



WAVESTONE

Comment *agiliser* votre organisation ?

Philippe PESTANES

SEPTEMBRE 2021

Sommaire

1

Pourquoi oser les modèles d'organisation agile ?

2

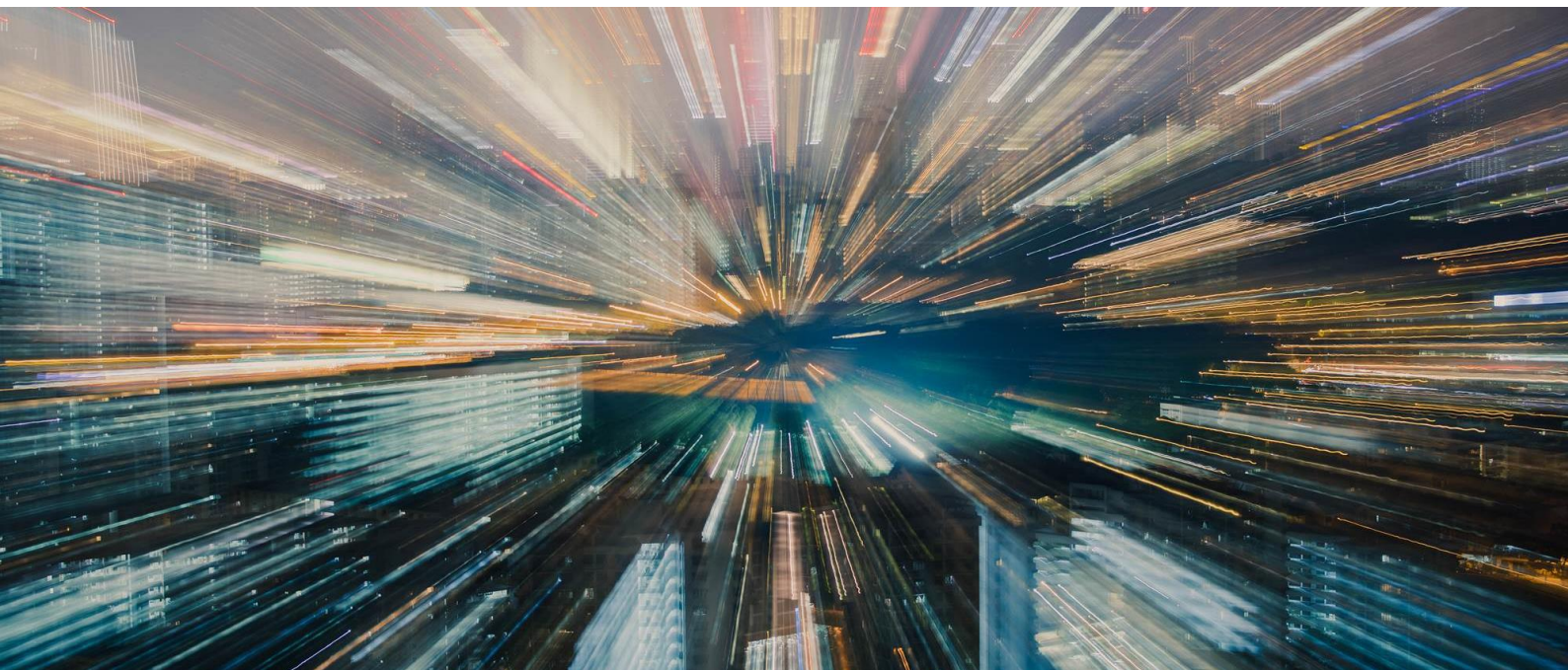
En quoi consiste un modèle d'organisation agile ?

3

Comment pivoter vers une organisation agile ?

4

Avant tout un *shift* culturel



Pourquoi oser les modèles d'organisation agile ?

Modèles d'organisation de référence des start-ups du digital et des entreprises du logiciel, déployés au sein de la plupart des DSI des grands groupes, les modèles d'organisation agile tendent de plus en plus à se répandre au reste de l'organisation.

Pourquoi oser les modèles d'organisation agile

Certaines grandes entreprises telles que IGN dans la finance ou Sparks dans les télécommunications, ont ouvert la voie et démontré que ces systèmes d'organisation peuvent s'appliquer à des entreprises de secteurs et tailles différents souhaitant :

- ✓ Acquérir la capacité à s'adapter à un environnement en permanente évolution,
- ✓ Accélérer leur cycle d'innovation, de développement produit et de go-to-market,
- ✓ Accélérer leur transformation digitale et s'appropriier les ruptures technologiques,
- ✓ S'adapter aux aspirations des nouvelles générations et fidéliser leurs jeunes talents.

De nombreuses entreprises ont aujourd'hui initié des mouvements vers ce qu'on appelle **l'agilité à l'échelle**. L'agilité à l'échelle de l'entreprise bouleverse non seulement les structures organisationnelles mais également les rapports hiérarchiques ainsi que les pratiques et postures managériales. Ces modes d'organisation **favorisent la responsabilisation des équipes** en introduisant une communauté de managers qui adopte une position de "leader coach". Ce fonctionnement favorise le développement des compétences, en définissant des objectifs tangibles dont la mise en œuvre est déléguée à des équipes autonomes.

Toute entreprise peut aujourd'hui s'approprier les principes d'une organisation agile. Quels que soient sa taille et son secteur d'activité, les bénéfices d'un fonctionnement agile à l'échelle font écho à des enjeux clés des entreprises tels que :

- ✓ La nécessité de se transformer face à la montée en puissance du numérique et du e-commerce,
- ✓ La maîtrise de la donnée et son utilisation pour optimiser l'expérience client,
- ✓ L'alignement permanent aux besoins clients.

Une DSI ayant adopté un fonctionnement agile est une première étape mais ne saurait être pleinement efficace si le reste de l'organisation n'embrasse pas ces mêmes principes. Ce sont ces principes qu'il faudra savoir adapter à votre activité et votre culture. Nous les clarifions ci-après.

Un modèle d'organisation inspiré des sociétés technologiques en forte croissance et de plus en plus adopté par des acteurs confrontés à des cycles d'innovation courts ou des transformations profondes de leur modèle économique

Qu'est-ce que l'Agile ?

L'agile, originaire des entreprises technologiques, regroupe une organisation et des méthodes rendant l'entreprise :

- / D'avantage à l'écoute de ses clients et collaborateurs,
- / Plus efficiente et capable de délivrer vite et souvent des produits et services.

L'agile privilégie la vitesse, l'autonomie et la collaboration pour libérer le potentiel caché des organisations.

Exemples d'organisations qui ont adopté des principes d'organisation agile



Le passage à l'agile démontre une efficacité en particulier sur les axes suivants :



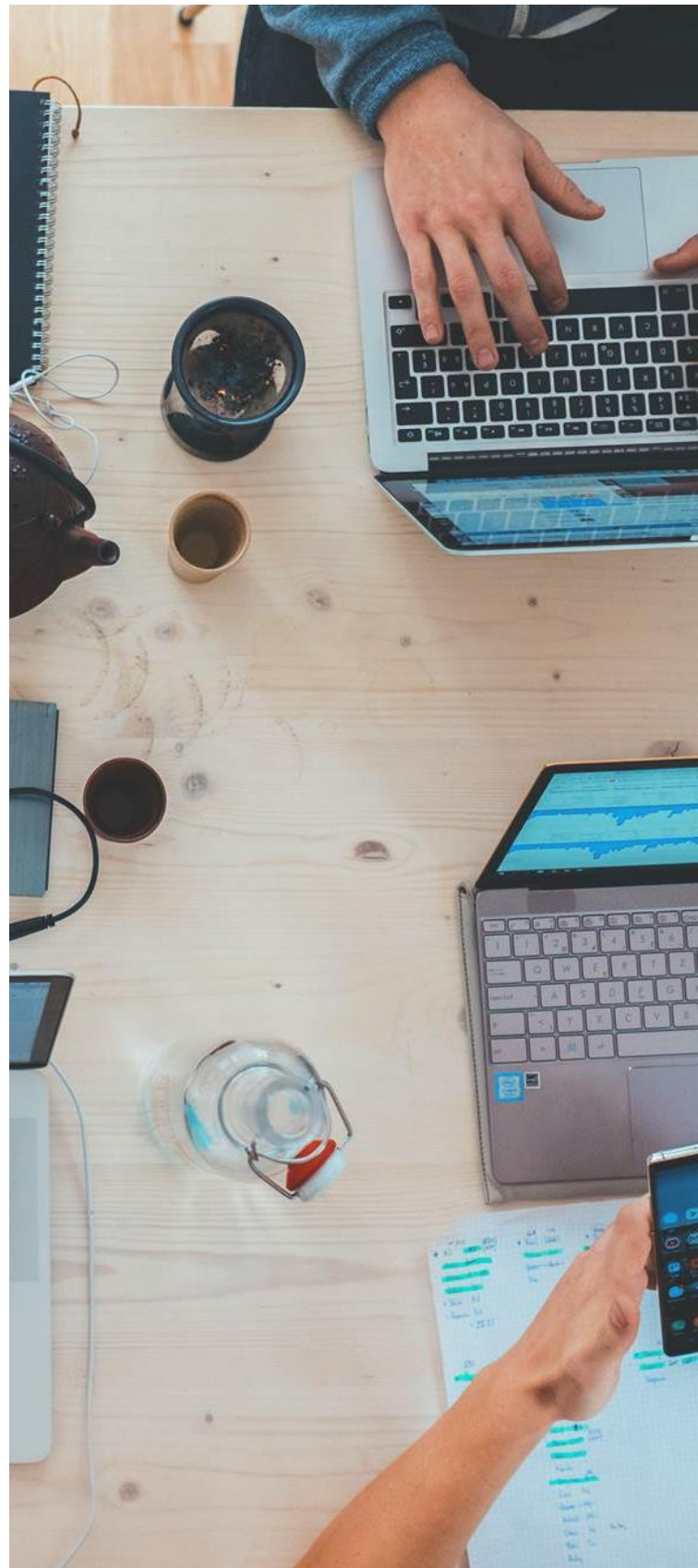
Source : Version one 12th annual state of agile report, Wavestone

En quoi consiste un modèle d'organisation agile ?

Un modèle d'organisation ouvert et dynamique favorisant des prises de décisions rapides au plus près du terrain.

Les organisations agiles travaillent en **cycles rapides, étroitement liés à leurs processus de créativité et de réalisation**. Que ce soit via des méthodes de *design thinking*, de *lean*, de développements agiles ou d'autres formes, ces itérations courtes et continues de réflexion, exécution et apprentissage permettent à l'entreprise d'innover et d'opérer de manière agile.

Ce cycle rapide de travail peut toucher chaque couche de l'entreprise. Au niveau de l'équipe, les organisations agiles repensent radicalement leur façon de travailler en s'éloignant du modèle de gestion de projet traditionnel. A l'échelle de l'entreprise, le modèle par itération permet d'accélérer le passage de la réflexion stratégique à l'exécution. Par exemple, plutôt que de planifier et fixer les budgets de manière annuelle, certaines organisations se dirigent vers des cycles de quatre mois (quarter) et vers des systèmes de management dynamiques tel que les OKRs (Objectives and Key Results).



Ce modèle possède plusieurs caractéristiques :

1 Les organisations agiles cherchent à itérer et expérimenter rapidement. Les équipes produisent un premier livrable dit “Minimum Viable Product” (MVP), souvent en un sprint d’une ou deux semaines. Pendant ces cycles courts marqués par une activité intense, l’équipe tient de brèves réunions pouvant être quotidiennes afin de partager la progression de chacun, résoudre les problèmes rencontrés, et assurer l’alignement de tous les membres de l’équipe. Entre les sprints, les coéquipiers se retrouvent et font le point : ils passent en revue leurs avancements et se fixent un objectif pour le sprint suivant.

Pour ce faire, les équipes doivent être responsables de leur livrable, dans sa globalité. Elles intègrent l’ensemble des compétences nécessaires à la réalisation du produit (marketing, technique, finance, juridique, ...). Cette organisation garantit leur autonomie et les habilite à aller directement chercher des retours auprès des parties prenantes pour s’assurer que le produit répond bien aux besoins des utilisateurs. Cette approche structurée permet d’innover, de gagner du temps et d’augmenter la responsabilisation et le sentiment d’accomplissement au sein de l’équipe.

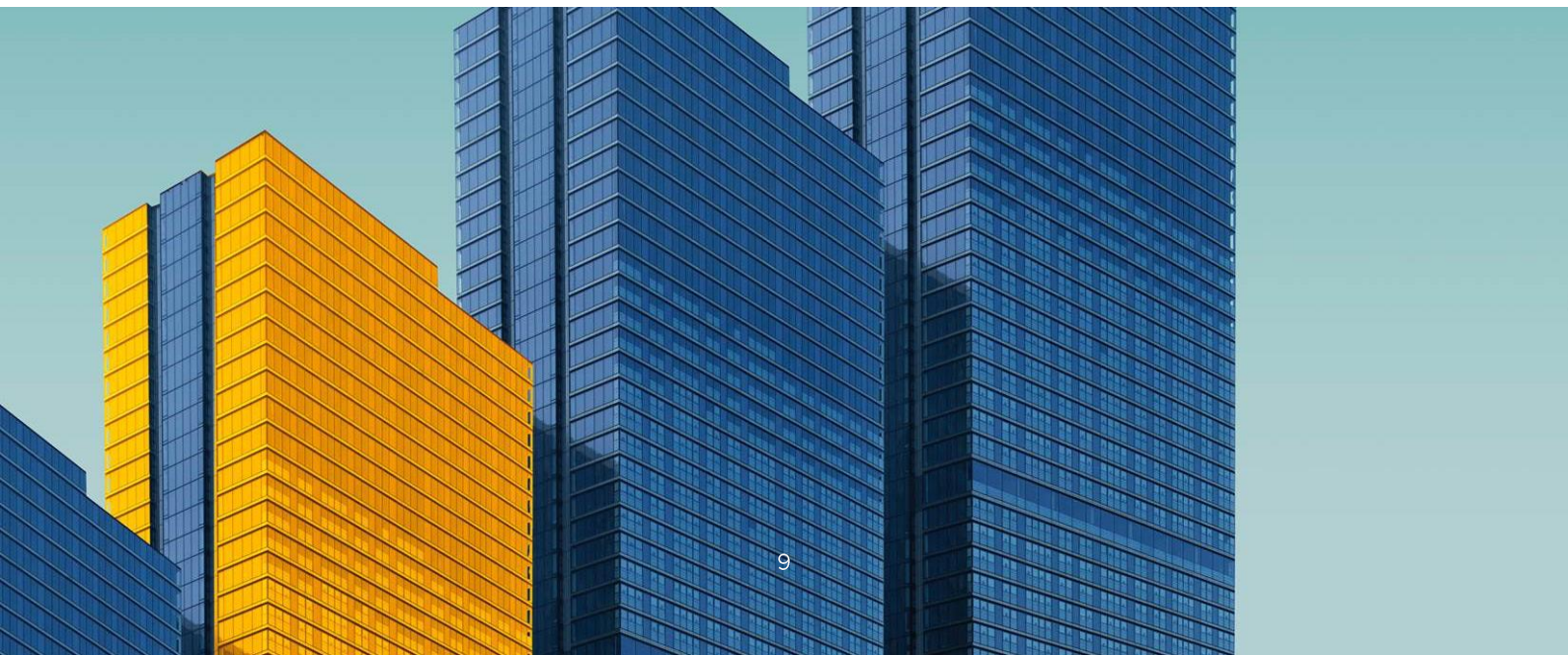
2 Les organisations agiles cherchent à faire de l’apprentissage continu une composante permanente de leur ADN. Chacun peut librement apprendre de ses succès et échecs et de ceux des autres, et ainsi ajouter de nouvelles connaissances et capacités au rôle qu’ils ont au sein de l’entreprise. Cet environnement assure un apprentissage et des ajustements continus, ce qui permet aux livrables d’évoluer rapidement. Les équipes consacrent également du temps au perfectionnement des process métier et des façons de travailler, ce qui permet d’améliorer continuellement la performance.

3 Les organisations agiles mettent l’accent sur une prise de décision rapide et efficace, en favorisant les probabilités de succès à 70% aujourd’hui plutôt qu’à 100% plus tard.

4 Les organisations agiles ne favorisent pas les prises de décisions consensuelles. Tous les membres de l’équipe offrent leur contribution. Les perspectives des membres de l’équipe ayant la plus grande expertise sur le sujet pèsent plus dans la balance, et face à eux, les autres membres de l’équipe ainsi que les leaders s’engageront et s’investiront, même en cas d’éventuel désaccord (“*disagree and commit*”), afin de permettre à l’équipe d’avancer.

Les principales caractéristiques des organisations agiles

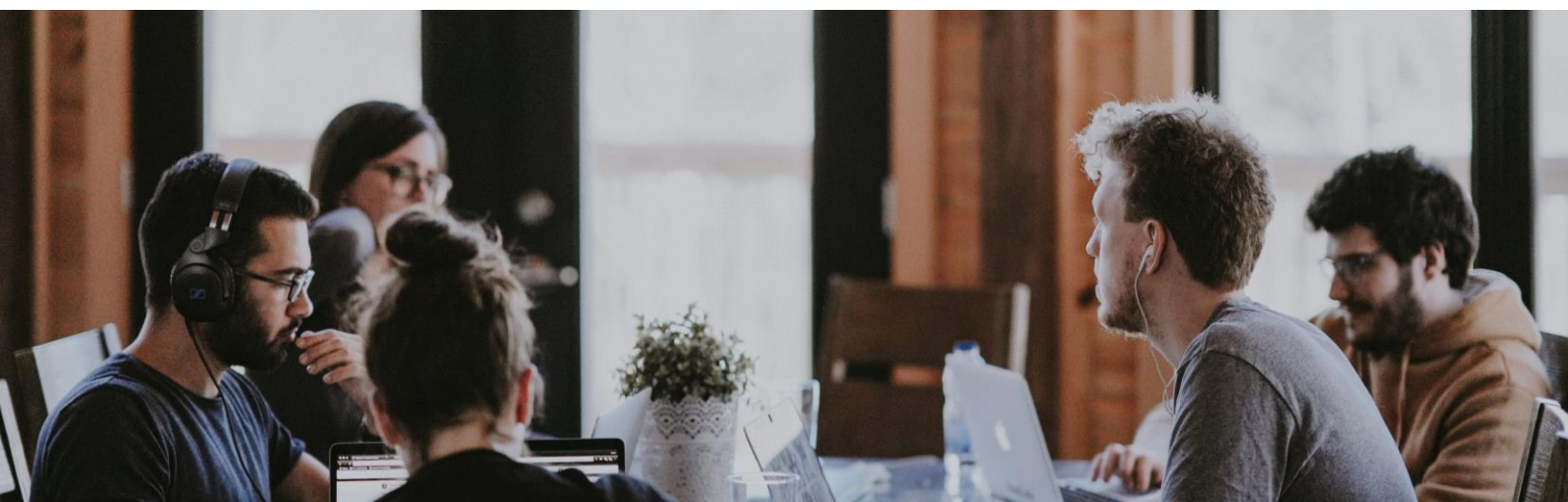
	Caractéristiques	Pratiques d'organisations agiles
Structure	Un réseau d'équipes autonomes	<ul style="list-style-type: none">/ Structure transparente et plate/ Rôles définis et clairs/ Gouvernance centrée sur la prise de décision rapide et le pilotage de l'exécution/ Partenariats nombreux et écosystème ouvert/ Environnement de travail (physique ou virtuel) confortable/ Equipes modulables et pleinement responsabilisées
Processus	Des cycles rapides de prise de décision	<ul style="list-style-type: none">/ Maitrise des méthodologies Scrum, DeVops, Lean Start-up/ Itération et expérimentation rapides/ Méthodes de travail standardisées/ Orientation vers la performance/ Transparence de l'information/ Formation continue
Individus	Des individus impliqués et responsabilisés	<ul style="list-style-type: none">/ Responsabilité partagée et solidarité/ Esprit entrepreneurial/ Capacité d'adaptation
Technologie	Un paysage SI à l'état de l'art, ouvert et sécurisé	<ul style="list-style-type: none">/ Architecture SI flexible et agile/ Maitrise des SI métiers cœurs/ Data driven



Un fonctionnement agile nécessite une allocation flexible des ressources

Pour répondre aux attentes en constante évolution de toutes leurs parties prenantes, les organisations agiles conçoivent des approches décentralisées et flexibles pour créer de la valeur.

Ces entreprises ont la capacité **d'allouer leurs ressources de manière flexible** et rapide là où elles sont le plus nécessaires. **Le mode projet prévaut sur l'organisation hiérarchique génératrice de silos et de rigidité.**



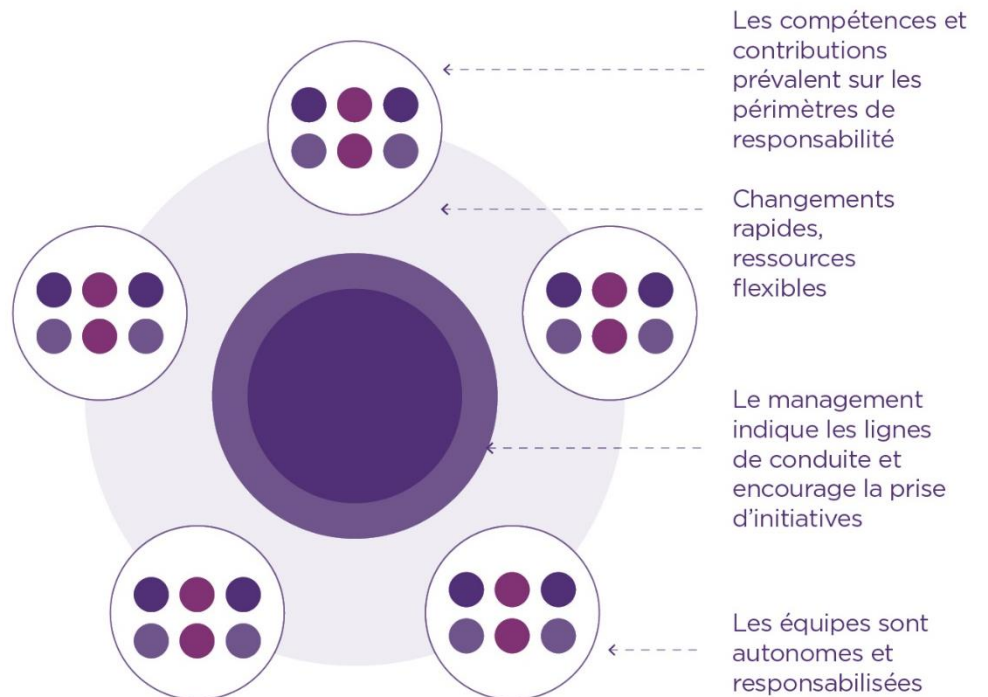
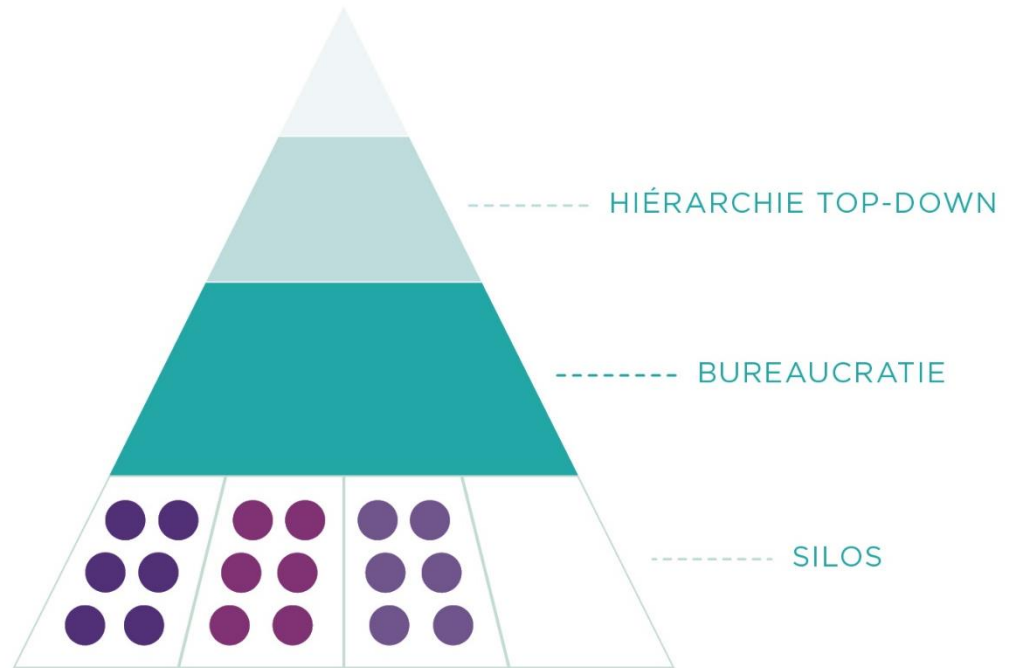
Des entreprises comme Google, Haier, Tesla et Whole Foods sondent constamment leur écosystème. **Elles évaluent régulièrement les progrès des différentes initiatives en cours** et décident de les **renforcer ou de les arrêter**, en utilisant des processus standardisés et rapides d'allocation des ressources. Cela leur permet de réorienter rapidement les individus, technologies et capitaux entre les initiatives, de renoncer aux activités en perte de vitesse et de se tourner vers les secteurs en croissance. Ces processus se rapprochent des modèles de capital-risque qui utilisent des paramètres explicites pour allouer des ressources à des initiatives pour des périodes déterminées tout en faisant l'objet d'un examen régulier.




Passer d'un modèle
d'organisation
hiérarchique...



... à un modèle
dynamique





Les organisations agiles **fonctionnent en réseau avec leur écosystème élargi** en intégrant directement des partenaires externes dans le système de création de valeur.

Des exemples existent dans de nombreux secteurs. Il est notamment possible de citer les produits et solutions modulaires dans le secteur manufacturier, les chaînes d'approvisionnement agile dans le secteur de la distribution, les réseaux d'énergie distribuée dans le secteur de l'électricité et les plateformes comme Uber, Airbnb et Upwork. Ces modèles économiques modulaires et innovants permettent d'accéder à des compétences et des technologies non détenues en propre, renforçant l'agilité et l'efficacité de l'organisation.

Les membres de l'entreprise veillent de manière individuelle et proactive à détecter les changements dans les préférences des clients et dans l'environnement externe, et agissent en conséquence. Ils utilisent des outils tels que la

cartographie des parcours client

pour identifier de nouvelles possibilités d'améliorer en permanence le service clients. Diverses méthodes permettent de recueillir des informations qui aident à façonner, piloter, lancer et tester de nouvelles initiatives et de nouveaux modèles commerciaux.

Les organisations agiles, dynamiques par essence, permettent aux entreprises de **répondre avec dextérité aux changements**. Au contraire, les organisations traditionnelles valorisent la stabilité et l'efficacité basées sur des systèmes de management peu amenés à évoluer. A noter que de trop nombreuses entreprises ayant adopté des organisations traditionnelles passent par des phases de réorganisation régulières pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Ces réorganisations sont la plupart du temps sources d'entropie et de perturbations au détriment de l'orientation business.

Une organisation basée sur un réseau d'équipes autonomes

Les organisations agiles préservent une structure stable au sommet, mais remplacent une grande partie de la hiérarchie traditionnelle restante par un réseau d'équipes flexible et évolutif.

Une organisation agile est constituée d'un **réseau dense d'équipes autonomes** qui fonctionnent selon des normes strictes de conformité, de responsabilité, d'expertise, de transparence et de collaboration. L'entreprise doit également disposer d'un écosystème stable pour permettre à ces équipes de fonctionner efficacement.



Les organisations agiles comme Gore, ING et Spotify se concentrent sur plusieurs éléments :

- ✓ **Définir des rôles clairs aux responsabilités explicites** afin que les employés puissent interagir dans l'ensemble de l'organisation et se concentrer sur l'accomplissement du travail. En procédant ainsi, les pertes de temps et d'énergie liées à des rôles peu définis voire redondants, ou inhérentes à la nécessité d'attendre l'approbation des responsables sont minimisées. Dans ce cadre, les individus abordent de manière proactive et immédiate tout manque de clarté concernant les fonctions et considèrent les rôles et les personnes comme des entités distinctes. En d'autres termes, les rôles peuvent être partagés et un individu peut endosser plusieurs rôles.
- ✓ **Favoriser une gouvernance de proximité** où la gestion des performances et les prises de décisions relatives aux équipes sont repoussées à l'intersection des périmètres des différentes équipes. C'est à ce point d'interaction que les décisions sont prises au plus près des équipes concernées, dans des instances de coordination à effectifs réduits. Cela permet aux dirigeants de se concentrer sur les tâches stratégiques et de fournir des conseils et un soutien aux équipes par ailleurs autonomes et responsables qui se concentrent sur les activités quotidiennes.
- ✓ **Construire des cellules organisationnelles** qui disposent généralement d'une plus grande autonomie et d'une plus grande responsabilité. Elles sont également plus multidisciplinaires, rapidement constituées (et dissoutes) et directement axées autour des activités à valeur ajoutée. Identifier le type de cellules de performance à créer, en fonction de vos spécificités est la clé de voute de votre organisation agile. Ces cellules organisationnelles devront être imaginées autour des axes de valeur spécifiques au business model de votre l'entreprise (produit, fonction, etc...) associé à un principe structurant pour chaque cellule. Il s'agit du principe développé en 2006 par Werner Vogels, CTO d'Amazon : "you build it, you run it".

Les quatre types de cellules composant les organisations agiles les plus couramment observés aujourd'hui sont les suivants :

A. Les équipes fonctionnelles

Elles fournissent des "produits" ou des projets. Pour ce faire, l'équipe doit maîtriser l'ensemble des connaissances et compétences requises à l'obtention des résultats souhaités. Ces équipes comprennent généralement un « Product Owner (PO) » chargé de définir la vision et de prioriser les tâches. Les avancées de ces équipes sont souvent liées à celles des travaux menés par d'autres équipes du même type. Elles sont donc amenées à interagir entre elles pour se coordonner sur leurs productions.

B. Les équipes autogérées

Les équipes autogérées assurent une activité de référence et sont relativement stables dans le temps. Ces équipes déterminent la meilleure façon d'atteindre leurs objectifs, elles en sont pleinement responsables et de ce fait priorisent leurs activités et concentrent leurs efforts en conséquence. Les différents membres de l'équipe mènent le groupe en fonction de leurs compétences plutôt que de leur rôle. Les équipes autogérées ne se prêtent pas autant aux organisations agiles mais elles peuvent néanmoins adopter les pratiques de l'agile pour être à

l'unisson de l'organisation et contribuer à la transformation. A titre d'exemple, on classe généralement dans cette catégorie les services clients, les équipes commerciales et les équipes de production.

C. Les équipes support

Les équipes support sont affectées à différentes activités à temps plein, sur des tâches généralement répétitives (comme la facturation, la paye). Cette méthode de travail permet d'améliorer l'efficacité et de garantir que l'entreprise dispose de ressources suffisantes pour répondre aux besoins business. La nature répétitive de leur activité, centrée sur des process industrialisés, n'est pas propice à l'application de pratiques agiles. Les équipes support peuvent néanmoins trouver leur place dans un schéma directeur d'agilisation d'une organisation. On retrouve généralement dans cette catégorie des process portés par les fonctions corporate ou support (ressources humaines, finance, ...).

D. Les équipes expertes

Les équipes expertes apportent une expertise ciblée voire rare, relativement constante dans le temps et qui peut venir appuyer plusieurs équipes interfonctionnelles ou autogérées. A titre d'exemple des équipes de coachs agiles, de lean-manufacturing ou de maintenance peuvent correspondre à cette typologie de cellule.

Les principales caractéristiques de ces quatre types d'équipes sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Equipes agiles	Nature de l'activité	Exemples d'équipes
Equipe interfonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caractérisée par des expertises fonctionnelles, qui s'organisent nécessairement au sein d'une équipe ✓ Interconnectée avec le reste de l'organisation (vision produit et delivery) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement produit ✓ Stratégie et transformation
Equipe autogérée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Autonome au sein de l'organisation, tirée par des objectifs de performance fixés par l'équipe ✓ Orientée vers l'externe ✓ Répétitive 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Service client ✓ Ventes ✓ Production
Equipe support	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rythmée selon des process bien définis ✓ Orientée vers l'interne ✓ Normée et réalisable à l'échelle d'un individu 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Services support (paye, litiges, comptabilité, facturation, ...)
Equipe experte	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caractérisée par des expertises ciblées, en support des équipes interfonctionnelles ✓ Ponctuelle mais à forte valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lean-manufacturing ✓ Architecte ✓ Coach agile



Une organisation qui s'appuie sur des individus responsabilisés

Les organisations agiles placent les personnes au centre de leur fonctionnement, ce **qui engage et responsabilise tout un chacun**.

Le management dans les organisations agiles accompagne les personnes de l'organisation, les responsabilise et les aide à se développer. Plutôt que des planificateurs, des directeurs et des contrôleurs, ils deviennent des visionnaires, des architectes et des coachs qui donnent aux individus les compétences les plus pertinentes pour qu'ils puissent diriger, collaborer et produire des résultats tangibles.

Les employés des organisations agiles font preuve de **dynamisme entrepreneurial**, s'appropriant les objectifs, les décisions et les performances de l'équipe. Par exemple, les collaborateurs identifient et recherchent de manière proactive les opportunités de développement de nouvelles initiatives,

connaissances et compétences dans leur travail quotidien.

En outre, le **développement des talents** dans un modèle agile consiste à créer de nouvelles capacités en multipliant les expériences des collaborateurs au sein de l'organisation. Les organisations agiles **autorisent et encouragent la mobilité des employés** qui se déplacent régulièrement entre les différents rôles au sein des équipes, en fonction de leurs objectifs de développement personnel.

La fluidité du partage de talents et compétences au sein de l'organisation est rendue possible à travers la mise à disposition des informations sur les rôles, les tâches et / ou les projets disponibles, ainsi que sur les intérêts, les capacités et les objectifs de développement de chacun.



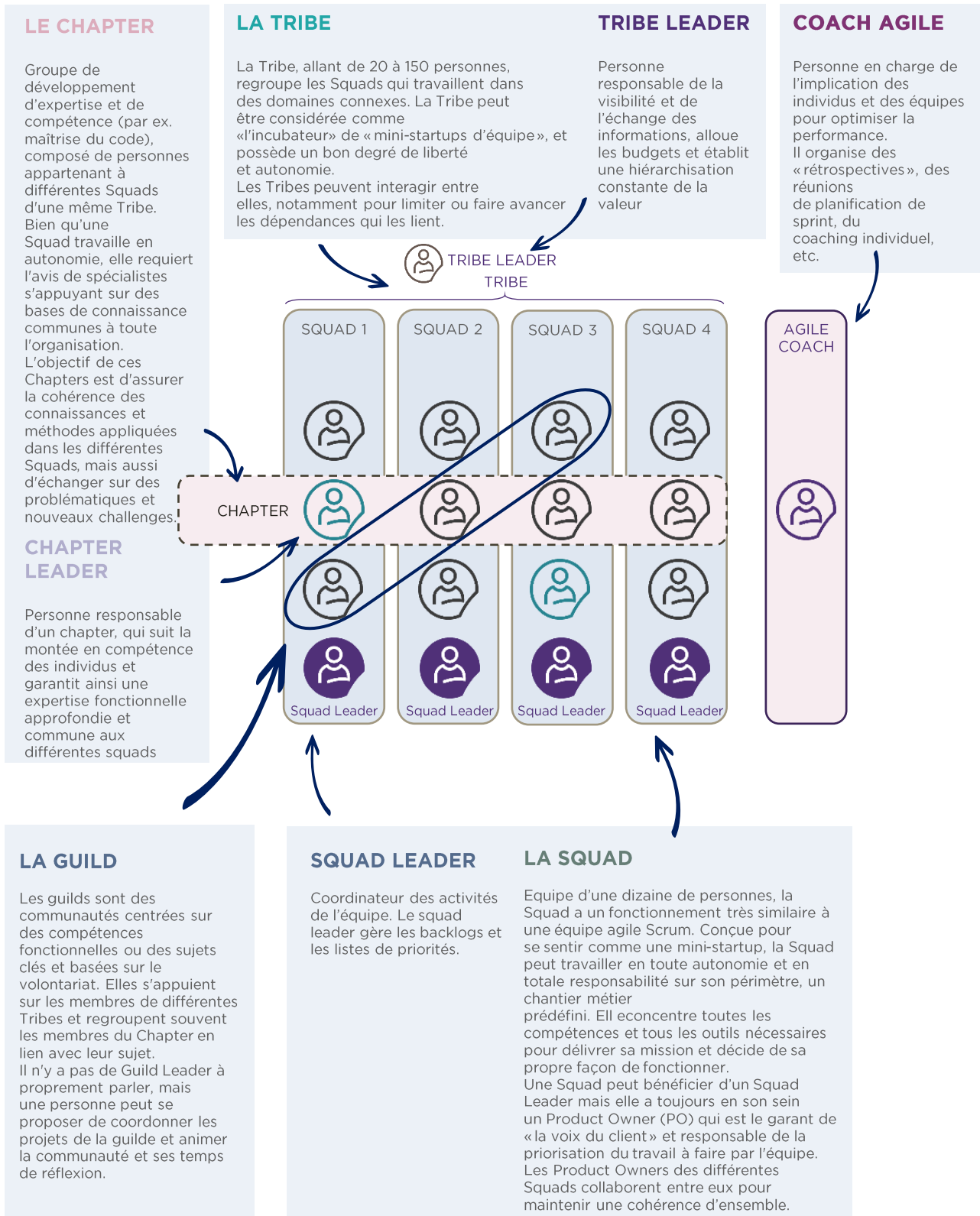


FOCUS

SPOTIFY, l'agilisation d'une organisation centrée sur l'autonomie des équipes

La plateforme de streaming musicale créée en 2008, qui compte aujourd'hui près de 345 millions d'utilisateurs réguliers, a su mettre en place une organisation agile à l'échelle de l'entreprise, devenue aujourd'hui une référence.

Ce modèle théorise un certain nombre de concepts guidant l'agilisation d'une organisation. Il introduit notamment 4 composants clés qui forment une organisation matricielle revisitée, dans laquelle chaque équipe (squad) est centrée sur son périmètre, tout en collaborant avec le reste de l'entreprise et en bénéficiant des compétences d'autres individus. Les 4 unités clés du modèle Spotify sont les suivantes :



Un mélange d'ancien et de neuf

Le concept d'équipes autonomes existe depuis des décennies.

A titre d'exemple, les pratiques de l'amélioration continue qui se sont imposées dans l'industrie reposent souvent sur une équipe autonome autogérée avec un chef d'équipe. Plus récemment, des entreprises telles que WL Gore et Haier ont mis l'accent sur **l'autonomisation de petites équipes**. Bien qu'elles n'utilisent pas le langage associé à l'agilité, ce sont bien des modes de fonctionnement agiles comme en témoigne la concentration de ces équipes sur le développement des systèmes d'information, domaine où l'agilité a le plus fait ses preuves.

Dans de nombreuses organisations matricielles, les individus aux compétences identiques sont "regroupés" dans des départements fonctionnels et "affectés" à des projets. Ils "rendent des comptes" à un responsable fonctionnel. Dans le cadre d'une organisation agile, la **structure matricielle est axée sur la réalisation**. C'est-à-dire que les employés sont regroupés dans des équipes où des individus aux compétences variées **collaborent et s'auto-organisent pour livrer un produit**. Ces équipes sont communément appelées des "Squads" dans le modèle Spotify présenté plus haut, "Features

Teams" ou encore escouades. **Chaque "Squad" est constituée d'environ 7 à 10 personnes**, dont un "Product Owner", un "Team Leader" (chef/responsable d'équipe), un ingénieur DevOps et un développeur analyste. Ce dernier se charge de l'analyse et l'exploration du besoin jusqu'à la mise en production et la maintenance d'application. **Les fonctions de production (tests, déploiement, support) se trouvent au sein de la "Squad"**. Cela répond au principe "you build it, you run it" introduit précédemment. Souvent, le "Product Owner" qui vient du métier, passe de 30% à 50% de son temps au sein de l'équipe. La **"Squad" bénéficie de moyens qui lui sont propres**. Sa mission s'inscrit dans la durée et présente des dépendances avec les travaux d'autres "Squads". Quant à son **budget, il est défini chaque année**. Toutefois, des points budgétaires sont réalisés régulièrement (par exemple tous les 3 ou 6 mois).

La "Squad" constitue la dimension verticale de la matrice. Il s'agit de la dimension majeure puisqu'elle façonne le travail des collaborateurs au jour le jour. Plusieurs "Squads" peuvent être regroupées (par "Tribe" chez Spotify) afin de **travailler en cohérence sur des périmètres communs**.



La dimension horizontale, que l'on retrouve dans la notion de "Chapter" de Spotify, vise à rassembler les **individus de différentes "Squads" partageant des compétences et expertises communes**. Les "Chapters" permettent ainsi le développement et l'approfondissement des connaissances, ainsi que la mise en place de synergies amenant parfois des économies d'échelle. Ces "Chapters" sont animés par un "Chapter leader" dont le but est de **manager et de développer les savoir-faire** de ces personnes pour qu'elles puissent facilement changer de Squad sans changer de manager.

Ces deux dimensions correspondent au modèle **"professeur et entrepreneur"** recommandé par Mary et Tom Poppendieck dans "Lean Software Development: An Agile Toolkit". **Le Product Owner est "l'entrepreneur"** qui se concentre sur la production des livrables attendus, tandis que le **"Chapter leader" est le "professeur"** qui se concentre sur l'excellence technique.

Certaines organisations optent pour une troisième dimension, **les "Guilds", des communautés d'intérêt autour de sujets spécifiques**. La participation est libre et ouverte à tous et se fait sur la base du volontariat.

Si ces managers peuvent devenir des leaders efficaces et non intrusifs, l'entreprise agile bénéficiera du meilleur des deux mondes : les avantages de la taille et de l'échelle inhérents aux grandes organisations, ainsi que la vitesse et l'agilité souvent associés aux entreprises technologiques.

Comment pivoter vers une organisation agile ?

Les défis majeurs des transformations agiles
sont d'ordre culturel.

Accepter l'ampleur du changement

Les **défis majeurs des transformations agiles sont d'ordre culturel**. Nous pouvons citer, entre autres, le désalignement entre les méthodes de travail agiles et les exigences quotidiennes liées aux emplois des uns et des autres, un manque de collaboration entre les différentes équipes ainsi que la résistance face aux changements. L'expérience en témoigne, les transformations agiles connaissent des chances de réussite plus élevées lorsqu'elles sont soutenues par des **actions concrètes et globales de gestion du changement** visant à cocréer une culture et des mentalités favorables à l'agilité :

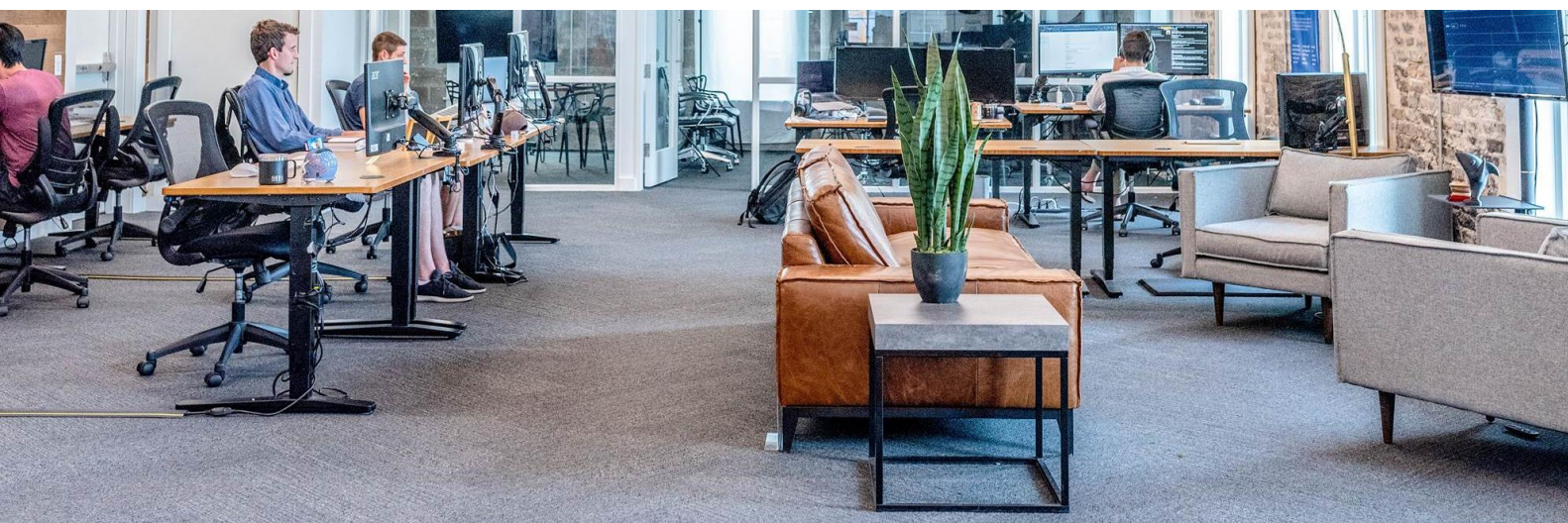
- ✓ Avant tout, un **alignement de la direction** qui affirmera la nécessité d'adopter ce nouveau modèle organisationnel et de définir un nouveau système de management impliquant du lâcher prise et une évolution de leurs comportements.
- ✓ Une **phase de conception du schéma d'organisation** qui passera par une appropriation des principes organisationnels aux spécificités du business model. Une fois les principes structurants définis au niveau de la

direction générale, est initiée une phase de design détaillé en mode collaboratif qui facilitera l'appropriation et l'adoption de la nouvelle organisation.

- ✓ La **définition d'une feuille de route** qui sera propre à chaque entreprise, doit d'abord passer par l'identification des parties de l'organisation qui seront transformées en premier lieu et de la façon de procéder. Par exemple, la transformation peut être amorcée à travers la mise en place de l'agilité au sein de quelques entités opérationnelles, avant un passage à l'échelle.
- ✓ Dès lors que l'agilité commence à se mettre en place, nous préconisons la **mise en place d'une équipe transverse dédiée**. Cette équipe structure et **anime la transformation**. Elle suit l'avancement en s'appuyant sur des interlocuteurs spécifiques au sein des différents services (RH, Finance, Métiers, etc.). Elle participe à la communication sur les réussites et assure à son niveau la diffusion de l'agilité à l'échelle.



- ✓ L'équipe transverse aura aussi pour **missions d'identifier les "early adopters" qui seront les relais du changement.** Dans chaque entreprise, certaines personnes voire des équipes sont rapidement convaincues du bien-fondé de l'agilité à l'échelle ; elles sont volontaires et choisissent d'y participer spontanément et délibérément. Ces "early adopters" représentent une aide précieuse et constituent un levier d'accélération de la transformation.
- ✓ Les employés devront ensuite être **formés aux nouvelles compétences** requises pour leur permettre de s'épanouir dans la future organisation.
- ✓ Enfin, des mécanismes de récompenses sont mis en place pour **renforcer les changements**, afin d'inciter les acteurs à adopter de nouveaux comportements.



Quelques prérequis indispensables au passage à l'agile

Aligner et agiliser le top management

Faire évoluer les pratiques de leadership
Faire du ComEx une équipe agile dans la prise de décisions



Se lancer au plus tôt car l'agilisation prend du temps

Plus la maturité agile est forte, plus les bénéfices sont importants et tangibles



Être agile dès la construction de l'organisation cible

Construire un modèle opérationnel cible mais lancer au plus vite les pilotes pour pouvoir itérer



Créer son propre modèle

La règle c'est qu'il n'y a pas de règle
La plupart des modèles opérationnels sont des modèles hybrides (Mix "Feature teams" /équipes traditionnelles)



Investir dans le coaching pour gérer une transformation culturelle

La formation des individus aux compétences attendues dans la nouvelle organisation est nécessaire

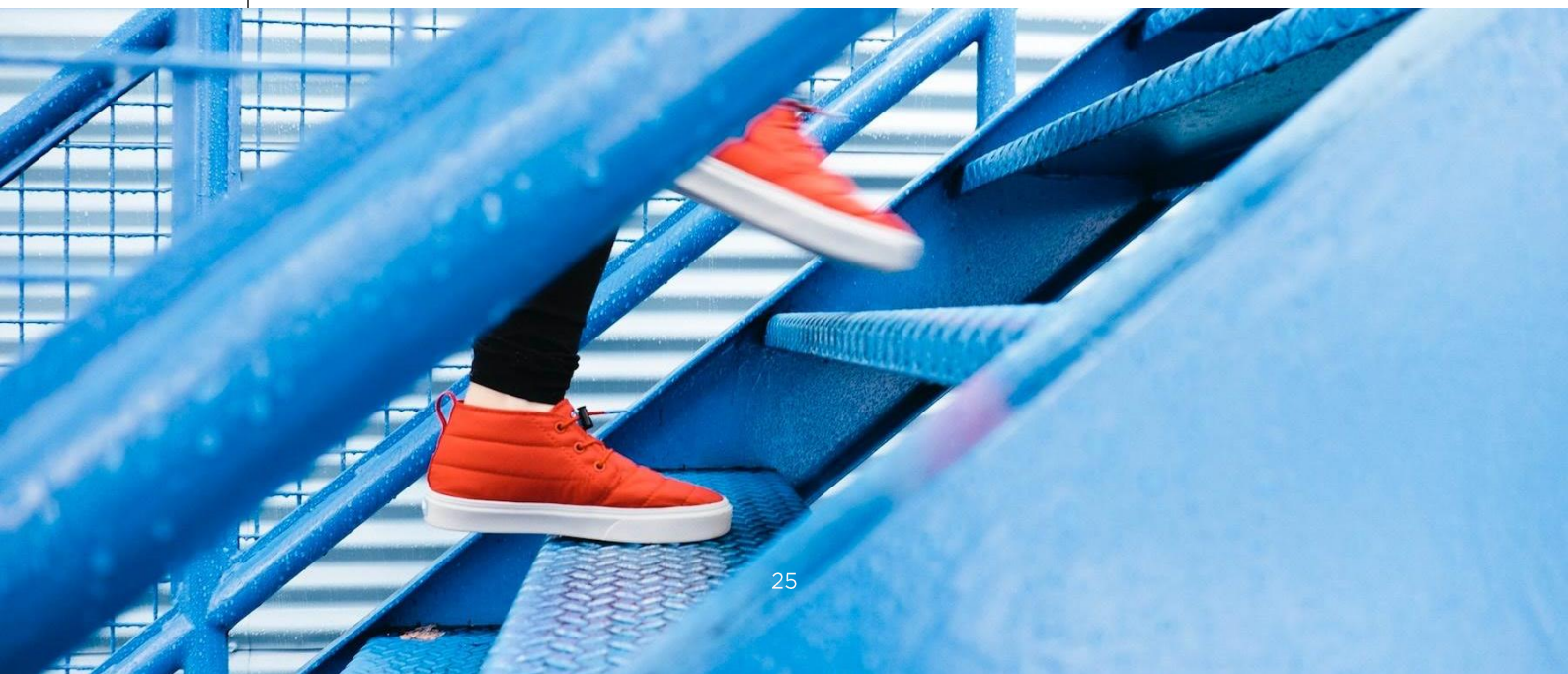
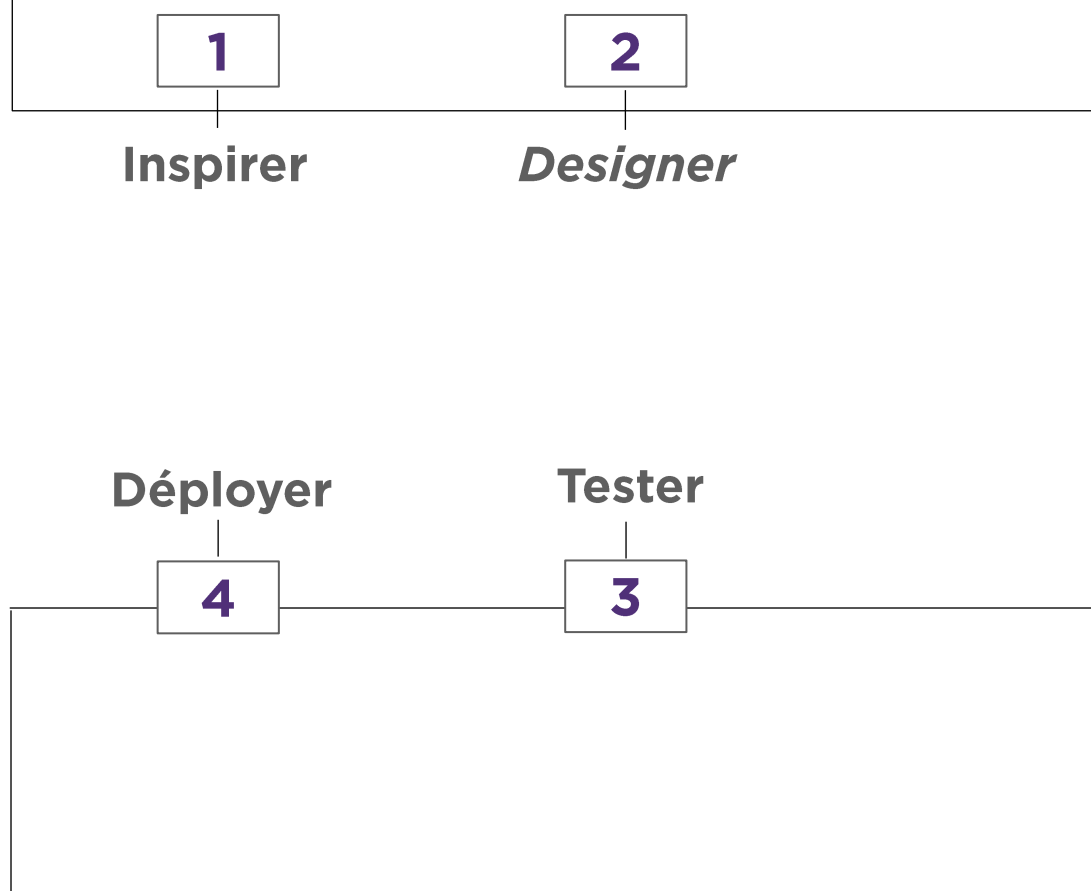
Colocaliser les équipes au maximum

Parfois compliqué à instaurer, c'est un véritable accélérateur de performance

Procéder par étape

Chaque organisation est unique et de ce fait chaque transformation doit être pensée en fonction du contexte de l'entreprise : point de départ, culture, spécificités métier ...

Nous structurons en règle générale notre accompagnement en 4 étapes :



I. Inspirer

Les transformations agiles réussies requièrent un **leadership fort et aligné**. Une aspiration convaincante, comprise par tous et partagée par l'ensemble de l'entreprise, est essentielle au succès de la transformation agile.

Un changement de l'état d'esprit est à entreprendre pour "polliniser l'agilité à l'échelle de l'entreprise". Pour ce faire, il faut commencer par démystifier l'agile et faire comprendre que ce ne sont **pas seulement des modes d'organisation adaptés aux start-up ou aux GAFAs** mais aussi faire entendre que ce n'est pas parce que des projets IT sont déjà pilotés en Scrum que l'entreprise a une organisation agile.

L'effort de mutation culturelle sera d'autant plus conséquent que la culture historique prône le "zero risque" ou que le système de management repose sur le "command and control".

Le travail débutera par la formulation explicite des raisons de cette mutation et l'expression d'une ambition commune. **Comprendre le "pourquoi" de l'agilité**, ce qu'elle apporte et être capable de le communiquer aux équipes, **favorise l'adoption**

et l'adhésion des collaborateurs et pérennise l'organisation. Il est important pour cela de travailler sur la conviction. Une méthode que nous appliquons régulièrement est **le partage et le retour d'expérience formulés par un "peer"** (généralement un ancien client) qui a déjà emprunté ce parcours de transformation et qui pourra le partager en insistant sur les spécificités du modèle agile qu'il a déployé, les difficultés rencontrées et les résultats obtenus. Cela passe également par la **construction d'un réseau décentralisé de communautés animées en mode Sprint à travers des "Jam sessions"** qui rassemblent des volontaires désireux d'exprimer leurs attentes, leurs propres retours d'expériences et leurs propositions d'orientation afin d'initier un travail au plus proche des spécificités terrains et des besoins des équipes.

Cette phase s'achève par une **"rétro" ou "journée de l'agilité" permettant de partager le sens de la transformation**, revenir sur les fondamentaux de l'agilité et de s'assurer de l'alignement des équipes sur les pratiques et les résultats attendus.

II. Designer

Une fois l'envie créée, il est nécessaire de **formuler un "blueprint"**. Pour un modèle agile, le "blueprint" est bien plus qu'un simple organigramme et doit fournir une vision complète ainsi qu'une conception claire de la façon dont ce nouveau modèle organisationnel doit fonctionner. Une transformation agile change fondamentalement la façon dont le travail est effectué par l'ensemble des personnes au sein de l'organisation. Par conséquent, le **"blueprint" doit également identifier les changements nécessaires en termes d'organisation, de processus, de technologies** etc. Dans un premier temps, le "blueprint" est un MVP développé à un rythme rapide et de manière itérative qui donne suffisamment de directions pour que l'organisation puisse se l'approprier avant de rentrer dans les phases de design et conception détaillée.

Toute conception d'un "blueprint" doit être structurée en tenant compte du contexte spécifique de l'entreprise :

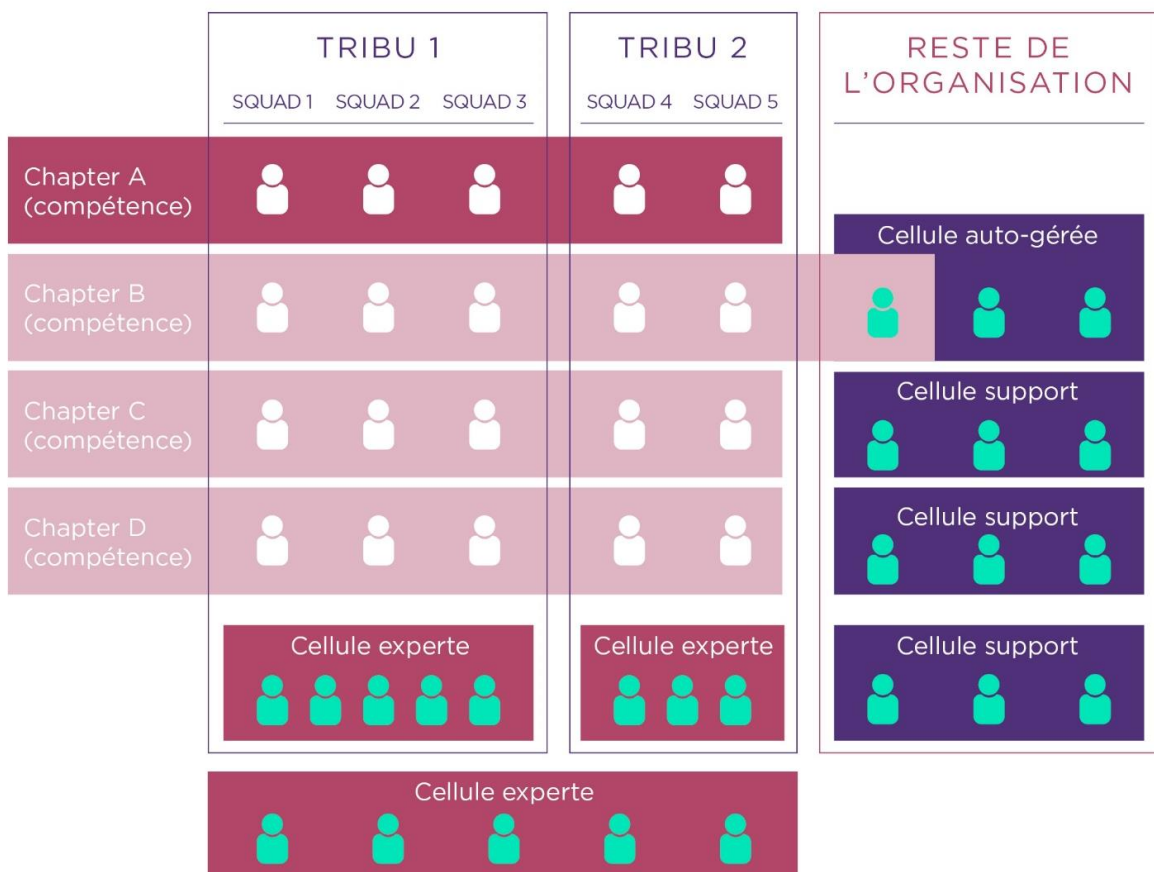
- ✓ **La culture** : quelles sont les valeurs "formelles" et "informelles" de l'entreprise ?
- ✓ **Les spécificités** : comment la valeur est créée dans l'industrie et comment l'organisation crée de la valeur ?
- ✓ **La structure** : Identifier les éléments organisationnels

qui doivent bénéficier d'une plus grande agilité afin que la structure soit plus dynamique et plus stable.

Comme évoqué précédemment, une organisation agile diffère d'un schéma organisationnel classique. Son organigramme peut être assimilé à un ensemble d'entités, souvent appelées "Squads", "Features Teams" ou "Product Teams". Les entités opérationnelles travaillant autour de missions communes seront, comme présenté plus haut, rassemblées au sein de "Tribes". Ces équipes agiles autonomes sont liées à un produit métier. La "Squad" est au cœur du système alors que dans une organisation traditionnelle l'activité est organisée au travers de départements métiers, enrichie de projets transverses. Cette équipe est auto-organisée, pluridisciplinaire et idéalement colocalisée. Elle s'engage à accomplir sa mission, dont elle assume la responsabilité dans la durée. Cela est rendu possible par le cadre autonome dont elle bénéficie ainsi que la transmission préalable de la vision et du sens de leur sprint. Les décisions sont ainsi prises au plus près de l'action. La prise de risque est collective dans un environnement où l'exigence et le droit à l'erreur se côtoient.

Le “blueprint” doit fournir une cartographie des “Squads” et des “Tribes” (l’axe vertical de l’organisation) et le cas échéant des “Chapters” (l’axe horizontal de l’organisation), qui regroupent des personnes qui partagent une expertise ou une fonction identique au sein des “Tribes”.

Le “Blueprint” fournit une vision schématique des cellules organisationnelles



Pour arriver à un tel découpage, il convient de passer en revue les **structures organisationnelles existantes** et d’identifier les “**drivers**” du **business** afin de déterminer l’orientation à donner à l’organisation : tirée par le développement de familles de produits, le développement d’un marché ou d’un segment client, l’optimisation d’une étape de cycle de vie client (acquisition, développement/fidelisation, retention), un canal...

Le «Blueprint» (modèle opérationnel) peut se décliner sous différentes orientations et aboutir à la mise en place de modèles hybrides

TYPE D'ORIENTATION

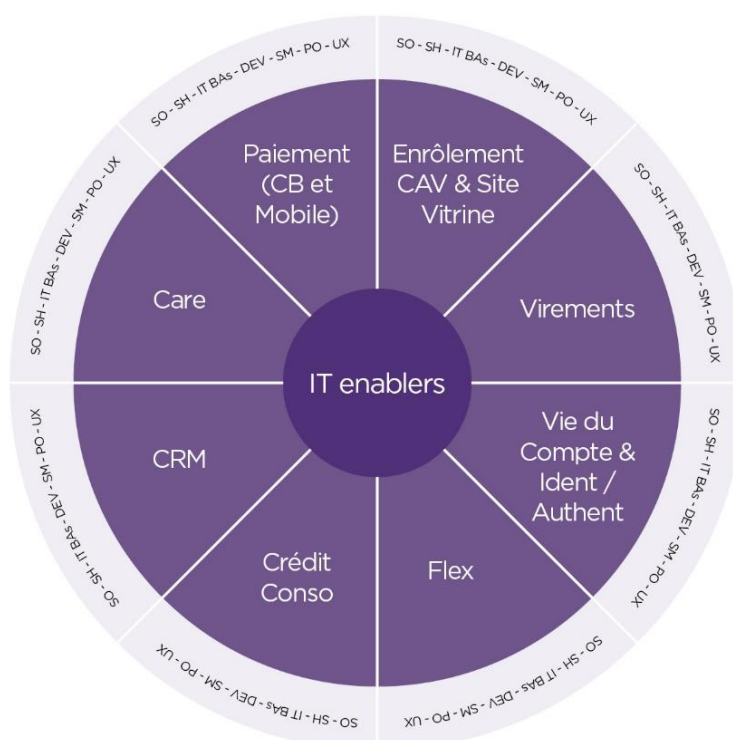


Si ces différents scénarios opérationnels présentent chacun des **forces** et **faiblesses**, le plus adapté devra :



EXEMPLE DE MODÈLE HYBRIDE

Selon les objectifs stratégiques et la structure de l'entreprise, des **modèles hybrides** devront être mis en place :

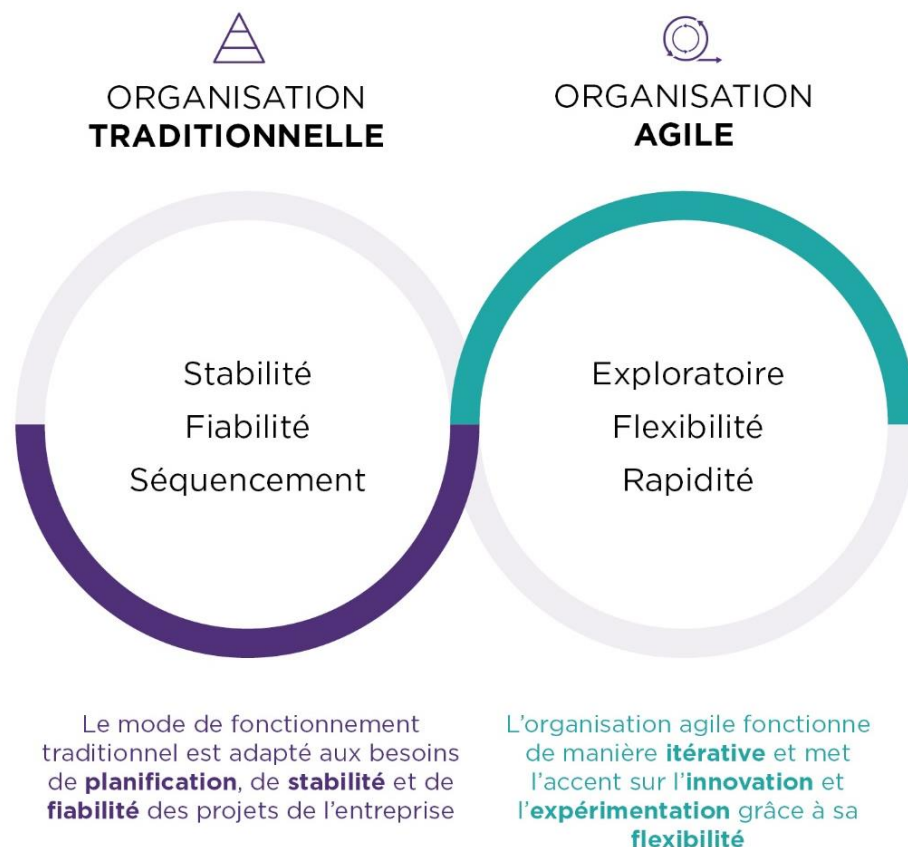
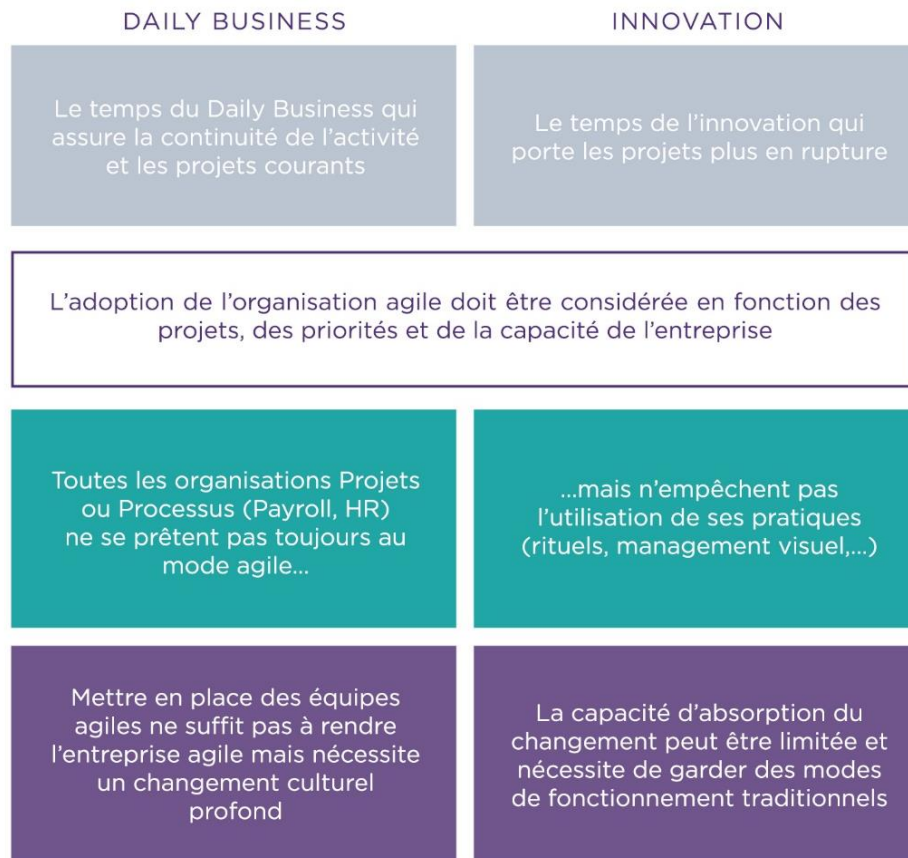




Les cellules organisationnelles sont définies en fonction des résultats recherchés et missions plutôt que par des actions ou des compétences à l'entrée. Les équipes qui accomplissent différents types de missions utiliseront probablement différents modèles agiles. Comme mentionné plus tôt, quatre types de cellules agiles sont le plus couramment utilisées. Les **équipes interfonctionnelles** fournissent des produits, des projets ou des activités. Elles disposent des connaissances et des compétences qui leur permettent de suivre le projet de bout en bout. Le modèle des "**Squads**" et des "**Tribes**" développé par Spotify et repris depuis par de nombreux acteurs (ING, Orange Business services, Betclitic...) est un bon exemple de mise en agilité d'équipes interfonctionnelles. On retrouve aussi des **équipes ou cellules expertes**, des **équipes autogérées** (potentiellement transverses aux "Tribes"), et enfin **les équipes support**.

Souvent, **une approche bimodale** est adoptée afin de coordonner et concilier l'organisation traditionnelle de l'entreprise et les nouveaux modes d'organisation agile.

L'approche bimodale permet de coordonner et concilier l'organisation traditionnelle de l'entreprise et les nouveaux modes d'organisation agile



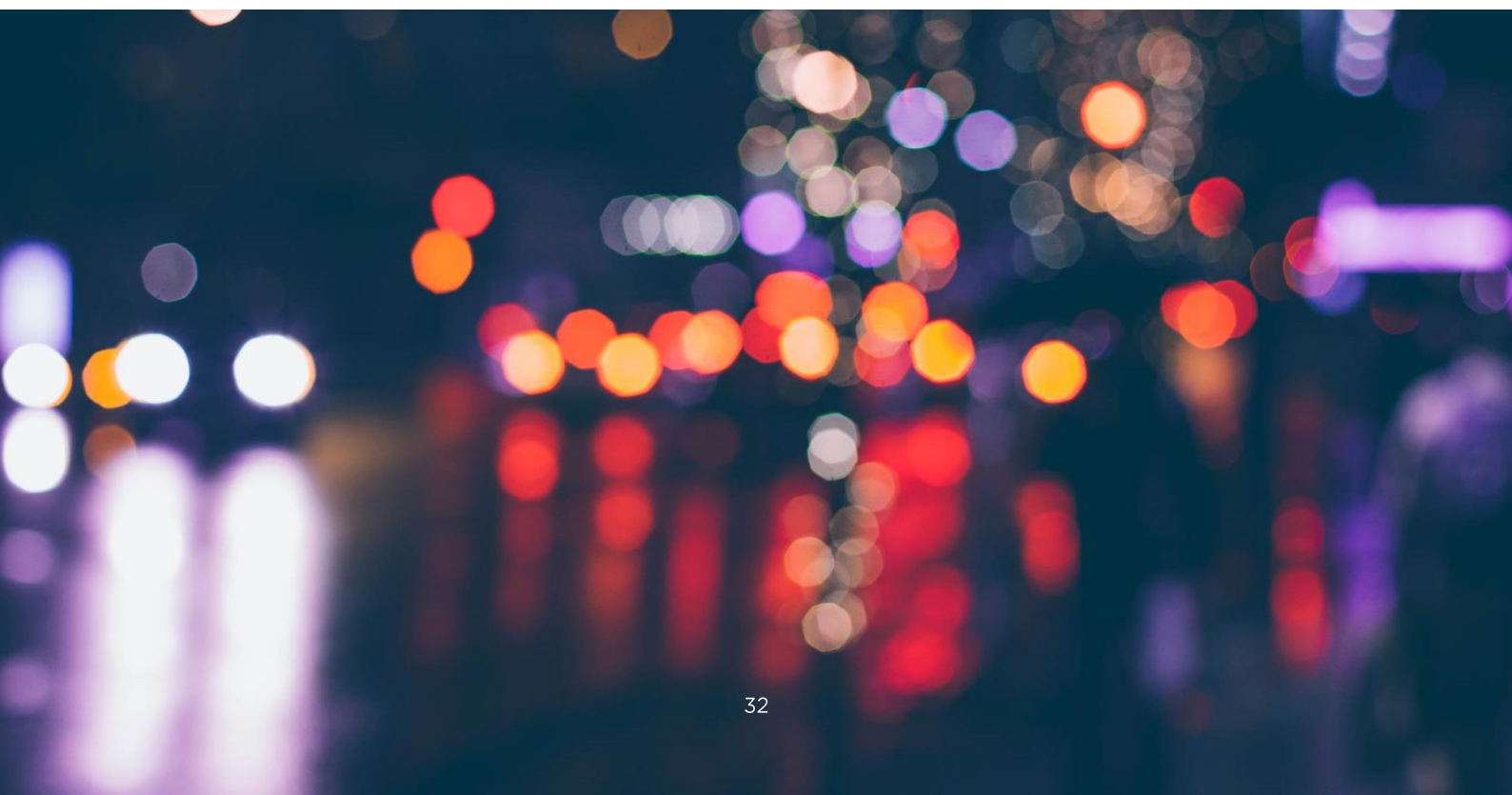
Une fois le “Blueprint” et la matrice de transfert de “l’ancien monde” vers le “nouveau monde” définis, il reste à aligner les autres éléments du système de management.

Le travail en équipe peut sembler familier, mais à grande échelle, cela nécessite une révision de l’ensemble des composants du modèle opérationnel précisés ci-après.

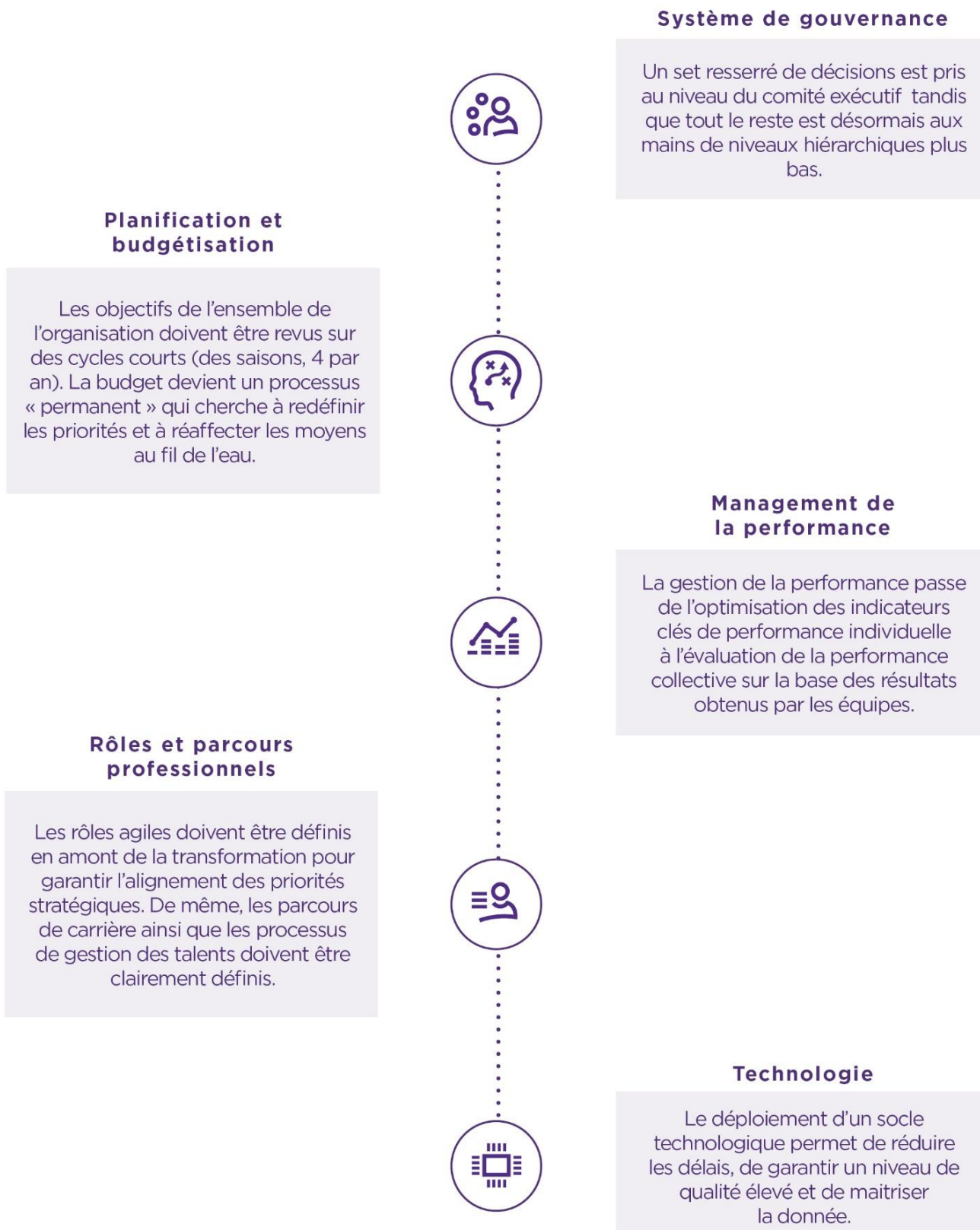
En basculant sur une organisation agile à l’échelle, de nombreuses transformations échouent, se limitant à lancer simplement des “Squads” enrichies de nouveaux rôles (“Product Owner”, “Scrum Master” et Coach agile) sans aborder les autres volets organisationnels.

Enfin **l’évolution des postures managériales** et des comportements devra être accompagnée. La mise en place d’un coaching auprès de certains managers peut s’avérer indispensable.

La dernière phase de préparation du “Blueprint” consiste à établir **la feuille de route de la mise en œuvre**. Cette feuille de route doit contenir, a minima, la vue globale de la cible, la liste des principales échéances de la transformation ainsi que le “backlog” des tâches.



Au-delà de la structure organisationnelle, 5 composants du modèle opérationnel doivent être adaptés en priorité



III. Tester

Si les équipes ne s'opposent pas directement à la transformation agile, elles ne perçoivent toutefois pas toujours l'intérêt d'un basculement en mode agile à l'échelle. Le choix du premier projet, souvent qualifié de **projet pilote**, est alors primordial. Il convient de s'assurer préalablement de la valeur ajoutée générée par le passage de cette équipe en mode agile. Choisir un projet digital augmente les chances de réussite puisqu'il s'agit justement d'un domaine où le bien-fondé de l'agilité est déjà largement reconnu.

Le but d'un pilote est de **démontrer la valeur des méthodes de travail agiles à travers des résultats tangibles**. Les premières expériences peuvent être limitées à des

équipes de taille réduite. Toutefois, l'implication de plusieurs équipes est souvent nécessaire afin d'avoir un premier aperçu de l'agile à l'échelle au sein de l'entreprise.

La première phase est la **définition du champ d'application du pilote agile et la mise en place de l'équipe avec un objectif clairement défini**. Il s'agit notamment d'évaluer la répartition des tâches et des rôles au sein de l'équipe, ainsi que les compétences nécessaires. Ensuite, le déroulé du pilote agile est décrit en termes de gouvernance, rites et rôles : cela est généralement consolidé dans un **"playbook"** qui constitue la base de la communication avec les participants au pilote et, demain, le reste de l'organisation.



IV. Déployer

La mise à l'échelle de l'agilité ne peut se résumer à quelques projets pilotes et nécessite une vigilance particulière. La plupart des transformations agiles échouent justement lors du passage à l'échelle.

Les dirigeants doivent dans un premier temps prendre conscience de la **nature itérative du passage à l'échelle**. Pour cela, le top management doit y consacrer suffisamment de temps et être prêt à donner l'exemple en termes d'adoption de nouvelles postures et de nouveaux comportements. Tout ne peut pas être connu et planifié en amont de la transformation agile. La meilleure façon de mettre en œuvre le déploiement est donc **d'ajuster son pilotage au fur et à mesure**.

Une telle approche de déploiement itératif permet un ajustement continu, basé sur des feedbacks constants et un renforcement progressif des compétences autour des rôles

clés de l'organisation, y compris les coachs agiles, les "Products Owners" ainsi que les "Scrum Masters".

Beaucoup ont choisi de commencer par transformer leur siège social et les organisations de développement de produits avant de toucher les unités en contact direct avec les clients (centres d'appels, magasins ou usines de fabrication). Il est possible de transformer une usine ou un parcours client de bout en bout, mais les fonctions fortement interconnectées du siège peuvent nécessiter une approche de transition globale.

La **mise à l'échelle réussie d'un modèle opérationnel agile nécessite le développement de compétences, de comportements et de pratiques nouveaux dans l'ensemble de l'organisation**. Ceci est d'une importance vitale et constitue une phase clé d'une transformation agile.



Un exemple d'agilisation d'une organisation et de ses bénéfices

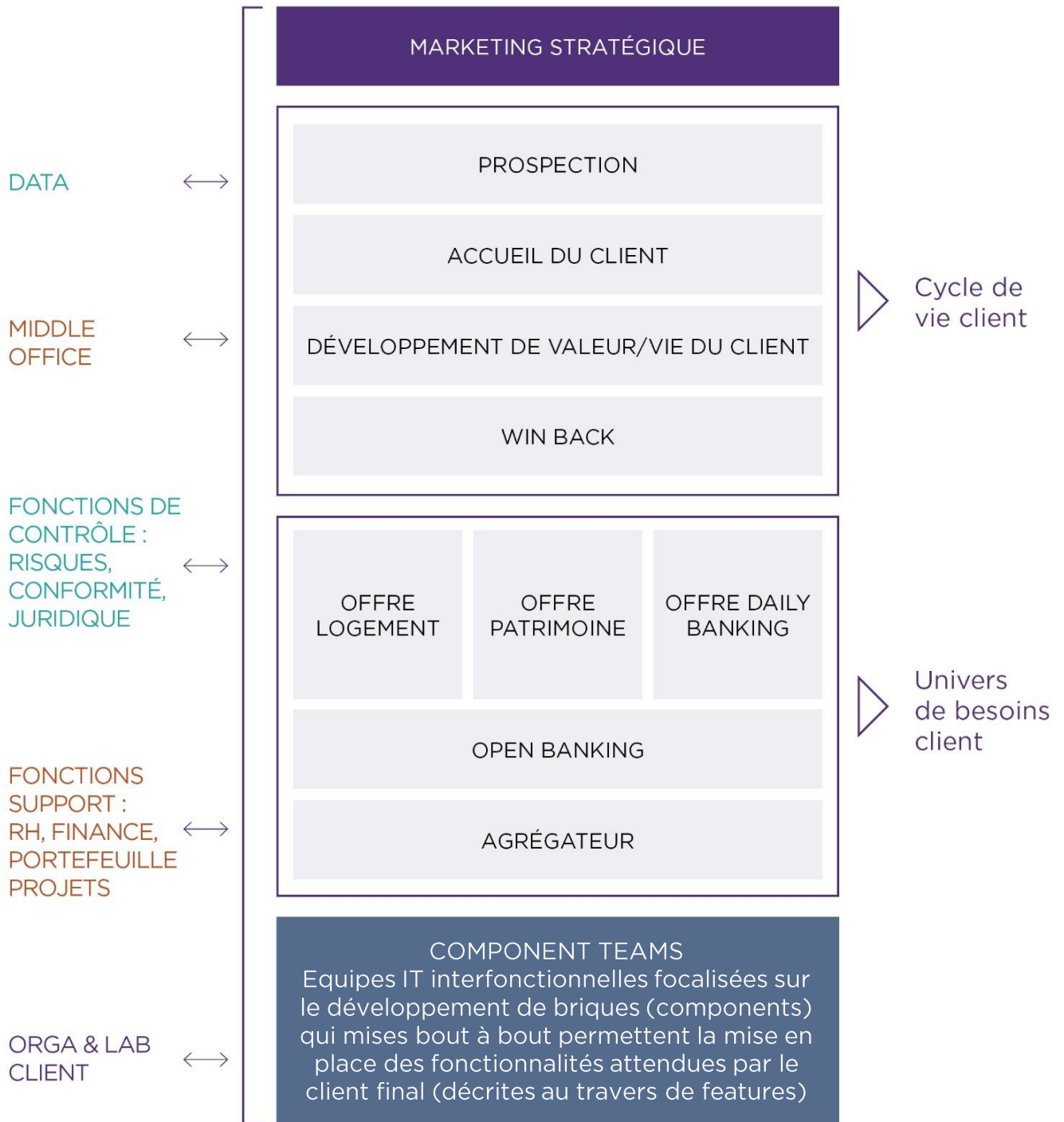
Face à l'expression **de nouveaux besoins bancaires dans un secteur qui n'échappe pas à la transformation digitale**, les banques et assurances s'orientent progressivement vers des modèles agiles.

A titre d'exemple, un de nos clients a transformé son organisation en optant pour un **modèle hybride, construit sur la base des priorités stratégiques et de l'optimisation des chaînes de valeur**.

Ainsi, comme le montre l'illustration sur la page suivante, les

équipes agiles, "Feature Teams", sont structurées autour des univers de besoin client et des étapes du cycle de vie client tout en s'alimentant des fonctions transverses (équipes support, expertes et autogérées). Ces "Feature Teams", également appelées équipes inter-fonctionnelles, s'appuient sur des "component teams" qui leur fournissent des services communs à travers un socle technologique partagé assurant ainsi la pérennité de l'organisation.

Exemple d'un modèle opérationnel qui s'articule autour de moments de vie et d'univers de besoins clients



Légende

■ Equipes expertes

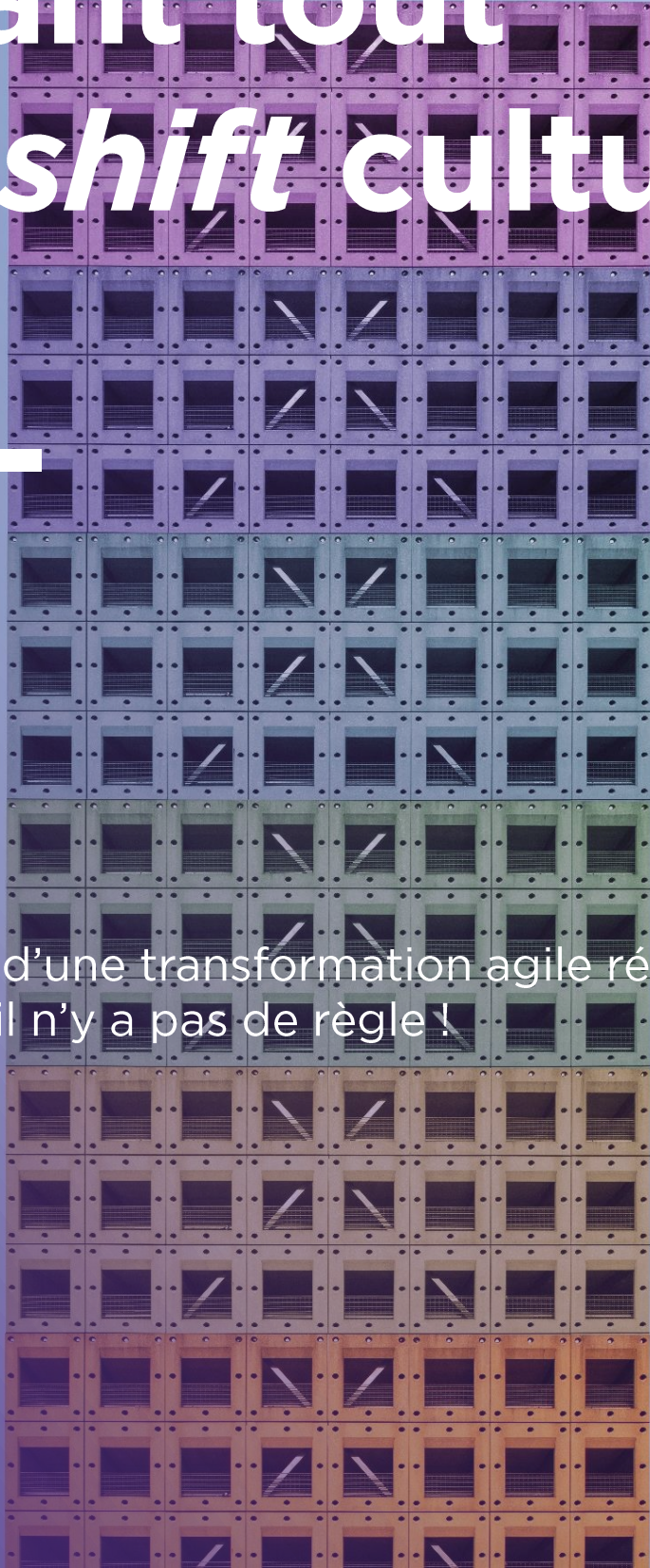
■ Equipes autogérées

↔ Rôle actif dans les équipes agiles

■ Equipes support

■ Feature teams / Equipes interfonctionnelles

Avant tout un *shift* culturel

A vertical stack of colorful, perforated metal blocks forming a tower. The blocks are arranged in a grid pattern and feature a repeating geometric design of a square with a diagonal cross. The colors transition from purple at the top to blue, green, and finally orange at the bottom. A white horizontal bar is positioned to the left of the tower, partially overlapping the text.

La règle d'une transformation agile réussie
c'est qu'il n'y a pas de règle !



La règle d'une transformation agile réussie c'est qu'il n'y a pas de règle ! Le modèle opérationnel défini est à chaque fois unique et doit être adapté :

- ′ **Au contexte de l'entreprise** : taille des équipes en place, localisation, répartition des activités entre équipes Business, développement, back office.
- ′ **A son historique** : premières initiatives agiles déjà lancées, un cadre d'organisation actuel qu'on veut maintenir, etc...
- ′ **A une terminologie et des modes de fonctionnement propres à l'entreprise**, inspirés de différentes méthodes et bonnes pratiques : agile, lean, Safe, UX/design thinking, travail collaboratif, data driven, etc...

On ne saurait trop insister sur l'importance d'investir dans la conduite du changement sur le chemin de l'agilité. L'agilité est avant tout **un état d'esprit**. Sans la mentalité adéquate, les autres éléments du modèle opérationnel agile ne pourront se mettre en place et l'entreprise n'en tirera que peu de bénéfices.

Remerciements

AUTEUR



PESTANES
Philippe
Partner

CONTRIBUTEURS

KHEIRALLAH Nabiha
Senior Consultant

HOPMANN Victoria
Consultant

CHANUT Cécile
Consultant

BERTRAND Camille
Consultant



Le boom d'après-guerre des produits de grande consommation est terminé. Tandis que les taux de croissance de la consommation commencent à stagner, les attentes en termes de service ne cessent de croître. C'est l'ère de la génération Amazon. Un marché où l'omni-canal est une réalité glorieuse mais difficile, où la distribution C2C menace la distribution traditionnelle. Alors que la rentabilité de tous les acteurs risque d'en souffrir, distributeurs et fabricants doivent consacrer du temps et de l'énergie à l'amélioration des stratégies et de leurs processus on-line et off-line.

Chez Wavestone, nous intervenons auprès de nos clients sur ces sujets stratégiques :

- ✓ Marier marketing produit et client dans la distribution et les convertir en revenus.
- ✓ Solutions points de vente 3.0 : l'avenir des caisses à l'ère mobile.
- ✓ Numérisation dans le secteur du luxe : expérience client omni-canal optimisée.
- ✓ Optimisation des unités de gestion de stocks (SKU) : maîtriser la complexité pour créer de la valeur.

Nos publications





www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ». Wavestone rassemble plus de 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe. Wavestone est coté sur Euronext à Paris.