

# AGILE AT SCALE

*Mise en oeuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise*





# *Agile at scale*

---

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

Décembre 2018

Le Cigref est un réseau de grandes entreprises et d'administrations publiques qui a pour mission de développer la capacité de ses membres à intégrer et maîtriser le numérique. Par la qualité de sa réflexion et la représentativité de ses membres, il est un élément fédérateur et acteur important de la société numérique.

Association loi 1901 créée en 1970, le Cigref n'exerce aucune activité lucrative. Il regroupe à ce jour près de 150 grandes entreprises et administrations publiques françaises dans tous les secteurs d'activité. Sa gouvernance est assurée par 15 administrateurs, élus en Assemblée générale. Son activité est animée par une équipe de 10 permanents.

 Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du Cigref sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle.

## SYNTHÈSE

---

Le monde a changé. Il se globalise à vive allure tandis que les technologies numériques révolutionnent toutes les activités de l'entreprise. Les disruptions se multiplient et leur rythme d'apparition et de disparition s'accélère. Dans ce contexte, les entreprises doivent relever des **défis très variés selon leur secteur d'activité**. Les approches classiques de management atteignent leurs limites. Cette toile de fond, doublée d'un fort niveau d'incertitude, pousse les entreprises et les administrations publiques à s'orienter vers des organisations agiles en (re)mettant le client au cœur de tout leur développement. Ces organisations agiles leur permettent de répondre aux défis du marché : **survivre face aux nouveaux entrants, détecter de nouvelles réserves de performances, apporter toujours plus de valeur aux clients et enfin attirer les talents et les fidéliser**. L'agilité est un moyen de gagner en performance par une meilleure utilisation de la capacité de réalisation au sein de l'entreprise.

Ce rapport du Cigref s'adresse à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et de l'administration publique. Son objectif est de proposer des **clés pour mettre en place et/ou développer l'agilité à l'échelle de l'entreprise**, issues des retours d'expérience et de partage d'une trentaine d'entreprises ayant participé à ce groupe de travail.

L'agilité conduite à l'échelle de l'entreprise bouleverse la façon de travailler, la culture d'entreprise et crée un état d'esprit propice à la transformation numérique. Centrée sur l'humain, elle favorise la créativité ainsi que le « bonheur au travail ». Elle implique un changement d'état d'esprit chez l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'un nouveau positionnement pour la communauté des managers qui deviennent leader-serviteurs (ou *servant leader* en anglais). Ces derniers favorisent le développement des compétences, se focalisent sur la vision, le « quoi » et le « pourquoi », et délèguent le « comment » à leurs équipes. L'équipe accepte de son côté une responsabilité collective. Il n'y a donc plus de « *command and control* » ni de micro-management, tous deux remplacés par un environnement favorisant l'auto-motivation des collaborateurs. L'agilité offre davantage d'autonomie aux collaborateurs même s'ils restent soumis à des règles. Ce sont ces règles qui permettent de garder la cohérence et l'alignement entre les équipes.

La diffusion de l'agilité à l'échelle de l'entreprise est stimulée par :

- Le développement de l'état d'esprit ;
- La mobilisation des *early adopters* ;
- La formation et le *coaching* ;
- L'existence d'une équipe transverse d'animation ;
- La communication ;
- La diffusion émergente avec le *sponsorship* des dirigeants ;
- La mise en place de l'agilité partout et en même temps ;
- L'adaptation de l'organisation ;
- Le changement de positionnement du manager qui devient un *leader-serviteur* ;
- Les mesures de l'avancée vers l'agilité à l'échelle de l'entreprise ;
- Une approche structurée pour arriver à une transformation systémique à l'échelle de l'entreprise.

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à Serge Baeyens, *Agile Evangelist* @ ENGIE, qui a piloté cette réflexion, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé et contribué à ce groupe de travail Cigref :

Jérôme ANDRIEU - GRTGAZ	Nicolas DRAPIER - EURO DISNEY
Prya GIRI - SCHNEIDER ELECTRIC	Axel NICOLAS LE MEIGNEN - ENEDIS
Marc ANNOUS - RENAULT	Eric DRUESNES - CNAF
Jean-Marc KERBRAT - AVIVA	Olivier PEYDIÈRE - AXA FRANCE
Serge BAEYENS - ENGIE	Patricia DUBOSC-MYARA - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
Didier LAVIELLE - AIR FRANCE KLM	Xuan PHAN - AXA FRANCE
Bruno BROCHETON - EURO DISNEY	Romain DUMAS - GEODIS INTERSERVICES
Nicolas LE BORGNE - SCOR	Laurent PONTTHOU - ORANGE
Geoffroi CAFFIERY - MINISTERE DES ARMÉES	Florence DUVERNEUIL - ORANGE
Arnaud LE GRIEL - MINISTERE DES ARMÉES	François-Régis RAUBER - TOTAL
Claire CHARBIT - AIR FRANCE KLM	Fabien ECHEVERRIA - DASSAULT AVIATION
Hervé LE MEN - NEXITY	Romarc ROBINET - ALLIANZ
Hervé CONSTANT - GRTGAZ	Frédérique ENON - ORANGE
Antoine LECOUTTEUX - ORANGE	Laurent THOMAS - BANQUE DE FRANCE
Stéphane CUVELETTE - LVMH	Laurent FRADIN - AIRBUS
Michel LEVASLOT - POLE EMPLOI	Benoît THUILLIER - AXA GROUP SOLUTIONS
Sophie DARRACQ - BANQUE DE FRANCE	Thierry FRAUDET - MICHELIN
Patrick MICHALOWSKI - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Guillaume TRAN THANH - DASSAULT AVIATION
Jean-Claude DELAGRANGE - CAISSE DES DÉPÔTS	Claude VARY - GROUPE ADP
Marie-Laure MICOUD - CAISSE DES DÉPÔTS	

Le Cigref remercie sincèrement les intervenants lors des différentes réunions de travail : Serge Baeyens - ENGIE ; Michel Levaslot - Pôle Emploi ; Xavier Boemare - ENGIE ; Claire Charbit - AirFrance KLM ; Thierry Fraudet - Michelin ; Antoine Lecoutteux - Orange ; Patrick Steyaert - Okaloa ; Laurent Fradin - Airbus ; Patricia Dubosc-Myara - Société Générale.

Ce document a été rédigé par Marine de SURY, chargée de mission Cigref, avec la participation de Serge Baeyens.

## Table des matières

Introduction .....	1
<b>1. Agilité à l'échelle.....</b>	<b>2</b>
1.1. Enjeux.....	2
1.2. Caractéristiques et bienfaits de l'agilité .....	3
1.2.1. Fondamentaux .....	3
1.2.2. Intelligence collective.....	3
1.2.3. Auto-organisation .....	3
1.3. Prérequis pour le passage à l'échelle .....	4
1.3.1. Choix d'un premier projet digital au succès assuré.....	4
1.3.2. Mobiliser les "early adopters" .....	4
1.3.3. Formation, <i>coaching</i> et environnement de travail .....	4
1.3.4. Équipe transverse .....	5
<b>2. Diffusion de l'agilité à l'échelle de l'entreprise .....</b>	<b>6</b>
2.1. Développer l'état d'esprit .....	6
2.2. Importance de la communication des objectifs .....	7
2.3. Diffusion émergente avec le <i>sponsorship</i> clé du <i>Top Management</i> .....	8
2.4. Agilité mise en place avec les métiers .....	11
2.5. Adapter l'organisation .....	11
2.5.1. Organisation au sein de la <i>feature team</i> .....	12
2.5.2. Organisation au niveau de l'entreprise.....	12
2.5.3. Points RH .....	13
2.5.4. Holocratie .....	14
2.6. Changement de posture : du <i>manager</i> au <i>leader-serviteur</i> .....	14
2.7. Mesurer .....	16
2.7.1. Mesure de la transformation agile .....	16
2.7.2. Mesure du gain de performance et d'efficacité .....	17
2.8. Bonnes pratiques pour la réalisation d'un gros objectif commun.....	18
2.9. Bonnes pratiques pour la diffusion de l'agilité à tous les corps de métiers de l'entreprise.....	19
2.10. Précautions.....	20
<b>Conclusion .....</b>	<b>21</b>

# Introduction

Les entreprises créées ces dernières années opèrent avec de nouveaux outils qui leur permettent de croître à grande vitesse. L'élimination des intermédiaires, la personnalisation des services, la communication globale instantanée, la maîtrise des données en temps réel, la digitalisation et l'automatisation de nombreux processus, tout cela a rendu les nouvelles entreprises plus rapides et agiles que celles bien installées. Arrivées souvent à l'improviste, dès le lancement de leurs produits ou de leurs services, elles ont un accès direct au marché mondial et viennent défier les acteurs locaux. Elles font évoluer leurs produits et services en continu pour en proposer de toujours plus innovants, en s'appuyant sur les données générées par leurs interactions avec leurs clients.

Ce changement de paradigme conduit les grandes entreprises et administrations publiques à repenser leur modèle de fonctionnement. Elles ont pris conscience de la nécessité de remettre le client au centre des enjeux et accordent autant d'importance à l'expérience client qu'au produit. Elles exploitent la donnée pour favoriser l'innovation commerciale et la personnalisation des services. Enfin, elles se transforment pour devenir plus agiles et innovantes afin de répondre aux défis des marchés de demain. L'agilité est un moyen dédié à la finalité de l'entreprise qui devient un objectif en soi grâce au supplément de performance qu'elle apporte. Depuis plusieurs années déjà, des équipes au sein des entreprises travaillent en mode agile.

L'adjectif « agile » est sur toutes les lèvres, mais peu en connaissent le sens véritable. Dans sa fausse acception, « agile » est synonyme de flexibilité totale, d'absence de management et ne nécessite pas de méthode. Cette mauvaise compréhension conduit au chaos ou alors à l'immobilisme. L'agilité est très ritualisée, très cadencée ; elle recourt à des techniques établies, organisées et régulières. Cela demande un engagement fort et un environnement de travail motivant pour maintenir cette dynamique. Ce sont les collaborateurs qui portent la transformation et la performance, les managers étant en position de support vis-à-vis de leurs équipes selon le modèle de « *servant leadership* ».

L'esquisse du design de l'entreprise à 2020, conduite par la Fondation Cigref et les groupes de travail Cigref, a amené à penser la transformation numérique à travers [9 enjeux et défis pour l'entreprise](#)<sup>1</sup>. Un de ces 9 enjeux relève directement de l'agilité : « **repenser l'organisation pour mieux innover** ».

Deux rapports sur l'agilité ont été rédigés par le Cigref en [2003](#), puis en [2015](#) dans lesquels l'agilité concernait le projet puis le système d'information. En 2018, nous élargissons notre réflexion à l'agilité au niveau de l'entreprise. Ce rapport s'adresse à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et de l'administration publique.

L'objectif de ce groupe de travail a consisté à définir les bonnes pratiques traitant de l'extension de l'agilité à l'échelle de l'entreprise grâce aux retours d'expérience et aux partages d'une trentaine d'entreprises participantes. Ces partages ont permis d'étudier les réussites et les obstacles à surmonter. Ce rapport propose des clés pour améliorer ou mettre en place l'agilité au sein de l'entreprise ainsi qu'un partage de bonnes pratiques et idées pour progresser.

Dans ce rapport, vous trouverez tout d'abord un rappel des enjeux de l'agilité à l'échelle, ses caractéristiques et ses bienfaits, puis l'identification des prérequis pour son application dans l'entreprise. Et enfin, les bonnes pratiques facilitant cette diffusion au sein de l'entreprise sont présentées.

---

<sup>1</sup> Publication Cigref « Entreprise 2020 : Enjeux et défis »

# 1. Agilité à l'échelle

## 1.1. Enjeux

Aujourd'hui, les entreprises font face à des défis variés selon leur secteur d'activité et les approches classiques, comme les méthodes « cycle en V » atteignent leurs limites. L'environnement actuel est complexe au vu du nombre croissant d'interactions des composants d'un système, d'un marché ou d'un secteur d'activité. Les situations évoluent de manière imprévisible et rapide. **Les décisions sont en permanence à réajuster en fonction des évolutions et des circonstances.** Les ambiguïtés peuvent être nombreuses car il n'est pas aisé de distinguer des situations et des relations de cause à effet, sans risque de se tromper. Ce contexte de nouveaux challenges avec un fort niveau d'incertitude pousse les entreprises et organismes d'état à s'orienter vers des organisations agiles à l'échelle en mettant le client au cœur de tout développement. Il s'agit d'une question de survie. Le premier enjeu de l'agilité à l'échelle est en effet **la survie de l'entreprise.**

Le deuxième enjeu est d'assurer des **gains de performance**, c'est à dire mieux avec moins. Concevoir une offre/un service avec le cycle en V ou « *waterfall model* » n'est plus adapté à la vitesse des transformations. En effet, définir un cahier des charges précis et figé, en amont d'une offre ou d'un service, ne permet pas de répondre avec justesse au besoin client qui s'affine tout au long de son développement. L'entreprise doit éviter l'effet tunnel. Concevoir une offre en mode agile répond davantage à la réalité du besoin en un temps optimal car ce **mode tient compte des éventuelles évolutions, des exigences et de l'expérience client en confrontant les résultats aux besoins.** Le client est au cœur des décisions. L'organisation agile assure une prompte adaptation aux besoins des clients internes ou externes et propose des solutions qui leur offrent **davantage de valeur et ce, plus rapidement.** En effet, c'est l'analyse de cette valeur qui sert à prioriser les réponses à ces besoins. L'objectif de l'agilité est « d'enchanter » le client tout en restant efficient.

Un autre enjeu est d'encourager **l'innovation** pour trouver de nouveaux modèles d'affaires et personnaliser les services. Les entreprises ouvrent la démarche d'innovation à l'ensemble des écosystèmes concernés, internes ou externes à l'entreprise, pour la stimuler.

Un dernier enjeu de taille est **d'attirer les talents et de les fidéliser.** Les entreprises veulent améliorer le bien-être de leurs employés afin qu'ils puissent s'épanouir dans un milieu stimulant. Elles répondent aussi à la demande de leurs salariés aspirant à un projet humain et collectif, légitime et bienveillant dans un cadre de travail motivant et responsabilisant. L'agilité à l'échelle y répond en donnant liberté, autonomie et responsabilité aux collaborateurs. Ces caractéristiques de l'agilité plébiscitées par les collaborateurs contribuent à attirer les talents et à les fidéliser.

## 1.2. Caractéristiques et bienfaits de l'agilité

### 1.2.1. Fondamentaux

Plusieurs actions constituent les fondamentaux de l'agilité : **collaborer pour livrer l'attendu du client**, aussi bien des éléments tangibles (choses concrètes) que des éléments intangibles (idées, actions), **s'auto-évaluer régulièrement** (qu'est-ce qui était bien ou pas, et adapter en conséquence) et **s'améliorer en continu**.

Les bienfaits de l'agilité sont multiples : un meilleur « *time to market* »<sup>2</sup>, la disparition, sinon la réduction, de l'effet tunnel, un focus axé sur le client final, une création de valeur plus élevée pour l'entreprise, davantage de créativité et d'innovation.

L'agilité favorise grandement la **collaboration interne** entre les différents acteurs de l'entreprise, ce qui fait émerger un **langage commun**. Elle apporte également de la cohérence, par exemple entre les métiers et l'IT : le fait de travailler ensemble amène à se connaître, à mieux communiquer et se comprendre et donc permet de surmonter des points de douleur ou de blocage. Elle renforce aussi la cohésion des salariés et leur productivité. L'agilité allège les processus classiques de fonctionnement de l'entreprise, mais demande une cadence soutenue et régulière de la nouvelle méthode de travail. L'agilité n'est pas chaotique mais structurée par des processus simples faisant naître un autre état d'esprit. Avec le temps, cela change la culture de l'entreprise.

### 1.2.2. Intelligence collective

Dans une organisation agile, les collaborateurs **participent aux décisions**, chacun à leur niveau. En effet les **décisions sont prises au plus près de l'action**. L'état d'esprit des salariés change car ils deviennent **acteurs** au sein de leur propre entreprise. La prise de décision collective qui amène parfois à prendre des risques entraîne l'adhésion des équipes et joue un rôle fédérateur. Cette **intelligence collective devient une réponse mieux adaptée à la complexité croissante des situations**.

### 1.2.3. Auto-organisation

L'agilité à l'échelle implique un vrai changement de culture. Les équipes s'organisent elles-mêmes pour répondre à leurs objectifs. Chaque équipe porte une **responsabilité collective**. Forte du principe de subsidiarité et de la vision de la stratégie de l'entreprise, l'équipe résout collectivement les problèmes en assumant les conséquences. La **transparence** devient dès lors impérative afin d'avoir l'ensemble des éléments pour décider en connaissance de cause. La **confiance est alors clé**.

---

<sup>2</sup> Expression anglo-saxonne signifiant « délai de mise sur le marché », utilisée pour exprimer le délai nécessaire pour le développement et la mise au point d'un projet ou d'un produit, avant qu'il puisse être lancé sur le marché. Un délai maîtrisé donne la possibilité de choisir le moment opportun pour le lancement. Source : emarketing.fr.

## 1.3. Prérequis pour le passage à l'échelle

Certaines équipes, notamment dans le domaine de l'IT, travaillent déjà en mode agile depuis plusieurs années. La plupart sont convaincues du bien-fondé de ce mode d'organisation. Assurer le passage de l'agilité au niveau de l'entreprise revient à passer à une toute autre échelle et implique de convaincre l'ensemble des collaborateurs de se lancer. Un certain nombre de prérequis identifiés dans les retours d'expérience des participants au groupe de travail facilite le passage de l'agilité à l'échelle de l'entreprise.

### 1.3.1. Choix d'un premier projet digital au succès assuré

Les équipes ne sont pas forcément « contre », mais elles ne comprennent pas toujours l'intérêt de basculer en mode agile à l'échelle. **Le choix du premier projet est alors primordial.** Il convient de s'assurer préalablement de la valeur ajoutée générée par le passage d'une équipe en mode agile. Choisir un projet digital augmente les chances de réussite parce que c'est un domaine où le bien-fondé de l'agilité est déjà clairement reconnu. Rien de tel qu'un premier succès avec son « *business* », c'est-à-dire avec ses clients internes ou externes pour catalyser l'engouement des équipes : une fois convaincues, elles propageront à leur tour l'agilité.

### 1.3.2. Mobiliser les "early adopters"

Dans l'entreprise, certaines équipes sont déjà convaincues du bien-fondé de l'agilité à l'échelle ; elles sont volontaires et s'y mettent délibérément. S'appuyer sur ces *early adopters* représente une aide précieuse et constitue un levier important. Elles participent en effet à l'émergence et à la diffusion du bas vers le haut « *bottom-up* » qui, ainsi, s'accélère.

### 1.3.3. Formation, *coaching* et environnement de travail

L'équipe qui souhaite travailler en mode agile doit être accompagnée et formée pour comprendre le changement de posture, d'état d'esprit et pour le mettre en œuvre correctement. Elle prend ainsi connaissance des outils disponibles et des indicateurs clés de performance. Au démarrage, un *coach* agile est mis à disposition et accompagne l'équipe dans sa progression. Il explique les différentes possibilités, aide à choisir les outils appropriés, etc. Il prête main forte à la mise en place de nouvelles organisations lorsqu'elles passent d'une logique de projet à une logique de produit avec des *product owners*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Le *product owner* (PO) est responsable du *Product Backlog* (liste d'actions à conduire). Il s'assure que la direction métier prise est la bonne, les priorités respectées suivant un critère de valeur métier, et que la qualité des livrables de chaque cycle agile est en adéquation avec les attentes du métier. Source : Nomenclature RH du Cigref.

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

Orange Labs Services a fait le choix d'internaliser le rôle de *coach agile* en mettant en place un parcours de formation et de professionnalisation pour pouvoir mieux comprendre et accompagner la transformation culturelle et au final, diffuser plus efficacement ce nouvel état d'esprit.

Orange Labs Services, Antoine Lecoutteux

L'organisation en mode agile nécessite l'adaptation des lieux de travail en conséquence afin d'assurer son bon fonctionnement malgré des entités parfois réparties dans le monde entier pour les grandes entreprises, ou nationalement pour les administrations publiques. Les ressources humaines et la DSI aménagent des espaces collaboratifs qui répondent aux nouveaux besoins. Cela implique également d'offrir une panoplie d'outils collaboratifs visant notamment à faciliter le travail à distance.

### 1.3.4. Équipe transverse

Dès lors que l'agilité commence à se mettre en place, les entreprises préconisent d'avoir 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.

Une équipe d'une vingtaine de personnes (*Agile Global Squad*), auto-organisée, multifonctionnelle et *cross division* facilite la diffusion de l'agilité au sein de l'entreprise avec la volonté d'harmoniser sans homogénéiser.

Airbus, Laurent Fradin

## 2. Diffusion de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

### 2.1. Développer l'état d'esprit

Un changement de l'état d'esprit ou « *mindset* » est à entreprendre pour polliniser l'agilité à l'échelle de l'entreprise. Pour ce faire, il faut commencer par **neutraliser les fausses compréhensions** que l'effectif d'une organisation pourrait avoir de l'agilité. En outre, l'historique de certaines entreprises ne favorise pas l'agilité. C'est le cas lorsque le risque zéro fait partie de la culture d'entreprise ou que le système traditionnel repose sur le « *command and control* ».

L'agilité modifie l'organisation au sein de l'entreprise. Le **manager transmet le sens, la vision et se rend pleinement disponible pour ses équipes**. Forte d'un niveau d'information et d'une vision suffisante, **l'équipe s'organise pour accomplir sa mission dont elle assume la responsabilité dans la durée**. Elle se sent **co-responsable des résultats** et en assume les **conséquences**. Les décisions qui conduiront aux réalisations sont prises au plus près de l'action, par les équipes à l'intérieur du cadre d'autonomie qui leur est donné. Les problèmes sont résolus par les équipes, là où ils apparaissent, dès qu'ils apparaissent. La **transparence** et la **confiance** facilitent le suivi et le partage des réalisations et des résultats. Elles sont nécessaires pour mener à bien le projet mais également pour améliorer continuellement le fonctionnement de l'équipe. Cet **environnement bienveillant** favorise la prise de risque, le « *test and learn* ». Le droit à l'erreur est instauré pour apprendre à rebondir dans un environnement apprenant. Les collaborateurs ont ainsi les moyens d'innover.

**Acculturer** sur ce qu'est l'agilité est donc incontournable. Cela passe par un **accompagnement** et une **formation** au plus proche des équipes dès leur passage à l'agilité. Elle **concourt à développer l'état d'esprit et la culture associée**. Fortes de cette base, les équipes s'organisent, se lancent et pratiquent. Au fur et à mesure, l'état d'esprit se transforme et se construit. Les équipes adoptent alors une nouvelle attitude, acceptée, reconnue comme plus performante. Il s'agit d'un **travail de conviction** et non d'une obligation.

La pratique de l'agilité implique de s'améliorer en continu en créant ses propres pratiques et en les adaptant au contexte. Petit à petit, l'agilité s'incarne dans chaque action et devient un moyen de fonctionner qui se nourrit des gains de créativité et de performance dans une boucle vertueuse. Cela concourt à **transformer en profondeur l'état d'esprit et assure la pérennité de l'agilité à l'échelle**.

Aujourd'hui, l'agilité fait passer de la culture projet à la culture produit. En effet, l'organisation agile mobilise une équipe « **fonctionnalité** », appelée aussi *feature team*, sur un produit, un service ou une offre **tout au long de sa vie**. Ainsi l'objectif n'est plus l'application livrée à un instant T, mais un produit, service ou offre **qui mobilise la *feature team* sur l'ensemble du cycle du produit/service** : c'est-à-dire de sa construction, son

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

déploiement, au support. Il s'agit du principe développé en 2006 par Werner Vogels, *CTO* d'Amazon : « *You build it, you run it* », c'est à dire (en français) « vous développez l'application, vous la faites fonctionner ». Tous les flux concernant l'application sont donc gérés par la *feature team* (et non plus comme avant par l'équipe projet puis les équipes « services »). La constitution de la *feature team* permet d'implémenter de nouvelles fonctionnalités en toute autonomie sur le produit avec la possibilité d'avoir des développements en parallèle sur le même produit. Cela contribue à pérenniser l'offre.

## 2.2. Importance de la communication des objectifs

Les participants préconisent dans une première étape d'établir une **signature visuelle** et de définir l'**ambition commune** concernant l'agilité à l'échelle de l'entreprise.

Chez Air France KLM, les métiers et l'IT ont commencé par définir ensemble une ambition commune (« *Definition of Awesome* ») en fixant 4 horizons :

1. Créer plus de valeur pour le client
2. Devenir une entreprise agile dont les pierres d'angle sont les *product teams*
3. Faire de nos managers des leaders agiles
4. Créer un environnement propice à l'épanouissement et à l'engagement des personnes

Air France KLM, Didier Lavielle

La communication est importante pour accompagner l'entreprise dans l'agilité et convaincre les équipes de se lancer dans l'aventure. Comprendre le « pour quoi » de l'agilité et ce qu'elle apporte, favorise l'adoption et l'adhésion des collaborateurs et pérennise l'organisation. Il est important pour cela de travailler sur la **conviction**.

Le « Pourquoi passer à l'agilité à l'échelle ? » est défini dans le « programme de transformation Agilité @ Scale » de Société Générale. Les objectifs sont :

- Accroître la valeur délivrée au business : augmenter le rythme de livraison, permettre une priorisation continue basée sur la valeur apportée au métier ;
- Accroître l'engagement et l'attractivité auprès de nouveaux talents ;
- Mieux innover et délivrer des solutions de pointe pour nos clients et partenaires métiers ;
- Être plus efficace :
  - dans le métier (moins d'écart entre le besoin et le produit livré, moins de *bugs*...)
  - au sein de l'organisation (livraison continue, réduction de la charge managériale, relation avec les fonctions support, etc.)

Société Générale, Patricia Dubosc-Myara

La communication se fait sous forme de partage et de retour d'expérience. Les formats sont variés : cafés agiles, « journées événement », groupes de travail, etc. Partager les réalisations et les résultats, présenter des outils et les retours d'expérience de projet ou d'organisation agile en interne, travailler au sein de groupes sur des thématiques choisies,

## Agile at scale

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

sont autant de façons de propager l'agilité dans d'autres équipes. Les « journées événement » permettent aussi de revenir aux fondamentaux de l'agilité et d'assurer l'alignement des équipes dans les pratiques et les résultats. La communication fédère les communautés.

Un support très utilisé est le réseau social interne. Les communautés se constituent au fur et à mesure de l'adoption de l'agilité au sein des différentes entités. En effet comme l'adoption de l'agilité se fait sur la base du volontariat, l'approche est décentralisée et la transformation s'effectue au plus proche des spécificités et des besoins des équipes. Il ne s'agit pas d'un réseau "one fits all" c'est-à-dire avec une approche uniforme. Cependant, les entreprises cherchent un modèle d'animation de ces réseaux à l'échelle de l'entreprise désormais, car ces divers réseaux dans les différentes entités de par le monde communiquent encore rarement entre eux.

*Agile Globale Squad* a créé un point d'entrée commun à tous les réseaux d'agilistes" existants afin de les connecter et de regrouper les éléments communs à toutes ces communautés. Les éléments spécifiques ou propres à chaque communauté ont bien sûr été conservés. L'idée, en conservant leurs spécificités, est de fédérer les équipes agiles autour de valeurs communes, d'agréger les besoins communs, de produire les efforts, ensemble, tout en étant alignés avec les objectifs de l'entreprise.

Airbus, Laurent Fradin

Chez ENGIE un « *Agile day* » réunit la communauté des « agilistes » du monde entier afin de partager et de se « *cross-polliniser* ». Par la suite, les échanges se prolongent sur un réseau social interne avec des réunions virtuelles et des vidéos de retours d'expérience sur les techniques mises en œuvre.

ENGIE, Serge Baeyens

### 2.3. Diffusion émergente avec le *sponsorship* clé du *Top Management*

L'agilité ne se décrète pas ; elle ne se force pas. Elle est basée sur la **motivation** et se propage par **conviction**. Elle ne peut donc se faire qu'en **émergence**, au vu de ses caractéristiques qui sont l'autonomie, la transparence et la responsabilité des équipes. Les équipes des « *early adopters* » constituent de ce point de vue une vitrine pour les autres équipes qu'elles côtoient à travers leurs relations et échanges. Grâce à ces équipes « vitrine », les autres découvrent ce mode d'organisation et voient comment cela se passe concrètement. Les collaborateurs intéressés (l'état d'esprit de l'agilité répond aux demandes d'un certain nombre) souhaitent en savoir plus et se portent volontaires pour suivre la formation initiale et effectuer des expérimentations progressives dans l'agilité. L'adhésion se fait en effet de façon progressive et passe souvent par une phase d'expérimentation, un *POC*, qui va déclencher « l'envie » de l'équipe. L'adhésion des

## Agile at scale

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

collaborateurs est clé et si on veut qu'elle entraîne le reste des équipes à l'échelle de l'entreprise. Susciter et accompagner l'émergence de l'agilité rend celle-ci pérenne.

Chez Société Générale, l'approche choisie s'appuie sur un programme structuré, articulé autour d'un modèle opérationnel et adapté à son contexte. Celui-ci est basé sur 6 principes majeurs en lien avec 40 pratiques agiles. La transformation se réalise en 4 temps distincts :

1. L'évaluation du niveau d'agilité de départ de l'équipe (2 semaines) ;
2. Le *design* de l'équipe (2 à 3 mois) : l'équipe métier et IT aidé par un *coach* « *scale* » détermine son ambition - et donc la valeur attendue - en lien avec l'organisation future de l'équipe ;
3. L'implémentation (6 à 9 mois) : l'équipe adopte les nouvelles pratiques à l'aide de *coaching* (*leadership*, *craftmanship*, agile) et de *training* et modifie son organisation pour aller vers le *design* cible ;
4. Le *continuous improvement* (amélioration en continu) : l'équipe poursuit ses progrès de manière autonome.

Société Générale, Patricia Dubosc-Myara

Chez Air France KLM, l'approche choisie s'appuie sur les valeurs agiles et s'inspire des principes de l'agilité à l'échelle, qui sont appliqués dans la conduite du changement, *via* le programme « *New Ways of Working#agile* ».

Cette approche est décentralisée pour permettre une adoption différenciée selon les contextes. L'adoption est itérative et incrémentale, cadencée tous les 3 mois par un « *PI Event* » (*Program Increment Event*) d'une journée, réunissant les acteurs et leaders du changement issus des métiers et de l'IT, avec la participation du *top management*.

Il s'agit de stimuler le partage d'expérience et la co-construction autour de problématiques transverses aux métiers (comme les RH ou les processus de financement), de partager régulièrement les progrès de chacun, et de définir de façon incrémentale les prochaines étapes de la transformation pour le prochain cycle de 3 mois.

Air France KLM, Didier Lavielle

Pour mettre en place l'agilité, Engie propose le concept de « *l'Agile Factory* » en 5 étapes :

1. La première étape, qui est clé, consiste à **fixer l'ambition**. Que veut-on être dans 1 an ? Pour cela, plusieurs manières sont possibles comme l'arbre d'ambition, le Toyota Kata, etc.
2. La **phase d'acquisition** consiste à convaincre les équipes de « passer à l'agile ». La communication est donc primordiale pour atteindre cet objectif. La plus grande difficulté est de convaincre une partie suffisamment importante de l'équipe pour entraîner le reste de l'équipe.
3. On aborde après **l'activation** avec les formations, les outils, Kanban, Scrum, la définition, des rôles de chacun et des indicateurs clé de performance.
4. L'équipe démarre ensuite le *running*.

5. Enfin, la cinquième étape a pour objectif d'adapter l'organisation au besoin de l'équipe.

Le *coach* doit être là pour faire progresser les acteurs IT ou métiers.

Dans un premier mode, appelé le « concierge mode », l'équipe est accompagnée dans sa transformation par des *coachs* externes. Après cette première étape, des collaborateurs convaincus de l'IT et des métiers se lèvent pour avancer dans cette transformation. La communauté agile grossit naturellement avec les succès et retours d'expériences des uns et des autres. Le *coach agile* externe disparaît et on arrive dans le second mode ; l'organisation est alors durable et la communauté est autonome pour acquérir de nouvelles personnes en interne.

ENGIE, Serge Baeyens

Pour amplifier la transformation agile, Michelin propose aux équipes de mettre en place un processus appelé « vague » en 4 étapes. Ce système de vague permet une approche de **déploiement systémique** pour permettre aux équipes de se lancer dans l'adoption du *Lean Management* et de l'agilité. La vague englobe les équipes d'un même département avec les différents niveaux hiérarchiques, IT et métier. Ce processus est soutenu par le *top management*.

1. La première étape est une étape de préparation sur 3 semaines pendant laquelle les ambitions de la vague sont définies. La compréhension de ce qu'est la vague est également travaillée.
2. La deuxième étape, sur 4 semaines, établit un diagnostic qui donne l'état actuel et identifie les améliorations potentielles.
3. L'implémentation, troisième étape de 12 semaines, utilise les outils de *lean management* et travaille l'état d'esprit pour améliorer la façon de travailler.
4. La dernière étape de perfectionnement, qui dure 12 mois, permet d'adopter les améliorations au quotidien.

Michelin, Thierry Fraudet

Lorsque la diffusion de l'agilité se fait sur la base du volontariat, on atteint environ 30% d'équipes agiles grâce à la viralité et à la pollinisation. Si le *sponsorship* du *top management* n'est pas présent, le syndrome du « plafond de verre » se fait sentir et ralentit la progression de la transformation agile. Seul un **soutien fort du *top management* assure une transformation agile à l'échelle de l'entreprise**. Cela se traduit par l'intégration de l'agilité dans les objectifs prioritaires. Et alors la transformation agile se répand plus vite dans tous les domaines de l'entreprise.

Certaines entreprises ont mis en place un lien avec la direction générale (DG), dès le début. Cela apporte dans un premier temps l'élan nécessaire à la démarche. La DG reste ainsi informée des résultats, des avancées et des difficultés. L'impliquer et l'associer lui permet également de faire l'expérience par elle-même de la transformation et ainsi de témoigner son soutien à l'équipe.

## Agile at scale

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

Deux membres du Comex d'Airbus ont écrit un *memorandum* à l'ensemble des dirigeants pour soutenir l'*Agile Globale Squad* et officialiser sa mission de diffusion de l'agilité à l'échelle.

Airbus, Laurent Fradin

L'écueil rencontré par une entité ayant basculé dans l'agilité peut être la nomination à sa tête d'un manager non agile. Dans ce cas, les équipes reviennent alors très vite à leur mode de fonctionnement d'avant l'agilité.

Des *coachs* agiles, internes ou externes, accompagnent les équipes dans le **changement d'attitude** issu de la transformation agile et dans sa mise en œuvre. En général, les entreprises proposent un *pool* de *coachs*. En fonction des demandes émanant des équipes, un *coach* sera choisi. Des entreprises ont choisi d'intégrer des *coachs* agiles en interne. Pour le *coaching* agile externe, les participants soulignent l'importance de définir le cadre d'intervention du *coach* : il répondra à l'objectif de l'équipe coachée avec une instance qui suivra son évolution. Il est en effet nécessaire que les fournisseurs intègrent l'agilité dans leurs pratiques et prestations. Le groupe de travail n'a toutefois pas abordé la façon d'agiliser avec les prestataires partenaires.

Michelin propose des missions ou postes de *coachs Lean & Agiles* de 1 et 5 ans maximum à des profils très divers qui représentent la diversité des compétences opérationnelles. Cette mission attire les éléments talentueux car elle offre de larges opportunités de développement personnel et de formation mais aussi représente un marche-pied pour la suite. Après leur mission, les *coachs* agiles reprennent un rôle opérationnel dans lequel ils mettent en œuvre l'agilité, gage d'une **transformation pérenne**.

Michelin, Thierry Fraudet

## 2.4. Agilité mise en place avec les métiers

Ce serait une aberration que de penser que l'on peut « agiliser » sans y associer ses clients internes. Ce serait par exemple comme si la direction des systèmes d'information, DSI, se lançait dans la transformation agile sans inclure les métiers. De plus, l'implication des métiers se fait à différents niveaux : objectifs stratégiques, analyse de la valeur, gouvernance, désignation du *product owner* avec le bon niveau d'expertise et de disponibilité, évolution de l'organisation et des procédures, délégation et subsidiarité. Il est important de s'assurer que la **diffusion soit partout effective simultanément dans les différentes entités et équipes** travaillant ensemble. Cela réduit alors le risque d'un goulot d'étranglement à un quelconque niveau au sein de l'organisation.

## 2.5. Adapter l'organisation

La propagation de l'agilité à l'échelle amène inéluctablement à adapter l'**organisation de la production de produits/services au sein de l'entreprise en conséquence**. Elle privilégie la **relation client et met le client au centre**. Cela se traduit dans certaines entreprises par

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

le passage d'une logique « constructeur » à une logique de « service ». La mise en place de l'agilité nécessite donc de revoir les fiches emploi/poste, le référentiel des compétences, le processus d'entretien...

### 2.5.1. Organisation au sein de la *feature team*

Dans l'organisation agile, le modèle opératoire est basé sur des équipes agiles autonomes, appelées « *squad*<sup>4</sup> », escouade en français, ou « *product team* » ou « *feature team* » qui est l'élément stable et lié à un produit métier. La *feature team* est au cœur du système alors qu'avant tout était organisé autour des projets. Chaque équipe est constituée d'environ 7 personnes +/-2, un *product owner*, un *team leader* (chef/responsable d'équipe), un ingénieur DevOps, un développeur analyste (son périmètre d'activité est 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 *feature team*. Cela répond au principe « *you build it, you run it* » vu précédemment. Souvent le *product owner* qui vient du métier passe de 30% à 50% de son temps au sein de la *feature team*. Cette équipe est **auto-organisée, pluridisciplinaire et colocalisée autant que possible**. Elle est de plus responsable de sa transformation, au plus proche de ses spécificités et de ses besoins. L'équipe s'organise pour accomplir sa mission dont elle assume la responsabilité dans la durée. Cela est possible puisque la vision, le sens et le cadre d'autonomie lui sont transmis. Le cadre d'autonomie est l'espace de confiance, de prévisibilité et de sécurité. Les décisions sont ainsi prises au plus près de l'action. La prise de risque est collective dans un environnement apprenant où l'exigence et le droit à l'erreur se côtoient.

La *feature team* a des moyens et une mission dans la durée avec le minimum de dépendance avec d'autres *product teams*. Le budget des équipes est défini chaque année. Un point budgétaire régulier est fait régulièrement (par exemple tous les 3 ou 6 mois).

### 2.5.2. Organisation au niveau de l'entreprise

L'organisation doit être adaptée pour assurer l'agilité à l'échelle. Dans certaines entreprises, le service (plus d'une centaine de personnes au moins) qui souhaite passer en mode agile suit des modules de *coaching* spécifiques. Il est en outre accompagné par des *coachs* dans la détermination de son modèle d'organisation et dans le changement d'état d'esprit.

La *feature team*, plus petite entité autonome, est adossée à d'autres *feature teams* qui sont regroupées en tribus gérées par des *tribe managers*. Des dispositifs de coordination sont mis en place pour assurer la transversalité et la mutualisation : les chapitres et les guildes.

- Les **chapitres** regroupent des personnes qui partagent une expertise ou une fonction identique au sein d'une tribu. Elles sont animées par un *coach* dont le but est de manager et de développer les compétences de ces personnes pour qu'elles puissent facilement changer de *feature team* sans changer de manager ;

---

<sup>4</sup> La *squad* est une dénomination qui provient du modèle Spotify.

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

- Les **guildes** créent des communautés d'intérêt autour de sujets spécifiques. La participation est libre et ouverte à tous. Elle se fait sur la base du volontariat.

Les expertises, fonctions ou communautés d'intérêt sont définies et alignées avec la stratégie de l'entreprise.

Dans sa transformation agile à l'échelle, Société Générale s'est réorganisée **pour s'aligner sur les chaînes de valeur métier** et a donc cassé la logique applicative alors en cours. Le métier a défini sa vision et les éléments importants comme ses différentes valeurs métier. La nouvelle organisation a été construite pour répondre à ces besoins. Cette nouvelle organisation appelée « programme de transformation Agilité @ Scale » a nécessité de revoir les rôles et compétences pour les équipes IT et pour les équipes métiers :

- 12 nouveaux jobs (software engineer, Technical leader, chapter manager, Agile master, Tribe Manager, production Practice Leader, etc.) ;
- 7 nouveaux rôles (guild leader, product management, site reliability Engineer, etc.) ;
- 5 jobs existants modifiés (Business Analyst, Project Director, Program Director...).

Société Générale, Patricia Dubosc-Myara

### 2.5.3. Points RH

Comme vu dans les prérequis, il faut embarquer tout le monde dans la transformation agile à l'échelle. Les fonctions centrales doivent donc être parties prenantes et incarner ce changement d'ADN. C'est pourquoi les équipes doivent travailler à la mise en place de nouvelles grilles de compétences. Elles cherchent à passer d'objectifs individuels à des objectifs collectifs de façon à assurer l'équité entre toutes les équipes, agiles et non agiles. Des nouveaux processus dans les ressources humaines et finances sont mis en place.

Certains points sont en cours de réflexion. La gestion des ressources est un aspect qui n'est pas forcément facile à définir, comme le pilotage de l'allocation des moyens. Comment voir qu'une équipe a besoin de moins de ressources pour en mettre quelques-unes en disponibilité dans une autre équipe dans ce cas ? Les feuilles de route « produits » sont gérées avec comme seule date l'obsolescence de l'application. Or, avant d'arriver à cette date, la charge de travail de l'équipe a déjà diminué. C'est pourquoi des entreprises souhaitent revoir la gestion de la capacité/bande passante des *feature teams* en développant des indicateurs de suivi à définir. Elles veulent revoir également la gestion de la demande des métiers en modifiant la gouvernance existante d'allocation de ressources. Elles cherchent à définir les critères ou indicateurs de suivi en retenant des critères d'allocation basés sur la valeur.

L'équilibre entre l'autonomie et l'initiative nécessite un alignement dans les pratiques et dans les résultats, assuré le plus souvent par des équipes transverses. Un exemple d'alignement sur l'évolution des fiches de poste et des modèles d'appréciation a été donné. Il est traité par une équipe constituée de collaborateurs des directions RH, finance et communication.

### 2.5.4. Holacratie

Dans certaines entités de grandes entreprises, une organisation nommée holacratie s'est mise en place. L'holacratie est un *framework*, une *méthode* qui repose sur une **mécanique de services** (chaque individu rend des services) et sur **l'interaction**. Elle a trouvé son inspiration dans l'holarchie. L'holarchie est une hiérarchie d'unités autorégulatrices qui fonctionnent à la fois comme des entités autonomes et comme des parties dépendantes, à l'exemple du fonctionnement du corps humain. Les règles du jeu sont inscrites dans une constitution. Il s'agit d'organiser le travail, et non les personnes. En premier lieu, on se focalise sur ce dont on a besoin : on crée et on adapte en continu la structure nécessaire pour répondre aux défis et aux opportunités. On parle de "gouvernance" : description des rôles, actions, process nécessaires pour répondre au besoin. Il ne s'agit pas d'organiser la relation (hiérarchique) entre les personnes. On distribue l'autorité. En effet, elle est distribuée plutôt que déléguée. L'implicite n'a pas droit. Il faut clarifier les process, les rôles et assurer la transparence.

Deux raisons ont amené la mise en place de l'holacratie au sein de la division Global Energy Management de ENGIE :

- Augmenter la capacité à s'adapter rapidement aux besoins des clients internes ou externes et à répondre au *time to market*. L'environnement change de plus en plus vite, d'où la nécessité de s'adapter, d'être plus flexible, plus rapide. Les process et la bureaucratie d'un grand groupe peuvent être un frein.
- Donner plus d'autonomie et de responsabilités aux salariés pour réengager / remotiver les personnes. L'idée est d'encourager l'innovation et l'esprit entrepreneurial.

L'holacratie est également une façon d'attirer des talents.

ENGIE, Xavier Boemare

## 2.6. Changement de posture : du *manager* au *leader-serviteur*

Dans la mise en place de l'agilité à l'échelle, l'entreprise **pass**e à une **logique de service**, et le **leadership** est central. Cela nécessite l'accompagnement des équipes dans le changement d'organisation et plus particulièrement du *middle management* dont le métier se voit profondément modifié.

Cependant, **accompagner les managers dans le changement** ne suffit pas, il faut également **travailler sur le modèle managérial qui change radicalement**.

Le manager joue un rôle clé dans la réussite du changement à l'échelle : lui seul peut changer le système en faisant évoluer son attitude. En effet, l'autonomie d'une *feature team* est limitée par l'espace que lui laisse le *manager*. C'est pourquoi l'agilité s'accompagne d'une nouvelle position managériale. Le manager est au service de l'équipe. Pour remettre le client au centre des préoccupations, le *manager* se met au

## Agile at scale

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

service de son équipe et lève les obstacles sur lesquels son équipe bute. Il ne décide plus de tout et ne résout plus les problèmes qui surviennent dans son équipe. Cela signifie qu'il se retire du processus de décision sur la plupart des sujets. Le *manager* anime l'action de son équipe qui prend conscience d'elle-même en tant qu'équipe. Il **délègue progressivement son pouvoir de décision à l'équipe et l'accompagne pour faire monter en compétences chacun de ses membres**. Pour les décisions à fort impact, l'équipe remplace le *manager* en fournissant à ses membres le support nécessaire à la prise de décision. Cependant, pour que son équipe puisse être à même de prendre les bonnes décisions, le *manager* doit partager avec celle-ci sa vision et en donner le sens. Ainsi les collaborateurs deviennent de plus en plus autonomes. **Lorsqu'un problème dépasse la responsabilité de l'équipe, le *manager* doit pouvoir remonter le problème rapidement à l'entité concernée**. Seules certaines décisions relèvent encore parfois du *manager*. C'est ce qu'on appelle le domaine réservé qui doit être explicité entre le *manager* et son équipe. Cela est vrai à tous les niveaux.

Le *manager* doit également créer un environnement motivant dans **une ambiance où règne la confiance et la transparence**. En tant que *leader*, il encourage la confiance mutuelle et **développe les capacités créatives** des collaborateurs ainsi que le travail en **intelligence collective**. Il permet l'**échec rapide** « *fail fast* », encourage systématiquement la résolution de problèmes au quotidien en équipe. Enfin, le *manager* va sur le terrain au contact des équipes pour regarder et les interroger sur le « pourquoi » de leurs actions. Le *manager* devient support de ses équipes et est là pour aider, non pour imposer.

Ce n'est plus le *manager* qui motive ses équipes ; c'est l'environnement de travail (motivations intrinsèques) suscité par le management qui crée la motivation. Les collaborateurs motivés rendront l'organisation plus performante.

En résumé, le *manager / leader* se focalise sur le « quoi » et le « pourquoi », et délègue le « comment » à son équipe.

Pour inciter les managers à commencer par porter la responsabilité des personnes plutôt que de la production, Michelin leur propose deux outils. Un premier pour suivre le bien-être de leurs équipes au travail comme le *team mood*. Ainsi, au lieu de parler de l'indicateur de productivité, le manager est amené à passer en revue la météo des équipes. Le deuxième outil est l'outil *D/WILO (Week In the Life of)* qui permet au manager de visualiser, et donc de prendre conscience, du temps passé dans ses différents rôles. Il visualise ainsi le temps passé à s'occuper des collaborateurs, celui à développer l'équipe et celui à construire la solution ou à gérer la performance.

Michelin, Thierry Fraudet

Les ressources humaines réforment les programmes de formation des *managers* pour tenir compte de l'évolution du modèle porté par l'initiative et la responsabilisation du groupe.

Le métier de chef de projet disparaît progressivement, ou alors son périmètre évolue. Le chef de projet peut rester présent mais avec un rôle de facilitateur. Il assure parfois la coordination de plusieurs programmes transverses.

## 2.7. Mesurer

### 2.7.1. Mesure de la transformation agile

Les mesures attestent du rythme et du gain en maturité dans la transformation agile. Cependant, s'agissant d'un processus d'amélioration continue, la cible à atteindre n'est jamais clairement définie. On peut même affirmer d'emblée que la transformation ne sera jamais terminée puisqu'il s'agit de s'adapter à l'évolution du contexte.

Les différentes entités de l'entreprise évaluent leur maturité pour se situer au sein de l'entreprise. Ainsi, les équipes sont autonomes pour mesurer leur évolution et ont les moyens de se fixer des objectifs pour avancer. Des grilles de mesure sont en général disponibles et partagées au sein de l'entreprise. C'est indispensable pour mesurer l'avancée de la mise en œuvre de l'agilité du groupe. La mesure de l'agilité est linéaire : un niveau doit être complètement atteint avant de passer au suivant. Une même organisation peut avoir différents niveaux de maturité.

Chez Air France KLM, la mesure de la transformation est appréhendée via le « *State of Agile* », sur 4 plans :

1. Le périmètre de l'adoption (nombre de personnes embarquées, part du budget IT alloué à des équipes agiles)
2. La maturité des équipes : chaque *product team* évalue et partage sa maturité dans les pratiques agile, *via* un modèle à niveaux « *Super Hero* » ;
3. La valeur agile délivrée selon 4 axes (*BETTER / SMARTER / FASTER / HAPPIER*) ;
4. La valeur créée pour les métiers et le client (*via* des indicateurs métiers comme la satisfaction client par exemple).

Air France KLM, Didier Lavielle

Chez ENGIE, l'agilité se traduit dans un *ENGIE Agile Manifesto* qui se décline au travers de 4 axes de développement : le *leadership*, la *performance*, le *business* et la *culture du bonheur*.

A la DSI groupe, une mesure de maturité se fait *via* une grille simple de mesures qui est remplie annuellement par chaque DSI (La DSI est un des moteurs dans la transformation agile à l'échelle).

Une échelle de 5 niveaux a été définie afin de mesurer la maturité de l'agilité de chaque entité. Elle est commune à tout le groupe.

- Niveau 0, appelé intérêt ;
- Niveau 1, appelé approche par opportunité : l'agilité est vue comme une opportunité dans certains projets isolés. L'organisation ne change pas. Il s'agit de projets Scrum dans une culture de management de projet ;
- Niveau 2, appelé transformation massive : en effet la mise en place de l'agilité au niveau de l'organisation globale de l'entreprise remet en question l'organisation. Ce changement culturel de la façon de travailler impacte fortement les processus, l'organisation et l'attitude des collaborateurs. Les *managers* doivent changer leur

état d'esprit et devenir des *leaders*. Les équipes sont organisées par domaine métier ou produit. Les équipes sont auto-organisées et pluridisciplinaires. Toutes les compétences techniques nécessaires font en effet partie de l'équipe. Les équipes sont capables de travailler en collaboration transversale dans des projets plus larges ;

- Niveau 3, appelé très grands projets : l'agilité s'applique à de très larges projets de plus de 50 personnes avec une forte expérience agile (Scrum) et l'utilisation de SAFe®. Ce niveau est optionnel et dédié aux grandes entités qui font de très gros projets ;
- Niveau 4, appelé entreprise agile : les déploiements agiles se font également en dehors des systèmes d'information.

ENGIE, Serge Baeyens

### 2.7.2. Mesure du gain de performance et d'efficacité

Les entreprises souhaitent évaluer les gains issus de leur passage à l'agilité. La comparaison est délicate puisqu'entre le mode agile ou le mode cycle en V, on n'obtient pas le même produit. De plus, les éléments de mesure sont ceux de l'ancien monde, c'est-à-dire relevant du cycle en V. Comment mesurer le gain sur le *time to market* sachant que l'équipe travaille sur un produit ou service de façon incrémentale qui va évoluer en fonction des retours, et non sur un produit fini prédéterminé à partir d'un cahier des charges ?

Pour la même raison, il n'est pas possible de mesurer l'impact de l'effet tunnel ou de son absence et donc d'estimer précisément le gain de l'agilité. Enfin, la démonstration qu'un échec a eu de la valeur est également éducatif : se rendre compte rapidement qu'on s'est trompé coûte moins cher qu'attendre plusieurs mois avant de rectifier son erreur. Dans un système en cycle en V, on aurait engagé beaucoup de gens et beaucoup de moyens.

La mesure des gains et des bénéfices générés par l'agilité n'est donc pas possible avec les outils de mesure du cycle en V.

Chez Société Générale, des indicateurs de valeur intangibles et tangibles sont suivis mensuellement au travers de *surveys* (enquêtes) auprès des métiers et de l'IT et de remontées automatiques d'indicateurs :

- Visibilité du business sur les activités IT ;
- Satisfaction du business sur l'amélioration de la valeur délivrée et d'une qualité accrue ;
- Satisfaction des équipes IT post-transformation ;
- % de développeurs dans les équipes ;
- % d'application avec une fréquence de release entre 2 et 4 semaines ;
- Effectif moyen géré par manager.

Société Générale, Patricia Dubosc-Myara

Des éléments de réponse permettent tout de même la comparaison. Tout d'abord, les équipes ne veulent pas revenir en arrière et contribuent à diffuser l'envie aux autres collaborateurs de prendre part à la transformation : cela prouve que le bilan est plus positif que négatif. Les équipes sont en effet conscientes de la valeur ajoutée qui se traduit par

Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise

une meilleure efficacité, une meilleure communication et des temps de réalisation plus courts. L'organisation agile permet dans certains cas de résoudre un point de douleur jusqu'alors non résolu et de casser des plafonds de verre. La mixité des équipes favorise la communication et fait émerger un langage commun.

L'approche agile évolue et s'enrichit grâce aux équipes qui apprennent continuellement et se challengent en partageant les expériences en interne mais également en externe.

La motivation qui est un critère de succès de la transformation agile apparaît plus difficile à quantifier.

## 2.8. Bonnes pratiques pour la réalisation d'un gros objectif commun

Pour de très gros projets ou programmes (+/-100 personnes), les équipes choisissent une approche qui structurera le processus. Avant toute chose, l'ensemble des équipes participantes doivent être d'accord avec le choix de cette approche. Il est nécessaire de faire connaître celle-ci, de démontrer son intérêt puis de la mettre en œuvre sur le programme.

Plusieurs *frameworks* existent sur le marché : *Scaled Agile Framework® (SAFe®)*, *Large-Scale Scrum (LeSS)*, *DAD*, *Nexus™*, *Scrum @Scale*, etc. SAFe® est aujourd'hui le « *framework* » le plus utilisé.

SAFe est soit utilisé comme un *framework* global que les entreprises cherchent à implémenter dans sa totalité, soit vu comme une boîte à outils dans laquelle des pratiques sont piochées et mixées avec celles provenant d'autres modèles comme celui de *Spotify* par exemple.

Ce cadre méthodologique est structuré en 3 niveaux, Équipe, Programme (train), Portefeuille, auxquels peut se rajouter un niveau intermédiaire, la *Large Solution* (ex. *Value Stream*) pour les entreprises les plus grandes. Au niveau des équipes, SAFe® s'appuie sur des méthodes agiles éprouvées comme *Scrum* ou *Kanban*. Les problématiques d'alignement vers une cible commune et de synchronisation entre équipes sont principalement traitées lors d'une cérémonie, le *PI Planning (Program Increment Planning)*.

SAFe® apporte aussi des dispositions pour traiter de questions souvent délaissées en mode agile, comme la vision à long terme (feuille de route ou *roadmap*), l'architecture ou bien encore le référentiel des exigences (*Solution Intent*). La version 4.5 de SAFe® permet de mieux intégrer des pratiques relatives à l'expérience utilisateur et à DevOps faisant de ce cadre méthodologique un référentiel très complet.

Deux études récentes, le [State of Agile Survey 2018](#) de la société VersionOne et le [State of Scrum 2017-2018](#) de la *Scrum Alliance*, montrent que SAFe® s'est imposé comme "le" cadre d'agilité à l'échelle.

Dans une étude comme dans l'autre, SAFe® apparaît comme choisi par le tiers des entreprises, un autre tiers se limitant à mettre en œuvre la seule pratique de *Scrum* de *Scrum*, et le troisième tiers étant occupé par le reste des référentiels existants.

Pôle emploi, Michel Levaslot

## 2.9. Bonnes pratiques pour la diffusion de l'agilité à tous les corps de métiers de l'entreprise

Nous avons vu que la diffusion de l'agilité se fait par pollinisation et que pour être amplifiée, elle doit être encouragée et sponsorisée par la Direction Générale de l'organisation. Pour arriver à une **diffusion systémique** et dépasser le seuil de 70% d'équipes agiles dans un temps défini, les entreprises participantes au groupe travail ont eu une **approche structurée** dont quelques exemples sont données ci-dessous.

Chez Air France KLM, après quelques expérimentations, une approche en 5 étapes (*Investigate/Decide/Prepare/Launch/Execute and Improve and Train*) a été élaborée, pour faciliter le passage à l'échelle dans les domaines où de nombreuses *product teams* interdépendantes concourent à la réalisation d'une même vision métier.

Baptisée « *How to launch a Plane* », cette approche et son *toolkit* sont diffusés auprès de la communauté des *coachs*, permettant à la fois d'aider les équipes et d'harmoniser les pratiques au niveau du Groupe.

Air France KLM, Didier Lavielle

Airbus s'appuie sur 3 dimensions indissociables dans sa transformation : l'**humain**, la **méthode** et les **moyens digitaux**. La transformation d'Airbus se base sur la collaboration pour favoriser l'intelligence collective, avec l'agilité comme moteur de cette collaboration.

Pour mener à bien la diffusion de l'agilité, cette équipe a identifié 7 objectifs.

Tout d'abord, capitaliser sur les expériences, les expertises de *coachs* et les pratiques en cours. Cela permet de mettre en avant vis-à-vis des collaborateurs que le développement des plateformes est possible en agile tout en répondant bien aux certifications exigées.

Le deuxième objectif consiste à proposer un système où la décision est décentralisée avec un langage commun.

Se mettre d'accord sur les initiatives entre les divisions et les fonctions est l'objectif suivant.

Un autre est de mieux relier les initiatives agiles aux objectifs *business* de l'entreprise.

Définir et promouvoir les compétences nécessaires à l'agilité et les formations pour les acquérir ou développer.

Le 6<sup>e</sup> objectif consiste à définir un parcours apprenant pour monter en maturité au niveau de l'agilité.

Enfin, l'équipe globale agile veut créer de la visibilité et être à l'écoute des besoins *business*. Cette équipe se réunit une fois par mois pour synchroniser les actions/initiatives. Elle travaille également sur la vision et la gouvernance de l'agile.

Airbus, Laurent Fradin

Pour accélérer l'adoption de l'agilité à l'échelle de l'organisation, Michelin a activé 3 leviers de transformation la **démarche valeur**, la **transformation managériale**, le **modèle opératoire à l'échelle**.

Dans le cas de la démarche valeur, ils ont mis en avant l'importance de délivrer de la valeur et non uniquement un logiciel ou un produit. La **valeur perçue par l'utilisateur doit être positive**. Un outil qui mesure la valeur perçue par les utilisateurs finaux a été mis en place afin de mesurer l'impact et d'inspirer les protagonistes. La **discussion sur la valeur permet d'embarquer les métiers** dans la transformation impulsée par l'IT.

Le second levier est la transformation managériale (abordé dans le chapitre 2.6).

Le troisième levier est le modèle opératoire à l'échelle basé sur des équipes autonomes ayant une responsabilité de bout en bout. La priorité est de délivrer de la valeur et s'améliorer au quotidien. Lorsqu'il y a trop de dépendances et si cela en vaut la peine, **un travail est mené pour limiter les adhérences du produit ou du service afin de pouvoir le découper en fonctionnalités indépendantes**. La vision systémique au niveau de l'architecture aide au découpage du système. En effet, les dépendances créent des contraintes multiples et augmentent le coût de coordination induit. Cependant, refondre l'architecture doit en valoir la peine. **L'agilité du produit s'avère parfois aussi importante que l'agilité organisationnelle**. Enfin l'entreprise porte une attention à être réellement agile sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur. Des initiatives *DevOps* et *Lean Portfolio Management* viennent compléter les déploiements de l'agilité, initialement très centrés sur les équipes de développement et maintenance applicative. Ce levier amène à **délivrer les fonctionnalités plus fréquemment**.

Michelin, Thierry Fraudet

## 2.10. Précautions

Autant la question du passage à l'agilité ne se pose pas pour certains marchés, le cycle en V n'étant tout simplement plus adapté. Autant il est important de **reconnaître que certains contextes ne se prêtent pas encore à la transformation agile** et n'en sont pas moins importants ni moins « modernes ». Faute d'avoir étudié ces contextes-là, le groupe de travail n'a pas analysé la nature des obstacles, culturels, techniques, etc, au passage à l'agilité.

Il ne faut pas que les autres collaborateurs se sentent dévalorisés faute de pouvoir y embarquer à leur tour. Il faut éviter de penser que les domaines non agiles ne sont pas attractifs et donc de créer une situation à deux vitesses.

## Conclusion

Dans le monde globalisé d'aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis. L'agilité à l'échelle est un moyen, une démarche qui leur permet d'y répondre : survivre face, notamment, aux nouveaux entrants, trouver d'autres gains de performances, apporter toujours plus de valeur aux clients et enfin attirer les talents et les fidéliser.

L'agilité conduite à l'échelle de l'entreprise bouleverse les modes de travail et sa culture ; elle crée un état d'esprit propice à la transformation numérique. Elle favorise la créativité ainsi que le « bonheur au travail ». Tout cela concourt à des gains de performance au travers d'une meilleure utilisation de la capacité de réalisation dans l'entreprise que les approches classiques de management ne permettent plus.

Cette transformation est **centrée sur l'humain**. Pour qu'elle se diffuse à travers l'ensemble des corps de métiers, les collaborateurs doivent adhérer, croire en sa valeur et la porter afin de polliniser l'agilité partout. La **satisfaction des employés** devient dès lors un impératif incontournable. L'agilité à l'échelle implique un changement d'état d'esprit chez l'ensemble des collaborateurs. Pour faciliter cette prise de conscience, différents modules de formation sont proposés et des *coachs* accompagnent les équipes prêtes à se lancer. Les *managers* adoptent leur nouvelle posture de *leader-serviteurs*. Ils favorisent le développement des compétences et se focalisent sur la vision, le « quoi » et le « pourquoi » et délèguent le « comment » à leur équipe. L'équipe accepte de son côté une responsabilité collective. Il n'y a donc plus de « *command and control* », ni de micro-management, mais la mise en place d'un environnement favorisant l'auto-motivation des collaborateurs. L'agilité véritable offre davantage de liberté aux collaborateurs, tout en restant soumise à des règles. Ce sont ces règles qui permettent de garder la cohérence et l'alignement entre les équipes.

Enfin, même si l'approche est émergente, **un sponsorship fort du top management avec une approche structurée** apparaît comme la clé du succès pour assurer une **transformation systémique à l'échelle de l'entreprise** - c'est à dire dans les différentes entités et équipes en même temps.

Tant au regard de ses bénéfices attendus que de l'engouement des équipes adoptant ce mode innovant de fonctionnement, la transformation agile est en marche sans retour en arrière possible.

## À PROPOS DU CIGREF ACTEUR DE LA SOCIÉTÉ NUMÉRIQUE

Association des grandes entreprises et administrations publiques françaises, le Cigref se donne pour mission de développer leur capacité à intégrer et maîtriser le numérique.



### RÉSEAU DE GRANDES ENTREPRISES

Association loi 1901 créée en 1970, le Cigref n'exerce aucune activité lucrative. En 2018, il regroupe près de **150 grandes entreprises et organismes français utilisateurs de systèmes numériques**, dans tous les secteurs d'activité.



### ACTEUR DU NUMÉRIQUE

Par la qualité de sa réflexion et la représentativité de ses membres, **il est un élément fédérateur et acteur important de la société numérique.**



### AU SERVICE DE SES MEMBRES

Sa gouvernance est assurée par **15 Administrateurs**, élus en Assemblée générale. Son activité est animée par une équipe de **10 permanents**.