

## DEJEUNER QUALITE – 14/09/2017 - Compte-rendu

### « L'agilité et la créativité au service de l'excellence opérationnelle et de la croissance »

Témoignage de Simon-Pierre BREULS, Partner & Marketing Director, [Universem](#), société de consultance en digital marketing – 30 collaborateurs.

*Travailler de façon agile, entreprise libérée...* sont des concepts bien présents, bien connus et attractifs. Cependant, leur mise en application n'est peut-être pas si facile.

Quelques pistes, conseils et retours d'expérience de ce jeune entrepreneur qui a choisi l'agilité comme mode de fonctionnement...

#### 1) Les talents, élément fondamental de l'entreprise

L'équipe d'Universem compte en son sein un *Talent Manager*, fonction clé pour le recrutement de collaborateurs défendant des valeurs communes à celles de l'organisation et de leurs futurs collègues.

Le principe de Mr Breuls : engager des gens pouvant apporter une réelle valeur à l'entreprise. « Quand on est petit (*Universem a commencé avec 2 personnes*), engager toujours meilleur que soi ».

L'idéal est de parvenir à faire correspondre les souhaits du collaborateur (le job de ses rêves) et les besoins de l'entreprise. Que souhaitent-ils et où/comment peuvent-ils apporter le plus de valeur à l'entreprise ?

Les collaborateurs sont évalués à la fois sur leurs compétences techniques mesurables (hard skills) et sur des qualités humaines plus informelles (soft skills), lors d'un entretien annuel avec la hiérarchie et d'un entretien hebdomadaire avec le team leader.

#### 2) Organisation favorisant l'autonomie

Quand l'entreprise connaît une croissance rapide, revoir l'organisation : éviter de mettre trop de niveaux hiérarchiques, supprimer les postes qui n'ont pas de réelle valeur ajoutée dans l'entreprise.

Il faut un capitaine qui sait où il va. La hiérarchie donne le cap, la vision, ce vers quoi elle veut amener l'entreprise. Derrière, les équipes suivent, motivées à atteindre cette vision.

*« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » Antoine de Saint-Exupéry*

Les équipes constituées de 7 personnes maximum, avec expérience en gestion d'équipe et gestion de projets, évoluent de façon autonome à l'intérieur du cadre défini par la hiérarchie (ex : tout collaborateur DOIT passer 10% de son temps en formation, respect du *dress code* pour les visites en

clientèle,...). La hiérarchie vient en support pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs, non pour *faire du controlling*.

En termes de communication interne et agile : utiliser le mail le moins possible. Des outils comme [Microsoft teams](#) (= messenger professionnel), Yammer (réseau social interne) permettent des discussions en temps réel. Mais l'idéal reste le contact direct avec les collègues, favorisé par *l'open space* qui offre une très bonne réactivité.

### 3) Entreprise libérée et agilité

Selon S.-P. Breuls, le concept d'entreprise libérée peut s'appliquer dans une entreprise avec des collaborateurs déjà plus matures qui savent comment évoluer vers l'atteinte de leurs objectifs. Dans son entreprise, avec une moyenne d'âge jeune (29 ans), les collaborateurs ont davantage besoin d'être cadrés, d'où la nécessité d'un management, en support, pour fixer ce cadre, tout en leur laissant liberté à l'intérieur du cadre.

Par contre, l'agilité est un concept qu'il juge fondamental : être agile, c'est être à l'écoute de ses collaborateurs, de ses clients et du marché pour pouvoir prioriser ses actions. Toutes ces informations agrégées doivent être gérées en temps réel pour permettre à l'entreprise anticipation, souplesse et capacité d'adaptation.

Pour maintenir l'agilité en vitesse de croisière, Mr Breuls recommande de laisser du temps aux collaborateurs pour innover et faire les choses qu'ils aiment, en lien avec le marketing digital, core business de l'entreprise. Rappelons qu'ils doivent consacrer 10% de leur temps en formation.

Formation en veille : AEI, le BEP (*risk management* : veille concurrentielle pour être bien au courant de ce qui se passe : plus vite on anticipe, plus vite on parviendra à transformer son entreprise).

Retour d'expérience d'un participant : rendre une organisation agile n'est possible qu'avec le soutien et l'implication de la direction, car cela nécessite de s'écarter des méthodes d'organisations traditionnelles, parfois profondément ancrées dans les habitudes des équipes. Tester l'agilité dans un département pilote a permis d'en démontrer la plus-value et les impacts positifs aux dirigeants, d'impliquer tous les collaborateurs (accompagnement du changement via des team buildings), d'impacter positivement les parties intéressées pertinentes (principalement les clients).

### 4) Gestion de la connaissance

Utilisation d'outils existants comme [Knowledge Plaza / Eium](#) pour rassembler les connaissances accumulées depuis des années. Ce qui permet également de conserver les savoirs de collaborateurs qui quittent l'entreprise.

Références proposées par un participant : Deux ouvrages « benchmark » de la réinvention de l'entreprise : [Reinventing organizations](#) (Frédéric LALOUX), [Innovation managériale](#) (Gary HAMEL).