Deloitte.
Digital

L'ENTREPRISE AGILE

Complexité, incertitude,
interdépendance...

L'agilité comme réponse

SOMMAIRE

4 Complexité, incertitude, interdépendance : l'agilité comme réponse

6 Ces entreprises qui vivent plus longtemps et en meilleure santé

7 Portrait-robot d'une entreprise agile

9 Tous agiles ? Les secteurs et fonctions en pointe

12 La croissance organique par l'innovation au cœur de la survie des organisations

13 L'agilité accélératrice d'intégration des croissances externes

14 Sens commun, autonomie, simplicité : vers de nouveaux modèles d'organisation

22 L'innovation, un enjeu de compétitivité autant que d'attractivité

24 Vers l'agilité managériale et comportementale

29 Cas de la Direction Services and Cloud de SFR Business Team

31 Cas d'AXA : l'agilité à grande échelle et multisite

34 Cas de la Direction des systèmes d'information et de la Direction Digital du Groupe SNCF

37 Cas de la Direction des systèmes d'information de La Mutuelle Générale

39 N'est pas agile qui veut

42 Comment amorcer sa transformation ?

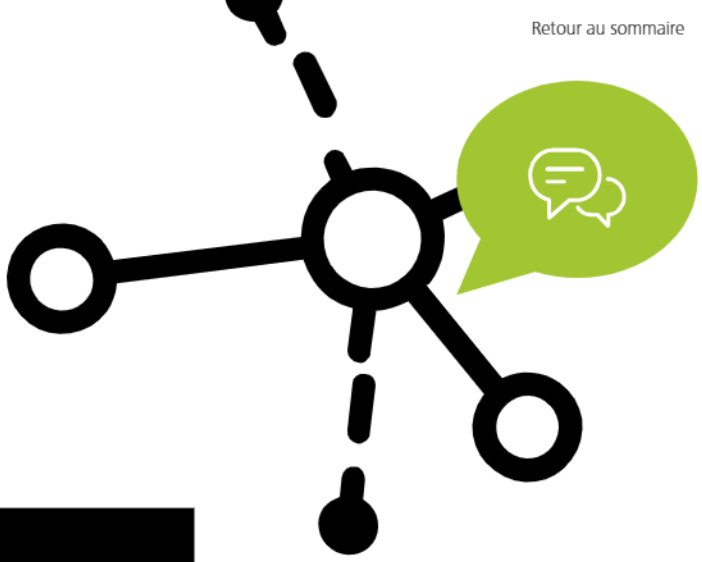
45 Glossaire

51 Les auteurs et contributeurs Deloitte

52 Les témoins des entreprises

54 Les offres de conseil et formation entreprise agile chez Deloitte

COMPLEXITÉ, INCERTITUDE, INTERDÉPENDANCE : L'AGILITÉ COMME RÉPONSE



Terme indispensable ou obsolète pour décrire le monde actuel, le mot « crise » est sur toutes les lèvres, dans tous nos journaux, sur tous nos écrans. Venu de la médecine antique, le mot « krisis » en latin désigne le point critique où la maladie peut évoluer vers la guérison ou vers la mort. Aujourd'hui, on parle d'une crise polymorphe qui affecte l'économie, la finance, l'écologie, la société, la culture, l'éducation.

L'analogie avec l'organisme malade laisse penser à la possibilité d'une providence salvatrice et entretient le mythe d'un retour à la normale. Or, nous sommes face à un nouveau paradigme sociétal, celui d'une **révolution informationnelle** qui ne nécessite ni guérison ni rémission mais une adaptation. « La révolution de l'information que nous vivons aujourd'hui est sans doute d'une violence et donc d'un impact au moins aussi grands que ce que l'on a appelé la première révolution industrielle », écrit le professeur Jérôme Barrand[1]. Ce nouvel état des choses pousse à rechercher de nouvelles règles, de nouveaux modes de régulation et de nouvelles stratégies pour gérer les contraintes d'un environnement incertain. Après l'émergence des télécommunications, l'informatique puis Internet sont venus compléter le tableau de cette révolution informationnelle. L'introduction massive et accélérée des technologies de l'information transforme considérablement notre rapport au temps, à l'espace, nos processus cognitifs, nos manières de vivre, de consommer et d'interagir. Avec ce bouleversement, le **« stress des technologies avancées »** dont parlait déjà Jérémy Rifkin[2] en 1997 devient de plus en plus prégnant.

Du fait de ces changements radicaux, **nous assistons à une remise en cause du modèle managérial hiérarchique, centralisé et monolithique dans les organisations.** Jérôme Barrand résume ce changement en quatre tendances

[1]Jérôme Barrand, Manager Agile - [2]Jérémy Rifkin, La fin du travail, La Découverte, 1997

principales : la montée de la complexité, la montée de l'interdépendance, la montée de l'incertitude et la montée de l'individualité[3].

Dès lors, comment les organisations peuvent-elles faire face à ces bouleversements ? Aucun salut durable n'est à espérer dans l'élaboration de plans « anti-crise ». Aucun plan à long terme ne peut fonctionner puisque rien n'est prévisible. Au contraire, une approche par « petits pas » permet de ramener la complexité à une échelle humaine et de développer des solutions plus justes pour chaque situation donnée.

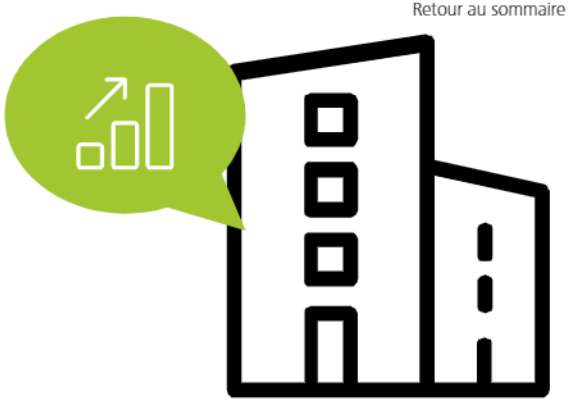
Le facteur clé de succès d'une transformation habile est ainsi lié à une reconquête de la **dimension humaine**. L'entreprise doit créer les conditions permettant de libérer les capacités créatives de chacun, tirer profit des savoir-faire et de l'intelligence collective. Très loin du modèle d'entreprise des années 60, où la planification était possible face un horizon économique dégagé, le management participatif - déjà théorisé dans les années 30 - inspire de nouveaux modèles. Basés sur la coopération, la confiance et l'intelligence collective, les **principes agiles sont des réponses habiles aux enjeux d'innovation et d'adaptation.** Pour accueillir les générations Y et Z dans le monde professionnel, il semble plus que jamais fondamental de faire une place à l'intelligence intuitive et à l'émotionnel car ce sont là les ingrédients d'une vraie démarche d'innovation, au-delà de la logique et du rationnel.
Au niveau organisationnel, l'agilité permet une complexité à taille humaine, une souplesse adaptative et une coopération à tous les niveaux.

L'agilité n'est pas un nouveau modèle qui viendrait se substituer au précédent. L'agilité n'est pas une simple méthode.

C'est un nouvel état d'esprit, une nouvelle habileté pour s'adapter, innover, interagir. À travers ce livre blanc, nous avons voulu montrer la dimension profondément humaine de la transformation vers l'agilité d'entreprise et éviter ainsi les écueils d'une approche trop méthodique.

[3]Jérôme Barrand, « Etre agile... le destin de l'entreprise de demain », article publié dans L'Expansion Management Review 2009/1 (N° 132) - http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=EMR_132_0118#s1n4

CES ENTREPRISES QUI VIVENT PLUS LONGTEMPS ET EN MEILLEURE SANTÉ



Certaines entreprises fonctionnent mieux que d'autres. Ce sont celles qui ont en tout premier lieu une performance capable d'assurer leur pérennité. Une performance durable est une **performance économique** qui s'appuie sur une relation de confiance avec les clients. C'est aussi une **performance sociale** basée sur la reconnaissance de la valeur des collaborateurs. Et enfin, une **performance environnementale** qui tient compte de l'impact des activités sur la planète.

Ces entreprises adoptent en général une stratégie misant sur le long terme tout en ayant une capacité à anticiper et réagir vite sur le court terme. On constate qu'elles ont une meilleure capacité à s'adapter en cas de turbulences et passent les crises avec plus de sérénité. On retrouve typiquement ces caractéristiques au sein des **entreprises familiales** pour lesquelles la pérennité est l'enjeu premier. Bien que leurs performances instantanées soient parfois moins importantes que celles de groupes de plus grande échelle, elles résistent mieux au temps car elles ont une **capacité naturelle à s'organiser en réseaux autonomes collaborant pour assurer leur équilibre.**

Le cas de **General Electric**[1] (GE) illustre parfaitement cette capacité à s'adapter régulièrement et à résister. En effet, GE doit principalement sa longévité à son **aptitude constante à se remettre en question et à adopter de nouvelles manières de travailler.**
Visionnaire et précurseur, le Groupe a su très tôt adopter les pratiques managériales les plus optimales en optant, par exemple, dès les années 50, pour le management par objectifs ou encore le Six Sigma dans les années 90.

En 2013, le vent tourne. General Electric constate une sclérose organisationnelle liée à sa taille. La bureaucratie est trop importante, il y a un manque de focalisation client et un déficit d'innovation. L'entreprise comprend qu'elle doit se réinventer pour avoir la même agilité et la même capacité d'innovation que les startups de Californie. Pour ce faire, elle lance le **programme FastWorks** basé sur **Lean Startup**[2], une démarche d'innovation popularisée depuis 2008 par l'entrepreneur et auteur reconnu, Eric Ries.

La **philosophie de Fastworks** est simple : accélérer le développement des produits en se basant sur une boucle de **construction,** de **mesure** et **d'apprentissage**. A partir d'une première idée, la boucle démarre par la construction

[1]Cf. http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-08-07/ge-taps-lean-startup-ideas-for-faster-cheaper-product-rollout
[2]Cf. http://theleanstartup.com/

d'un produit minimum viable qui est mis à disposition d'un premier panel de clients. On mesure ensuite l'intérêt des clients pour le produit. Sur la base de ces mesures, des enseignements sont tirés, permettant de décider s'il convient de persévérer sur l'idée ou s'il est préférable de l'adapter.

Démesuré, le programme Fastworks est à l'échelle de GE : 40 000 personnes formées, plus de 300 projets en Lean Startup soutenus par plus de 80 coachs internes. Les résultats sont finalement au rendez-vous. La turbine à gaz 7HA a été développée avec une avance de deux ans par rapport à des moyens traditionnels, pour un coût diminué de 40 %. Le responsable marketing indique que de nombreuses innovations n'auraient jamais vu le jour sans cette nouvelle culture du « fail fast, fail small » qui encourage l'expérimentation.

En effectuant cette transformation d'ampleur, **GE a gagné en « time-to-market », réduit ses coûts de développement produit et amélioré la satisfaction de ses clients** en construisant des produits réellement adaptés à leurs besoins.

Qu'il s'agisse de General Electric ou des entreprises françaises que nous avons interrogées dans le cadre de ce livre blanc, nous retrouvons trois caractéristiques communes à toutes ces organisations : elles **anticipent** mieux les changements et leurs impacts, **collaborent** plus et de manière étendue, et **innovent** plus mais de manière raisonnée.
Enfin, elles s'appuient toutes sur une maîtrise de leur complexité pour améliorer de façon continue ces trois capacités.

PORTRAIT-ROBOT D'UNE ENTREPRISE AGILE

L'entreprise agile est une entreprise qui apporte des **solutions concrètes et personnalisées à ses clients**, qui **coopère** pour améliorer sa compétitivité, qui s'organise pour **maîtriser le changement et l'incertitude**, et enfin qui **se nourrit de la richesse de ses collaborateurs et de son patrimoine informationnel.**

Retour au sommaire

Une entreprise agile se démarque des autres par une performance globale basée sur ses capacités à **coopérer, anticiper et innover.** Sa capacité à **coopérer** avec son écosystème interne et externe en s'alignant sur un sens commun lui permet d'être en permanence engagée et en ligne avec son marché. Sa capacité à **anticiper** les événements externes et les conséquences de ses actions et décisions lui permet de ne pas se laisser surprendre et lui évite d'être dans la simple réaction. Enfin, sa capacité à **innover** de manière juste lui permet de s'améliorer, de faire la différence et de ne changer que ce qui est nécessaire. Cela évite la surenchère inutile d'innovation.

La performance de l'entreprise agile repose sur l'équilibre entre la triple satisfaction de ses clients, de ses collaborateurs et de ses actionnaires. Sa bonne gouvernance dépend ainsi d'un subtil équilibre entre ces trois dimensions.

Une **entreprise agile est orientée client,** encourage **l'innovation par l'expérimentation** et en **accepte les échecs.** C'est une entreprise qui **mobilise par le sens**, qui **développe et respecte ses collaborateurs,** et qui **fonde ses décisions sur la valeur** apportée à sa performance globale.

Fortement **orientées clients,** les équipes sont en prise directe avec ceux-ci et possèdent toute la latitude pour décider des éléments qui vont accroître leur performance. La valeur apportée à la performance globale est au centre de leur attention.

En encourageant **l'expérimentation**, l'entreprise agile inscrit dans ses gènes l'analyse de chemins alternatifs pour développer des solutions qui maximisent sa performance. En acceptant l'échec comme part de l'expérimentation, elle développe l'apprentissage et l'amélioration continue (« fail fast, learn fast »).

En **mobilisant par le sens**, elle crée l'alignement interne et externe sur une vision mobilisatrice transparente et partagée. Ce partage d'information accroît significativement l'engagement des collaborateurs et leur performance. Dans les modèles plus traditionnels, l'information est conservée par le management, ce qui lui permet d'asseoir son pouvoir. Or, disposer de l'information pertinente au bon moment est un facteur déterminant pour prendre les bonnes décisions au bon niveau. À l'heure de la société de l'information, dissimuler cette information est totalement contre-productif. L'ère de l'information-pouvoir est désormais révolue.

Pour finir de dresser ce portrait, il est important de parler d'humain. L'entreprise agile **développe et respecte ses collaborateurs** en s'appuyant sur des « managers leaders ». Ceux-ci interviennent auprès de leurs équipes pour libérer les talents de chacun et placer les collaborateurs au centre de la création de valeur.

Pour être agile, l'entreprise doit travailler parallèlement sur **trois de ses principaux piliers :** son **modèle opérationnel,** son **capital humain** et son p**atrimoine technologique**. Le modèle opérationnel d'entreprise est à adapter dans ses fondamentaux : l'agilité en transforme les processus, les pratiques, l'organisation et la gouvernance de l'entreprise. Le capital humain, quant à lui, repose sur les collaborateurs, mais aussi sur les valeurs et la culture qui les unissent. Être agile nécessite alors de marier

intelligemment les valeurs et la culture de l'entreprise avec celles de l'agilité. Ce mariage constitue la clé du succès de l'adoption d'une telle approche. Enfin, développer son patrimoine technologique se fait par l'adoption de technologies sociales, de collaboration et de partage de l'information qui catalysent l'innovation et la transformation.

Devenir une entreprise agile est gage de succès. En effet, là où les structures classiques n'arrivent à croître que de manière linéaire, nous observons que les organisations innovantes ont la capacité à croître de manière exponentielle avec le développement de leur business (parmi elles, Uber, Airbnb, Github, Atlassian, Criteo, BlaBlaCar…).

L'agilité d'entreprise représente ainsi le levier pour infléchir la courbe de croissance et donner à l'entreprise la capacité organisationnelle nécessaire à une croissance plus rapide et plus durable, tout en s'adaptant à son environnement et à ses contraintes.

TOUS AGILES ? LES SECTEURS ET FONCTIONS EN POINTE

CES SECTEURS QUI SE DISTINGUENT PAR LEUR APPROPRIATION RAPIDE DE L'AGILITÉ

Certains exemples actuels sont particulièrement éclairants pour comprendre les grandes tendances sectorielles associées à l'agilité.
Dans le secteur des télécommunications, de nombreux acteurs français engagent des initiatives agiles de niveau stratégique. Orange, dans son plan stratégique Essentiels2020[1], présente l'**agilité collective** comme **un enjeu de construction du modèle d'employeur digital et humain**.
Rencontré dans le cadre de nos travaux, SFR[2] a déployé l'agilité dans ses métiers informatiques grand public et cloud pour améliorer son time-to-market et son expérience client (cf. Cas de la Direction Services and Cloud de SFR Business Team).

Dans le secteur de l'assurance où la compétition sur le terrain du digital fait rage, tous les grands acteurs du marché B2C combinent digital et agilité. AXA place l'agilité au cœur de son plan stratégique 2020 AXA expérience. Vue comme un enjeu pour la fonction informatique, l'agilité l'est aussi dorénavant au niveau du management des collaborateurs.
Quels sont les points communs de ces entreprises ? Pourquoi ces sociétés sont-elles en pointe, alors que d'autres semblent observer de loin cette transformation considérée pourtant par beaucoup comme fondamentale ?

[1]Cf. http://www.orange.com/fr/presse/Communiques/communiques-2015/Essentiels2020-le-nouveau-plan-strategique-d-Orange
[2]http://www.courriercadres.com/dossier/pierre-barnabe-gagner-en-agilite-et-developper-l-esprit-d-innovation

Retour au sommaire

QUELS SONT LES APPORTS DE L'AGILITÉ À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE ?

Selon leur secteur d'activité et leurs ambitions business, les entreprises s'organisent et déploient des modèles opérationnels adaptés à leur stratégie. La manière avec laquelle les processus, l'organisation et les technologies sont mis en œuvre est le reflet de choix stratégiques d'allocation de ressources et de moyens. Ces derniers doivent permettre à l'entreprise d'assurer sa rentabilité, son développement et sa pérennité.

Ryanair, par exemple, concentre sa stratégie sur la maîtrise des coûts et sa capacité à garantir un time-to-market optimal.
À contrario, même si l'enjeu de maîtrise des coûts est essentiel dans sa stratégie, Airbus déploie des efforts importants pour assurer la qualité de ses produits et un niveau de risque irréprochable.

Les caractéristiques de ces modèles opérationnels peuvent s'analyser selon différents axes stratégiques : la maîtrise des coûts, l'innovation, le time-to-market, la qualité ou encore le contrôle des risques. Suivant le secteur, on observe une allocation différente des capacités et de l'effort sur ces différents critères.

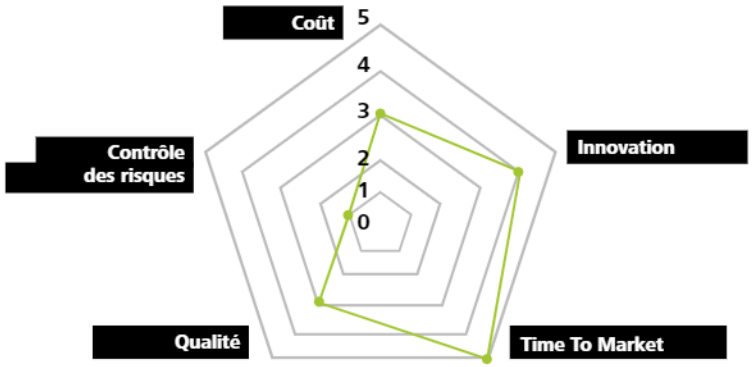
Par exemple, une entreprise du secteur automobile mettra davantage l'accent sur la maîtrise de ses coûts et sur la qualité. Dès lors, on peut se demander sur quels axes stratégiques l'agilité a-t-elle le plus d'impact ?

Par ses pratiques associées à l'idéation, à la création, à l'expérimentation ainsi que la proximité avec le client final qu'elle promeut, **l'agilité a un effet non négligeable sur les capacités d'innovation et la gestion du time-to-market d'une entreprise**.

De la même manière, la mise en place de l'agilité favorise la réduction des coûts par l'amélioration de la productivité et l'élimination des tâches à plus faible valeur ajoutée. La qualité de la production est également au centre de l'attention des équipes agiles et constitue une valeur de fond de l'ensemble de ces pratiques.

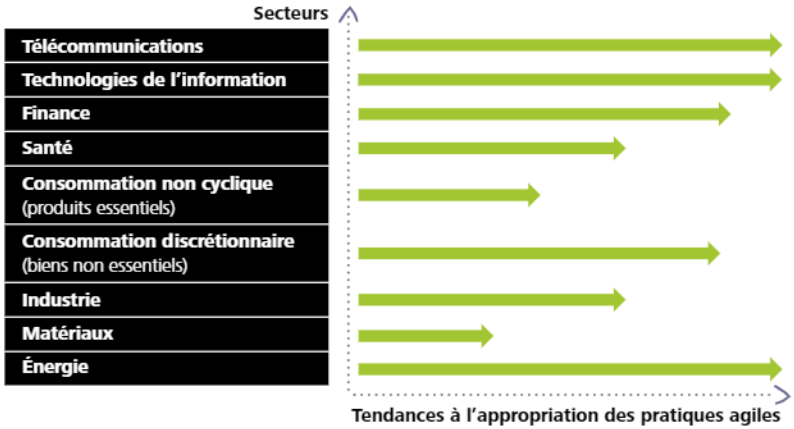
En résumé et schématiquement, on peut considérer que l'agilité contribue aux principaux axes stratégiques d'une entreprise. Ainsi, on comprend mieux pourquoi certaines entreprises se sont lancées dans des plans de transformation agiles majeurs : leur ADN est davantage tourné vers l'innovation et la réduction du time-to-market. Parmi ces secteurs, on peut citer :

- **les télécommunications** (Orange et SFR par exemple),
- **le matériel et les équipements informatiques** (INTEL et le déploiement d'un cloud privé en mode agile[3], IBM…),
- **les logiciels** (Dassault Systèmes…),
- **la banque** (Société Générale[4], Crédit Agricole[5]…),
- **l'assurance** (AXA[6], Allianz…),
- l'**énergie** (EDF et la promotion d'hackathon[7], Total…),
- **les médias** (JC Decaux[8]).



[3]http://www.intel.fr/content/dam/www/public/emea/fr/fr/documents/white-papers/simplifying-the-path-for-building-an-enterprise-private-cloud-paper-fr.pdf
[4]http://www.silicon.fr/carlos-goncalves-sgcib-en-2015-moitie-applications-sera-livree-en-continu-95170.html
[5]http://www.cio-online.com/actualites/lire-le-credit-agricole-lance-son-nouveau-si-unifie-4103.html - [6]http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/247010W/yves-caseau-l-adepte-des-methodes-agiles-de-la-digital-agency-d-axa.html - [7]http://technologies.lesechos.fr/social-collaboratif/edf-un-hackathon-pour-passer-de-l-innovation-a-l-operationnel_a-56-1572.html - [8]http://lanyrd.com/2014/lkfr14/sdfhfz/

Décliner cette analyse en fonction du secteur permet d'avoir une idée générale de la tendance actuelle de contribution de l'agilité aux ambitions stratégiques d'un secteur :



L'AGILITÉ POUR QUELLES FONCTIONS TRANSVERSES DE L'ENTREPRISE ?

L'agilité est historiquement plus présente au niveau des projets de développement informatique. L'Agile Marketing Manifesto a donné les grandes lignes d'une adaptation du modèle agile aux **directions marketing et digitales**. Plus tard, le Lean Startup les a étendues aux **directions innovation**, à la **R&D** et aux directions opérationnelles. Le contexte mouvant et la nécessité d'expérimenter poussent toutes ces directions à collaborer et à valider la pertinence des concepts qu'elles ont imaginés avant de les généraliser : l'agilité peut ainsi devenir un des pivots de cette relation transversale entre les directions. **L'agilité bénéficie** également aux directions supports. Pour les entreprises qui sous-traitent une partie de leurs projets, les **directions juridiques** et **achats** doivent se transformer pour adopter un système de contractualisation agile qui vient soutenir le système de pilotage par la valeur utilisé par les directions opérationnelles.

Les **directions financières** doivent revoir leurs modalités de contrôle budgétaire pour qu'elles ne constituent pas un frein aux besoins d'adaptation permanente, en s'inspirant par exemple d'un mouvement tel que le « Beyond budgeting ». Elles doivent également s'approprier des modèles issus du capital-risque pour financer des innovations au ROI incertain. La nécessité d'intégrer rapidement de nouvelles structures pousse les **directions des fusions-acquisitions** à s'organiser et à simplifier les processus et systèmes d'information. Enfin, les **directions des ressources humaines** se retrouvent au cœur du dispositif pour recruter, gérer des talents adaptés à la transformation et accompagner le changement au niveau des équipes existantes.

L'agilité a tout d'abord démarré par de petits projets informatiques. Depuis cinq ans, on constate **de plus en plus un déploiement à grande échelle sur des programmes de plusieurs centaines de millions d'euros**, impliquant plusieurs directions de l'entreprise, comme par exemple NICE V2 du Crédit Agricole[9] et OPE[10] de Michelin.

[9]Cf. http://www.cio-online.com/actualites/lire-le-credit-agricole-lance-son-nouveau-si-unifie-4103.htm - [10]Cf. Lettre-actionnaires-Michelin-mai-2013.pdf

LA CROISSANCE ORGANIQUE PAR L'INNOVATION AU CŒUR DE LA SURVIE DES ORGANISATIONS

Selon plusieurs études Forrester[1], l'innovation est la priorité numéro un de la majorité des dirigeants d'entreprises depuis déjà plusieurs années. Pourquoi un tel engouement pour l'innovation de la part des entreprises ? Et qu'est-ce que peut apporter l'agilité à l'innovation ?

L'INNOVATION, MOTEUR DE CROISSANCE ET DE DIFFÉRENCIATION

De plus en plus, les entreprises sont poussées à trouver de nouveaux relais de croissance pour survivre. Les cas de sociétés, historiquement leaders dans leurs domaines, prises de court par des innovations disruptives sont multiples. Pour anticiper les changements, ces structures peuvent s'appuyer sur deux modèles de croissance complémentaires : la croissance interne - qui repose sur un savant équilibre entre les différents degrés d'innovation, de l'innovation incrémentale à l'innovation de rupture - et la croissance externe. L'innovation est vue comme une condition nécessaire pour assurer une croissance durable de l'organisation et gagner un avantage concurrentiel permettant de se différencier sur le marché.

L'INNOVATION, RÉSULTAT D'UNE ALCHIMIE COMPLEXE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

L'innovation ne se décrète pas, elle doit émerger et s'organiser au moyen d'un modèle opérationnel adapté, d'un certain état d'esprit et surtout d'une culture favorable. **L'innovation résulte d'une alchimie entre les individus de l'entreprise**. Cette alchimie est elle-même le résultat de facteurs multiples tels que la connaissance acquise, la créativité des individus, leur **motivation, la diversité des profils et leurs personnalités**. C'est sur ce point que l'agilité peut favoriser l'innovation. En effet, **l'agilité catalyse cette alchimie en favorisant la collaboration et la diversité des individus, en renforçant leur motivation par l'autonomie et en introduisant la culture de l'expérimentation et de l'amélioration continue**. L'amélioration continue sert ainsi l'innovation incrémentale[2] et les dimensions humaines de l'agilité soutiennent l'innovation de rupture[3]. L'agilité apporte également de l'innovation dans l'organisation, le management et les procédés, créant un terrain fertile pour l'innovation produit.

[1]Exemple étude Forrester Innovation Playbook - [2]L'innovation incrémentale consiste à améliorer un produit, un service ou un procédé, constamment et presque imperceptiblement
[3]L'innovation de rupture consiste en un changement de concept pour les clients. En général, elle apporte aux clients des bénéfices radicalement supérieurs pour un coût très inférieur

L'AGILITÉ, ACCÉLÉRATRICE D'INTÉGRATION DES CROISSANCES EXTERNES

Lors d'une opération de fusion-acquisition, 30 à 60% des synergies concernent les systèmes d'information des deux parties prenantes.

UN ENJEU D'INTÉGRATION RAPIDE ET À MOINDRE COÛT POUR L'ACHETEUR

De nombreuses entreprises cherchent à augmenter leur volume d'activité ou à trouver des relais de croissance en réalisant l'acquisition de sociétés concurrentes ou complémentaires. **La capacité à faire fusionner des modèles opérationnels et des systèmes d'information devient essentielle**. Les chantiers de localisation, de réaffectation des capacités productives, d'organisation du travail, de révision des politiques RH engendrent des bouleversements qui peuvent impacter durablement la performance d'une entreprise. Les entreprises qui procèdent régulièrement à des acquisitions mettent en place des plates-formes et des processus pour que ces intégrations se fassent dans les meilleures conditions. L'intégration qui suit une fusion-acquisition est une phase particulièrement complexe. Les opérations à réaliser durant cette phase portent sur de multiples dimensions humaines, organisationnelles et technologiques. **L'agilité permet de gérer cette complexité, de réduire le délai d'intégration et d'accélérer la concrétisation des synergies**.

Disposer d'un modèle opérationnel et d'un système d'information capables de s'adapter rapidement constitue un enjeu majeur. Cette flexibilité des modèles opérationnels et des systèmes d'information n'est pas suffisante, la qualité du processus d'intégration est tout aussi importante. L'agilité induit une culture du changement régulier et une capacité du système d'information à s'adapter et à se reconfigurer, lequel devient de facto un véritable accélérateur pour une entreprise qui procède régulièrement à des opérations d'acquisition.

UN ENJEU D'ATTRACTIVITÉ POUR LE VENDEUR

Une entreprise qui souhaite se séparer d'une partie de ses activités les présente de manière attractive pour les acheteurs potentiels. Un système d'information vétuste et fermé est souvent un frein important à la vente, car générateur de coûts et de risque important pour l'acheteur. Proposer une **entreprise agile à la vente peut constituer un facteur d'attractivité non négligeable**.

Par exemple, l'entreprise Invivo NSA, filiale d'Invivo spécialisée dans la nutrition et la santé animale, se développe très fortement à l'international. Elle place l'agilité comme un enjeu majeur pour intégrer plus rapidement ses acquisitions. Par la suite, elle vise à conserver un bon degré d'autonomie au sein des entreprises acquises pour former un réseau de sociétés autonomes qui s'appuie sur un modèle opérationnel et un socle informationnel communs.

SENS COMMUN, AUTONOMIE, SIMPLICITÉ : VERS DE NOUVEAUX MODÈLES D'ORGANISATION

Le modèle opérationnel d'une entreprise est une déclinaison de sa volonté stratégique. **L'agilité en transforme ses processus, ses pratiques, son organisation et sa gouvernance**. Elle s'impose de plus en plus comme un moyen stratégique pour répondre aux enjeux d'amélioration du time-to-market et de la digitalisation. Impulsée par la direction générale, elle se traduit par une capacité à réviser la stratégie par petites touches et de manière plus régulière, plutôt que de procéder par des plans à long terme.

SIMPLIFIER L'ORGANISATION ET REVENIR À DES STRUCTURES À TAILLE HUMAINE

Pour gagner en agilité, l'organisation doit être simplifiée par l'assemblage de **structures à taille humaine**. Celles-ci doivent posséder à la fois toute l'**autonomie** et toutes les compétences nécessaires pour adresser les besoins de leurs clients. Ces structures organisationnelles autonomes doivent **collaborer les unes avec les autres** lorsqu'il s'agit d'un enjeu ou d'un projet majeur qui nécessite davantage de mobilisation. Même s'il existe plusieurs modèles organisationnels permettant l'agilité d'entreprise, il est important de conserver l'idée de structures à une taille réduite, autonomes et capables de collaborer entre elles.

DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE 150 PERSONNES AU MAXIMUM

La complexité des organisations s'accroît de manière exponentielle avec leur taille. Cette dernière influe sur les modes de prise de décision, de transfert d'information et de coopération entre les individus. Il est important de **simplifier l'organisation pour atteindre un niveau que l'individu sait maîtriser**.

Il existe plusieurs études sur les tailles optimales de structures organisationnelles. L'étude de Robin Dunbar[1] démontre que le nombre maximum d'individus avec lesquels une personne peut entretenir une relation stable à un moment donné de sa vie est d'environ 150 personnes. Cette limite est reliée à la taille et à la capacité de notre néocortex cérébral. Au-dessus de ce nombre, la confiance

[1]Anthropologue britannique et biologiste de l'évolution

mutuelle et la communication ne suffisent plus pour assurer le fonctionnement du groupe. On constate alors une dilution du sens de la responsabilité. Les décisions sont prises sur la base d'informations partielles et on perd en efficacité et en qualité managériale. Selon Dunbar, le nombre de 150 personnes représente la taille maximale pour construire des structures organisationnelles performantes.

DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES AUTONOMES QUI ADRESSENT LES BESOINS DE LEURS CLIENTS

Ces structures organisationnelles sont en général focalisées sur un ou plusieurs clients. Elles sont construites par l'assemblage de toutes les compétences et de tous les outils nécessaires pour assurer la création, le développement et le support des produits ou des services qui répondent aux besoins de leurs clients.

À la manière d'une fractale, ces structures organisationnelles sont elles-mêmes subdivisées en plus petites équipes.
Des études[2] démontrent que la taille optimale d'une **équipe unitaire est de 7 (plus ou moins 2 personnes)**.
Elle rend optimale la communication directe entre les membres de l'équipe et permet de s'affranchir de processus de gouvernance lourds. Des entreprises comme Google gèrent le développement des opérations et les efforts d'innovation en misant sur de petits groupes.
Quand les équipes deviennent trop importantes en termes de taille, elles sont divisées pour préserver la qualité de la communication. Mettre en place ce type d'organisation peut demander un changement humain important. La division en équipes autonomes a des impacts sur les modes de travail et d'interaction des collaborateurs et des managers. Nous détaillons ces impacts dans le chapitre Vers l'agilité managériale et comportementale.

DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES COLLABORATIVES

Une entreprise ne se réduit souvent pas à 150 collaborateurs. Alors, comment rester agile lorsque l'on est 100 000 ? La collaboration entre les structures organisationnelles autonomes est la clé de la réussite. Alignées sur une même ambition, mais autonomes sur leur périmètre, **les structures organisationnelles peuvent collaborer entre elles pour répondre à des enjeux dont la portée les dépassent individuellement**.
Par exemple, pour répondre à un appel d'offres ou développer un nouveau produit nécessitant d'importants investissements, plusieurs structures peuvent collaborer en apportant leurs propres savoir-faire.

Le groupe Vinci, qui emploie près de 185 000 personnes dans le monde, s'est organisé en réseaux de petites structures autonomes. C'est notamment le cas du pôle Vinci Energies[3] qui regroupe 63 000 collaborateurs. L'organisation est décentralisée mais les valeurs sont partagées afin de favoriser l'esprit d'entreprendre et la réactivité. Alliant service de proximité et dynamique de réseau, cette organisation permet de proposer des solutions à la fois locales et globales aux clients du groupe.

Le modèle d'organisation agile renforce la proximité, la confiance, le sentiment d'appartenance à un groupe et la cohésion autour de valeurs et d'objectifs communs. Il favorise l'engagement et la productivité des équipes.

[2]Par exemple, les études de Stephen Robbins dans « Essentials of Organizational Behavior » ou celle de QSM Inc
[3]http://www.vinci-energies.com/le-groupe/qui-est-vinci-energies/

DES EXEMPLES DE MODÈLES D'ORGANISATION AGILE

Les unités autonomes de production inspirées de l'industrie manufacturière

Issues du Lean Manufacturing et appliquées au monde industriel ouvrier, les unités autonomes de production (UAP) proposent un **rapprochement physique des services « support » et « fabrication »**. Le processus complet de production d'un produit ou d'une famille de produits est confié à un seul groupe de collaborateurs et de machines. Ceci garantit la fluidité de circulation de l'information entre les équipes. Les UAP ont pour objectif de satisfaire leur client (interne ou externe) et d'améliorer de manière continue leur performance. Elles reposent sur l'autonomie des personnes et le développement de leurs compétences.

L'holacratie, le modèle qui aplanit toute hiérarchie

Etymologiquement, l'holacratie signifie le pouvoir (kratos) de la totalité (holos). Venu tout droit des Etats-Unis, ce modèle organisationnel imaginé en 2001 par trois dirigeants de Ternary Software, un éditeur de logiciels américain, **brise la logique pyramidale pour établir un modèle égalitaire**.Exit les titres de managers et chefs de tout type et place à un éco-organisme cohérent, intégré, qui s'adapte en temps réel. Ainsi, par un pilotage dynamique et agile des objectifs, l'organisation peut évoluer rapidement grâce à une redéfinition des rôles de chacun.

En termes de modèle organisationnel, on passe d'une pyramide à des cercles. L'entreprise s'organise autour des tâches à effectuer et non autour des personnes qui réalisent ces tâches. Les cercles regroupent des rôles proches et qui partagent le même but. Ce modèle organisationnel a notamment séduit Zappos, l'e-commerçant américain de chaussures et de mode qui emploie 1 500 salariés.

En adoptant ce fonctionnement, Zappos a voulu éviter à l'entreprise de devenir trop rigide, bureaucratique et peu maniable en grossissant. Seule exception et entorse à cette nouvelle organisation aux fondamentaux de l'holacratie : quelques individus du groupe ont pour mission d'observer et de récompenser la performance des salariés.

Le choix de ce modèle n'est toutefois pas sans limites. En effet, le chemin de la transition peut être semé d'embûches. Principal barrage : la force des habitudes. Il faut plusieurs mois pour s'imprégner de nouveaux réflexes et en abandonner d'autres. L'importance du statut est parfois extrêmement ancrée, à tel point que des managers n'admettront pas de perdre leur titre, de même que certains salariés refuseront de s'émanciper de l'autorité d'une figure managériale.

La tribu, un modèle vieux comme le monde

Selon ce modèle, l'entreprise se crée autour d'un entrepreneur qui constitue sa tribu. L'organisation en tribus représente le système social de survie le plus performant et durable depuis que l'Homme existe. La tribu est un **réseau social d'humains qui partagent un système de valeurs communes et qui s'organisent ensemble pour s'entraider**, se défendre et survivre. Ce modèle repose sur le désir naturel de chacun de rejoindre un leader et de sentir une appartenance à un groupe. Ce besoin d'appartenance est souvent renforcé par une culture et des rituels communs. La tribu voit en son leader la personne compétente pour transformer l'intérêt commun en une passion et un désir de travailler ensemble, dans le but de concrétiser une vision ou un changement. Parmi ses fonctions, le leader est en charge de fournir des outils aux membres afin de renforcer leur communication, leur culture et leurs rituels et de permettre à la tribu de croître et de recruter de nouveaux membres. Cependant, l'organisation tribale comporte certaines

limites. En effet, dirigé et encadré par un seul et unique leader, ce modèle n'est applicable dans la pratique qu'à de petites structures. Par ailleurs, la tribu étant centrée sur un intérêt commun, on observe une faible sensibilité de cette organisation à son environnement.

La « feature team », née dans le secteur informatique

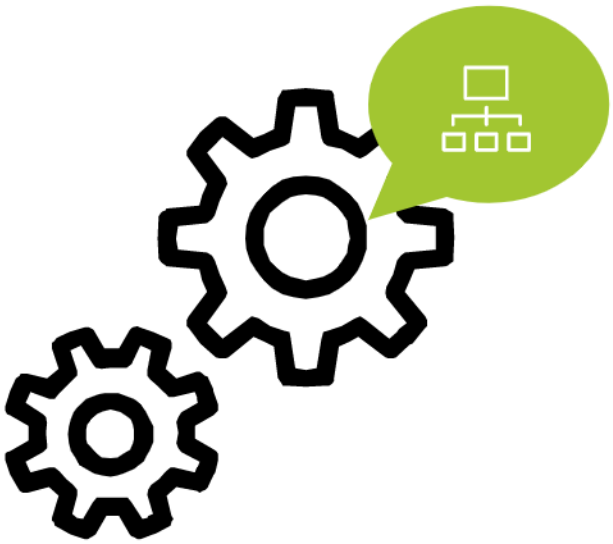
L'organisation en « feature team » consiste à créer une **équipe autonome, possédant toutes les compétences pour fonctionner** et construire un produit informatique d'un bout à l'autre de la chaîne technique. Cette équipe, stable dans le temps, construit un produit à partir de la vision d'un « manager produit » et gère les éditions comme le ferait un véritable éditeur de logiciels. Terminés donc les projets nécessitant des expertises issues d'équipes spécialisées, les équipes sont allouées et dédiées au même produit, permettant ainsi des gains significatifs en termes de time-to-market et d'engagement des individus.

L'AGILITÉ SUR LES PROCESSUS DIRECTEMENT VISIBLES PAR LE CLIENT

Ainsi, l'agilité cherche en majeure partie à améliorer les **processus** qui interviennent de la **génération de l'idée à la diffusion d'un produit ou d'un service** aux clients. On trouve entre autres les **processus d'innovation, de gestion et de priorisation des demandes, de gestion de portefeuille, de gestion de programme et de projet ou d'allocation budgétaire**. L'objectif est de supprimer les tâches inutiles ou à faible valeur ajoutée, de renforcer la collaboration entre les acteurs et d'améliorer la qualité de ce qui est produit au bénéfice du client.
Par ses origines et son lien profond avec le Lean, « l'agilité est un levier majeur pour améliorer significativement l'efficacité opérationnelle », comme l'indique Jean-Paul Fragnet, responsable de la performance au sein de la DSI Groupe SNCF.

SIMPLIFIER ET RENDRE ADAPTATIFS LES PROCESSUS POUR PLUS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Tous les processus de l'entreprise ne tirent pas les mêmes bénéfices de l'agilité. Celle-ci touche tout d'abord les processus des fonctions support et moins les processus métiers eux-mêmes. Tous les témoignages que nous avons recueillis d'entreprises ayant déployé **l'agilité convergent vers l'idée que l'agilité est particulièrement adaptée aux processus directement visibles par le client**.
Que l'on vende un produit ou un service, que l'on soit à l'émergence de l'idée ou au support après-vente, tous les processus dans ce domaine bénéficient d'apports de l'agilité.



LES PROCESSUS « SUPPORT » ISSUS DES FONCTIONS RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT, MARKETING, RH, ACHATS ET JURIDIQUE TIRENT ÉGALEMENT BÉNÉFICE DE L'AGILITÉ

L'AGILITÉ, ACCÉLÉRATEUR DES PROCESSUS R&D ET MARKETING

Les entreprises vendent davantage de services immatériels en plus de leurs produits. La fonction recherche & développement est tenue de mettre en place de nouveaux processus d'innovation ayant des cycles plus courts afin de créer ces nouveaux services. Ces derniers intègrent souvent une composante digitale importante nécessitant une collaboration très étroite avec les fonctions marketing et technologiques. Le processus du **Lean Startup** peut être dans ce cas un bon catalyseur du processus d'expérimentation et de validation d'une idée.

Plus particulièrement sur la fonction marketing, les principes de l'agilité s'appliquent à la fois à la conception des produits, à la planification et à l'animation des campagnes marketing. Ces éléments ont été formalisés dans l'**Agile Marketing Manifesto**[4], construit en miroir du Manifeste Agile du monde informatique. L'agilité appliquée au marketing reprend les codes, institutionnalise la **collaboration client et la boucle d'expérimentation et d'apprentissage du Lean Startup**.

L'AGILITÉ DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, UN FACTEUR DIFFÉRENCIANT POUR LES COLLABORATEURS

Les enjeux d'attractivité, de recrutement et de rétention des nouveaux profils, notamment des profils digitaux, conduisent les équipes RH à adopter des pratiques RH agiles. Pour pouvoir faire fonctionner une **équipe autonome**, ses membres doivent avoir des **comportements compatibles et suffisamment homogènes**. Les équipes de recrutement doivent donc veiller à recruter non seulement sur les compétences, mais surtout sur des comportements compatibles avec le reste de l'équipe. L'Agile Profile[5] peut être intéressant pour garantir l'intégration des nouveaux collaborateurs et leur correcte collaboration avec l'équipe qui les accueille.
Une fois recrutés, il est important de motiver, fidéliser et gérer les talents dans la durée. Cela nécessite une **collaboration étroite entre les RH et les managers opérationnels**.
La transformation agile implique l'adoption de nouveaux codes de management par les managers, souvent sous l'impulsion des RH (voir le chapitre Vers l'agilité managériale et comportementale). En transformant ses propres processus RH, la direction des ressources humaines participe également à l'amélioration de l'engagement, de la motivation et de la collaboration des individus.

[4]http://agilemarketingmanifesto.org/ - [5]L'Agile Profile est un outil d'évaluation de l'agilité comportementale de la société Agil'OA

Dans tous les entretiens que nous avons menés, la valeur de l'agilité a été soulignée par la même phrase : « **Une fois que l'on a goûté à l'agilité, personne ne souhaite revenir en arrière** ». Vécue comme une libération ou une avancée majeure vers le « bonheur au travail », l'agilité démontre des effets très positifs sur le plan humain. Quand nous l'avons rencontré, Stéphane Dendien, responsable Exploitation et Déploiement de la Direction Services and Cloud de SFR Business Team a souligné la chute du taux d'arrêt maladie au sein de son équipe et l'amélioration de la fidélité de ses collaborateurs comme des bénéfices directs de l'agilité.

> « Une fois que l'on a goûté à l'agilité, personne ne souhaite revenir en arrière. »

DANS LES DIRECTIONS JURIDIQUES ET ACHATS, LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DES PROCESSUS DE SOURCING

En cas de sous-traitance sur des programmes ou des projets agiles, les fonctions juridique et achats se retrouvent à devoir transformer leurs pratiques existantes.
Pour la fonction juridique, les contrats classiques basés sur un périmètre à couvrir ne fonctionnent plus. Ces contrats doivent **évoluer vers un modèle contractuel agile où la valeur est au centre de l'objet contractuel**.
Pour la fonction achats, la connaissance des mécaniques de pilotage et de valorisation des projets agiles est indispensable pour comprendre les ressorts de la négociation. L'intégration de la sous-traitance en mode agile permet d'avoir un pilotage par la valeur de bout en bout et de garantir ainsi le time-to-market et la qualité.

AU-DELÀ DES PROCESSUS, L'AGILITÉ REPOSE AVANT TOUT SUR DES PRINCIPES ET DES PRATIQUES

Plus que sur des processus, l'agilité repose sur des principes et des pratiques à mettre en place par les individus, qui peuvent être adaptés et améliorés en fonction du contexte. La plupart de ces pratiques favorisent un apport de **collaboration entre les acteurs** et rendent **plus humain** et moins mécanique le déroulé des processus.

En résumé, les principaux bénéfices de l'introduction d'agilité dans les processus portent sur la réduction significative du **time-to-market**, l'amélioration de la **productivité** et de la qualité des produits ou services délivrés.

DÉCENTRALISER LA GOUVERNANCE, NÉGOCIER LES CONVENTIONS EN SE BASANT SUR LA CONFIANCE

DÉCENTRALISER ET LIBÉRER LA GOUVERNANCE

La **gouvernance** est un ensemble de règles qui régissent les prises de décision et qui coordonnent l'action collective. Décentralisées ou fortement centralisées, ces règles ont une **influence majeure sur l'efficacité des équipes et, à plus grande échelle, sur le time-to-market**.
Par exemple, pour des équipes dont le rythme de production est calé sur un rythme de deux semaines, il est inconcevable d'attendre des décisions structurantes de la part d'organes se réunissant tous les mois.

Pour améliorer la gouvernance, il convient de passer au crible les décisions et les organes qui les prennent, et de **repositionner la prise de décision au bon niveau**.
On peut s'appuyer sur une matrice de décision extrêmement simple qui croise la fréquence de la décision, sa criticité temporelle et son impact économique.

Il est intéressant de centraliser les décisions lorsqu'elles sont peu fréquentes, peu urgentes, de portée globale et d'impact économique important. Dans tous les autres cas de figure, il est plus intelligent de **décentraliser les décisions**.
En effet, on constate que la baisse d'efficacité pouvant être induite par une décentralisation des décisions est sans commune mesure avec le bénéfice de la prendre plus rapidement. Par ailleurs, les décisions prises au niveau local s'appuient sur des informations plus pertinentes et interviennent assez rapidement pour servir au mieux les intérêts du projet.

Du fait de l'incertitude et du changement permanent, les règles gravées dans le marbre qui s'appliquent à tous, dans tous les cas, ne fonctionnent plus. Elles doivent pouvoir être améliorées régulièrement en fonction des événements et déclinées localement pour être applicables : on parle alors plus facilement de « conventions ». L'amélioration continue est au cœur de l'agilité. Au même titre que les pratiques agiles qui sont adaptées par chaque équipe, les **conventions** sont améliorées au fil de l'eau pour être des **facilitateurs** plutôt que des freins à l'activité.

FAIRE ÉVOLUER LA GOUVERNANCE VERS UNE CONFIANCE AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE

L'alignement entre les structures organisationnelles autonomes d'une entreprise agile s'effectue grâce à une vision partagée de la stratégie. La gouvernance décentralisée vise à maximiser la valeur créée par l'organisation et à réduire les cycles, tout en analysant les conséquences des décisions sur le long terme. Cette gouvernance décentralisée, négociée et fondée sur la confiance, permet d'améliorer la création de valeur par un time-to-market réduit, un meilleur engagement des équipes par leur autonomie et enfin, une meilleure productivité par la réduction des temps morts.

TIRER PROFIT DE LA TECHNOLOGIE POUR SUPPORTER L'EFFICACITÉ DU MODÈLE OPÉRATIONNEL

Pour fonctionner efficacement, **le modèle opérationnel agile repose massivement sur des technologies de l'information**. Le digital est un véritable levier d'innovation majeur, à la fois pour les services aux clients et en soutien aux processus internes. Si l'on en croit Jeffrey R. Immelt, CEO de General Electric, qui nous indique que « nous pensons que toute société industrielle va devenir une société basée sur le logiciel d'ici 2020 », la technologie est amenée à structurer les entreprises bien plus fortement dans les années à venir.

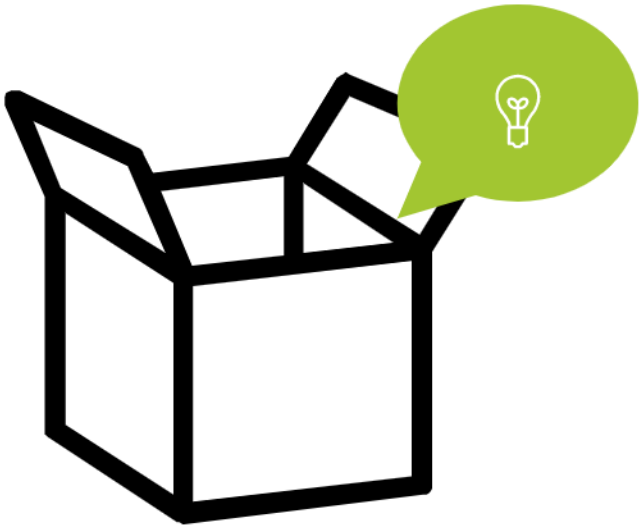
Pour les processus « support », la **technologie** vient **supporter la collaboration** (grâce aux réseaux sociaux d'entreprise par exemple), assurer la **capitalisation**, le **partage de l'information et l'identification des expertises**.
Elle réduit les temps de transfert entre les personnes et améliore la qualité par du contrôle automatique. C'est particulièrement le cas au sein de la DSI où les technologies telles que le DevOps assurent l'industrialisation et l'automatisation de toutes les activités de la chaîne « concept to cash ».

> Nous pensons que toute société industrielle va devenir une société basée sur le logiciel d'ici 2020.
>
> Jeffrey R. Immelt, CEO de General Electric

La technologie n'est donc pas à négliger mais doit être traitée en parallèle de la transformation des processus et des pratiques. Tous les entretiens que nous avons réalisés ont confirmé cette dimension comme un facteur clé de succès et d'accélération de la transformation agile. Stéphane Dendien[6] indique avoir constaté une accélération très importante des effets de l'agilité sur ses indicateurs de pilotage dès les premiers travaux d'automatisation mis en place sur le SI. Autant de temps gagné pour travailler sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

[6]Stéphane Dendien, responsable Exploitation et Déploiement de la Direction Services and Cloud de SFR Business Team

L'INNOVATION, UN ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ AUTANT QUE D'ATTRACTIVITÉ



Les entreprises les plus compétitives et les plus pérennes sont unanimes : l'innovation est aujourd'hui essentielle à la survie d'une organisation. La grande majorité d'entre elles considèrent que le principal vecteur de leur croissance pour les cinq années à venir sera l'innovation (croissance organique). Très peu d'entre elles en revanche estiment que cette croissance viendra des fusions et acquisitions (croissance externe). Certains experts de l'innovation tels que Tony Davila[1] déclarent qu' « il s'agit d'une question de vie ou de mort pour les entreprises dans le monde ».

L'innovation est donc la clé de la compétitivité. Elle ouvre les marchés de demain et renforce l'avantage concurrentiel des entreprises. Ainsi, la croissance dépend de la capacité à favoriser l'émergence de ruptures et de progrès.

Des ruptures et des progrès mais également des rencontres et une circulation d'idées. L'innovation suppose la rencontre d'un besoin et d'une manière de faire.
Développer et financer la recherche appliquée ne conduit pas immédiatement à des succès commerciaux : des écosystèmes propices à la créativité doivent être imaginés sur le long terme. Par ailleurs, il est intéressant d'observer que **l'innovation n'est plus seulement un enjeu de compétitivité mais également un enjeu d'attractivité** pour recruter les nouveaux talents, eux-mêmes porteurs d'innovation.

[1]Spécialiste de l'innovation et auteur de Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It (2012)

L'AGILITÉ, CATALYSEUR DE L'INNOVATION

Disposer d'une équipe agile favorise la transformation de l'information en innovation. Cette transformation s'articule autour des **cinq « engrenages de l'innovation** », tels que qualifiés par Jurgen Appelo dans son ouvrage Management 3.0 : la **connaissance**, la **créativité**, la **motivation**, la **diversité** et la **personnalité**.

La **connaissance** sur laquelle on capitalise en permanence permet aux collaborateurs de profiter des expériences passées, qu'elles soient positives ou négatives. La **créativité** transforme la connaissance existante en nouvelles idées. La **motivation** des collaborateurs catalyse leur créativité et leur capacité à transformer les idées en produits ou services pertinents. Les études[2] montrent que des groupes constitués de **profils diversifiés** (culturellement, intellectuellement, socialement…) apportent à une structure une meilleure capacité d'adaptation et une originalité dans la création. Le partage de valeurs, attributs forts de la personnalité, au sein d'un groupe renforce sa cohésion et sa capacité à se mobiliser.

L'agilité permet ainsi aux organisations d'améliorer leurs capacités à **expérimenter au plus tôt de nouveaux usages ou produits**. Les mécanismes d'aller-retour permettent de valider les hypothèses, de détecter les erreurs rapidement et de « pivoter », c'est-à-dire changer d'orientation.

Au-delà de dynamiser et de sécuriser les projets innovants et les expérimentations, l'agilité en tant que système de valeurs contribue à créer un écosystème favorable à l'adaptation et à la créativité.

En responsabilisant les acteurs et en donnant du sens à leur travail, l'agilité valorise l'humain, une composante clé de l'innovation.

L'INNOVATION, UN ENJEU D'ATTRACTIVITÉ

La capacité d'une entreprise à favoriser l'innovation est le critère numéro un de la génération Y dans le choix de leur employeur[3]. Pour 78% des répondants à l'enquête réalisée par Deloitte, The 2014 Millennial Survey, l'innovation est une priorité. Ce taux atteint 90% des répondants pour les pays émergents, tels la Chine et l'Inde.

L'innovation est ainsi devenue à la fois un cheval de bataille dans la course à la croissance et à la différenciation sur les marchés, mais également un facteur d'attraction des nouveaux talents.

> “L'innovation est une question de vie ou de mort pour les entreprises dans le monde.”
>
> Tony Davila, expert de l'innovation

[2]Stacey, Ralph D. et.al. Complexity and Management. New York: Routledge, 2000 (a) - [3]Deloitte, Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial Survey

VERS L'AGILITÉ MANAGÉRIALE ET COMPORTEMENTALE

Les évolutions sociétales bouleversent les structures traditionnelles des organisations. L'économie actuelle est plus que jamais une économie de services fondée sur les technologies. Devant l'explosion du digital, l'omniprésence de la mobilité et aujourd'hui de l'Internet des objets, les entreprises ont de plus en plus besoin de talents capables de manipuler la technologie dans sa diversité et d'inventer les usages de demain. Ces nouveaux talents sont présents au sein des générations Y et Z, leur intégration est une opportunité mais elle lance de nouveaux défis aux managers.
Attirer, motiver et développer ces nouveaux talents est l'un des défis les plus importants à relever pour s'adapter à l'environnement extrêmement mouvant du « tout digital ».

Ces nouveaux talents sont présents au sein des générations Y et Z, leur intégration est une opportunité mais elle lance de nouveaux défis aux managers.

Attirer, motiver et développer ces nouveaux talents est l'un des défis les plus importants à relever pour s'adapter à l'environnement extrêmement mouvant du « tout digital ». En réponse aux bouleversements sociétaux, informationnels et générationnels, l'entreprise agile propose une organisation flexible, adaptable et anticipatrice.

Mais la **transformation vers l'agilité** a de fortes **implications** sur les **modèles managériaux**, les **comportements**, la **culture** et les **valeurs** de l'entreprise ainsi que sur son organisation physique. Il est ainsi important de prendre en considération l'ensemble de ces aspects.

FAVORISER L'AGILITÉ COMPORTEMENTALE

Les comportements au quotidien des collaborateurs peuvent freiner l'adoption de l'agilité et créer des frictions qui nuisent à la collaboration. Par exemple, un manque de capacité à se synchroniser avec les autres membres de son équipe de la part d'un collaborateur peut avoir des conséquences qu'il n'envisage pas lui-même sur le reste des tâches réalisées par l'équipe. Il est ainsi nécessaire de développer et de cultiver des comportements favorables à l'adoption de l'agilité.
Selon le psychologue américain Kurt Lewin, **le comportement est fonction** à la fois de la **personnalité** de l'individu et de l'**environnement** dans lequel il évolue. Dans l'écosystème ouvert de l'entreprise, il n'existe donc pas de comportement agile a priori.
En revanche, dans une **approche systémique**, il est possible d'étudier l'agilité comportementale et de mettre en place des actions pour développer les **comportements dont l'organisation a besoin pour innover, coopérer et anticiper**.

L'Agile Profile® est un outil de découverte et de compréhension personnelle de nos modes de décision et d'action en matière d'agilité. Il concerne également la compréhension des schémas de comportements collectifs au sein d'une équipe. L'Agile Profile® travaille sur six leviers d'action[1] : **l'empathie systémique, la synchronisation, l'intelligence de situation, la proaction, la rébellion constructive et la pédagogie**.

Le coach agile réalise une analyse d'écart entre d'une part, l'auto-perception par l'individu ou le groupe de ses propres comportements et, d'autre part, la manière d'agir « sous pression » qui correspond souvent à des actions réflexes et à des comportements profondément ancrés.

EMPATHIE SYSTÉMIQUE

Agir en s'entraidant grâce au partage du sens collectif et des ressentis de chacun.

SYNCHRONISATION

Agir en se coordonnant simultanément avec chaque interlocuteur de façon à fluidifier les fonctionnements.

INTELLIGENCE DE SITUATION

Agir en s'ajustant en temps réel en ayant conscience des conséquences de ses actions et décisions.

PROACTION

Agir en analysant formellement les risques et les conséquences des possibles afin d'organiser son action.

RÉBELLION CONSTRUCTIVE

Agir en sachant sortir de son cadre de référence en étant à l'écoute des idées de chacun.

PÉDAGOGIE

Agir en rendant chacun autonome par le partage du sens et de l'information.

[1]Voir définitions dans l'encadré

Cette analyse permet au groupe ou à l'individu une **prise de conscience de ses propres comportements** individuels et de ceux du groupe.

Selon le contexte, les comportements à activer ou inhiber ne sont pas les mêmes. L'objectif n'est pas de développer les six leviers d'action uniformément. C'est pourquoi l'analyse du besoin en agilité est fondamentale avant de lancer un plan d'actions de changement. L'outil **A.B.A®**[2] (Analyse du Besoin en Agilité) permet de déterminer ce dont l'environnement a **besoin en termes de comportements** individuels et collectifs. Il est ainsi particulièrement utile pour recruter.

Après avoir mené une démarche d'analyse, il est possible de mettre en place plusieurs moyens pour développer les leviers d'action. La **formation** individuelle et collective est utile pour sensibiliser à l'agilité comportementale.
Le **coaching** collectif et individuel travaille avec plus de précision sur un levier en particulier et favorise un changement plus structurel.

De manière concrète, certaines pratiques agiles encouragent certains comportements. Par exemple, des outils de management visuel tel le Kanban seront favorables au développement de la synchronisation des membres d'une équipe. De la même manière, le « planning poker» développe la proaction en favorisant une analyse anticipée des risques et la mise en place d'un plan d'étapes concrètes pour atteindre un objectif. Une transformation agile suppose de travailler à l'émergence de postures comportementales qui sont en adéquation avec les besoins de l'environnement.

DÉVELOPPER L'AGILITÉ MANAGÉRIALE

À l'encontre d'un modèle managérial fondé sur l'expertise (manager expert) ou sur la gestion des ressources (manager gestionnaire), le manager agile induit un véritable changement de posture.

Le manager agile (ou manager leader) recrute, motive, donne du sens, encourage, retient les talents et veille à la diversité culturelle. Il formule une vision et est en mesure de la communiquer à son équipe pour donner du sens au travail de chacun. Son rôle consiste ainsi à **accompagner** son équipe, à **motiver** les individus et à **développer** leurs compétences. Le pouvoir ne lui est pas dévolu, il veille à ce que l'équipe soit responsable et autonome dans son travail et dans la recherche de solutions adéquates aux problèmes et aux aléas de l'activité. Il développe ainsi une culture de la confiance, de la coopération et de l'autonomie.
L'auto-organisation est la norme de fonctionnement de l'équipe et le management le cas particulier. Le **manager** n'est plus un chef d'orchestre mais devient un **facilitateur**. Enfin, il sait constater les succès et les axes d'amélioration pour mettre en place une démarche d'amélioration continue. L'apprentissage à partir des erreurs est valorisé et encouragé.

On emploie souvent la métaphore du jardinier pour qualifier ce type de leadership. Le manager leader prend soin de l'entreprise comme d'un organisme vivant aux différentes phases de sa croissance. Il prépare le terrain, sème les graines du changement puis laisse le temps faire son travail. Il développe ainsi **trois qualités personnelles** fondamentales : **l'humilité, la persévérance et la patience**.

[2]A.B.A est un outil de la société AGIL'OA

Développer l'agilité managériale a plusieurs effets bénéfiques. Tout d'abord, l'appropriation des problèmes par les équipes est facilitée. Ce type de leadership augmente la responsabilisation de ces dernières. De plus, la motivation et l'engagement sont accrus car les opportunités d'apprentissage, de prise d'initiative et de partage des succès sont multipliées. Pour motiver, **le manager agile travaille sur les motivateurs intrinsèques[3] plutôt qu'extrinsèques[4]**, ce qui a pour effet de dynamiser les personnes. Cela permet aussi de répondre à la quête de sens au travail très présente parmi les nouvelles générations.

CONCILIER CULTURE AGILE ET CULTURE EXISTANTE

La culture agile, qui repose sur certains principes de **collaboration**, de **confiance** ou encore d'**autonomie**, peut s'entrechoquer avec certaines cultures d'entreprise plus enclines au contrôle et à un fonctionnement hiérarchique. Le challenge de l'adoption à grande échelle de l'agilité repose en grande partie sur ces éléments culturels. C'est pourquoi les phénomènes de rejet sont à comprendre et à anticiper.

C'est du côté du management intermédiaire que les appréhensions sont généralement les plus fortes. La peur d'une perte de repères et de pouvoir en raison de la transformation du rôle de manager est à écouter. Il est important de co-construire une **nouvelle posture de leader développeur et facilitateur, capable de porter une vision**. Le succès de l'équipe est aussi le succès du manager. Favoriser la transparence, la confiance et rassurer sur la perte de pouvoir apparente sont essentiels.

De leur côté, les équipes peuvent être déboussolées par une liberté de décision et la nécessité de gagner en autonomie. La peur de l'échec peut être très présente chez les profils techniques susceptibles de rencontrer des difficultés à expérimenter et à prendre des risques en dehors des chemins tout tracés. Là aussi, un travail d'accompagnement au changement est nécessaire pour rassurer sur la sincérité du « droit à l'erreur ». L'agilité draine en effet une **culture de l'amélioration continue, de l'expérimentation et de l'apprentissage par le test et l'échec**. C'est le fameux « fail fast, learn fast ».

En fonction des pratiques que l'on adopte, on accentue certaines valeurs plus que d'autres. Ainsi, **une analyse de la culture existante de l'organisation peut permettre d'ajuster les pratiques agiles à mettre en place** en différant la mise en place de certaines autres qui iraient trop à l'encontre de la culture actuelle. Par ailleurs, il peut être utile de mettre en place des adaptations à la méthode et aux pratiques agiles visées pour pouvoir accompagner plus en douceur le changement et éviter les rejets. Par exemple, dans le cadre de projets agiles, continuer à effectuer des reportings tels que l'organisation a l'habitude de les construire sur les projets classiques est parfois judicieux. Cela rassure à la fois les équipes impliquées sur le projet et les destinataires de ces reportings.

Et, comme les montrent les témoignages d'AXA et de SFR Business Team, le temps, lui-même, fait son œuvre...

[3] Motivateurs intrinsèques : l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe
[4] Motivateurs extrinsèques : l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne...)

L'agilité telle qu'elle est appliquée dans les processus, les modes de travail et le management modifie peu à peu certains marqueurs culturels. Les personnes y ayant goûté sont souvent les ambassadeurs de cette nouvelle culture lorsqu'ils sont amenés à changer d'équipe ou de projet. Cependant, il est important de préserver l'embryon de culture agile développé ici et là pour éviter qu'elle ne soit diluée dans la culture globale. En prenant de l'ampleur pas à pas, cette culture agile devient peu à peu un enjeu d'image et de réputation positive vis-à-vis du marché.

ANCRER L'AGILITÉ DANS L'ESPACE DE TRAVAIL

Être agile est plus simple dans un environnement de travail propice à la collaboration et à la confiance. Le nombre de recherches et d'études sur **l'influence de l'espace de travail sur les comportements** est allé croissant ces dernières années.
Concernant l'organisation spatiale des locaux de travail, l'approche agile préconise, dans la mesure du possible, le **regroupement de l'équipe** (y compris du product owner et des experts) dans un **même lieu**, à l'écart du reste des activités de l'organisation.

Cet espace de travail comprend idéalement les équipements dont l'équipe peut avoir besoin : postes de travail adaptés au « peer working », tableaux blancs et paper boards avec un espace mural permettant l'affichage d'informations pour une meilleure visualisation.

S'il est important de pouvoir s'isoler en dehors du bruit pour trouver de la concentration, des espaces permettant l'échange sur le projet sont utiles pour permettre une bonne transmission de l'information. Les études sur la productivité écartent le concept classique d'open space qui, en dépit de son avantage économique, induit de la surveillance et présente le double défaut d'isoler par des « espaces cabines » et de gêner la concentration par des espaces totalement ouverts. Il existe des solutions techniques pour pallier ces problèmes et de nombreuses expérimentations sont en cours comme celle d'Orange avec sa Villa Bonne Nouvelle[5], un espace de 350m² au cœur de Paris pour expérimenter de nouveaux modes de travail.

D'une manière générale, dans l'espace physique, il convient de trouver un **équilibre entre ouverture et isolement, entre concentration et communication**. Cet équilibre peut dépendre des personnes et de la nature du travail. On privilégiera souvent un espace fermé de bureaux dans lequel la concentration est de mise, un coin salon pour enrichir les relations de confiance et une zone d'échanges pour les points de synchronisation et autres types de réunions. L'innovation bat son plein dans ce domaine et les nouvelles technologies apportent des solutions intéressantes pour rendre de plus en plus naturelle la communication à distance (par exemple, par des robots à taille humaine qui simulent la présence physique). Plutôt que de succomber d'emblée aux outils innovants et aux gadgets futuristes, il est important de bien évaluer son propre besoin et de faire participer les principaux intéressés à la réflexion. Leur avis est souvent sage et éclairé sur l'ergonomie de leurs propres espaces de travail.

[5]http://www.orange.com/fr/presse/Communiques/communiques-2014/Orange-explore-l-impact-du-digital-sur-les-modes-de-travail-a-Paris-Bonne-Nouvelle

CAS DE LA DIRECTION SERVICES AND CLOUD DE SFR BUSINESS TEAM

Une démarche d'amélioration continue qui a porté ses fruits.

Rédigé à partir d'un entretien avec Stéphane Dendien, Responsable Exploitation et Déploiement de la Direction Services and Cloud de SFR Business Team et Lisa Benzaquin, Community Manager de l'équipe.

Les locaux de SFR en disent long sur l'ambiance à la fois joyeuse et studieuse qui règne dans cette équipe de plus de 100 personnes.

Le parcours de cette équipe hors du commun est exemplaire dans l'approche en « rupture douce » qui a été adoptée. L'histoire **démarre en 2012** au sein de l'équipe d'exploitation du Cloud SFR Business Team par la volonté d'optimiser une liste de changements qui peine à diminuer. Conscients de la frustration générée à la fois chez eux et chez leurs clients, l'équipe entame intuitivement une démarche basée sur Kanban pour répondre à ce problème récurrent. Sur la base du volontariat, ils s'attèlent à la résolution des changements pour éponger le surplus et améliorer le fonctionnement afin d'éviter que cela se reproduise. **Ils adoptent sans le savoir le Kaizen[1], les rétrospectives et l'empowerment**.

L'AMÉLIORATION CONTINUE COMME PREMIÈRE PIERRE

La transformation se fait ensuite progressivement sous l'impulsion de Stéphane Dendien qui laisse une **totale liberté** à ses **équipes** pour **améliorer les processus et les outils**, avec un focus constant sur la qualité délivrée aux clients.
Au fur et à mesure de leurs transformations, les équipes piochent dans des démarches et des outils standard qu'ils adaptent au contexte. L'équipe comprend très vite que l'amélioration passe par un double mouvement entre celle des processus et procédures et celle des outils qui les supportent. Ils **dégagent** ainsi **du temps pour innover et optimiser**, même si au départ, il leur a fallu prendre en charge en plus de leurs activités récurrentes.

DES MANAGERS FACILITATEURS D'ÉQUIPES AUTONOMES

Pour gagner de nouveaux marchés nécessitant une innovation et une proximité client renforcées, Stéphane Dendien organise des « teams », véritables **équipes autonomes[2] comportant tous les profils issus des métiers du « build » et du « run »**. L'agilité s'est étendue à toute l'équipe Cloud, il est ainsi possible de former ces équipes multicompétentes.

[1]Kaizen : démarche d'amélioration continue issue du Lean - [2]L'expérience se rapproche de la notion de « feature team » qui désigne une équipe totalement autonome qui possède toutes les compétences pour développer des fonctionnalités dans une approche produit.

Les managers se rallient progressivement à l'initiative, mais il faut du temps pour vaincre les résistances. L'organisation se transforme progressivement et les managers se mettent au service des équipes en devenant de véritables facilitateurs. Ils adoptent des pratiques issues de **Management 3.0[3].** Stéphane observe que le rythme de la transformation n'a pas été le même pour tous les managers. L'important est de ne pas brusquer les personnes. Peu à peu, l'**exemplarité du management** a pris une dimension très importante dans l'équipe.

De la même manière, les règles de gouvernance se sont transformées. De nouvelles conventions ont émergé dans chaque équipe sans qu'une démarche volontaire et systématique ne soit mise en place.

LA FORMATION ET L'ÉCHANGE AU CŒUR DE LA PÉRENNISATION DE LA DÉMARCHE

Pour assurer la pérennité de cette transformation agile, Stéphane a institutionnalisé la formation à l'agilité au travers d'un parcours interne. Une communauté d'échange est née et vit à travers des « Breakfasts », ces lieux d'échanges et de partage de pratiques entre équipes. L'équipe a su répondre aux enjeux d'amélioration de la performance et de la qualité du service rendu aux clients. Côté clients, les indicateurs de qualité de service progressent très rapidement, les enquêtes de satisfaction montrent des résultats très probants dans l'appréciation du service rendu. Côté équipes, le **bonheur au travail** se matérialise par un taux d'arrêt maladie et d'absentéisme très faible, ainsi qu'une fidélité très forte de l'équipe. Côté résultats, la productivité gagnée dans l'équipe permet d'encaisser la croissance de l'activité, tout en diminuant légèrement le nombre de personnes pour la gérer en réduisant le recours à la prestation externe.

Plus que sur l'utilisation directe de démarches ou méthodes, le **changement s'est fait dans une démarche d'amélioration continue et en s'appuyant sur l'automatisation des processus**.

> “Une fois que l'on a goûté à l'agilité, il est extrêmement difficile de revenir en arrière tant les bénéfices sont importants pour tout le monde.”
>
> Stéphane Dendien, Responsable Exploitation et Déploiement de la Direction Services and Cloud de SFR Business Team

[3]Management 3.0 est une nouvelle approche agile du management et du leadership. Elle a été formalisée par les ouvrages de Jürgen Appelo. Voir : https://management30.com/

CAS D'AXA : L'AGILITÉ À GRANDE ÉCHELLE ET MULTISITE

Rédigé à partir d'un entretien avec Stéphane Salaün, Responsable Agile Center et Programme Features Teams chez AXA France.

C'est en 2011 à Lille que naît le centre de développement agile d'Axa France. Des profils expérimentés en agile sont recrutés de l'extérieur. Sous l'impulsion de son DSI, l'agilité imprègne peu à peu les projets : **50 % des projets informatiques** s'en réclament aujourd'hui. Pour une grande entreprise comme Axa, l'agilité répond à des **enjeux de time-to-market et de simplification**. La voie vers l'agilité est progressive et sollicite les capacités adaptatives d'une organisation. En 2012, après une période de mise en place de pratiques agiles, Axa prend le temps d'un bilan. Stéphane Salaün arrive à ce moment important pour réfléchir à la seconde étape de la transformation agile.

2013, LE TEMPS D'UN BILAN POUR AJUSTER LES PRATIQUES

Bilan positif d'une part, avec une réelle satisfaction d'avoir fait le pari de l'agilité car la qualité des réalisations et la motivation des équipes sont au rendez-vous. Certaines équipes les plus matures constatent des gains d'efficacité grâce à la mise en place fructueuse de processus d'amélioration continue.

Mais, d'autre part, la gestion des dépendances et la synchronisation posent problème. Les projets fonctionnent encore trop en silos. Souvent, les contributeurs extérieurs au projet ne travaillent pas en mode agile. Les ressources sont parfois partagées entre différents projets, ce qui engendre des problèmes de disponibilité des profils.

Par ailleurs, un des **enjeux** soulevés par le diagnostic est la **distance géographique et méthodologique entre les acteurs**. Entre les « natifs agiles» du site de Lille impliqués dans le « delivery » et les équipes de Nanterre habituées au cycle V[1], il y a souvent incompréhension.

À partir de ces constats, des actions sont mises en place : une formation de deux jours pour mettre les équipes au même niveau, l'intervention de coachs agiles, la capitalisation par la construction de cadres de référence, l'échange de bonnes pratiques (avec EDF, Orange, la Société Générale…). L'ensemble du dispositif de montée en compétence est regroupé au sein d'un Agile Center.

[1]Cyle en V : démarche de gestion de projet traditionnelle séquentielle

DES PRATIQUES ET DES OUTILS POUR RAPPROCHER MALGRÉ LA DISTANCE

Au départ, Axa s'est fait sa propre opinion sur les pratiques agiles en adoptant celles qui lui semblaient les plus adaptées : XP, peer testing, cérémoniaux Scrum… et Kanban.

Kanban a permis de bien associer les acteurs d'un projet répartis sur plusieurs sites. Lors des « daily meetings » auxquels participent les « product owner[2] » de Nanterre, les Kanban papier & électroniques permettent de visualiser les tâches en cours et d'**aligner les acteurs sur une vision commune.** En complément des moyens classiques de collaboration à distance (téléphone, Lync…) et des déplacements physiques entre Nanterre et Lille, de **nouveaux outils de pseudo-présence** sont à l'étude.

L'EXPÉRIMENTATION COMME PHILOSOPHIE GÉNÉRALE

Ayant un peu plus de maturité dans l'agilité, AXA se tourne aujourd'hui vers deux nouvelles pratiques : l'automatisation de la chaîne de « delivery » DevOps[3] et l'expérimentation d'un modèle basé sur les « **features teams[4]** », inspiré notamment de Spotify.

Travailler en mode produit avec des équipes stables est un mode de fonctionnement vertueux à plusieurs niveaux. Il permet d'accroître la qualité, notamment la qualité du code et la limitation de la dette technique, et de renforcer la proximité entre le métier et l'IT, sur la base d'une vision partagée de la feuille de route « produit ». Lorsque le périmètre est relativement autonome, cela est simple à mettre en place, mais quand il doit être développé à l'échelle de l'entreprise, les difficultés se multiplient. Le défi principal est la stabilisation des équipes et le lissage de la charge. Les pics d'activités et les mouvements entre équipes peuvent rendre difficiles les fonctionnements en features teams. Pour y remédier, la DSI d'Axa essaye de créer des « squads[5] » proches en termes de fonctionnalités et des tribus de taille suffisante pour pouvoir réallouer des ressources selon les pics d'activités.

[2]Product owner : voir glossaire - [3]DevOps : voir glossaire - [4]La notion de « features team » désigne une équipe totalement autonome qui possède toutes les compétences pour développer des fonctionnalités dans une approche produit - [5]Squads : terme issu de l'organisation proposée par le modèle d'organisation de Spotify, voir glossaire

UN CHANGEMENT PROGRESSIF ET PROFOND...

Depuis le début de son histoire agile, AXA France a suivi une démarche expérimentale. Les pratiques se sont propagées au fil des mouvements des collaborateurs au sein d'AXA. Ceux qui ont testé l'agilité l'emportent avec eux et la diffusent dans l'entreprise.

La transformation agile est un moyen de modifier progressivement la culture d'entreprise. Les principes d'un management agile inspirent en interne et constituent de bons ingrédients pour passer d'une culture du contrôle à un management plus facilitant.
Le changement s'insuffle ainsi peu à peu grâce à l'expérimentation des pratiques. Les prochaines étapes de la transformation vers l'agilité chez AXA seront de mesurer les bénéfices apportés par le modèle de Features Teams et la mise en place de pratiques DevOps, et de décider si des pratiques sont déployables sur une plus grande échelle.

> “La logique “produit” des features teams permet d'éviter le syndrome du “Après moi, le déluge” que l'on peut éventuellement retrouver en mode projet.”

Stéphane Salaün,
Responsable Agile Center et Programme Features Teams chez Axa

CAS DE LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE LA DIRECTION DIGITAL DU GROUPE SNCF

L'agilité comme levier d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et comme soutien à la digitalisation.

Rédigé à partir d'un entretien avec Jean-Paul Fragnet, Responsable de la performance au sein de la DSI Groupe et de Sébastien Kaiser, Responsable du programme haut débit mobile de la Direction Digital de SNCF EPIC.

2013, L'AGILITÉ COMME LEVIER DU PROGRAMME D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE IT

En 2013, la SNCF lance un grand **programme d'amélioration de son efficacité opérationnelle** qui se décline au sein de toutes les directions de l'entreprise. Déjà fortement imprégnée d'une **culture Lean** dans ses directions opérationnelles, la SNCF fait le **choix de l'agilité pour l'ensemble ses directions informatiques** sous l'impulsion de sa DSI Groupe.

À cette époque, hormis dans sa filiale voyages-sncf.com, les programmes et projets sont majoritairement pilotés en cycle en V classique. Ils sont souvent de très grande taille et sur des rythmes pluriannuels, très loin des standards de l'agilité. Pour lancer l'initiative, Jean-Paul Fragnet crée un **club de référents agiles** dans chaque DSI de la SNCF. Ce club est chargé de capitaliser sur des pratiques et des outils agiles au niveau local pour les déployer au niveau du Groupe.L'adoption de l'agilité est rapide dans les différentes DSI. Environ 50 % des projets de la DSI fret sont concernés, 30% des projets de la DSI voyageurs et 100% des projets de voyages-sncf.com. **L'agilité s'étend à des projets de grands programmes** comme la refonte du système de distribution.

Centrée client, cette démarche **modifie en profondeur la relation entre les métiers et les équipes informatiques**. La satisfaction des clients à la fois internes et externes est au rendez-vous.

AU-DELÀ DE LA PERFORMANCE, LE TIME-TO-MARKET EST DEVENU L'ENJEU MAJEUR D'ADOPTION DE L'AGILITÉ

Après quelques projets, l'adoption de l'agilité est rapidement passée d'un enjeu d'efficacité opérationnelle à un enjeu de time-to-market. Jean-Paul Fragnet rappelle à juste titre que **l'agilité touche** au départ les systèmes et les **processus qui sont directement en relation avec le client**, et ensuite les processus dits de back office. Les premiers constituent un fort enjeu de time-to-market et apportent une forte visibilité métier. Dans le cas de la SNCF, on citera par exemple les processus de réservation ou d'échange de billets.

UN PILOTAGE DIFFÉRENT DE LA RELATION CONTRACTUELLE AVEC LES SOUS-TRAITANTS

La majorité des directions informatiques de la SNCF font appel à des sous-traitants pour réaliser leurs projets. Or, les contrats informatiques classiques basés sur un engagement forfaitaire sur un périmètre présentent un véritable risque pour les initiatives de transformation agile. En effet, ces contrats brisent la dynamique de collaboration entre le client et son fournisseur et inversent la mécanique agile de pilotage par la valeur. Stelsia, la filiale SI de la SNCF, s'est donc chargée de **construire un nouveau modèle de contrat informatique agile** pour préserver les principes de collaboration chers à l'agilité.

LA TRANSFORMATION DIGITALE DE LA SNCF, UN MOTEUR POUR L'ADOPTION DE L'AGILITÉ

Comme toutes les entreprises de transport, la SNCF doit satisfaire les exigences d'une relation digitale avec ses clients et réussir aussi sa transformation interne au plan digital. Cela s'est traduit début 2015 par la création au sein de la Direction générale du Groupe, de la Direction du Digital, intégralement dévolue au programme de digitalisation de la SNCF démarré quelques années plus tôt.
L'agilité est au cœur de tous les projets de ce large programme de transformation.
La transformation s'étalent sur une durée de 18 mois, rythmée par des vagues de projets majeurs de 6 mois au maximum, et s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue. Comme l'indique Sébastien Kaiser, l'agilité est un levier de transformation culturelle pour tous les acteurs de l'entreprise.

L'AGILITÉ, UN ENJEU DE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE

Constatant l'extension SI de l'agilité et ses impacts sur l'organisation, les directions des ressources humaines ont démarré des travaux pour intégrer l'agilité dans les fiches de poste, dans le référentiel des compétences ainsi que dans le processus de recrutement. Sébastien Kaiser souligne le besoin **d'intégrer les valeurs de l'agilité dans tous les processus de management**, y compris les processus d'évaluation de la performance et les entretiens annuels. Les objectifs donnés lors de ces entretiens sont décisifs

pour accompagner la transformation et souder le collectif autour de l'ambition digitale du Groupe. La **cohérence des politiques managériales et RH est donc fondamentale**. Au niveau managérial, Sébastien Kaiser constate une centralisation encore importante des décisions qui limite l'autonomie et l'initiative des équipes. Un des chantiers de transformation consiste ainsi à co-construire avec l'ensemble des entités des **modes de gouvernance plus souples et réactifs**.

Ainsi, le travail réalisé main dans la main par les directions métiers et les directions supports permet progressivement une transformation cohérente de l'ensemble de l'organisation.

> « L'agilité permet l'appropriation par le collectif des objectifs d'un projet, autorisant et libérant la créativité des équipes. Les équipes qui ont essayé l'agilité ne veulent pas revenir aux cycles en V.
>
> Sébastien Kaiser,
> Responsable du programme haut débit mobile,
> Direction du Digital, SNCF EPIC

CAS DE LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION DE LA MUTUELLE GÉNÉRALE

L'agilité comme levier d'amélioration de la collaboration.

Rédigé à partir d'un entretien avec Sébastien Bourguignon, Responsable développements de la Mutuelle Générale.

2014, L'AGILITÉ INSUFFLÉE PAR LE NOUVEAU DSI, THIERRY LELEU

En 2014, la Mutuelle Générale nomme son nouveau DSI, Thierry Leleu, qui revient des États-Unis avec, dans ses bagages, des pratiques de gestion et de management anglo-saxonnes pragmatiques. Il propose d'adopter l'agilité pour **améliorer la collaboration entre les équipes métiers et DSI et faire face aux nouveaux défis réglementaires** (ANI, ACS…) et concurrentiels auxquels la mutuelle doit répondre. En effet, pour être en ligne avec les meilleurs, les **nouveaux produits assurantiels** devraient sortir **en moins de six mois**, ce qui est difficilement réalisable avec une approche classique.

UNE VOLONTÉ QUI SE TRANSFORME EN PLAN D'ACTIONS

Derrière cette volonté de transformation, il faut un plan pour **transformer les processus, l'organisation et la gouvernance de la DSI**. Rapidement, tout le monde se saisit du sujet et chacun l'interprète à sa manière...
Il faut structurer. Après une première expérience de projet agile réussie sur la refonte de l'espace adhérent, Sébastien Bourguignon et Gwenaëlle Petrus, proposent mi-2014 une approche pour déployer la démarche agile. En parallèle, Sébastien expérimente à nouveau l'agilité sur une TMA[1] et démontre immédiatement des bénéfices en termes de tenue des échéances et de qualité du produit livré.

[1]TMA : Tierce maintenance applicative

LE PLAN D'ACTIONS SUR 2015 EMBARQUE LA DSI, LES MÉTIERS, LES RH ET LES ACHATS

Des premières équipes de la DSI sont embarquées avec leur correspondant métier au travers de projets pilotes. Ceux-ci expérimentent Scrum pour les projets, Kanban pour les activités récurrentes et Lean Startup pour les projets d'innovation. Le cycle en V traditionnel est lui aussi modifié et amélioré pour y injecter des bonnes pratiques agiles afin de familiariser les projets qui ne sont pas encore passés en méthode agile. **Deux premiers coachs internes à la Mutuelle Générale** sont formés et sont **chargés de diffuser l'agilité** auprès des projets pilotes. Rapidement, les demandes de support d'autres chefs de projet affluent et imposent de définir une offre de service de formation, de coaching et d'outillage. En juillet 2015, une communauté agile est lancée pour faciliter le partage d'expérience au sein de la DSI. Immédiatement, **40 des 300 collaborateurs e la DSI sont mobilisées**.

Au-delà de la méthode agile, la Mutuelle Générale se rend compte qu'il faut automatiser les liens avec les opérations et décide donc de **lancer une initiative DevOps**[2].
Cette initiative se concentre sur l'automatisation de l'intégration, de la construction des produits et de leur livraison aux opérations.

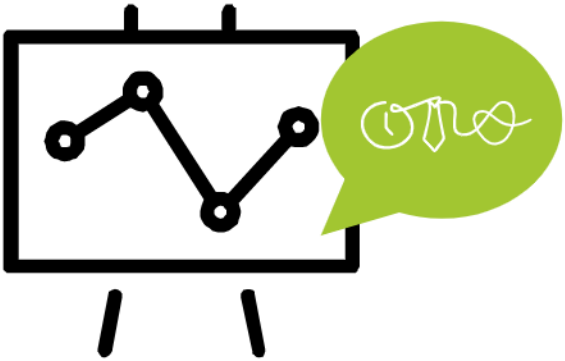
L'agilité nécessite des aptitudes spécifiques que la DRH doit repérer lors des entretiens de recrutement ; pour cette raison, que la direction travaille avec les équipes opérationnelles afin de déterminer de nouvelles modalités de recrutement.
La collaboration nécessaire entre les achats, les opérationnels et les fournisseurs poussent la DSI à former la Direction des achats à intégrer l'agilité dans les nouveaux modèles contractuels.

ET ENSUITE ?

L'agilité est adoptée rapidement par les différentes équipes de la DSI, l'agilité à grande échelle n'est pas loin.
Sébastien Bourguignon note que ce changement d'échelle va nécessiter d'**adresser** les processus de **gestion de portefeuille**, de **gestion de programme**, de **gestion des budgets** et de rendre encore moins complexes les couches organisationnelles déjà simplifiées en 2014.

> “ Toutes les équipes ayant adopté l'agilité ont vécu un changement positif ayant renforcé leur motivation.
>
> Sébastien Bourguignon,
> Directeur des développements
> de La Mutuelle Générale

[2]DevOps : voir glossaire



N'EST PAS AGILE QUI VEUT

Les études spécialisées, parmi lesquelles « State of Agile Survey 2015 »[1] de Version One, font état d'expériences de transformation agile plutôt réussies dans les entreprises. Pour les expériences moins réussies, on peut dégager deux **facteurs principaux** : la **difficulté à changer la culture d'entreprise** et la **difficulté à transformer le management intermédiaire**. Transformer la culture n'est en effet pas chose aisée et peut induire une forte résistance au changement qu'il convient de gérer avec tact. Quant au management, il peut vite s'arc-bouter sur d'anciens réflexes si la démarche manque d'écoute et de pédagogie.

INSUFFLER UNE NOUVELLE CULTURE, LE PLUS DÉLICAT À RÉALISER DANS UNE TRANSFORMATION AGILE

La culture et les valeurs véhiculées par l'agilité peuvent entrer en conflit avec celles actuellement présentes dans l'entreprise. Nos retours d'expérience nous montrent que certaines pratiques et valeurs de l'agilité peuvent se révéler être en opposition avec la culture de l'entreprise et ont, par leur nature, plus de mal à s'y implanter que d'autres. L'agilité repose sur la **collaboration**, une valeur forte qui induit des recherches de **synergies**, de la **confiance** et du travail en équipe. Celle-ci peut par exemple se retrouver en contradiction avec l'excellence individuelle, qui induit une certaine performance individuelle et le développement d'une expertise propre.

Une grande entreprise française dans le secteur publicitaire a déployé des pratiques agiles à grande échelle. Sa réussite reposait sur des valeurs d'excellence individuelle, d'efficacité et une bonne dose de pragmatisme. Du fait de cette culture, certaines pratiques agiles ont connu des difficultés à être déployées. Les pratiques managériales agiles reposent sur l'autonomie, la confiance et le développement de la motivation des équipes. Les pratiques agiles qui véhiculaient ces valeurs culturelles se sont révélées être en écart avec la culture dominante d'excellence. Lors des moments particulièrement tendus, inhérents à la vie d'un projet, les acteurs ont eu tendance à reprendre leurs réflexes naturels de contrôle et d'attente de solution venant de l'extérieur plutôt que d'une collaboration resserrée de l'équipe.

[1] http://info.versionone.com/state-of-agile-development-survey-ninth.html

ADOPTER DES PRATIQUES AGILES : OUI, MAIS PAS SEULEMENT...

Le défaut que nous constatons régulièrement est de réduire la transformation vers l'agilité à la seule adoption de pratiques, sans **travailler la culture, les valeurs et les comportements**. Au contraire, pour mener une véritable transformation, il convient de s'assurer que la culture d'entreprise et les comportements individuels évoluent également.

Dans une banque de détail française, la production d'une documentation très détaillée était un élément clé de la culture projet, car synonyme de qualité. Dans ces conditions, l'idée que le logiciel fonctionnel soit le principal indicateur d'avancement des projets informatiques agiles a été particulièrement difficile à admettre. En l'absence de travail sur la culture et les comportements, les équipes ont eu tendance à revenir progressivement à un modèle de développement classique. Cette tendance a pu s'inverser grâce à la présence de mentors agiles qui ont accompagné les managers et les équipes dans leur transformation culturelle.

LA TRANSFORMATION VERS L'AGILITÉ NÉCESSITE UN SPONSORING ET UN ENGAGEMENT FORTS DU MANAGEMENT

Les managers ont un rôle clé dans la transformation d'une organisation vers l'agilité. Ce sont eux qui, en choisissant de soutenir et de s'engager ou non dans cette transformation, en déterminent l'issue.

Comme l'explique Jon Stahl dans « Agile de haut en bas : dirigeants & leadership vivant l'agilité », les leaders doivent « **incarner le changement** qu'ils veulent voir naître et se donner l'exemple en reflétant les valeurs agiles, en **manageant par l'exemple**, en cherchant à vraiment comprendre la culture et enfin, en étant aussi transparents que les équipes qu'ils dirigent ».

Cela implique une posture à la fois d'humilité, d'empathie et de confiance dans la capacité de l'organisation à se transformer. Le changement ne doit toutefois pas venir que du management, les équipes étant les meilleurs moteurs de ce changement.

Au sein d'un ministère, nous avons accompagné le déploiement d'un grand nombre de pratiques et de valeurs de l'agilité. Le projet de transformation a été un succès mais la plus grande difficulté a été la structuration d'équipes autonomes, dans la mesure où la culture d'entreprise était structurellement fondée sur un sens fort de la hiérarchie et du contrôle. Les managers ont eu des difficultés à incarner le rôle de facilitateur et à lâcher prise. C'est une résistance au changement assez fréquente qui peut avoir des impacts importants sur les équipes en termes de motivation et de prise de responsabilité.

LA RELATION CONTRACTUELLE CLIENT-FOURNISSEUR, UN OBSTACLE À L'AGILITÉ DE BOUT EN BOUT

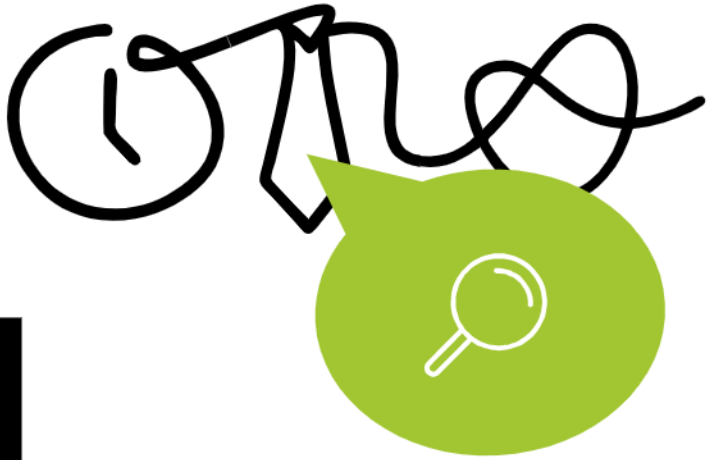
Toutes les entreprises disposent d'un cadre contractuel pour leurs projets au forfait. Dans le cadre d'un projet agile, la **contractualisation avec un partenaire requiert l'utilisation d'un cadre contractuel agile.** Ne pas prendre en compte cet aspect peut mener à des dérives sur les projets et à des frictions au sein de la relation partenariale.

Le cas du programme Universal Crédit lancé par le Department for Work and Pensions (DWP) du gouvernement anglais illustre bien les conséquences d'un tel risque. Face aux échecs répétés des projets classiques, le gouvernement anglais opte pour la mise en œuvre de ce programme majeur via des méthodes agiles. Mais au moment de se lancer, le DWP décide de conserver ses cadres contractuels traditionnels et s'engage avec ses partenaires pour une durée ferme de sept ans. Cette différence entre l'intention et la réalisation a entraîné une dérive majeure du programme. Celui-ci a été un échec et a coûté 500M£ à l'Etat anglais. Le témoignage d'un membre du programme confirme les raisons de cet échec : « Nous étions dans un projet géré par un cycle en cascade, parce c'est ce qui figurait dans les contrats. Si Universal Credit avait été un programme agile, nous aurions fixé le délai et les coûts et nous aurions seulement fait varier le périmètre fonctionnel. »[2]

> Les leaders doivent incarner le changement qu'ils veulent voir naître et donner l'exemple en reflétant les valeurs agiles, en manageant par l'exemple, en cherchant à vraiment comprendre la culture et enfin, en étant aussi transparents que les équipes qu'ils dirigent.
>
> Jon Stahl
> « Agile de haut en bas :
> dirigeants & leadership vivant l'agilité »

[2]Citation traduite de l'anglais. « We were effectively on a waterfall project, because it was a waterfall contract. If Universal Credit was agile, it would have fixed the time and cost but varied the features »

COMMENT AMORCER SA TRANSFORMATION ?



Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, une transformation vers l'agilité implique de travailler parallèlement sur les trois principaux piliers de l'entreprise :
son modèle opérationnel, son capital humain et son patrimoine technologique.
Pour aborder ce chantier pluridisciplinaire, comment démarrer ? Par quoi commencer ? Selon quelle démarche ?
Notre expérience nous montre que **la meilleure démarche pour adopter l'agilité est justement d'utiliser celle-ci pour effectuer la transformation**. Cela permet une adoption progressive et a une valeur de démonstrateur dès la phase de déploiement pour les équipes. Afin de sécuriser l'adoption, il convient d'accompagner le changement par une démarche comme celle proposée dans **Change Management 3.0** de Jurgen Appelo ou la démarche plus classique en huit étapes de John Kotter. Ces démarches reposent sur une approche systémique complète qui fait des individus, de leurs interactions internes et externes les trois axes de la transformation.

GÉRER LA TRANSFORMATION VERS L'AGILITÉ COMME UN PROJET AGILE

Chaque entreprise est différente. Chacune possède sa propre culture, ses valeurs, ses pratiques déjà établies. Pour **adopter l'agilité**, il n'y a pas de recette miracle à appliquer dans tous les cas. Il existe en revanche quelques bonnes pratiques qui viennent de l'agilité elle-même, à savoir **piloter par la valeur, expérimenter, mesurer, tirer des leçons des expérimentations** pour améliorer et étendre les pratiques lorsque qu'elles fonctionnent. Pour être cohérente, la transformation doit aborder les trois piliers en parallèle et de manière coordonnée.

Par exemple, mettre en place des pratiques agiles basées sur l'autonomie des équipes nécessite en parallèle une transformation du rôle et de la posture des managers. Cela exige fréquemment des outils de partage de « backlog » et de collaboration entre les équipes, et donc une évolution du système d'information.

ALIGNER LA TRANSFORMATION SUR UNE VISION, CONSTRUIRE UNE FEUILLE DE ROUTE POUR LA DÉMARRER ET UN PLAN DE CHANGEMENT POUR LA SUPPORTER

Il est inutile de cadrer pendant six mois sa transformation agile : plus vite on se lance, plus vite on en tire des bénéfices. Ce pragmatisme dans la démarche permet de réajuster sa transformation en fonction des retours du terrain. Pour se lancer, il faut passer a minima par une première itération de **cadrage** qui va produire une **vision**, une **feuille de route** initialisée par une « **backlog** » de **transformation** et un **plan de changement** pour supporter la transformation. Selon nos retours d'expérience, cette première itération de cadrage dure entre trois et six semaines. Elle peut être complétée par d'autres itérations de cadrage si besoin, en parallèle du démarrage de la transformation.

La **vision** définit les objectifs, les moyens, la justification de la transformation et son alignement avec la stratégie de l'entreprise. Cette vision mobilise les équipes en leur donnant un sens commun. Elle est indispensable pour démarrer la transformation et doit être traitée avec la plus grande attention.

La **feuille de route** contient les intentions d'actions pour les trois premières saisons de la transformation. Concrètement, on identifie les actions à mener sur le modèle opérationnel, le système d'information et le capital humain, en validant bien leur alignement avec la vision. Ces actions sont valorisées, priorisées et leurs dépendances identifiées. Elles sont ensuite réparties sur trois premières saisons avec un degré de certitude élevé pour la première et des intentions pour les suivantes. Pour mener une transformation pas à pas, on construit en général des saisons d'une durée de sept à dix semaines. Cela correspond en France à la durée entre deux périodes de congés scolaires et permet en général aux individus d'un groupe de mieux assimiler les changements. La transformation doit être validée sur un périmètre pilote à l'aide d'une mesure de ses effets et ses bénéfices.Le **plan de changement** doit être établi en tenant compte de l'analyse de la culture, des valeurs, des pratiques actuelles et des comportements des individus. Il définit les actions de formation, de coaching, de communication pour les différentes populations concernées par la transformation. Ces actions sont construites sur la base de la feuille de route afin qu'elles restent cohérentes avec celles des trois autres chantiers.

DÉMARRER EN ADOPTANT DES COMPORTEMENTS PLUS AGILES EST SOUVENT PLUS FACILE QUE DE MODIFIER LE MODÈLE OPÉRATIONNEL

Afin de sécuriser l'adoption de l'agilité et de minimiser dans un premier temps l'impact sur le modèle opérationnel, vous pouvez démarrer par une analyse des comportements des collaborateurs. Après avoir identifié les freins à l'adoption de l'agilité, vous serez en mesure de mettre en place les actions appropriées pour transformer certains comportements en agissant sur l'environnement.
Ainsi, il est possible progressivement de satisfaire les besoins en agilité de l'organisation.

SE CONCENTRER SUR LA CHAÎNE « CONCEPT TO CASH » LORS DU TRAVAIL INITIAL SUR LE MODÈLE OPÉRATIONNEL

Lorsqu'on réalise un travail d'optimisation, le **système est à considérer dans sa globalité**. Nous avons trop souvent observé des optimisations locales de processus qui affichent des gains largement inférieurs à une révision plus large de la chaîne. Considérer le système dans sa globalité ne signifie pas de s'attaquer immédiatement à l'ensemble, mais simplement de disposer d'une vision globale pour lancer les actions de manière ordonnée.

L'agilité peut transformer l'entreprise de manière assez large. Se lancer n'est pas si compliqué et toutes les entreprises que nous avons accompagnées ou interrogées nous ont fait part de bénéfices rapides et visibles.

GLOSSAIRE

TERME	DÉFINITION
Agilité	Capacité à favoriser le changement et à y répondre en vue de s'adapter au mieux à un environnement turbulent. Elle est une combinaison de flexibilité, pour les changements attendus, et d'adaptabilité, pour les changements inattendus. Le tout tendant à galvaniser la productivité en pilotant par la valeur et en réduisant le time-to-market, tout en assurant une qualité optimale de ce que l'on produit et l'engagement des intervenants.
Agile Marketing Manifesto	Manifeste Agile du marketing, bâti à l'instar de l'Agile Manifesto créé pour l'informatique. L'Agile Marketing Manifesto est basé sur 7 principes, suivant l'énoncé de base : « Nous découvrons les meilleures façons de créer la valeur pour nos clients et pour nos organisations par le biais de nouvelles approches de marketing. Grâce à ce travail, nous en sommes venus à valoriser » : 1. Un apprentissage validé plutôt que des opinions et conventions 2. Une collaboration centrée sur le client plutôt que des silos et une hiérarchie 3. Des campagnes adaptatives et itératives plutôt que des campagnes « Big Bang » 4. Le processus de découverte du client plutôt que la prédiction statique 5. Une planification flexible plutôt qu'une planification rigide 6. Une réponse au changement plutôt que le suivi d'un plan 7. Beaucoup de petites expériences plutôt que quelques grands paris.
Backlog	Liste ordonnée de toutes les actions à entreprendre, le plus souvent dans le cadre d'un projet informatique, mais pas seulement. Pour le développement d'un produit, il s'agit généralement de la liste priorisée et qualifiée des user stories (voir ce mot).
Beyond Budgeting	Nouvelle méthode de gestion apparue en 2003 et qui gagne peu à peu en popularité, qui propose de supprimer la notion de « Budget ». Tout est parti de l'insatisfaction face au budget (frein à l'innovation pour certains, outil dé-corrélé, voire contraire à la stratégie, pour d'autres), qui a conduit de nombreux chercheurs, académiques, ou consultants à proposer des solutions.

Parmi eux, un groupe de travail, le « Beyond Budgeting Roundtable », a envisagé des solutions qui ont été labellisées «Beyond Budgeting». Elles ont été publiées dans un article paru dans The Harvard Business Review en 2003. Elles comportent trois éléments :

1. l'utilisation de l'évaluation relative de la performance, i.e, non plus par rapport à un objectif négocié, mais par rapport aux résultats d'autres personnes ayant une activité comparable
2. l'utilisation de prévisions glissantes
3. l'utilisation d'indicateurs de performances clés.

B2C

« Business to Consumer » (en français, des entreprises aux particuliers) : ensemble des architectures techniques et logiciels informatiques permettant de mettre en relation des entreprises directement avec les consommateurs. Les entreprises déterminent leurs « B2C » selon une variété de critères ayant un impact direct sur les investissements de l'entreprise : nature du produit, degrés de finalisation du produit, type de transaction…

DevOps

Mouvement visant à réduire la friction organisationnelle entre les « devs » (chargés de faire évoluer le système d'information) et les « ops » (chargés d'exploiter les applications existantes, donc qui veulent plutôt sa stabilité et peu de changements).
Ce que l'on pourrait résumer en « travailler ensemble pour produire de la valeur pour l'entreprise ». Dans la majorité des entreprises, la valeur sera économique mais pour d'autres, elle sera sociale ou morale.

Daily meeting

Pratique agile introduite par Jim Coplien et connue dans Scrum sous le nom de « Daily Scrum » : l'équipe agile se réunit une fois par jour, à heure fixe, pour mettre en commun les apports de chacun au produit, faire le point sur les activités réalisées la veille, celles qui vont l'être le jour même, et signaler les obstacles rencontrés.

Digitalisation

La digitalisation est l'impact de l'interconnectivité permanente des personnes et des objets, en tout lieu et pour tous les usages, sur les entreprises et les organisations. La digitalisation est une opération de transformation totale de l'entreprise : il ne suffit plus de réaliser quelques «coups» ou de « customiser » une offre à la sauce digitale mais bien de réinventer intégralement son modèle et toute la chaîne interne de fonctionnement : stratégie, organisation managériale, environnement collaboratif.

Feature team	Équipe autonome, possédant toutes les compétences pour fonctionner et focalisée sur la construction d'un produit informatique d'un bout à l'autre de la chaîne technique. Cette équipe regroupe donc toutes les compétences nécessaires, de l'idée à la mise en production, pour pouvoir réaliser le produit. Dans ce modèle, plus de silo : tous travaillent ensemble et sont co-localisés afin de favoriser une communication optimale.
Fractale	Objet géométrique défini par un ensemble de propriétés précises, dont celle d'être autosimilaire, c'est-à-dire dont le tout est semblable à l'une de ses parties. C'est donc une forme dont l'aspect ne change pas, quelle que soit l'échelle à laquelle on observe celle-ci.
Idéation	Formation et enchaînement des idées, d'un point de vue psychologique. La formation des idées apparaît dans notre conscience avec le décodage de certains influx nerveux engendrés par des événements extérieurs ou par réminiscence, souvenirs, rêves (ce qu'on possède déjà en nous et qui peut surgir de l'inconscient). Ensuite, l'enchaînement se fait par affirmation ou infirmation d'une hypothétique continuité ou rupture, ou encore, d'une relative correspondance ou différence entre divers éléments naissants/déjà nés d'une formation d'idées. L'idéation peut être d'ordre rationnel, émotionnel ou combiné.
Internet des objets	Extension d'Internet à des choses et des lieux du monde physique. Alors qu'Internet ne se prolonge habituellement pas au-delà du monde électronique, l'Internet des objets représente les échanges d'informations et de données provenant de dispositifs présents dans le monde réel vers le réseau Internet. L'Internet des objets est considéré comme la troisième évolution de l'Internet, baptisée Web 3.0, qui fait suite à l'ère du Web social. Il revêt un caractère universel pour désigner des objets connectés aux usages variés, dans le domaine de l' « e-santé », de la domotique ou du Quantified Self.
Kanban	Ensemble de modifications au dispositif Agile le plus couramment utilisé pour le pilotage du projet : itérations, estimations et vélocité sont abolies ; la mesure du temps de cycle se substitue à celle de la vélocité ; le tableau des tâches est remplacé par un « tableau Kanban » ayant les caractéristiques suivantes : • colonnes correspondant aux états par lesquels transite une « unité de valeur » (ex : user story) ; • limites de stock : si une activité se voit attribuer une limite de stock égale à 2, il sera «interdit» de démarrer l'activité concernant une troisième user story, si deux d'entre elles y sont déjà ; • pas « réinitialisé » en début de chaque itération, c'est un tableau perpétuel.

Lead Time

Latence entre l'initiation et l'exécution réelle d'un processus.
Par exemple, le Lead Time entre une commande et la livraison d'un nouveau véhicule peut varier de deux semaines à six mois. La réduction du Lead Time est une part importante du Lean Manufacturing.

Lean Manufacturing

Lean trouve ses sources au Japon dans le système de production de Toyota (TPS). L'école de philosophie du Lean est marquée par la recherche de la performance (en matière de productivité, de qualité, de délais, et enfin de coûts), censée être plus facile à atteindre par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages (muda en japonais). Les mudas sont au nombre de 7 : surproduction, attentes, transport, étapes inutiles, stocks, mouvements inutiles, corrections/retouches. Mais Lean, c'est aussi l'engagement du management d'une entreprise à investir en permanence dans ses individus et à promouvoir une culture de l'amélioration continue. Adaptable à tous les secteurs économiques, le Lean est actuellement implanté principalement dans l'industrie, surtout automobile.

Lean Startup

Approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit. Elle repose sur le « Validated learning » (vérification de la validité des concepts), l'expérimentation scientifique et le design itératif. Elle tend à réduire les cycles de commercialisation des produits, à mesurer régulièrement les progrès réalisés, et à obtenir des retours de la part des utilisateurs.
Dans cette optique, les entreprises, en particulier les startups, cherchent à concevoir des produits et services qui rencontrent au mieux la demande de leurs consommateurs, avec un investissement initial minimal.
Le concept est initialement développé en 2008 par Eric Ries sur la base de la pensée Lean dans des entreprises high tech de la Silicon Valley.
Depuis lors, il a connu un grand succès à travers le monde, notamment grâce à son livre, The Lean Startup.

Management par les objectifs

La Direction par objectifs (DPO) repose sur deux principes :

- chaque manager et chaque salarié doivent avoir des objectifs formalisés et déclinés du but de l'entreprise. Finalité : assurer la cohérence entre les objectifs des salariés et ceux de l'entreprise ;
- chaque manager est tenu responsable des résultats de son activité.

C'est donc de son ressort de contrôler ce qu'il fait pour atteindre ses objectifs. Par exemple, il est nécessaire que tous les objectifs soient chiffrés avec des dates d'achèvement.

Le cycle du MPO comporte trois phases :

- La fixation des objectifs
- Le suivi de la réalisation du travail
- L'évaluation des résultats obtenus

M&A

Le M&A (pour Mergers and Acquisitions) ou « Fusion-acquisition », recouvre les aspects du rachat d'une entreprise par une autre, dans les domaines de finance d'entreprise, de stratégie d'entreprise et de gestion d'opérations financières. L'entreprise acquise peut conserver son intégrité ou être fusionnée à l'entreprise acquérante. Par extension, la définition comporte aussi les opérations de désinvestissements (termes anglais : demerger, spin-off, carve out…). Les fusions-acquisitions qui se font au niveau international sont regroupées sous le sigle FAT (fusions-acquisitions transnationales). Les fusions et acquisitions sont un outil utilisé par les entreprises dans le but d'accroître leurs activités économiques et d'augmenter leur profit. On parle alors de croissance externe à l'opposé d'une croissance organique (ou croissance interne) faite par l'augmentation du chiffre d'affaires sur un même périmètre de sociétés.

Peer testing

Technique de développement de logiciel dans lequel deux membres de l'équipe travaillent ensemble sur un seul clavier pour tester le logiciel. L'un teste et l'autre analyse ou revoit les tests. Les deux participants se relaient au clavier.

Peer programming

Une des pratiques de XP (voir ce mot) dans laquelle deux programmeurs partagent un seul poste de travail, se répartissant les rôles entre un « conducteur » et un « copilote » (qui surveille l'écran et intervient en cas de besoin). On intervertit les rôles fréquemment.

Peer working

Extension du peer programming à toutes sortes de travaux.

Planning Poker

Méthodologie de chiffrage qui s'opère en mode « Atelier collaboratif animé » dans lequel les participants utilisent un jeu de cartes avec des nombres pour annoncer leurs chiffrages sur des fonctionnalités décrites par un référent métier. Le but du jeu de cartes étant de permettre à chacun de présenter son chiffrage sans être influencé par les autres, puis de le défendre ensuite. Les discussions qui s'ensuivent permettent que le chiffrage soit réalisé par la confrontation d'une multiplicité de perspectives et par un brain storming à la fois engageant, remportant l'adhésion finale et exhaustif.

Product Owner	Responsable métier et porteur du Produit que développe un projet Agile. Il doit faire face aux stakeholders et à l'équipe de développement. Il est celui qui a la responsabilité sur le ROI et sur la backlog, Avec le budget et le temps impartis, il doit faire aboutir le meilleur produit possible. Il est décideur du contenu de la backlog et validateur de ses éléments.
Six Sigma	Marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à l'amélioration de la qualité et l'efficacité des processus. Six Sigma a d'abord été appliquée à des procédés industriels avant d'être élargie à tous types de processus, notamment administratifs, logistiques, commerciaux et d'économie d'énergie. La démarche est fondée à la fois sur la voix du client (enquêtes, etc.) et sur des données mesurables (par indicateurs) et fiables. Cette méthode est utilisée dans des démarches de réduction de la variabilité dans les processus de production (ou autre) et au niveau des produits,et vise ainsi à améliorer la qualité globale du produit et des services.
Spotify	Framework de gestion de programme en mode agile, conçu et mis en œuvre par H.Kniberg chez Spotify, sur un projet international sur lequel travaille un grand nombre de personnes devant se synchroniser et assurer de la cohérence dans leurs méthodes de travail, quel que soit le domaine. Utilise abondamment les concepts de Scrum, de Lean Startup, de DevOps et autres pour galvaniser la productivité.
Time-to-Market	Temps qui sépare la décision de conception d'un produit nouveau de sa mise à disposition sur le marché. C'est donc aussi le temps qui sépare les premières dépenses des premières recettes visant à les combler puis à les rentabiliser.
XP	Acronyme de « Extreme Programming », la première méthode agile, qui a été inventée par Kent Beck, qui adresse davantage la partie « Développement ».
User Story	Exigence du système à développer, formulée en une ou deux phrases dans le langage de l'utilisateur. Une User Story doit exprimer un point de vue utilisateur plutôt qu'un point de vue système. Il est guidé par la réponse à ces trois questions : 1. Qui a fait la demande ou qui bénéficie de la demande ? (rôle utilisateur) 2.Quelle est la demande ? (besoin) 3. Quelle valeur métier découle de la réalisation de ce besoin ? (valeur métier).

LES AUTEURS & CONTRIBUTEURS

DELOITTE

Sébastien Delayre

Directeur des offres d'agilité d'entreprise

Diplômé de l'ENSIMAG, Sébastien possède une double compétence digitale et d'agilité d'entreprise, il intervient sur les missions de transformation vers l'agilité ou le digital depuis de nombreuses années en abordant toutes les facettes de ces transformations. **https://fr.linkedin.com/in/sdelayre**

Charles Zaoui

Senior Manager

Charles pratique l'agilité depuis plus de huit ans, après avoir travaillé de longues années avec les méthodologies précédentes. C'est donc en connaissance de cause qu'il a adopté le mindset agile, et pas seulement dans le cadre professionnel. Cette façon de penser est pour lui la réponse naturelle pour être performant et adaptatif dans un monde qui se transforme de plus en plus vite. **https://fr.linkedin.com/pub/charles-zaoui/7/275/159**

Julien Reguis

Senior Manager

Julien bénéficie d'une expérience de 11 ans en conseil en management des systèmes d'information. Il intervient sur des missions de stratégie IT, d'assistance au pilotage de programme de transformation et de coaching dans des contextes de transformation Agile.
https://fr.linkedin.com/pub/julien-reguis/1/b12/479

Elena Zahariev

Diplômée de Sciences Po et de l'ESCP, Elena est une touche à tout, à la fois formatrice, consultante, manager et écrivain. Passionnée de communication et de psychologie, elle s'intéresse aux enjeux humains des organisations et à l'accompagnement des transformations, qu'elles soient personnelles ou collectives. **https://fr.linkedin.com/pub/elena-zahariev/88/4b5/798**

LES CONTRIBUTEURS
DELOITTE

Khadija El Khazy
Sébastien Denoual
Safa Chebaane
Aurélie Giraud-Drogoul

Merci aux autres contributeurs de Deloitte pour leurs idées et leurs relectures. Merci à Aurélie Giraud-Drogoul pour sa mise en forme dynamique qui donne la touche digitale à ce livre.

Sébastien Delayre tiens à remercier spécialement son épouse pour ses relectures finales et Elena Zahariev sans laquelle ce livre blanc n'aurait pu voir le jour avec ce niveau de finition. Ce livre blanc est la synthèse de plusieurs années de pratique et de réflexions sur l'agilité appliquée à l'entreprise. Il sera complété pour chaque direction fonctionnelle concernée par l'agilité.

LES TÉMOINS
DES ENTREPRISES

Stéphane Dendien

Diplômé de l'ESIGETEL en 2000, j'ai toujours favorisé l'homme et les relations humaines aux machines ! Dans mon parcours professionnel, j'ai très vite évolué vers de la gestion d'équipe. Je suis d'un tempérament optimiste, courageux, solidaire dans l'effort mais très exigeant. Ces valeurs me viennent du sport que je pratique régulièrement et de mes racines familiales du nord de la France. e suis souvent perçu comme un ovni, animateur et agilitateur des équipes pour le bien-être, l'épanouissement de nos collaborateurs et la satisfaction de nos clients. L'agilité nous a permis à tous de déposer nos armures au sol et de nous montrer comme nous sommes, de créer des relations basées sur la confiance, le respect de chacun et de nos différences. Le tout dans un bon état d'esprit, le bonheur au travail cela existe ! Si je devais résumer notre démarche agile avec les équipes en une expression : « **Take an idea, use it and adapt it** ».

Stéphane Salaün

Stéphane Salaün a exercé chez AXA différentes missions dans le domaine des processus, méthodes et de l'organisation (Six Sigma, Lean Management, Frugal Design, etc). Il est maintenant en charge de l'Agile Center de la DSI AXA France et du déploiement des Feature Teams.

Jean-Paul Fragnet

Jean-Paul Fragnet anime le réseau des référents « Agile » de l'ensemble des DSI « métier » de la SNCF depuis 2013, appuyé sur une solide expérience dans les domaines de la distribution (dématérialisation des titres de transport, billettique), des architectures et des services contribuant à l'agilité et à la digitalisation.

Sébastien Kaiser

Depuis près de 20 ans, **Sébastien Kaiser** consacre passion et énergie autour de grands projets de transformation digitale et SI.
Au sein de la Silicon Valley, il découvre et adopte l'AGILE et le Lean dès le début des années 2000. En 2007, Sébastien intègre Réseau Ferré de France où il met en place la conduite AGILE de projets SI stratégiques.
Aujourd'hui, au sein de la Direction Digital du groupe SNCF, il pilote le programme NET.SNCF, visant à déployer le haut débit mobile sur l'ensemble du réseau ferroviaire.

Sébastien Bourguignon

Responsable du Développements Logiciels à La Mutuelle Générale, **Sébastien Bourguignon** est dans le domaine du Digital, du Management, de l'Innovation et de l'Agilité depuis 2000.
Sa vision de demain est un monde numérique dans lequel les interactions au sein des entreprises, la compétition internationale des grands groupes, le management et les organisations seront complètement remis en question, cela induira des changements profonds de comportements des hommes.
Le train est lancé à pleine vitesse, l'innovation et la nécessité de plus d'agilité dans les organisations sont une préoccupation majeure, il n'y a plus de doute là-dessus.

LES OFFRES DE CONSEIL & FORMATION ENTREPRISE AGILE

CHEZ DELOITTE

Sébastien Ropartz

Sébastien Ropartz est Partner de Deloitte Digital. Au sein de cette practice lancée en 2014, il a construit une équipe sur mesure de talents issus d'agence, du conseil et de la technologie pour adresser les problématiques digitales dans leur globalité, de la stratégie à l'implémentation.

NOS OFFRES

Nos offres de conseil Technology advisory

http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology/articles/accueil.html

Nos offres de conseil sur l'agilité d'entreprise

http://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/technology/articles/l-entreprise-agile.html
https://playbook.deloitte.fr/offer/entreprise-agile

Nos offres de formation à l'agilité d'entreprise

https://formation.deloitte.fr/workshopType/frontView/workshoptypeid/14

Le blog Deloitte sur l'entreprise agile

http://www.blog.deloitte.fr/author/sebastien-delayre/

Le blog Enteprise Agilist consacré à l'agilité d'entreprise

http://enterpriseagilist.blogspot.fr/

www.deloittedigital.fr

DeloitteDIGI_FR

Deloitte. Digital

Business. Creative. Technology. 100% Digital.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 210 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Septembre 2015 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited