, 2004). De ce fait, il est important de clarifier les rôles des membres de l'équipe agiles.

7.2.1.5. Exemples de cas

En se référant au cas de Spotify (Chatel et Force, 2017 ; Kniberg, 2019a ; Kniberg, 2019b ; Cornelis, 2018) et d'ING Belgium (ING België, 2017 ; Jacobs, Schlatmann et Mahadevan, 2017), ces entreprises ont mis en place une structure d'équipes interfonctionnelles pour augmenter leur niveau d'agilité. Ces équipes agiles sont formées de membres diversifiés dans leurs compétences et leurs niveaux hiérarchiques (Aghina *et al.*, 2018). Chacune de ces équipes est structurée par une mission, une stratégie et des objectifs négociés. De plus, Spotify détient un coach agile. Aussi, chacune de ces équipes détient de l'autonomie dans la prise de décision. Ils s'assurent d'avoir un suivi sur les activités grâce à des tableaux des avancements et des apprentissages. De plus, il y a un élargissement des responsabilités des membres afin de leur permettre de prendre des décisions. De ce fait, il y a une clarté des rôles et des responsabilités entre les membres de la tribu.

D'ailleurs, des événements, tels que le Hackathon, sont aussi un exemple de structure d'équipes de travail multidisciplinaires servant à résoudre des problématiques sur une période de plusieurs jours.

7.2.2. Les communautés de pratique

7.2.2.1. Description

En faisant un lien avec les guildes des équipes de travail agiles, les communautés de pratique sont une occasion de créer plusieurs regroupements autour de différents sujets, avec une participation libre (Aghina *et al.*, 2018).

Selon Wenger et Snyder (2000), similairement aux réseaux informels, les communautés de pratique sont des :

Groupes de personnes liés de manière informelle par une expertise partagée et une passion commune pour une entreprise commune. [...] Cependant, les membres des communautés de pratique partagent leurs expériences et leurs connaissances de manière créative et fluide, favorisant de nouvelles approches face aux problèmes (Wenger et Snyder, 2000, traduction libre).

L'objectif premier des communautés de pratique est de développer les compétences et les connaissances des membres par la socialisation sur un thème où les individus s'identifient (Wenger et Snyder, 2000). Les communautés de pratique sont réputées pour briser les silos dans une organisation en facilitant le transfert et le développement des connaissances (CEFRIO, 2005).

Par ailleurs, les communautés de pratique peuvent prendre plusieurs formes, soit par des rencontres régulières face à face ou virtuellement. D'ailleurs, les individus composant les communautés de pratiques peuvent être à même l'équipe de travail naturel, ou encore des individus ayant une expertise commune voire même des individus provenant de différentes entreprises (Wenger et Snyder, 2000).

La participation aux communautés de pratique est entièrement libre. En effet, ces communautés se forment par elles-mêmes en établissant son propre programme et son leadership. Considérant cette liberté, la communauté reste en vie grâce à l'engagement et le sentiment d'appartenance des membres à ce groupe. De ce fait, la durée de vie de cette communauté est indéterminée, puisqu'elle est entretenue entièrement par les membres (Wenger et Snyder, 2000).

D'ailleurs, l'implantation des communautés de pratique augmente le niveau d'agilité. En effet, elle permet de créer des réseaux informels entre les individus. Les communautés de pratique et les réseaux informels sont très similaires et complémentaires (Wenger et Snyder, 2000). Tel que mentionné dans la revue de la littérature, l'agilité fait la promotion d'un réseau informel entre les équipes agiles dans le but de promouvoir la collaboration. De ce fait, l'organisation devient une structure dynamique grâce aux équipes agiles formant des réseaux informels (Denning, 2016).

Une communauté de pratique intègre un cycle de vie à cinq phases. D'abord, il est question du potentiel qui décrit l'association d'individus partageant un intérêt commun, dont le besoin d'interagir est commun. Puis, il y a l'unification qui s'explique par la fortification des liens des membres à travers les rencontres et les activités. Par la suite, il y a la maturité qui est marquée par une croissance du nombre de membres. Le « momentum » est la quatrième phase qui se caractérise par la perte de l'élan de croissance en termes de participation. Finalement, la transformation se conclut par la fin de la communauté de pratique ou par la transformation de la participation de nouveaux membres porteurs de nouvelles idées menant au recommencement du cycle (Morin, 2018).

7.2.2.2. Implantation

Par ailleurs, à la suite des équipes de travail agiles, il est intéressant d'implanter l'idée des communautés de pratique. Effectivement, considérant la transformation actuelle de VIA Rail, il est important de valider le changement de culture, afin que cette initiative soit bien acceptée et pratiquée. De ce fait, pour implanter les communautés de pratique, les gestionnaires doivent s'assurer :

D'identifier les communautés de pratique susceptibles d'améliorer les capacités stratégiques de l'entreprise ; fournir l'infrastructure qui soutiendra ces communautés et leur permettra d'appliquer leur expertise de manière efficace ; utiliser des méthodes non traditionnelles pour évaluer la valeur des communautés de pratiques de l'entreprise (Wenger et Snyder, 2000, traduction libre).

Dans un premier temps, il est question d'identifier les communautés susceptibles d'améliorer la stratégie de l'entreprise. De ce fait, il est suggéré de cibler les réseaux informels déjà créés au sein de l'entreprise dans le but de les aider à se regrouper en communauté de pratique. Il est possible de joindre des facilitateurs au sein de ces nouvelles communautés, afin de les orienter. Puis, il est conseillé de cibler des domaines, afin que les membres soient connectés et engagés (Wenger et Snyder, 2000).

Dans le contexte de VIA Rail, il est pertinent de débiter par des thèmes liés à l'agilité, car cette compétence nécessite d'être améliorée. Par exemple :

- Clarification du concept de l'agilité organisationnelle ;
- Benchmarking sur les différentes pratiques de gestion, sur des nouvelles technologies, sur des nouveaux outils de travail, etc. ;
- Encourager le partage d'idées entre les départements sur différents thèmes
- L'introduction à la culture de l'erreur en partageant les erreurs et les succès par l'entremise de, par exemple : vidéos de partage d'accomplissement, des ateliers sur l'erreur, des concours de présentation (*pitch* des erreurs), un mur des échecs (*fail wall*), la narration (*storytelling*) des erreurs ;
- Formation en continu sur les outils actuels par des experts internes ;
- La conception créative (*design thinking*) sur les outils ou les pratiques de gestion à améliorer ;
- L'introduction du concept de la prise de risque ;
- Ateliers basés sur les enseignements tirés d'expérience en fin de projet.

Dans un second temps, il est important de fournir l'infrastructure nécessaire. Afin d'éviter la vulnérabilité des communautés de pratique, il est préférable de donner l'accès aux ressources nécessaires pour permettre le développement de celles-ci (Wenger et Snyder, 2000). Tel que mentionné dans la revue de la littérature, l'accès aux ressources permet aux équipes d'avoir des idées innovantes dans un environnement psychologiquement sécuritaire (Magpili et Pazos, 2018). Donner un portefeuille de ressources, telles que des technologies, un budget, du temps, des formations préalables, des outils d'animation et du soutien est déterminant pour le succès des communautés de pratique.

Dans le contexte de VIA Rail, il est recommandé que les employés soient responsables de construire et d'animer les communautés de pratique. Cette méthode permettra d'augmenter le niveau de responsabilisation des employés pour trouver différentes solutions adéquates et pour partager des connaissances. Cette pratique a comme but d'augmenter le niveau d'agilité de l'entreprise. Pour ce faire, il est conseillé que 10% à 15% du temps soit alloué à des pratiques innovantes, de l'expérimentation et de l'élaboration d'ateliers faisant partie des objectifs, et ce, à même des communautés de pratique. Il est donc nécessaire de dégager du

temps pour que les employés puissent y participer. Aussi, les gestionnaires ont comme responsabilité de donner des ressources aux membres des communautés de pratique pour en assurer le succès.

Finalement, dans un troisième temps, l'utilisation de méthodes non traditionnelles mesurant la valeur peut être faite en écoutant les propos des participants. Par exemple, il est possible de recueillir un échantillon d'histoire pour en évaluer son impact sur l'entreprise (Wenger et Snyder, 2000).

7.2.2.3. Conditions de succès

Il existe plusieurs conditions de succès pour assurer l'efficacité d'une communauté de pratique. D'abord, les membres doivent avoir une bonne compréhension et un intérêt envers le thème. En plus, l'engagement des membres est une condition importante pour la viabilité de la communauté. Aussi, la direction doit apporter son soutien et sa confiance envers les membres, tout en accordant des espaces dédiés aux différentes communautés. Puis, l'animateur doit avoir des qualifications de facilitation pour assurer une bonne animation des rencontres. En effet, le sens du service, la sociabilité, l'empathie, le sens de l'écoute, la pédagogie sont des exemples de compétences que le facilitateur doit avoir pour guider et pour favoriser les discussions dans une communauté de pratique. En plus, il a comme rôle de montrer la pertinence du sujet et l'importance stratégique pour l'entreprise (Morin, 2018).

7.2.2.4. Limites

Une des limites réside sur le retour de l'investissement de l'effet des communautés de pratique sur l'entreprise. Le retour sur l'investissement peut être intangible et long à obtenir. En plus, il est aussi difficile de quantifier le retour sur l'investissement des communautés de pratique (Morin, 2018).

De plus, le nombre de participants au sein d'une communauté de pratique peut limiter la qualité des échanges et la planification des séances. Le nombre de participants peut largement varier. Cependant, il est suggéré d'assurer que ce nombre ne contraint pas la qualité des échanges. De plus, la participation des individus est une condition primordiale pour assurer le succès des communautés de pratique. Il est important de garder un équilibre avec le nombre de participants (Morin, 2018).

7.2.2.5. Exemple de cas

Il est possible de prendre exemple sur le cas de Hewlett-Packard (HP). Leur communauté de pratique est composée de consultants. Chaque mois, il organise une conférence téléphonique, avec une participation libre, pour discuter des temps d'arrêt des ordinateurs de clients. Les participants apprennent à se concentrer sur des problèmes liés à leurs tâches de consultants. Au fil des appels, plusieurs solutions ont fait surface pour régler plusieurs problématiques d'ordinateurs des clients. Les membres de cette communauté de pratique ont perçu une augmentation de l'efficacité dans leurs tâches quotidiennes, et ce, en générant de nouvelles idées à chacune des conférences, tout en renforçant les liens entre les participants (Wenger et Snyder, 2000).

7.2.3. Le « Jam » d'innovation

7.2.3.1. Description

Finalement, la dernière recommandation implique la création d'un « Jam » d'innovation. Le « Jam » d'innovation est une pratique innovante permettant à plusieurs individus de différents profils de réfléchir à des défis et des problématiques d'entreprise. Le but principal est de résoudre des problématiques par des activités de remue-méninges sous forme de sessions innovantes. Cette méthode est basée sur l'échange d'idées sur des thèmes spécifiques et sur une période déterminée. Lors d'un « Jam » d'innovation, les participants doivent résoudre une problématique ou un défi qu'ils doivent résoudre en petite équipe d'environ quatre personnes (Di Fiore, 2013).

Le « Jam » d'innovation est une méthode pour permettre une transformation par l'entremise de la conversation. En plus, cette technique aide à clarifier et à modifier certaines initiatives mises en place par l'organisation (Di Fiore, 2013).

7.2.3.2. Implantation

Il existe quatre étapes pour implanter un « Jam » d'innovation. D'abord, il est conseillé de laisser les individus choisir les membres de leur petite équipe. Puis, il est important de bien communiquer l'objectif de la session, afin de bien aligner les équipes de travail. Par ailleurs, les équipes doivent entre-elles définir l'énoncé du problème, afin d'avoir une compréhension commune du défi. Par la suite, il est important que les individus s'entraînent à définir la problématique, à gérer des pratiques de remue-méninges et à l'emploi de différents outils pour l'idéation. Finalement, pour entamer le « Jam » d'innovation, il est conseillé de réserver un espace créatif avec le matériel nécessaire où les individus peuvent partager leurs idées. (Di Fiore, 2013). Pour terminer, il y a un groupe d'individus qui analyse les résultats et les recommandations de ce « Jam » d'innovation. Il est à noter que certaines sessions de « Jam » d'innovation sont faites sur une plateforme en ligne (IBM, 2019b).

Dans le contexte de VIA Rail, il est intéressant d'intégrer des événements de « Jam » d'innovation soit à l'interne et à l'externe. D'une part, VIA Rail peut débiter par l'implantation d'un « Jam » d'innovation à l'interne de l'entreprise en encourageant les employés à exposer leurs idées sur différents thèmes. Les thèmes des sessions de « Jam » d'innovation peuvent être définis par les employés eux-mêmes et par la haute direction. À titre de concours, il est intéressant que VIA Rail inclue des récompenses dans le « Jam » d'innovation. Il est conseillé que ces récompenses permettant d'enrichir le développement de l'employé. Dans le contexte actuel de VIA Rail, il serait pertinent d'intégrer des récompenses telles que, par exemple :

- L'inscription à une conférence au choix ;
- La participation à une formation à l'extérieur ;
- Le développement de la solution gagnante ;
- Un déjeuner avec la présidente de VIA Rail ;

- La participation au prochain « Jam » en tant que jury ;
- La participation à un vidéo explicatif de la solution mis sur le site de VIA Rail pour faire la promotion de l'événement ;
- L'observation d'une réunion du comité de gestion.

D'autre part, VIA Rail peut élargir sa vision en ouvrant le « Jam » d'innovation vers l'externe. De ce fait, elle peut développer un niveau de collaboration plus élevé avec d'autres entreprises, afin de rester à l'affût des tendances et des nouveautés du marché, ainsi que les pratiques d'autres entreprises.

Par ailleurs, il est pertinent de réfléchir sur l'équipe qui fait la réception du rapport final de la somme des recommandations pour finalement les appliquer.

7.2.3.3. Conditions de succès

L'une des conditions importantes de succès est la définition précise du problème. En effet, une planification préalable et une bonne description du défi permettent à l'équipe de bien comprendre la problématique, afin de bien orienter la solution dès le départ (Di Fiore, 2013).

Puis, le soutien et le temps dédié, donnés par la haute direction, sont primordiaux pour cet événement. D'une part, cet événement doit être soutenu par la direction en étant elle-même impliquée dans la formulation et la clarification des problématiques de départ. De plus, les employés nécessitent d'être libérés de leur fonction pour avoir l'occasion de participer à cet événement pour assurer le succès de ces événements.

Par ailleurs, il est important que la haute direction considère les solutions apportées, afin d'éviter d'obtenir une perception négative de la part des employés par rapport à ces événements.

7.2.3.4. *Limites*

La compréhension imparfaite de la problématique peut être une limite dans la résolution de celle-ci. En effet, lorsque le défi est mal compris ou compris différemment, cela peut avoir une incidence sur l'orientation des individus de l'équipe. En effet, un vocabulaire trop technique peut être mal interprété (Di Fiore, 2013).

De plus, ces sessions de « Jam » d'innovation peuvent impliquer des attentes trop élevées de l'organisation et des employés. Afin d'éviter la suppression de ces événements innovants et la frustration des parties prenantes, il est important d'éviter d'avoir des attentes déterminées et trop élevées (Di Fiore, 2013).

Par ailleurs, des sessions d'environ trois jours peuvent mener à de la réticence à l'implantation de cette solution de la part de l'organisation. En effet, trop de temps dédié à l'innovation peut freiner la réalisation des opérations quotidiennes. De ce fait, l'implantation graduelle de cette pratique peut favoriser la réceptivité de l'organisation et des employés à participer à cet événement d'innovation.

7.2.3.5. *Exemple de cas*

Il est possible de se référer au « Jam » d'innovation d'IBM. Le « Jam » d'innovation d'IBM est similaire à une conférence, mais en ligne s'étendant sur une période de quelques jours. Le « Jam » d'innovation permet aux individus de donner leurs opinions sur différents thèmes et leurs recommandations. L'objectif de cet événement est de concevoir un bassin d'idées et des solutions innovantes sur lesquelles l'entreprise peut élaborer des actions (IBM, 2019a). Cet événement aide à collaborer avec les différentes entreprises pour générer plusieurs idées, tout en partageant leurs expertises et leurs opinions dans divers domaines. De plus, IBM détient une équipe dédiée à la planification et à la réalisation des actions soulevées par le « Jam » d'innovation.

7.3. Synthèse des recommandations

En premier lieu, il convient de concevoir les équipes de travail agiles comme des équipes interfonctionnelles composées de membres dont les compétences, l'expertise et les niveaux hiérarchiques sont diversifiés. Dans les équipes agiles, il est important de prendre en compte certaines composantes, telles que les rôles, les responsabilités, la taille, le pouvoir décisionnel, les objectifs, les pratiques de travail et la collaboration. Afin d'implanter cette solution, il est pertinent de débiter avec deux ou trois équipes volontaires. Aussi, il est important de responsabiliser les individus de l'équipe afin de prendre les décisions. Du côté du gestionnaire, il détient un rôle de coach. Dans le contexte de VIA Rail, il est pertinent d'user de l'implantation des équipes agiles afin de mettre en place des projets portant sur l'agilité organisationnelle.

En deuxième lieu, les communautés de pratique sont des groupes de personnes liées de manière informelle par un intérêt partagé. Le but des communautés de pratique est de transférer des connaissances et des compétences par la création de réseaux informels où la participation est entièrement libre. L'implantation d'une communauté de pratique passe préalablement par trois phases. D'abord, il est question de l'identification des communautés. Puis, il est conseillé de fournir les ressources nécessaires et d'inclure des méthodes non traditionnelles pour l'évaluation. Dans le contexte de VIA Rail, il est pertinent de commencer avec des thèmes liés à l'agilité, tels que la clarification de l'agilité organisationnelle, de la présentation des cas d'entreprises agiles de nouvelles pratiques de travail, la culture de l'erreur et l'introduction à la prise de risque. Pour l'exécution de cette solution, il est suggéré que les gestionnaires fournissent le temps et les ressources nécessaires pour assurer le succès des communautés de pratique.

En troisième lieu, le « Jam » d'innovation est une pratique rassemblant des profils différents pour réfléchir à différentes problématiques, et ce, en équipe. Pour implanter le « Jam » d'innovation, il est suggéré laisser les équipes naturellement se former. Aussi, il est pertinent d'assurer une bonne définition de l'énoncé du problème dans le but d'avoir une compréhension commune. Puis, l'entraînement des membres et un espace créatif sont nécessaires pour entamer le « Jam » d'innovation. Dans le contexte de VIA Rail, il est pertinent d'implanter des événements de « Jam » d'innovation à titre de concours, tout en intégrant

des récompenses encourageant le développement des employés, telles que l'inscription à des conférences, des formations à l'externe et l'observation à une réunion du comité de gestion.

En somme, les trois recommandations expliquées permettent l'augmentation de l'agilité organisationnelle. En effet, dans les trois recommandations, l'implication des employés est clé. En effet, tel que mentionné précédemment, l'agilité promeut la responsabilisation des employés par sa participation aux prises de décisions tout en faisant la promotion de la collaboration interfonctionnelle. De ce fait, ces méthodes permettent d'avoir une ouverture face aux idées des employés, de laisser place à un partage d'idées en laissant place une culture de confiance, de prise de risque et d'erreur. D'ailleurs, ces méthodes innovantes donnent l'occasion aux employés de se développer en continu, tout en faisant la promotion d'un environnement psychologiquement sécuritaire.

7.4. Conclusion

Pour conclure, cette recherche s'est basée sur l'exploration de l'agilité organisationnelle, ainsi que ses différentes composantes. L'étude a privilégié l'examen de trois des cinq piliers de l'agilité, en analysant les avantages et les facteurs de succès d'une culture agile (Aghina, Wouter *et al.*, 2018b). Puis, pour chacun des piliers de l'agilité, la revue de la littérature a aussi porté sur la gestion du changement. L'équipe d'agilité de VIA Rail a décidé de mettre l'accent sur trois des cinq piliers, soit la structure, les processus et les personnes. Ces trois piliers font partie des objectifs principaux du projet de recherche. Par ailleurs, il est à noter qu'il y a d'autres projets sur le thème de l'agilité en cours ciblant les deux autres piliers, soit la stratégie et la technologie. C'est pour cette raison que ce projet met l'accent sur ces trois autres piliers.

D'ailleurs, 14 cas ont été présentés, dont quatre ont été étudiés de manière approfondie. L'analyse de ces cas a permis de mieux comprendre les différentes pratiques liées aux trois piliers étudiés. Puis, les 22 entretiens auprès des employés de sept départements différents ont permis de mieux comprendre l'état actuel de l'entreprise en ce qui a trait de son agilité.

L'objectif de cette recherche a été de répondre à trois questions. D'abord, il a été question d'analyser le positionnement de VIA Rail selon une feuille de pointage qui place la forme d'organisation d'une entreprise. La feuille de pointage est un outil permettant de comptabiliser des points, afin de voir quand quel cadran se retrouve l'entreprise ayant comme but de mesurer le niveau d'agilité d'une entreprise (Aghina, De Smet et Weerda, 2015). En ce sens, cette feuille permet de mieux comprendre la façon dont l'entreprise est organisée, comment les équipes et les départements fonctionnent, ainsi que la revue de la structure des systèmes. En somme, la feuille de pointage permet de cibler à quel point l'entreprise est stable et dynamique à la fois. Cette question a permis de conclure que VIA Rail est majoritairement une entreprise bureaucratique.

Puis, la deuxième question était de situer VIA Rail par rapport à trois des piliers de l'agilité (structure, processus et personnes). Ce questionnement a permis de déduire que VIA Rail était bureaucratique par sa structure pyramidale et en silo. Puis, au niveau de ses processus, elle se positionne aussi dans la bureaucratie par ses processus lourds, rigides et lents, ses ressources limitées et la faible distribution du pouvoir décisionnel. Finalement, il est possible de percevoir que la confiance partagée, un dialogue ouvert et une ouverture au partage d'idées sont des éléments contribuant à l'accroissement de l'agilité. Cependant, le droit à l'erreur et la prise de risque sont des éléments qui nécessitent d'être travaillés.

Grâce à l'étude de plusieurs cas et aux résultats d'entretien, la troisième question de recherche a permis d'élaborer des recommandations pour VIA Rail. Il est donc recommandé que VIA Rail implante différentes solutions, telles que les équipes de travail agiles, les communautés de pratique et le « Jam » d'innovation afin d'améliorer son niveau d'agilité. Il est conseillé que VIA Rail prenne action sur des leviers d'amélioration afin de contribuer à l'accroissement du degré d'agilité, ainsi que de poursuivre l'implantation de différentes solutions agiles. De ce fait, la transformation se fera de manière continue.

7.5. Limites de la recherche

D'abord, même si VIA Rail travaille actuellement sur plusieurs projets qui intègrent les cinq piliers de l'agilité, il pourrait être pertinent que le projet « agilité » intègre tous les piliers dans une seule initiative. En effet, considérant que les étapes et les actions de ces différents projets ne sont pas les mêmes, l'intégration des cinq piliers de l'agilité dans un seul projet pourrait augmenter le niveau de cohérence et d'efficacité.

Aussi, la recherche n'a pu interroger tous les départements ni tous les employés de VIA Rail. De ce fait, les données sont biaisées puisque les résultats englobent seulement quelques départements et quelques employés interviewés. De ce fait, agrandir le nombre de départements et les niveaux hiérarchiques analysés permettrait d'avoir une meilleure analyse et une meilleure vue d'ensemble de l'état actuel de l'agilité chez VIA Rail.

7.6. Pistes de recherches futures

Comme pistes de recherches futures, il serait intéressant de penser à d'autres solutions pour intégrer de manière permanente l'agilité organisationnelle dans l'ADN de VIA Rail. Dans un premier temps, il serait intéressant de repenser aux différentes technologies actuelles et nouvelles, la priorisation des projets, ainsi que les espaces de travail dans le but de devenir plus efficace en termes d'agilité. De plus, il est pertinent de réfléchir à la transition du style de management vers un style basé sur le coaching. D'ailleurs, il est intéressant de repenser à d'autres activités ponctuelles, telles que le hackathon, pour obtenir et pour implanter des solutions pensées par les employés. Finalement, il est pertinent de réfléchir à l'intégration des équipes d'experts en agilité organisationnelle pour assurer le maintien des pratiques et la mise à jour de celles-ci selon les tendances du marché.

De plus, il est pertinent que VIA Rail établisse une recherche pour mener à l'élaboration d'actions sur une autre de ces valeurs corporatives, soit l'innovation. L'innovation est une valeur importante dans une transformation. En effet, elle permet à l'entreprise de s'améliorer de manière constante, et ce, de manière créative. Considérant que cette valeur expose un écart entre la valeur présentée et la réalité, il est pertinent d'étudier cette variable en

profondeur. De ce fait, une recherche sur la valeur de l'innovation peut permettre de soulever des leviers d'amélioration propres à celle-ci. De ce fait, l'écart perçu par les employés entre la valeur présentée et réelle peut être réduit, pareillement à ce que cette recherche tente de faire.

D'ailleurs, considérant la transformation actuellement de VIA Rail, plusieurs éléments de la structure, des processus et de l'environnement de travail vont être modifiés. De ce fait, il est pertinent que l'entreprise revoie toutes ses façons de faire. Le but de revisiter les pratiques d'entreprise est d'assurer une cohérence entre elles. De ce fait, cette révision permet d'éviter la confusion, l'incohérence et l'incompréhension des nouvelles pratiques conjointement aux pratiques actuelles. Finalement, la revisite des pratiques de travail permet de renforcer la culture organisationnelle et les valeurs corporatives.

Ce mémoire a permis de mieux situer VIA Rail au niveau de sa position dans la feuille de pointage. Cette grille a permis de constater que l'entreprise se retrouve dans le cadran de la bureaucratie. De ce fait, grâce aux entretiens avec 22 employés de sept départements différents, il a été possible de mieux cibler les points où il est possible d'apporter changement pour une augmentation de l'agilité. Désirant être davantage agile, cette étude a contribué à l'avancement du projet sur l'agilité organisationnelle de VIA Rail. De plus, ce mémoire a permis de mieux comprendre les composantes de l'agilité organisationnelle, tout en étalant les solutions contribuant à son intégration en entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Aghina, Wouter, Aaron De Smet et Kirsten Weerda (2015, Décembre). « Agility: It Rhymes with Stability », *McKinsey & Company*. Récupéré le 7 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>
- Aghina, Wouter, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, et Christopher Handscomb. (2018, Janvier). « The five trademarks of agile organizations », *McKinsey & Company*. Récupéré le 14 février 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Ahlbäck, Karin, Clemens Fahrbach, Monica Murarka et Olli Salo (2017, Octobre). « How to create an agile organization », *McKinsey & Company*. Récupéré le 14 février 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
- Ahmadi, Seyed Ali Akbar, Alireza Fathizadeh, Javad Sadeghi, Mohsen Daryabeigi, et Leili Taherkhani (2012, Octobre). « A Study on the Relationship between Organizational Structure and Organizational Agility: A Case Study of Insurance Firm », *Management Science Letters*. vol. 2, no 8, p. 2777-2788.
- Ali, Irena (2016). « Doing the Organizational Tango: Symbiotic Relationship between Formal and Informal Organizational Structures for an Agile Organization », *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, vol. 11, p. 55-72.
- Appelbaum, Steven H., Rafael Calla, Dany Desautels, et Lisa Hasan (2017a). « The Challenges of Organizational Agility: Part 1 », *Industrial and Commercial Training*, vol. 49, no 1, p.6-14.
- Appelbaum, Steven H., Rafael Calla, Dany Desautels, et Lisa N. Hasan (2017b). « The Challenges of Organizational Agility: Part 2 », *Industrial and Commercial Training*, vol. 49, no 2, p. 69-74.

Aubé, Caroline et Vincent Rousseau (2009, 20 Août). « Des équipes de travail efficaces : Ce qu'il faut faire et ne pas faire », *Gestion*, Section Management, vol. 34, no 2, p.60-67.

Bareil, Céline (2004). « Gérer le volet humain du changement », *Éditeur transcontinental*, *Collection Entreprendre*, 216p.

Bazigos, Michael, Aaron De Smet, and Chris Gagnon (2015, Décembre). « Why Agility Pays », *McKinsey & Company*, Récupéré le 7 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-agility-pays>

Birkinshaw, Julian et Martine Haas (2016, Mai). « Increase Your Return on Failure », *Harvard Business Review*, Section Experimentation, p.88-93.

Carilli, James F. (2013). *Passage à l'agilité : dix stratégies de réussite*, Document présenté au PMI Global Congress 2013 - North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA : Institut de gestion de projet.

Comella-Dorda, Santiago, Khushpreet Kaur et Ahmad Zaidi (2019, Février), « Planning in an agile organization », *McKinsey & Company*. Récupéré le 8 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/planning-in-an-agile-organization>

Denning, Stephen (2015). «How to make the whole organization Agile», *Strategy & leadership* vol. 43, no 6, p. 10-17.

Denning, Stephen (2017). «The next frontier for Agile: strategic management», *Strategy & leadership*, vol. 45, no 2, p. 12-18.

Denning, Steve (2016, 8 septembre). « Explaining Agile », *Forbes*. Récupéré le 8 mars 2019 de <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/#1698418f301b>

Desautels, Geneviève (2017, Octobre). « Sauvez du temps grâce aux rencontres hebdomadaires », *Gestion*, Section Management.

De Smet, Aaron (2018, 26 février). « Culture Can Make or Break Agility ». *McKinsey & Company*. Récupéré le 9 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/culture-can-make-or-break-agility>

Di Fiore, Alessandro (2013, Janvier). « Make Your Next Innovation Jam Work », *Harvard Business Review*, Section Innovation.

Druskat, Vanessa Urch, et Jane V. Wheeler (2004). « How to Lead a Self-Managing Team », *IEEE Engineering Management Review*, vol. 32, no 4, p.21-28.

Edmondson, Amy C., et Jean-François Harvey (2017). «Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership », *Emerald Publishing*, 224 p.

Goldsmith, Marshall. (2010, Avril). « Empowering Your Employees to Empower Themselves », *Harvard Business Review*, Section Managing people.

Hackman, J. Richard (2005). Team Diagnostic Survey.

Hadaya, Pierre, et Bernard Gagnon (2018, Août). « Gestion rigoureuse et agile de la stratégie : un préalable à la croissance à long terme des entreprises », *Gestion*, Section Stratégie, vol. 43, no 2, p.94-99.

Handscomb, Christopher, Allan Jaenicke, Khushpreet Kaur, Belkis Vasquez-McCall et Ahmad Zaidi (2018, Avril). « How to Mess up Your Agile Transformation in Seven Easy (Mis)Steps », *McKinsey & Company*. Récupéré le 7 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-mess-up-your-agile-transformation-in-seven-easy-missteps>

Irawanto, Dodi W. (2015). « Employee participation in decision-making: evidence from a state-owned enterprise in Indonesia », *Management*, vol. 20, p.159-172.

Johnson, Kevin (2017). 3-404-00 - *La gestion du changement*, Séance 2-3-5-6 [Présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Kasanoff, Bruce (2016, 24 mars). « 10 Powerful Ways to Empower Your Employees », *Forbes*. Récupéré le 15 septembre 2019 de <https://www.forbes.com/sites/brucekasanoff/2016/03/24/10-powerful-ways-to-empower-your-employees/#429951bb7427>

Lee, Allan, Sara Willis et Amy Wei Tian (2018, Mars). « When Empowering Employees Works, and When It Doesn't », *Harvard Business Review*, Section Motivating people.

Lees, Rob et Mike Mister (2014). « A Top-Down and Bottom-Up Manifesto: Making Centralization and Agility a Reality », *Of Counsel*, vol. 33, no7.

Lencioni, Patrick (2002). *The five dysfunctions of a team*, San Francisco: Jossey-Bass.

Lord, Simon (2018, Février). « L'agilité : S'adapter pour maintenir le cap », *Gestion*, Section Management, vol. 43, no 4, p.68-74.

Lothon, Florent (s.d.). « Conduite du changement Agile - L'Agiliste ». Récupéré le 21 mai 2019 de <https://agiliste.fr/conduite-du-changement-agile/>

Magpili, Nina Cristina, et Pilar Pazos (2018). « Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors ». *Small Group Research*. Vol. 49, no 1 : p.3-33.

Martin, Géraldine (Automne 2019). « Le risque, cette occasion en or », *Gestion*, Section Gestion des risques.

Marzano, Michela (2008). « Introduction » dans *Extension du domaine de la manipulation*, Éditions Fayard, p.11-39.

Morin, Estelle (2018). 6-403-15 - *Outils de soutien et d'intervention en développement organisationnel*, Séance 8 [Présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Normandin, François (2016, Avril). « Faire l'apologie de l'échec », *Gestion*, Section Gestion des risques.

Oliva, Fábio Lotti, Marcelo Henrique Gomes Couto, Ricardo Fernandes Santos, et Stefano Bresciani (2019). « The Integration between Knowledge Management and Dynamic Capabilities in Agile Organizations », *Management Decision*, vol. 57, no 8, p.1960-1979.

Pozzebon, Silvana, Urwana Coiquaud, Alain Gosselin et Denis Chênevert (Automne 2007). « La gestion des ressources humaines : d'hier à demain », *Gestion*, vol.32, no 3, p.99-113.

Proulx, Martin (2014). *Transformation Agile : 7 pièges de la « gestion du changement »*. Récupéré le 21 mai 2019 de <https://audacium.com/transformation-agile-7-pieges-de-la-gestion-du-changement/>

Quinteiro, Pedro Marques, Ana Passos, et Luís Curral (2016). « Thought Self-Leadership and Effectiveness in Self-Management Teams », *Leadership*, vol. 12, no 1, p.110-26.

Renkema, Maarten, Tanya Bondarouk, et Anna Bos-Nehles (2018). « Transformation to Self-Managing Teams: Lessons Learned: A Look at Current Trends and Data », *Strategic HR Review*, vol.17, no 2, p. 81-84.

Rigby, Darrell K., Jeff Sutherland et Andy Noble (2018, Mai-Juin). « Agile at Scale », *Harvard Business Review*, Change management, p. 88-96.

Rigby, Darrell K., Jeff Sutherland et Hirotaka Takeuchi (2016, Mai). « Embracing Agile ». *Harvard Business Review*, Section Innovation, p. 40–48, 50.

Salamzadeh, Yashar, Mehran Nejati, et Aidin Salamzadeh (2014). « Agility Path Through Work Values in Knowledge-Based Organizations: A Study of Virtual Universities », *Innovar*, vol. 24, no 53, p.177-86.

Schmouker, Olivier (2018, 4 juillet). *Comment n'avoir que des réunions efficaces?* Les affaires. Récupéré le 15 septembre 2019 de <https://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/comment-n-avoir-que-des-reunions-efficaces/603624>

Sherehiy, Bohdana, Waldemar Karwowski, et John K. Layer (2007). « A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes », *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 37, no 5, p.445-60.

Tata, Jasmine et Sameer Prasad (2004). « Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness », *Journal of managerial issues*, vol.16, no 2, p. 248-265.

VIA Rail Canada (2018). *VIA Rail Canada : Exploration Challenge #2 Organizational agility program*, Challenge donné par la division *Innovation et destination 2025*.

VIA Rail Canada (2019a). *Notre entreprise | VIA Rail Canada*. Récupéré le 3 juin 2019 de <https://corpo.viarail.ca/fr/entreprise>

VIA Rail Canada (2019b). Programme de remplacement de la flotte. Récupéré le 4 octobre 2019 de <https://corpo.viarail.ca/fr/projets-infrastructure/parc-ferroviaire/remplacement-flotte>

Wageman, Ruth (2000). « How leaders foster team self-management: Design choices vs. hands-on coaching », *Manuscript under editorial review*.

Wenger, Etienne C., William M. Snyder (2000, Janvier- Février). « Communities of Practice: The Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, Section Leading team.

Wheelan, Susan A. (2009). « Group Size, Group Development, and Group Productivity », *Small Group Research*, vol. 40, no 2, p.247-62.

Wikipédia. (2018). *Via Rail Canada*. Récupéré le 3 juin 2019 de https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Via_Rail_Canada&oldid=151783686

BIBLIOGRAPHIE : CAS D'ENTREPRISES

Airbus

Bratcher, Emily (2017). *Unispace Designs Agile Spaces for Airbus to Increase Innovation, Collaboration*. Récupéré le 14 février 2019 de <https://workdesign.com/2017/12/25107/>

Banco Popular

Pulliza, Sandra Castejon (2018, 24 mai). « Banco Popular's Agile Transformation », *Forbes*. Récupéré le 8 janvier 2019 de <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/05/24/banco-populars-agile-transformation/>

Delta

Setili, Amanda (2015). « Employee Agility for a Fast-Paced World », *Talent development*. Récupéré le 9 mai 2019 de <https://setili.com/wp-content/uploads/2015/04/Amanda-Setili-on-Employee-Agility-for-TD-magazine.pdf>

Desjardins

Desjardins (2018). *Desjardins Lab*. Récupéré le 9 mai 2019 de <https://www.desjardins.com/coopmoi/plans-action-conseils/desjardins-lab/index.jsp>

La rédaction (2016, Août). « Desjardins Lab : quand l'innovation s'ouvre sur le monde », *Gestion*, Section Innovation.

Forces militaires des États-Unis

Dowdy, John et Kirk Rieckhoff (2017, Mars). « Agility in US National Security », *McKinsey & Company*. Récupéré le 9 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/agility-in-us-national-security>

Google

Comella-Dorda, Santiago, Khushpreet Kaur, et Ahmad Zaidi (2019, Février). « Planning in an Agile Organization », *McKinsey & Company*. Récupéré le 8 janvier 2019 de

<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/planning-in-an-agile-organization>

Digital McKinsey (2016). « Agile » at Google, YouTube. Récupéré le 8 janvier 2019 de https://www.youtube.com/watch?v=ZVT3QqfqX_c&list=PLL77WJE-W2r0ShoyM86ky1UgSZC92uytr&index=3

Gouvernement Fédéral du Canada

PwC (2015). « Un gouvernement agile : comment répondre aux nouveaux besoins des citoyens », *Forum des politiques publiques du Canada*. Récupéré le 8 janvier 2019 de <https://www.pwc.com/ca/en/public-sector-government/publications/pwc-agile-government-2015-03-en.pdf>

Hackathon

Dionne, Karl-Emanuel et Paul Carlile (2016, Juin). « La communauté d'innovation - Le pouvoir transformationnel des hackathons », *Gestion*, Section Innovation.

Pôle Santé HEC Montréal, Chantale Mailhot, Karl-Emanuel Dionne (2016, Avril). « Les nouvelles approches d'innovation collaborative : un guide pour le changement », *Gestion*, Section Innovation.

IBM

Bjelland, Osvald M, et Robert Chapman Wood (Automne 2008) « An Inside View of IBM's Innovation Jam », *MIT Sloan management review*.

Brin, Dinah (2017, Avril). « Agility, Willingness to Pivot Are Key for Transforming Companies: IBM's Gherson », *SRHM*.

IBM (2019a). IBM Innovation Jam. Récupéré le 13 octobre 2019 de <https://www.ibm.com/ca-en/marketplace/innovation-jam>

IBM (2019b). Innovation Jam. Récupéré le 13 octobre 2019 de <https://www.collaborationjam.com/>

IBM Learning (2018). *IBM Agile Academy: Daily Stand-up Meeting*, YouTube. Récupéré le 7 janvier 2019 de https://www.youtube.com/watch?v=ESBJ_oxNC_Y&list=PLL77WJE-W2r0ShoyM86ky1UgSZC92uytr&index=17

Majchrzak, Ann et Luba Cherbakov (2009). « Executive Tools: How IBM Does It ». *MIS Quarterly Executive*, vol. 8, no 2, p. 103- 108.

ING Belgium

ING België (2017). *Agile way of working at ING Belgium*, YouTube. Récupéré le 8 janvier 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=TaV-d7eKWfc&index=4&list=PLL77WJE-W2r0ShoyM86ky1UgSZC92uytr>

Jacobs, Peter, Bart Schlatmann et Deepak Mahadevan. (2017, Janvier). « ING's Agile Transformation », *McKinsey & Company*. Récupéré le 8 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>

MSSS

Houle, Lucie, Céline Bareil, Alain Gosselin et Marie-Hélène Jobin (2015). « Le déploiement du lean santé au Québec en mode agile », *Question de management*, vol.2, no 10, p.45-64.

Microsoft

Microsoft Visual Studio (2017). *Agile at Microsoft*, YouTube. Récupéré le 8 janvier 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=-LvCJpnNjU&t=0s&list=PLL77WJE-W2r0ShoyM86ky1UgSZC92uytr&index=30>

Spotify

Chatel, Hugo et François Force (2017). « Spotify : Une Grande Entreprise Qui Sait Rester Agile. », *Les Baroudeurs de l'Innovation Managériale* (blog). Récupéré le 8 août 2019 de <https://thebaroudeursblog.com/2017/09/04/spotify-une-grande-entreprise-qui-sait-rester-agile/>

Cornelis, Thomas (2018). *Organisation responsabilisante : le modèle Spotify*. Récupéré le 8 août 2019 de <http://www.organisationliberee.fr/organisation-responsabilisante-le-modele-spotify/>

Kniberg, Henrik (2019a). *Spotify Engineering Culture - part 1*. YouTube. Récupéré le 8 août 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=Yvfz4HGtoPc>

Kniberg, Henrik (2019b). *Spotify Engineering Culture - part 2*. YouTube, YouTube. Récupéré le 8 août 2019 de <https://www.youtube.com/watch?v=vOt4BbWLWQw>

Zalando

Cadieux, Stephanie et Miriam Heyn (2018, Avril). « The Journey to an Agile Organization at Zalando », *McKinsey & Company*. Récupéré le 9 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization-at-zalando>

Jacobs, Peter, Bart Schlatmann et Deepak Mahadevan (2018, Avril). « The Journey to an Agile Organization at Zalando », *McKinsey & Company*. Récupéré le 9 mars 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization-at-zalando>

ANNEXE

Annexe A : Guide d'entretien

- Introduction et explication du projet
- Explication du formulaire de consentement
- Remplir la feuille de consentement

Questions préliminaires et Structure

(10 mins)

1. Comment s'appelle votre département?
2. Expliquez-moi la structure hiérarchique de votre département.
3. En quelques mots, expliquez-moi quels sont votre rôle et vos responsabilités dans votre département.
4. Brièvement, parlez-moi de vos objectifs de travail.
5. Disposez-vous de tout ce dont vous avez besoin pour exceller dans votre rôle?
(Ressources, technologie, personnel, outils de travail, rétroaction, etc.)

Processus

(10 mins)

6. Comment procédez-vous pour prendre des décisions habituelles/simples?
 - a. Et des décisions plus inhabituelles/complexes?
7. Quelles sont les routines quotidiennes et hebdomadaires (réunions, pratiques) dans votre département ?
8. Parlez-moi de la collaboration au sein de votre département.
 - a. Comment se passe la collaboration entre votre département et les autres départements?

Personnes

(15 mins)

9. Parlez-moi de la confiance que vous avez envers vos collègues et votre supérieur dans votre département.
10. Dans quelle mesure vous sentez-vous à l'aise pour partager des idées?
 - a. Qu'arrive-t-il lorsque vous avez une idée différente des autres?
11. Qu'est-ce qui se passe quand quelqu'un fait une erreur?
12. Décrivez-moi votre niveau d'aisance face à la prise de risque.
13. Décrivez-moi une relation idéale avec un supérieur hiérarchique.
 - a. Avec votre description d'une relation idéale, quelles sont les ressemblances et les différences de la relation que vous avez avec votre supérieur?
14. Avez-vous des suggestions pour améliorer l'état actuel?

Évaluation de l'agilité

(10 mins)

Pour les questions suivantes, veuillez me dire quel est votre niveau d'accord sur les énoncés suivants et expliquez.

Échelle d'accord :

1 = Totalement en désaccord ;

2 = Plutôt en désaccord ;

3 = Plutôt en accord ;

4 = Totalement en accord.

15. Vous pouvez modifier ou adapter vos tâches / responsabilités afin de faire ce qui est nécessaire.

16. Les membres du département peuvent s'adapter rapidement aux changements.
17. Le département valorise l'apprentissage en créant et en adoptant régulièrement de nouvelles méthodes de travail
18. Les membres du département prennent le temps nécessaire à anticiper diverses possibilités et sont proactifs face aux changements et tendances.

Conclusion

(5 mins)

Avez-vous des commentaires ou quelque chose à ajouter?

Quelle question aurez-vous aimé que je vous pose?