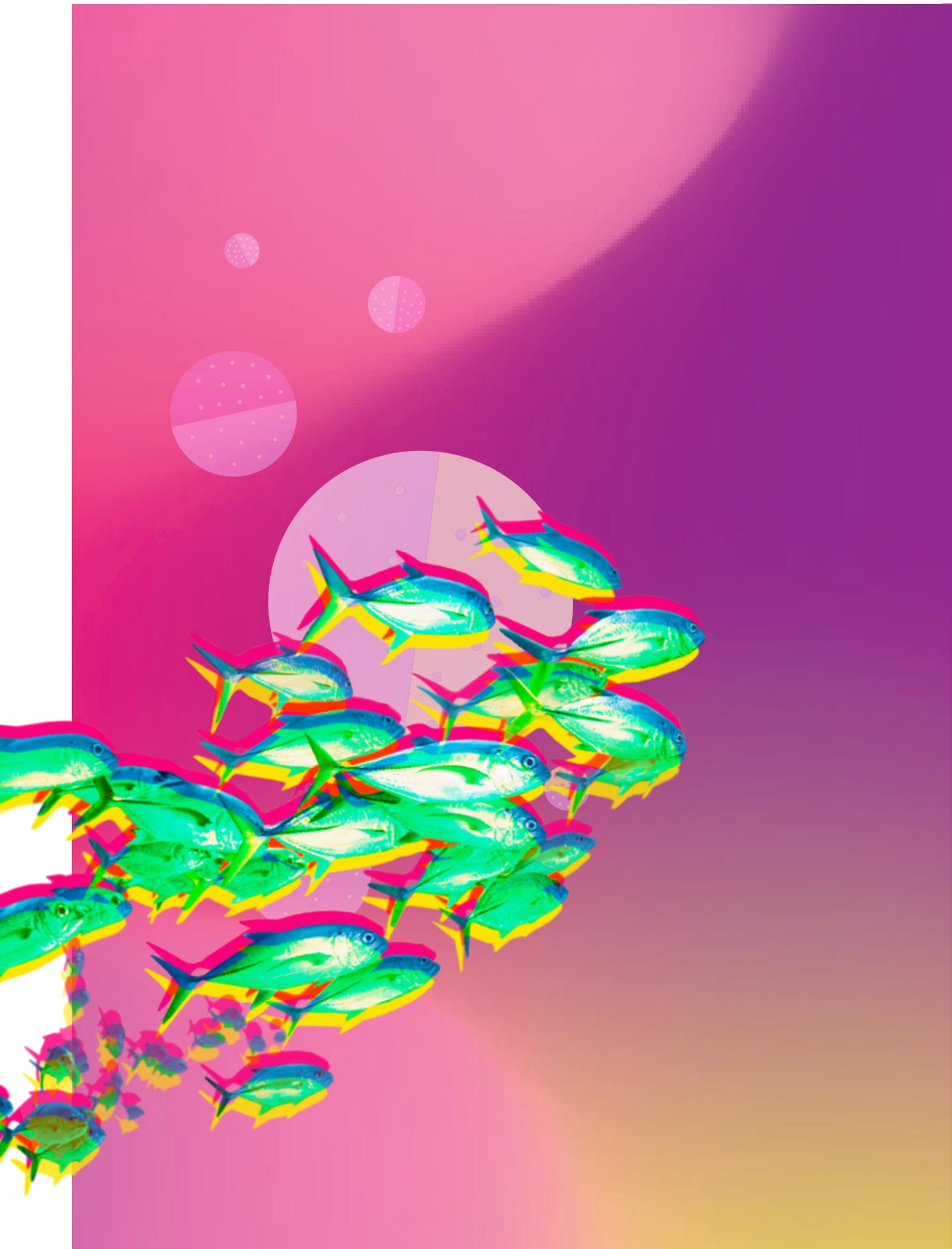


Livre Blanc

Organisation Agile Intelcia X Fnac Darty

Vers un nouveau
modèle d'organisation
des centres de relation client ?

intelcia



Sommaire

01.

« Organisation agile » : d'où vient l'idée ?

- À l'origine de l'Organisation agile...
- Les fondements d'une approche rupturiste
- 3 questions à Christophe Famechon, Directeur de la relation Client, Fnac Darty
- Rompre avec les silos
- Ce qu'il faut retenir
- Point de vue : Youssef El Aoufir, COO, Intelcia

02.

Organisation agile : réinventer le modèle

- Le modus operandi pas à pas
- 3 questions à Nora Aït El Machkouri, leader de l'Organisation agile, Intelcia
- Encadré : Changement de paradigmes
- Le consensus avant tout
- Évoluer en toute agilité
- Encadré : Pour la petite histoire ...
- Ce qu'il faut retenir
- Point de vue : Youssef Azizi, Directeur des Activités Techniques, Intelcia

03.

Organisation agile : retour d'expérience

- Les performances RH au rendez-vous
- Les indicateurs qualitatifs dans le vert
- Concrétisation et ventes en nette progression
- Facteurs de satisfaction
- Points de vigilance
- Points forts vs points de vigilance
- 3 questions à Youssef El Aoufir, COO, Intelcia
- Facteurs clés de succès de l'Organisation Agile
- Ce qu'il faut retenir

04.

Conclusion

Pour aller plus loin : références

Introduction

« Entreprise libérée »,
« libérante »,
« autogouvernée »,
« apprenante »,
« agile », ...

Ces dernières années, les concepts et les approches promouvant de nouvelles manières de concevoir le travail au sein de l'entreprise foisonnent. Ils viennent challenger, voire questionner, le bien-fondé de structures classiques ; des structures basées sur une gestion tayloriste des Hommes et des process, et qui ont atteint leur plafond d'industrialisation.

Quelques entreprises telle que Zappos ont essayé ces concepts « rupturistes », avec plus ou moins de réussite, en mettant en place un système de gouvernance interne qui prône l'autonomie des employés et l'absence de hiérarchie. L'objectif étant de libérer les énergies et la créativité du capital humain.

Dans le cas des centres de relation client, l'intérêt d'une organisation dite « agile »

réside dans le besoin de changer de paradigme de travail et de valoriser, avant tout, le métier de conseiller client. Ce qui devrait, en retour, conduire à la réduction du turnover et de l'absentéisme dans le métier. Ces enjeux majeurs transcendent les cultures et les géographies et sont, de fait, communs au CRM.

Le challenge premier d'une organisation agile est donc le repositionnement global des métiers de centres de relation client pour remédier à leur méconnaissance, et parfois même à leur dévalorisation.

Ce Livre Blanc retrace donc l'expérience de l'« Organisation Agile », mise en place par le groupe Intelcia avec son client Fnac Darty. Elle est portée par des équipes autonomes, sans hiérarchie, responsables dans leurs interactions avec les clients et qui privilégient la concertation et le consensus dans les prises de décision.

De fait, l'« Organisation Agile » est venue enrichir le métier de conseiller client, en y ajoutant tous les aspects managériaux qui étaient dévolus aux différents niveaux hiérarchiques dans une organisation classique. Elle replace ainsi le conseiller au centre de la relation avec le client et lui donne toutes les clés pour être les ambassadeurs de la marque client.

Une *case study* édifiante !



Ils en parlent



Christophe Famechon

Directeur de la Relation Client
Fnac Darty



Youssef El Aoufir

COO
Intelcia



Nora Aît El Machkouri

Leader de l'Organisation agile
Intelcia



Youssef Azizi

Directeur des Activités Techniques
Intelcia

01. Idée, fondements & objectifs

À l'origine de l'Organisation Agile...

Le projet « Organisation Agile », lancé à Casablanca en octobre 2019 par le groupe Intelcia, en partenariat avec Fnac Darty, est la concrétisation d'une vision et d'une conviction communes aux deux partenaires.

Christophe Famechon, Directeur de la Relation Client de Fnac Darty, est l'initiateur de ce projet rupturiste. Ses recherches dans le domaine de l'« auto-gouvernance », sur les équipes de travail « autonomes » et ses expérimentations professionnelles l'ont conduit à développer une vision disruptive du travail. (cf. [3 questions à Christophe Famechon](#)).

Sa conception innovante de ce que peuvent devenir les call centers à l'avenir a trouvé un écho favorable au sein de l'équipe dirigeante d'Intelcia.

En effet, les deux entreprises partagent les mêmes valeurs et la volonté de valoriser le métier de conseiller client. Le choix d'Intelcia par Fnac Darty pour lancer ce projet tient également au fait qu'Intelcia s'est montrée disposée à explorer et expérimenter ces projets disrupteurs.

Intelcia est donc, depuis deux ans, le berceau de cette expérience inédite dans le secteur de la relation client au Maroc.

Les fondements d'une approche rupturiste

1 Absence de lignes hiérarchiques,

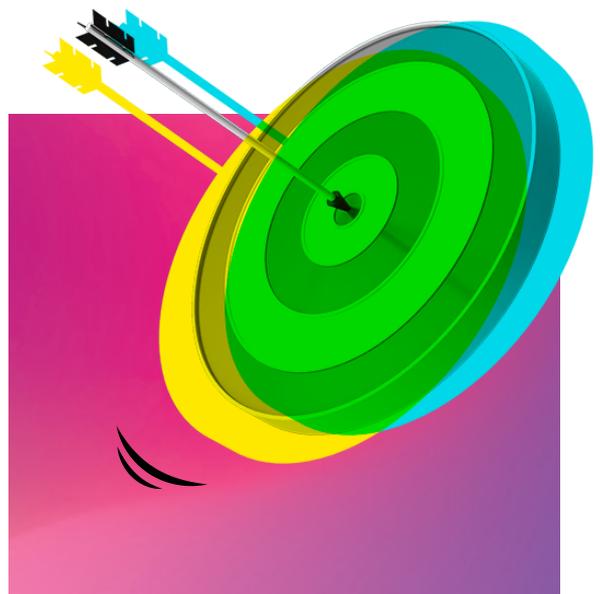
responsabilisation, autonomie, liberté d'initiative et réactivité ; l'équipe agile bénéficie en outre d'une transparence totale sur les indicateurs de performance. Cette implication plus profonde dans la vie du projet enrichit le métier ; c'est considéré comme un facteur déterminant dans la motivation des coéquipiers.

2 Prise en main des tâches managériales et opérationnelles.

En dehors des tâches liées au métier (prise d'appels, chat, SMS), les Agiles assurent également les tâches managériales (planning, suivi des indicateurs de performance, contrôle qualité, recrutement, rappel des clients, ...). Pour ce faire, l'équipe s'organise autour de groupes à taille humaine de 10 à 12 personnes qui assurent, à tour de rôle, ces tâches managériales, en parallèle des activités courantes de conseiller.

3 L'approche agile encourage la prise d'initiative,

pour permettre aux collaborateurs d'être les véritables acteurs de la relation avec le client. Ainsi, en érigant un mode de fonctionnement autour de l'intelligence collective, la concertation et le consensus, l'équipe agile réussit à mieux répondre aux besoins spécifiques, voire complexes, des clients.



3 questions à ...



L'objectif de l'organisation agile est de transformer chaque conseiller en ambassadeur de la marque ”

Christophe Famechon
Directeur de la Relation Client
Fnac Darty

1

Qu'est-ce qui vous a motivé à faire le pari de l'« Organisation agile » ?

J'ai démarré dans le métier des centres d'appel en 1995 et il faut dire qu'en termes d'organisation et de process, les centres d'appels adoptent quasiment tous le même schéma. Les outils ont plus ou moins évolué, mais le secteur n'a pas connu de véritable révolution technologique. D'ailleurs, tous ceux qui ont participé à la création et à l'optimisation de ce métier, dont je fais partie, font le même constat. Et chacun essaie, à sa manière, d'y trouver des solutions.

Nous avons, depuis 25 ans, mis en place plus d'outils, plus d'animations, plus de contrôles, plus de formations, ... dans le but d'améliorer et de perfectionner ce modèle d'organisation tayloriste, industriel et fortement hiérarchique existant.



La seule chose qui n'a pas changé durant toutes ces années, et qui pour moi est fondamentale, c'est l'organisation elle-même du travail.



2

Comment êtes-vous passé du constat à l'action en choisissant comme partenaire du projet le groupe Intelcia ?

Le déclencheur a été la lecture en mai 2018 d'un article de Dean Groman, ancien patron du Service Client de SFR, dans un magazine spécialisé dans la Relation Client. L'article s'intitulait : « *Le superviseur est-il vraiment indispensable ?* ». Cet article avait attiré mon attention, car il reflétait exactement mes idées sur le sujet. Je pensais déjà à l'époque qu'il était nécessaire de supprimer les strates hiérarchiques. Plus tard, j'ai rencontré Dean Groman, qui m'a conseillé la lecture d'un autre livre, celui de Frédéric Laloux, « *Reinventing Organizations* ».

Fin 2018, je prends la décision de tenter ce modèle d'organisation et consulte l'actuelle leader de l'équipe agile, Nora Aït El Machkouri, qui est également emballée par le projet.

Constamment à l'écoute, le management du groupe Intelcia a rapidement adopté ce projet après une présentation en mars 2019. La première équipe est alors montée en octobre, après un appel à candidatures auprès des conseillers. À partir de là, l'Organisation agile se met progressivement en place.

3

Quel est l'objectif premier de l'« Organisation Agile » pour vous en tant que client ?

L'objectif de cette expérimentation est double :



valoriser un métier parfois mal perçu dans la société et donner plus de latitude aux conseillers dans leur interaction avec nos clients.

Ce sont, entre autres, ces deux éléments qui permettent de transformer un conseiller client en véritable ambassadeur de notre marque. Les échanges avec les clients deviennent encore plus humains, plus personnalisés ; le conseiller touche à d'autres aspects de l'organisation d'un centre de relation client auxquels il n'a pas accès dans une configuration classique.



C'est aussi une façon de travailler sur l'engagement des équipes, chose que je mesure chez Darty.

Quand nous développons l'engagement, nous développons forcément chez le conseiller l'envie de bien faire.

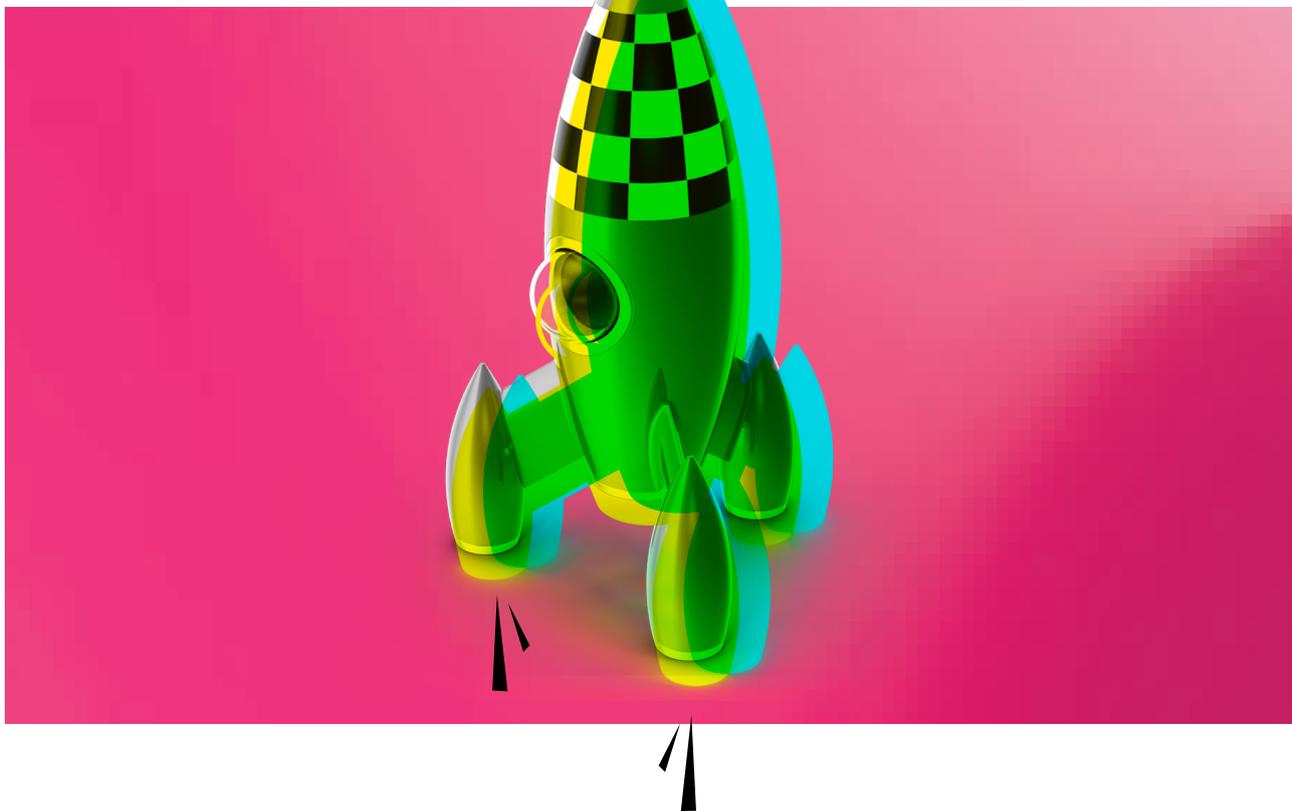


Rompre avec les silos

En replaçant le conseiller au cœur de la relation avec le client, l'Organisation agile lui donne l'opportunité de prendre en charge, de bout-en-bout, les besoins du client et d'y apporter des solutions personnalisées. Cette approche évite qu'un client soit redirigé une ou plusieurs fois vers d'autres interlocuteurs pour des besoins complémentaires à son appel initial.

 **L'organisation agile rompt ainsi avec les silos qui existent entre différents départements au sein d'un même projet.**

Les Agiles deviennent alors des points de contact uniques, gage d'une meilleure relation avec les clients. Le conseiller est ainsi amené à faire preuve de capacité d'analyse, de réflexion, de pédagogie et de savoir-faire. Une organisation agile, qui favorise l'autonomie, suppose donc de constituer des équipes compétentes, capables surtout de s'identifier complètement aux marques dont elles sont les ambadrices.





Ce qu'il faut retenir

- ✓ **L'Organisation agile veut répondre à la problématique de dévalorisation du métier de conseiller client à travers la mise en place d'une nouvelle organisation du travail.**
- ✓ **La réussite de ce projet tient à l'engagement des deux partenaires, Intelcia et Fnac Darty, à explorer de nouveaux horizons, avec comme boussole le partage et la préservation des valeurs communes.**
- ✓ **L'organisation agile s'appuie sur l'absence de lignes hiérarchiques, la responsabilisation, l'autonomie et la prise d'initiative des collaborateurs. Elle replace le conseiller au centre de la chaîne de valeur, au même titre que le client.**

Point de vue





Intelcia a toujours fait preuve d'agilité et de flexibilité dans l'accompagnement de ses clients dans leurs projets. Cela est d'autant plus vrai quand il s'agit de propositions basées sur l'humain, l'autonomisation, la responsabilisation, la confiance, etc. À travers l'organisation agile, notre Groupe démontre sa capacité à s'engager aux côtés de nos clients dans leurs différents challenges, dès lors que ceux-ci font sens pour nous.



Challenger des organisations qui sont déjà en place, rodées et performantes ne nous effraie pas. Au contraire, nous sommes demandeurs de ces approches innovantes, de ces expérimentations nouvelles.

Elles permettent d'aller chercher des performances additionnelles et d'améliorer nos process, notre organisation. L'expérience acquise sur ce projet peut inspirer d'autres activités ou départements du Groupe.

Toutes ces raisons nous ont confortés dans le lancement du projet « Organisation agile » avec notre partenaire Fnac Darty.



C'est un projet qui participe à la transformation du métier de la Relation Client et qui peut constituer une réponse ou une alternative au tout-digital.

La réussite de cette transformation passe d'abord par la valorisation du conseiller. Comment ? En lui confiant plus de responsabilités, en le mettant au cœur de la chaîne de valeur pour améliorer l'expérience client. C'est le but ultime recherché à travers l'Organisation Agile, en cohérence avec notre système de valeurs WE DREAM, WE CARE, WE DO.

02. Réinventer le modèle

Le modus operandi pas à pas

1

Définition des objectifs

Pour garantir la réussite du projet Organisation agile et assurer sa montée en charge progressive, les objectifs de départ sont avant tout d'ordre qualitatif. Ce parti pris voulu par Fnac Darty a ainsi permis d'entamer le projet sans pression et de faciliter l'onboarding des conseillers dans ce projet nouveau et novateur.

2

Désignation d'un leader

La première étape dans la constitution de l'équipe Agile consiste en la désignation de son leader qui assure à la fois le rôle de facilitateur et de médiateur. Il est chargé de poser les fondements du projet, d'organiser le travail des coéquipiers, de répartir les tâches, le temps que l'équipe se constitue, devienne autonome et s'autogère.

3

Soutien des fonctions support

Durant cette première étape où les fondations du nouveau mode d'organisation sont posées, l'organisation naissante est soutenue par les fonctions transverses du groupe Intelcia (Planification, Ressources Humaines, Formation, etc.). Les missions de ces départements reviennent aux conseillers une fois l'équipe agile lancée.



4

Constitution de l'équipe

L'étape de recrutement des membres de l'équipe agile est lancée en août 2019 à travers une campagne de communication et des appels à candidatures. Sur une quarantaine de candidatures recueillies, trois (3) candidats sont retenus. **Parmi les critères clés de sélection figurent la capacité à comprendre le concept de l'organisation agile et l'aptitude à porter le projet.** Les candidats devaient montrer une adhésion aux valeurs priorisées par l'équipe agile, dont notamment l'esprit d'équipe, le sens critique, le sens de l'innovation, l'engagement et la pédagogie.

5

Mise en place de la Charte

Pour définir de façon claire les principes, les règles du jeu et l'état d'esprit de l'équipe agile, une charte est mise en place. Ce sont les premiers membres de l'équipe agile qui en instaurent les principes de manière collégiale.

Cet acte fondateur de l'Organisation agile est avant tout un outil de cohésion interne. La charte permet de se mettre d'accord à tout moment sur les droits et les devoirs de tout un chacun. Elle décrit les moyens et les modalités de travail des membres de l'équipe agile. Chaque collaborateur de cette équipe accepte la charte et s'engage à la faire vivre. D'ailleurs, toute nouvelle recrue appose sa signature sur la charte au moment d'intégrer l'équipe.

6

Parrainage

Le parrainage a pour but de faciliter l'intégration d'un nouveau membre au sein de l'équipe et d'accélérer sa formation. Le binôme parrain-filleul est mis en place dès l'arrivée dans l'équipe du nouveau membre. Le choix du filleul/parrain se fait par affinité. Le changement du parrain peut se faire en cours de route.

Le parrain prend dès lors la responsabilité du filleul, le met en confiance, l'encourage et l'accompagne tout au long de sa prise de poste. Il le coach sur tous les aspects du métier et devient en quelque sorte son référent. Cette phase de parrainage prend fin lorsque le filleul assimile parfaitement les objectifs de l'organisation, devient opérationnel et actif sur l'ensemble des tâches. Il devient à son tour apte à parrainer.



3 questions à ...



Le partage est l'une des premières valeurs de l'équipe agile ”

Nora Aît El Machkouri
Leader de l'Organisation agile
Intelcia

1

Sans hiérarchie, comment l'équipe agile réussit-elle à s'organiser en prenant en compte la personnalité de chaque membre ?

L'organisation agile est un révélateur de talents. Comme toute personne, les membres de l'équipe ont voulu montrer de quoi ils étaient capables et leurs savoir-faire.

Mais cela ne s'arrête pas là, les différents caractères au sein de l'équipe se révèlent être nécessaires pour le bon fonctionnement. La charte mise en place dès le début, nous a permis d'avoir un cadre dans lequel l'équipe évolue.



Les collaborateurs comprennent que le partage est l'une des premières valeurs de l'équipe agile.



2

Quelles sont les tâches de l'équipe agile et comment œuvrez-vous pour améliorer la qualité ?

Dans toutes les équipes classiques et agiles, il y a un fonctionnement à définir. Pour l'équipe agile, il se différencie par l'absence de Team Leader, de Coach et de Contrôleur Qualité entre autres. Cette organisation permet d'impliquer tout le monde dans tous les aspects du métier. Les membres de l'équipe se chargent de ces tâches que ce soit la formation, la supervision ou encore la qualité.

La qualité prend une place centrale, elle est travaillée en permanence. Comme tout le monde le sait, on ne cessera jamais d'apprendre. De fait, le conseiller est le premier garant de la qualité.

3

Quelles sont vos ambitions pour l'avenir de l'organisation Agile à court et long terme ?

Notre ambition première est de garder notre niveau d'exigence, et par-là poursuivre la montée en compétence des collaborateurs au sein de l'équipe, tout en maintenant le fonctionnement actuel.

Pour l'ambition à long terme, c'est de faire en sorte que chaque collaborateur de l'équipe soit capable d'être leader à son tour pour porter l'organisation agile sur d'autres projets au sein d'Intelcia.





Changement de paradigme

Dans la charte de l'équipe agile, la qualité relationnelle entre les clients et les collaborateurs constitue un objectif prioritaire. Il s'agit d'un atout majeur pour développer la satisfaction client. Cela passe par une prise en charge de la totalité des besoins du client lors de son appel. Autrement dit, l'organisation agile supprime les silos entre les différents services : avant-vente, après-vente et assistance. Les collaborateurs de l'équipe agile ont alors plus de marge de manœuvre pour résoudre les problématiques rencontrées par le client et répondre à ses requêtes, indépendamment de leur objet.

L'autre spécificité de l'organisation agile est sa transparence à travers l'accès total à l'information (statistiques, chiffres, résultats). Les conseillers consultent tous les tableaux d'indicateurs et peuvent ajuster en conséquence leurs efforts. Ils présentent également, eux-mêmes, les indicateurs et les résultats au client et sont autonomes dans la répartition de leurs primes. Cette transparence sur les indicateurs de performance, combinée à la latitude d'organiser leur propre planning, donnent plus de flexibilité aux conseillers et réduit, en conséquence, l'absentéisme et le turnover.

Le consensus avant tout

En éliminant les strates hiérarchiques, l'équipe agile devait mettre en place un système de décisions. La Charte qui pose les principes organisant la vie de l'équipe agile stipule que la prise de décision se fait collectivement. Les décisions sont, ainsi, arrêtées grâce à un système de consultation des membres de l'équipe pour tous les sujets.

Cette pratique vise à favoriser l'expression et la responsabilité des membres de l'équipe. Le principe est d'obtenir un consentement mutuel pour légitimer entièrement les décisions dans l'intérêt de l'équipe. Les conflits sont également gérés en interne.



Si une difficulté ressort dans la gestion d'un conflit, le leader intervient en tant que médiateur pour apporter des pistes de solution.

Évoluer en toute agilité

Depuis le lancement du projet en octobre 2019 à Casablanca, l'équipe agile n'a cessé d'évoluer. Des 3 premières recrues du début, l'équipe s'élargit et atteint 13 collaborateurs, dans un premier temps. Ces 13 collaborateurs forment le premier groupe et l'équipe agile prend en main sa propre gestion, en toute autonomie.



Le succès de l'essai permet à l'équipe agile de s'agrandir progressivement, d'intégrer de nouvelles recrues et de nouvelles activités dans son scope.

L'Organisation agile se diversifie donc au fur et à mesure de la montée en charge de l'équipe. Elle a démarré avec la vente à distance (VAD) de Fnac Darty (appels entrants) avant de prendre également en charge le Chat Darty VAD et le Chat Fnac VAD. Depuis lors, toute l'équipe de la vente à distance de Fnac et Darty chez Intelcia est passé en mode agile, en juillet 2020, afin d'harmoniser les process et le référentiel de travail.

Pour réussir cette transition d'un mode « classique » vers l'Organisation agile, un effort a été consenti par l'ensemble des coéquipiers pour former les nouveaux au mindset agile. Le succès du projet a également permis de dupliquer l'expérience agile sur le site de Meknès, dont le démarrage est acté le 15 octobre 2020, date anniversaire du projet.



Deux ans après son lancement, l'Organisation agile compte 130 collaborateurs ; ce qui représente 23% des effectifs du dispositif Darty chez Intelcia.

Pour la petite histoire...

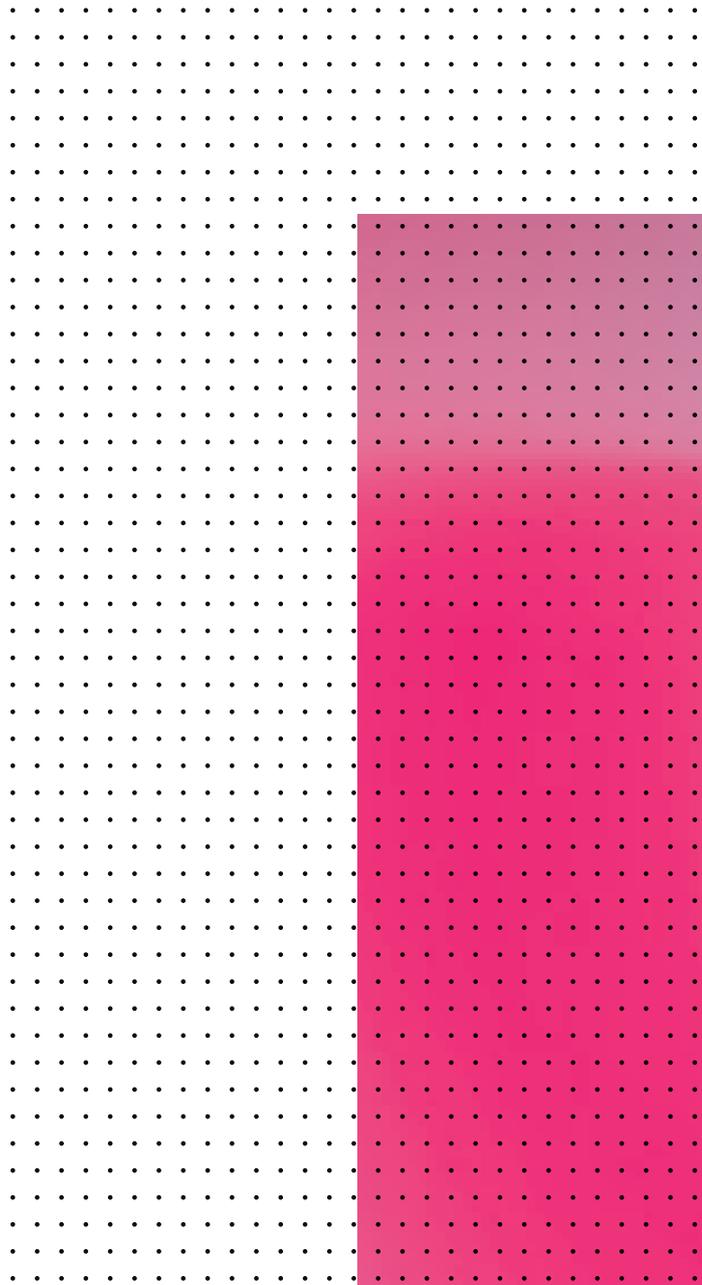
Au démarrage de l'organisation agile, la nouvelle équipe était appelée « équipe autonome ». La raison de ce choix initial était de coller à l'esprit de l'organisation qui veut que les collaborateurs soient autonomes dans leur gestion et les process. Seul hic : cela a donné lieu à certaines réticences vis-à-vis de cette équipe qui se dit « autonome ». Les collaborateurs extérieurs à l'équipe agile ne se sont plus spontanément portés volontaires pour leur apporter leur support, partant du fait qu'ils étaient « autonomes ». Raison pour laquelle l'équipe a changé de nom pour devenir « agile ». Évoluer en toute agilité, être à l'écoute constante de son écosystème et prendre le pouls du climat de travail sont ainsi des ingrédients importants pour assurer la réussite de cette expérimentation.





Ce qu'il faut retenir

- ✓ **Le projet Organisation agile a bénéficié à son démarrage des synergies avec les différents départements d'Intelcia.**
- ✓ **La charte de l'Organisation agile est l'acte fondateur de ce projet et lui permet de structurer les process et de fixer le cadre de fonctionnement de l'équipe.**
- ✓ **La qualité relationnelle entre les clients et les collaborateurs ambassadeurs de la marque constitue un objectif prioritaire de l'Organisation Agile et de notre partenaire Fnac Darty.**



Point de vue



Point de vue



Au vu de l'histoire commune entre Intelcia et Fnac Darty, le projet Organisation agile est une suite logique ”

Youssef Azizi
Directeur des Activités Techniques
Intelcia



Fnac Darty est un des clients les plus emblématiques du groupe Intelcia. Notre partenariat a démarré il y a plus de 7 ans. Le premier contact s'est établi dans le cadre de discussions pour la reprise de leurs centres de relation client internes. Le partenariat avec Intelcia prend forme en 2014 : nous partageons, et encore à ce jour, des valeurs et une vision commune qui ont instauré une grande confiance entre les deux parties.

Cette collaboration qui a démarré avec un petit périmètre de prestations autour des télécoms, du support Internet, des abonnements, etc. s'est rapidement étendue à presque tous les métiers de l'assistance et du service client de Darty.

Darty est un client très particulier dans la mesure où il ne vise pas uniquement la qualité de l'exécution, l'excellence opérationnelle et la rentabilité. Il accorde beaucoup plus d'importance à la manière avec laquelle tous ces objectifs sont atteints. Et parfois, Darty priorise davantage la manière de faire que l'objectif de rentabilité.

Pour Darty, il est très important d'avoir toujours une relation humaine avec le client final et ne pas rester cantonné aux process et aux outils. Autrement dit, la qualité de la communication relationnelle prime sur le reste. Et aujourd'hui, Fnac Darty est une référence en matière de qualité relationnelle. Le choix porté sur Intelcia par Fnac Darty pour être le berceau du projet Organisation agile est une suite logique au vu du chemin parcouru ensemble. Le groupe français considère que nous étions l'outsourcer le plus adapté pour mener ce projet dans le sens où l'agilité fait partie de notre ADN à Intelcia.

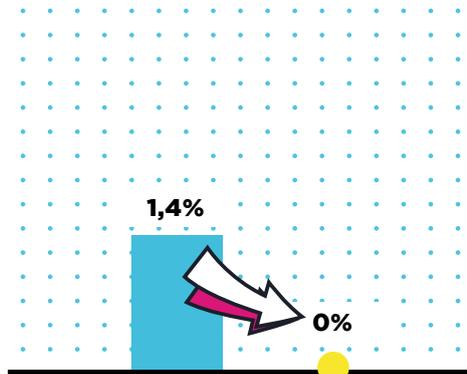
03. Retour d'expérience

Les performances RH au rendez-vous

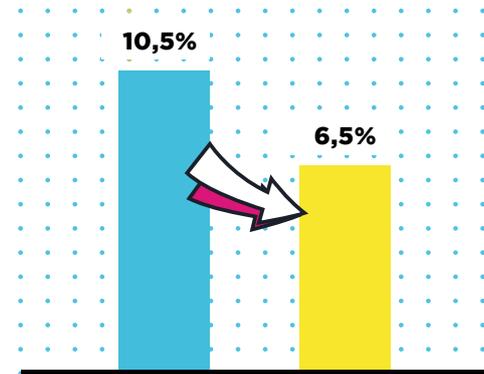
Au démarrage du projet « Organisation agile », les objectifs fixés sont avant tout d'ordre RH et qualitatif. Fnac Darty a placé le curseur sur ces indicateurs car l'entreprise accorde une grande importance à la relation entre son service client et ses clients. De plus, ce projet unique en son genre ambitionne des résultats sur le long terme. Les indicateurs quantitatifs, quoique suivis de très près, sont cependant relégués au second plan.

Les indicateurs RH (turnover et absentéisme) se sont tous orientés à la baisse , au premier marqueur du mois d'avril 2020 (aux premiers effets du confinement général).

Turnover

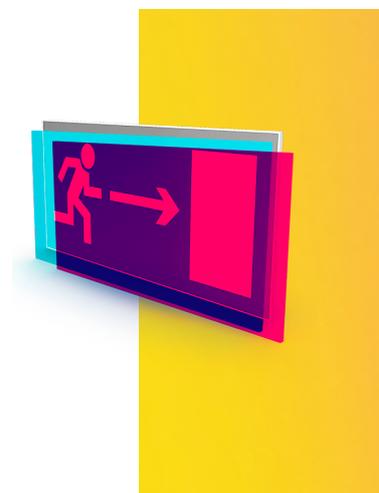


Absentéisme



Commentaire : Le *turnover* est l'une des principales problématiques que doivent gérer les centres de relation client. Cette récurrence du *turnover* conduit à une déperdition des compétences. L'Organisation agile favorise donc un engagement important des collaborateurs, ce qui impacte favorablement la qualité du service.

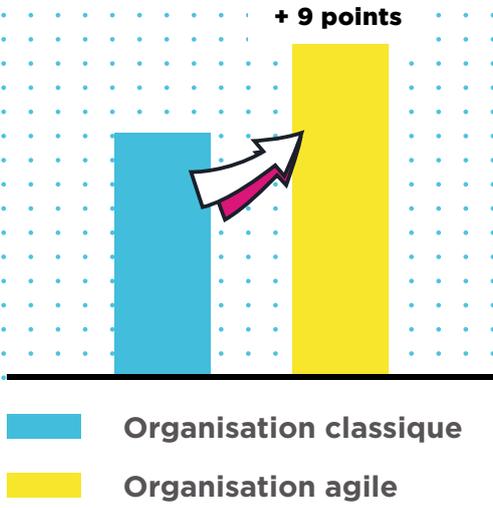
Depuis le passage de tous les conseillers sur l'activité de la VAD en mode full agile, en juillet 2020, le **turnover ressort avec un peu moins de 2%**. L'adaptation au nouveau mode de travail, difficile dans le cadre de l'intégration d'un grand nombre de personnes (44) en une fois, explique ce chiffre. En outre, le contexte de la Covid, ne rend pas lisible l'impact de ce passage sur l'absentéisme.



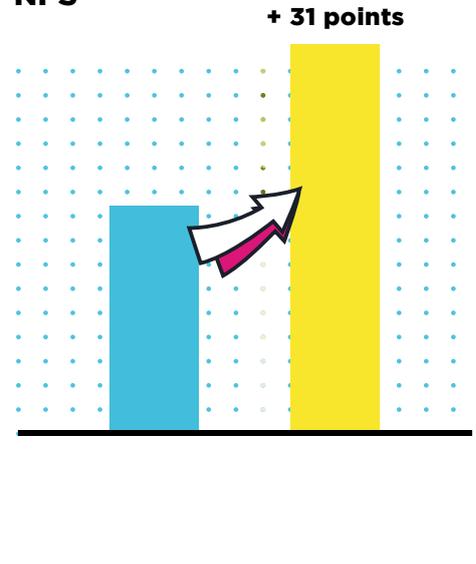
Les indicateurs qualitatifs dans le vert

Les indicateurs de qualité se sont également révélés positifs. **L'équipe agile s'est ainsi distinguée par la qualité de ses appels.** Cette qualité est mesurée par la perception de l'échange par le client suite à une enquête à chaud et post-appel, et une enquête à froid via les emails.

Superscore

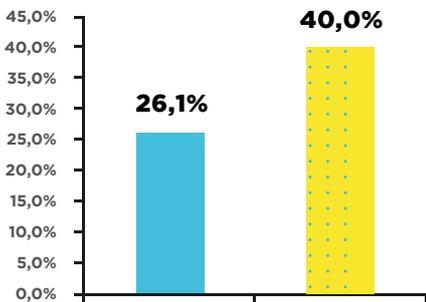


NPS

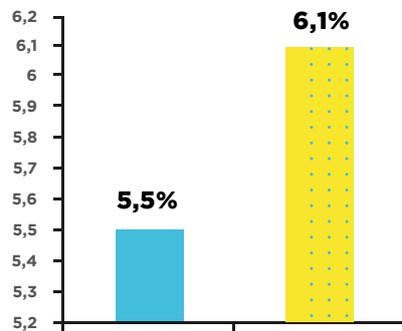


Avec le passage de toutes les équipes des activités VAD de Darty et Fnac Darty en mode agile, il a été plus aisé de comparer les réalisations de l'équipe agile sur sa première année pleine (2020) à l'organisation classique dans sa dernière année pleine (2019) sur des critères pertinents pour les deux modes de fonctionnement. Ces indicateurs sont tous en hausse.

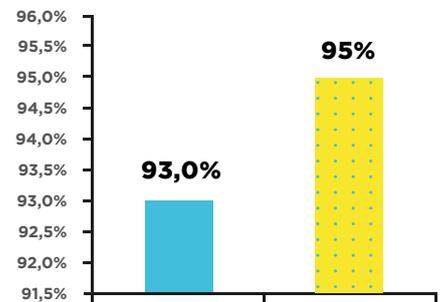
Superscore



Productivité



Efficiences



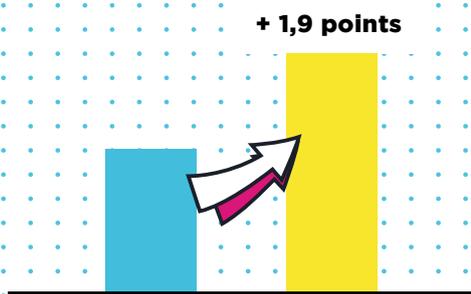
■ Organisation classique 2019
■ Organisation agile 2020

Concrétisation et ventes en nette progression

L'autre type d'indicateurs sur lesquels l'équipe agile est devenue extrêmement performante au cours de la première année de lancement du projet est relatif aux performances commerciales.

Au premier marqueur d'avril 2020, les concrétisations en comparaison avec l'équipe classique était en nette amélioration.

Concrétisation

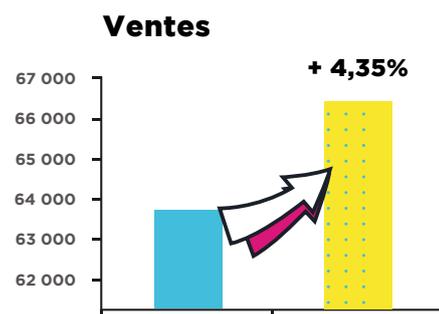


Facteurs de satisfaction

En matière de perception de cette nouvelle organisation, les membres de l'équipe agile sont quasi-unanimes.

Le style de management basé sur la concertation, la transparence, combinées à une responsabilisation des membres de l'équipe, sont des facteurs de grande satisfaction.

En comparant les années 2020 de l'équipe agile et 2019 de l'équipe classique, on en ressort avec une progression des ventes de plus de 4%.



Ce qui démontre un fort impact de l'implication plus accrue, de la responsabilisation et de l'autonomie sur les indicateurs de performances des projets.





*Base avril 2020

Points de vigilance

Si les indicateurs de qualité et la perception positive des collaborateurs sont au rendez-vous, cela n'empêche pas qu'il y ait des points de vigilance. **Une des inquiétudes soulevées par les membres de l'équipe agile est l'élargissement de l'éventail des tâches.** La mission du conseiller agile englobe les tâches opérationnelles (prise d'appels ou chat, réponse aux mails) et les tâches managériales (atelier qualité, compilation des indicateurs de la journée, état de présence, parrainage, réunions, supervision, planning, recrutement).

Toutefois, il faut noter que tous les membres de l'équipe agile n'accomplissent pas toutes ces tâches dans la même journée et à la fois. Les tâches managériales sont rotatives et affectées aux groupes par semaine. De plus, ces tâches sont exécutées durant leurs horaires de travail. De l'avis de tous, l'épanouissement au sein de l'équipe agile est certain grâce à cette même diversification des missions.

Pour d'autres collaborateurs, **une des limites de ce modèle réside dans le fait que l'Organisation agile évolue au sein d'une organisation générale qui, elle, est classique.** Ils évoquent alors la nécessité que l'organisation générale fasse plus d'efforts pour accommoder davantage l'organisation agile.

In fine, l'avantage même d'une Organisation agile est sa grande capacité à apprendre, à s'adapter et à évoluer. Les problèmes qui se posent aujourd'hui sont certainement une base de réflexion et une feuille de route pour davantage d'innovation et de transformation à l'avenir. Les marges de progression de l'équipe agile sont donc importantes. Les ajustements et les évolutions sont, d'ailleurs, le propre d'une organisation apprenante.

Points forts VS points de vigilance

Points forts

- Enrichissement du métier
- *Customer and Employee Centric*
- Révélateur de talents et de vocations
- Rôle de facilitateur d'Intelcia (mise à disposition des moyens)
- Pépinière de formation de manager
- Élimination des silos entre plusieurs prestations pour le même client
- Relation client ré-humanisée ou re-personnalisée

Points de vigilance

- Évolution d'un modèle agile dans un environnement classique
- Structure salariale complètement différente de la classique
- Industrialisation de l'autonomisation de l'organisation

3 questions à ...



Le client doit être assez fort et confiant pour s'éloigner d'un modèle classique ”

Youssef El Aoufir
COO, Intelcia

1

Pour vous, quels sont les ingrédients qui ont été nécessaires pour la réussite de ce projet ?

Le moteur principal de cette expérimentation et de sa réussite est l'envie de tester de nouvelles méthodes de collaboration et de montrer qu'il est possible de faire les choses différemment.

La réussite d'un projet tel que l'Organisation agile demande un fort engagement humain. Dès le début, Intelcia et Fnac Darty se sont engagés et ont mis en place les moyens nécessaires pour la réussite de cette expérience.



2

Comment concevez-vous la suite du projet « Organisation agile » ?

Nous sommes toujours en mode expérimentation, ce qui implique de tester, d'apprendre, de se tromper parfois, d'ajuster et d'améliorer l'organisation. Aujourd'hui, tous les indicateurs opérationnels relatifs à l'Organisation agile donnent satisfaction.

C'est également une phase de consolidation des acquis afin de préparer la prochaine phase de montée en charge de l'Organisation agile. D'ailleurs, l'équipe agile a intégré dans son scope entre temps d'autres activités de Fnac Darty. L'avenir, c'est aussi intéresser d'autres clients à ce type d'organisation en leur démontrant les bénéfices de ce mode de fonctionnement agile. Certains départements du groupe Intelcia pourraient eux aussi s'inspirer de ce modèle d'organisation et en faire l'expérimentation.

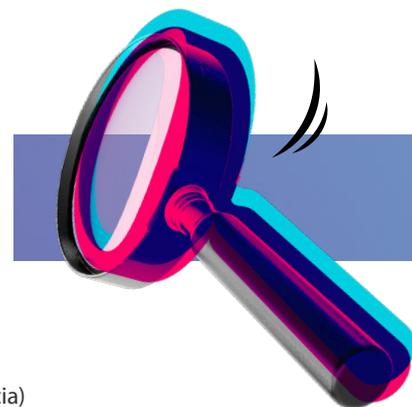
3

Enfin, au-delà du mode agile, il s'agit de la transformation du métier ?

Il faut garder à l'esprit que l'expérience de l'Organisation agile ne peut se faire qu'avec des clients qui ont cette conviction comme nous. S'ils y sont réticents, nous ne pouvons le leur imposer. Ce sont les clients qui choisissent le fonctionnement à mettre en place, nous donnent les flux à recevoir, les KPI's (key performance indicators) à mesurer et l'organisation à mettre en œuvre. Il faut avoir cette disposition à entendre et répondre aux besoins du client pour mettre en place ce type de projet entre une marque et son partenaire outsourcing.

Le client doit être assez fort et confiant pour s'éloigner d'un modèle classique, rechercher la valorisation du collaborateur afin de le mettre au service de sa marque client. C'est notre conviction et c'est que nous prônons auprès de nos clients.

Facteurs clés de succès de l'Organisation Agile en 3 points



B2B

- Partenariat entre le client (Fnac Darty) et l'outsourcer (Intelcia)
- Investissement mutuel : Fnac Darty (budget et disponibilité) / Intelcia (moyens humains, organisation, outils)
- Déploiement progressif avec un benchmark systématique

Indicateurs

- Priorité aux indicateurs qualitatifs en phase de démarrage
- Prise en compte des indicateurs quantitatifs dans une seconde phase
- Réflexion sur la mise en place d'indicateurs spécifiques (productivité)

Organisation

- Système de mentoring (format de la formation spécifique et réadapté au modèle)
- Présence d'un médiateur/arbitre
- Rédaction d'une charte (règles de gestion, d'organisation, d'évaluation)
- Création du processus de destaff (Dégraissage de l'équipe pour répondre à une problématique de baisse d'activité)
- Rémunération (garantie les deux premiers mois) et système de prime adapté (individuelle et collective)

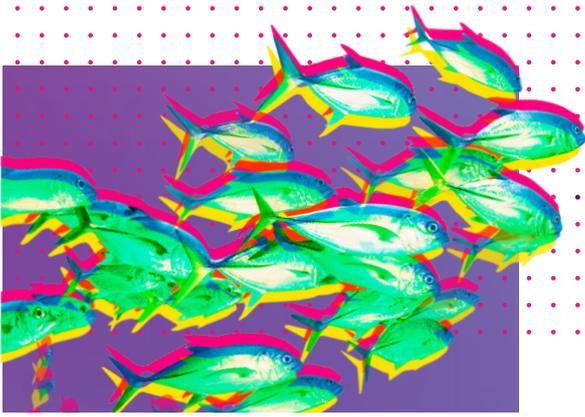




Ce qu'il faut retenir

- ✔ **L'Organisation agile montre globalement de meilleurs résultats qualitatifs, notamment en termes d'engagement et de qualité relationnelle avec le client.**
- ✔ **L'Organisation agile est une structure évolutive et apprenante. Les marges de progression sont importantes pour l'équipe.**
- ✔ **L'expérience de l'Organisation agile ne peut se faire que dans le cas de clients convaincus de l'impact positif de cette approche sur leurs organisations.**

04. Conclusion



En donnant vie au projet « Organisation agile » et en mettant en place un terreau fertile pour son évolution, Intelcia et Fnac Darty ont montré qu'il était possible d'envisager au sein d'une entreprise une autre forme de collaboration structurée, *scalable* et performante.

Cette volonté commune s'est concrétisée grâce au *sponsorship* des deux partenaires de ce projet rupturiste, qui aujourd'hui, chiffres à l'appui démontrent sa réussite. Ce succès ne se mesure pas seulement en termes d'indicateurs quantitatifs, car **l'impact de l'Organisation Agile sur le développement personnel des collaborateurs est indéniable.**

Le projet est perçu par les Agiles comme un tremplin, une opportunité pour plusieurs d'entre eux d'exercer d'autres rôles au sein de l'entreprise, de se découvrir et d'explorer chez eux de nouveaux talents

. En quittant le confort d'un métier déjà apprivoisé, les coéquipiers de l'Organisation Agile ont levé le voile sur d'autres qualités personnelles et professionnelles.

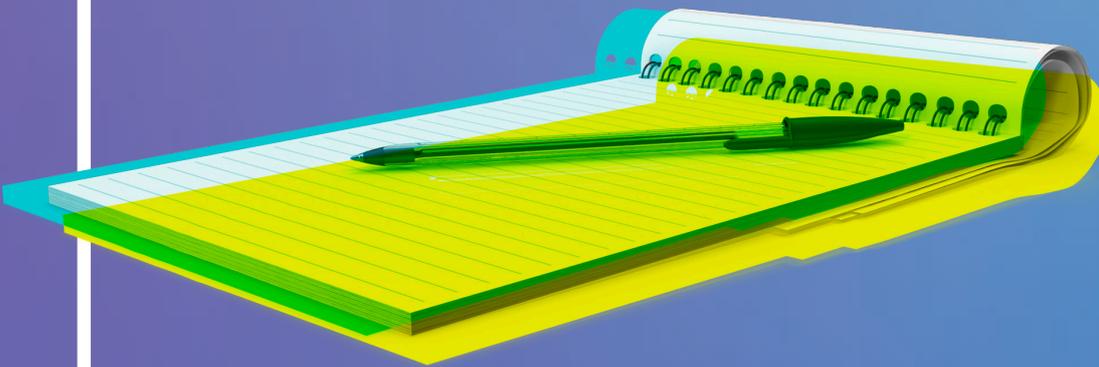
Et c'est tout l'intérêt des organisations agiles qui n'évoluent pas de manière linéaire avec des process préconçus, mais qui prônent plutôt l'apprentissage collectif chemin faisant pour se développer, s'améliorer et écrire une nouvelle histoire commune.

Si ce projet a été un révélateur de talents, il a également démontré que l'agilité qui constitue son socle est un grand avantage dans les contextes des grandes mutations comme cela a été le cas pendant les confinements successifs imposés par la Covid-19.

Pour aller plus loin

(références documentaires)

- **Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées,**
Frédéric Laloux, les éditions Diateino
- **Liberté et Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises,**
Isaac Getz et Brian M. Carney, les éditions Fayard
- **La révolution Holacracy, Brian J. Robertson,**
les éditions Alisio



intelcia

