

# L'entreprise Ritmx en mode agilité

13/05/2019 | par [Eric Delon](#) | [Innovation](#)



©VanderWolf Images

*Cette entreprise de haute technologie, spécialisée dans l'univers du transport et de la mobilité, a mis en place une organisation managériale agile et transparente.*

Objectif Agilité ! Tel est le credo managérial martelé par les dirigeants de l'entreprise Ritmx depuis le printemps 2013. Créée en 2008, l'entreprise de 150 collaborateurs — de droit privé — est spécialisée dans l'édition de logiciels dans le domaine du transport et de la mobilité. «Nous aimons nous définir comme la pépite technologique de la SNCF, se félicite Éric Mallet son DRH. Nous sommes notamment en charge de la distribution billettique des titres de transport de tout le réseau TER et avons contribué à la mise en place de la technologie NFC pour les passes Navigo».

## 95% de cadres

Soucieux de continuer à se montrer innovant, Ritmx a mis en place depuis plusieurs années des méthodes de management innovantes. «95% de nos collaborateurs sont des cadres, avec des profils technologiques à forte valeur ajoutée. La moyenne d'âge de l'entreprise est de 40 ans», souligne Éric Mallet qui déplore de ne compter que 15 à 20% de femmes dans son effectif «malgré nos efforts pour féminiser notre organisation».

Retour en 2013 avec cette volonté, après 5 années d'existence, de basculer dans une démarche d'agilité. «Jusqu'alors nous nous inscrivions dans une logique de cycle standard, assez longue, avec un développement technologique qui était externalisé à des prestataires. Nous avons alors décidé de prendre notre destin en main», confie le DRH. L'entreprise décide alors de créer sa propre équipe de développement.

## Changement de rythme

**« L'entreprise substitue des cycles de 2 semaines avec des tests permanents et un passage rapide en production »**

---

Nous avons réuni toutes les compétences dans le même lieu (colocalisation) et raisonné en cycle court», note Éric Mallet. À la place des cycles longs traditionnels, — 6 mois à 1 an — l'entreprise substitue des cycles de 2 semaines avec des tests permanents et un passage rapide en production. «Autrefois nous attendions que notre client valide tout le process. Désormais nous élaborons nos solutions de manière progressive, avec une boucle d'amélioration continue et un feedback immédiat» rappelle-t-il.

**« Le comité de direction qui est devenu une équipe comme une autre et qui doit, lui aussi, délivrer de la valeur pour le client »**

---

Devant le succès de la mise en agilité de l'équipe développement, il est décidé en 2015 de passer l'ensemble de l'entreprise en mode agile. «Y compris le comité de direction qui est devenu une équipe comme une autre et qui doit, lui aussi, délivrer de la valeur pour le client» note Éric Mallet.

Les 4 services verticaux de l'entreprise (Études, Développement, Exploitation, Test) jusqu'alors organisés «en silos», deviennent des organisations «cellulaires», agiles et autonomes. Pour parvenir à mettre en place cette révolution culturelle, la direction crée des groupes de travail (une dizaine) et fait de ce projet un véritable chantier de transformation.

## Rendez-vous tous les 6 mois

«Pour réussir notre pari, il fallait définir quel type de management adopter, quelle communication utiliser, comment harmoniser les pratiques. Il fallait s'assurer que nos collaborateurs adhéraient au projet et étaient toujours motivés. D'où le rôle de coaching, d'accompagnement joué par les équipes support, dont la mienne bien entendu», explique le DRH, qui se réjouit, quatre ans après le lancement du projet, du très faible taux de turnover des collaborateurs, «une preuve irréfutable», sourit-il.

Afin de s'assurer de la motivation des équipes, 2 fois par an est instauré un rendez-vous baptisé «Meetup» au cours duquel, en une journée, chaque collaborateur peut donner son point de vue sur ce qui marche ou sur ce qui ne marche pas dans l'ensemble des domaines qui concernent l'entreprise (qualité de vie au travail, avancée des projets...). «À l'issue de ces réunions, nous lançons systématiquement des plans d'actions pour résoudre les problèmes soulevés» précise Éric Mallet qui considère que chaque manager ne doit avoir pour objectif que de se mettre «au service de l'équipe». «Être un facilitateur et non plus un chef omniscient», résume-t-il.

## Obeya

**« Une salle dédiée dans l'entreprise réunit l'ensemble des membres d'un seul et même projet »**

---

La notion de transparence au sein des équipes étant jugée particulièrement stratégique pour l'entreprise afin que chacun soit, en permanence, au même niveau d'information pour l'avancée des projets, la direction de l'entreprise a installé une obeya, «grande salle» en japonais. Concrètement, une salle dédiée dans l'entreprise réunit l'ensemble des informations concernant toutes les équipes et tous les projets. Les équipes y tiennent ponctuellement des réunions de travail et de synchronisation, entre elles ou avec leur client, afin d'avoir toutes les informations à disposition et les mettre à jour en temps réel. Cette salle possède de nombreux outils technologiques visuels (ordinateurs portables, imprimantes, aper board tactiles, écrans affichage).

«Chaque parcelle de mur représente une dimension différente d'un projet : planification des tâches, information client, objectif, suivi de la production... Les informations sont regroupées selon une logique visuellement attractive pour être consultées et comprises par n'importe qui, à n'importe quel moment. Bref, cela donne à voir une vue 360 degrés d'un projet afin de mieux collaborer et accélérer les prises de décisions opérationnelles et stratégiques», décrit Éric Mallet.

## Manager de carrière

**« Tous les 15 jours, la direction organise les «Moment de la transparence» »**

---

Dans le même esprit, tous les 15 jours, la direction organise les «Moments de la transparence», entre 12heures et 14heures Le principe ? Chacun inscrit des questions par écrit de manière anonyme et les place dans une urne. «Les sujets sont libres. Ils peuvent concerner un produit, un collaborateur...» précise Éric Mallet. Dès l'énoncé de la question, celui qui se sent légitime peut répondre. «L'objectif est de répondre à des problématiques qui ne sont jamais traitées «souligne le DRH.

**« Chaque collaborateur doit solliciter un «manager de carrière» avec lequel il doit bâtir des parcours de progression professionnelle »**

---

Par ailleurs, pour faciliter la gestion interne des carrières, chaque collaborateur doit solliciter un «manager de carrière» de son choix avec lequel il doit régulièrement échanger et bâtir des parcours de progression professionnelle en ayant recours, notamment à des évaluations/feedback à 360° (5 à 8 collaborateurs) [\(1\)](#). «Au sein du comité de direction, nous avons également recours aux évaluations 360° qui sont suivies de débriefings collectifs» précise Éric Mallet.

Dans l'objectif de répondre de manière innovante aux demandes de ses clients, Ritmx promeut par ailleurs l'intrapreneuriat (2) au sein de ses équipes et organise des ateliers de design thinking (3) durant lesquels les collaborateurs peuvent faire part de leurs idées/projets qu'ils souhaiteraient développer en parallèle de leur fonction au sein de l'entreprise

## Note

<sup>(01)</sup> Approche permettant une évaluation du manager par tout son entourage professionnel. - [Retourner au texte](#)

<sup>(02)</sup> L'intrapreneuriat permet aux salariés d'une entreprise de mener un projet innovant de bout en bout en leur sein tout en gardant leur statut. - [Retourner au texte](#)

<sup>(03)</sup> Le design thinking est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. - [Retourner au texte](#)