



**Cigref**  
RÉUSSIR  
LE NUMÉRIQUE



**Agile at scale**  
*Pérenniser la transformation agile  
à l'échelle et la piloter*

*Décembre 2022*



Cigref

**Agile at scale**  
*Pérenniser la transformation  
agile à l'échelle et la piloter*  
Décembre 2022



**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

## ÉDITO

L'agilité à l'échelle, pourquoi ? quoi ? et comment ?

Derrière les mots d'agilité à l'échelle, chacun s'est fait une opinion du quoi et du pourquoi, voire du comment.

Ma conviction sur le pourquoi est que l'agilité à l'échelle est un moyen pour une entreprise d'être résiliente à tous les changements de son marché, et de son contexte. Ce qui explique pourquoi des dizaines de milliers d'entreprises y sont venues.

Concernant le quoi, il est question dans ce rapport, de remettre le client et les collaborateurs au centre, tout en améliorant l'efficacité, grâce à un ensemble de pratiques et de principes appliqués au niveau global de l'entreprise et qui ont constitué, avec le partage sur comment les mettre en œuvre, le sujet de notre groupe de travail.

Sur le comment, notre groupe de travail a privilégié de nouvelles pratiques par rapport au livrable Cigref « [Agile at scale ; mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise](#) » de décembre 2018, telles que les chaînes de valeur, ou le *Lean Budgeting*, mais aussi des sujets complexes de changement de culture comme l'amélioration continue ou la culture de la mesure, pour la pérennité des gains acquis grâce à l'agilité à l'échelle.

Le groupe a été très dynamique et a permis de belles rencontres et des échanges très riches, merci à tous les participants !

**Nathalie Barbier,**

Directrice du pôle agile chez Renault Digital et pilote du groupe de travail « *Agile at scale* »

## SYNTHÈSE

Les entreprises et administrations publiques diffusent l'agilité au sein de leur organisation afin de **s'adapter plus rapidement** aux besoins du marché, de **détecter de nouvelles réserves de performance**, de **livrer plus de valeur, plus vite** à leurs clients et enfin d'**attirer les talents et de les fidéliser**. Cette transformation agile passe à l'échelle afin de **fluidifier de bout en bout la livraison de valeur**, depuis la stratégie jusqu'à l'exécution. C'est pourquoi les entreprises et administrations publiques se **réorganisent en chaînes de valeur**<sup>1</sup> associées à leur activité ou à leurs produits et mettent en place une organisation opérationnelle transverse et en réseaux. Les maillons de ces chaînes de valeur travaillent tous vers des objectifs communs, définis à partir de la stratégie, et essentiels pour générer de la valeur à l'échelle de l'entreprise.

Le *Lean Portfolio Management* (gestion *lean* de portefeuilles), a pour objectif d'**allouer les budgets aux chaînes de valeur**, via le *Lean Budgeting* (en français la budgétisation *lean*), en mettant en place des garde-fous pour définir les politiques et les pratiques de dépenses. L'appui des dirigeants est un préalable indispensable pour mettre en place le *Lean Budgeting* dans l'entreprise car tous les niveaux sont impliqués. Chacun d'eux identifie les critères à utiliser pour répondre aux choix stratégiques de l'entreprise et pour participer à leur mise en œuvre. En effet, les décisions se prennent à chaque niveau engageant ainsi la responsabilité de celui-ci, selon son périmètre de compétence. Grâce au suivi de la valeur business des produits, services et projets qu'ils gèrent et ayant la charge de leur financement, les organisations définies<sup>2</sup> peuvent réagir rapidement aux évolutions du marché. En effet, associé à une gouvernance adéquate, le modèle de financement de *Lean Budgeting* leur permet d'arrêter ou de modifier rapidement les travaux qui n'apportent pas la valeur attendue. Les OKR (Objectifs et résultats clés) sont également mis en place afin d'aider les équipes dans leur chemin/trajectoire à répondre à leur enjeu d'alignement de l'exécution avec la stratégie de l'entreprise ou de l'administration publique.

Après plusieurs années de transformation agile à l'échelle, on note cependant encore des résistances au changement dont les origines variées sont souvent liées à la peur : peur de l'inconnu, peur de perdre son travail, peur de voir changer les missions de son poste, etc. Pour y remédier, ce rapport propose plusieurs bonnes pratiques, identifiées par les participants du groupe de travail « *Agile at scale* » : communiquer, définir les rôles et les responsabilités, prendre régulièrement la température auprès des équipes afin d'adapter la transformation et enfin former les collaborateurs. Cet apprentissage se fait via des formations externes ou lors d'accompagnements mis en place sur le terrain et dans la durée avec des coachs, soit venant de centres d'excellence *lean agile* (LACE) soit formés et suivis en interne afin d'essaimer l'agilité dans leur propre écosystème.

Une fois la transformation agile bien avancée, il faut assurer sa pérennité sur le long terme en mettant en place une **organisation apprenante** qui puisse **s'améliorer en continu** et éviter les risques bien identifiés d'un retour en arrière. Mesurer la diffusion de l'agilité à l'échelle permet de suivre l'évolution de la transformation et de piloter cette dernière en analysant les gains obtenus par rapport aux objectifs fixés. Enfin, les entreprises et administrations publiques poussent les équipes à s'appuyer

<sup>1</sup> Une chaîne de valeur représente la séquence d'activités nécessaires pour livrer un produit ou un service à un client ou un ensemble de clients.

<sup>2</sup> L'organisation constituant le modèle de gouvernance et de livraison choisi pour livrer une chaîne de valeur peut être virtuelle ou hiérarchique.

davantage sur des indicateurs et mesures, autrement dit sur des données tangibles, pour prendre leurs décisions. L'objectif est de développer la culture du pilotage par la donnée.

## REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à **Nathalie Barbier, Directrice du pôle agile chez Renault Digital** qui a piloté ce travail, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé et contribué à ce groupe de travail Cigref (ordre alphabétique) :

Siwar ACHACH - VEOLIA	Romain DUTOT - BOUYGUES TELECOM
Chloé ALBERT - LOXAM	Frédérique ENON - ORANGE
Serge BAEYENS - ENGIE	Thierry FRAUDET - MICHELIN
Soun BANH - RENAULT	Matthieu GARCIA - PIERRE FABRE
Nathalie BARBIER - RENAULT	Tim GEORGIUO - PIERRE FABRE
Emmanuel BATT - GROUPE SEB	Pol GOURIOU - ORANGE
Nicolas BELCOURT - PIERRE FABRE	Domitille HALOUCHERY - TDF
Sandra BELLONG - AMADEUS	Catherine HELLIO - NAVAL GROUP
Sandrine BOITEAU - SODEXO	Samy KARBOUB - BNP PARIBAS
Jean-Philippe CAILLAT - GROUPE 3M	Jean-Marc KERBRAT - ABEILLE ASSURANCES
Jean-Marc CASCIANA - BNP PARIBAS	Anh Thu LASSERRE - MICHELIN
Bertrand CHABAUD - MSA	Riad LAYOUNI - AIRBUS
Bruno CHASSAGNE - BNP PARIBAS	Fabrice LEGUILLON - STELLANTIS
Claudio CIMELLI - MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION	Éric MERGEY - COVEA
Régis DE GRANDMAISON - GPT DES MOUSQUETAIRES - INTERMARCHÉ	Andreea NADRAG-VUTA - BANQUE DE FRANCE
Mathilde DE LEON DE LIRA - NAVAL GROUP	Pascal PARAIRE - CAISSE DES DÉPÔTS
Myriam DECOBERT - EDF	Caroline PIC - KEOLIS
Patrick DEKIN - BNP PARIBAS	Cyrille PONCHON - BOLLORE
Laure DÉNEUX - RENAULT	Vincent RIGAUDIÈRE - CAISSE DES DÉPÔTS
Julien DESGREYS - BNP PARIBAS	Loïc SAMYN - ORANGE
Éric DRUESNES - CNAF	Jean-Pierre SAUGERE - BNP PARIBAS
Gaëlle DUFOUR - GROUPE SEB	Wassim SOUBRA - AIR FRANCE KLM
Emmanuel DUMONT - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Laurent THOMAS - BANQUE DE FRANCE
Jacques DUREUX - MAIF	Claude VARY - GROUPE ADP

Nous remercions également vivement tous les intervenants qui ont nourri la réflexion de notre groupe de travail :

- Koen VERMEULEN, CIO group chez Orange ;
- Patrice FRERET, Directeur de Programme Agilité chez Orange ;
- Matthieu GRUNN, Lead coach agile chez Orange ;
- Jérôme LETISSIER, VP Strategy and growth chez Amadeus ;
- Sandra BELLONG, Responsable du centre agile et du déploiement SAFe®, chez Amadeus ;
- Alexandra MALAK, Directrice People innovation et transformation digitale de la fonction RH chez Renault ;
- Emmanuel DUMONT, Head of Group Agile Center chez Société Générale ;
- Regis de GRANDMAISON, Coach agile du Groupement des Mousquetaires ;
- Bruno HEMMATI, Supplier and program/project expert chez Orange ;
- Nathalie BARBIER, Directrice du pôle agile chez Renault Digital.

Ce document a été construit et rédigé par Marine de SURY, Directrice de mission au Cigref.



## TABLE DES MATIÈRES

ÉDITO.....	1
SYNTHÈSE .....	2
REMERCIEMENTS .....	4
TABLE DES MATIÈRES .....	6
TABLE DES RETOURS D'EXPÉRIENCE .....	7
<b>1 INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>2 ORGANISATION.....</b>	<b>9</b>
2.1 Chaînes de valeur .....	9
2.2 Culture agile : surmonter la résistance au changement.....	11
2.2.1 Communiquer .....	12
2.2.2 Former & identifier les rôles et responsabilités.....	12
2.2.3 Prendre régulièrement la température auprès des parties prenantes.....	16
2.3 Garder les acquis de la transformation agile sur le long terme .....	16
2.3.1 Les outils pour mettre en place une organisation apprenante.....	17
2.3.2 Identifier les risques afin de pérenniser la transformation agile à l'échelle.....	18
<b>3 MESURER - PILOTER L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'AGILITÉ À L'ÉCHELLE.....</b>	<b>21</b>
3.1 Mesures et indicateurs utilisés.....	21
3.2 Piloter l'amélioration continue.....	25
<b>4 GESTION LEAN DE PORTEFEUILLES (LEAN PORTFOLIO MANAGEMENT), BUDGÉTISATION LEAN (LEAN BUDGETING) ET PROCESSUS BUDGÉTAIRES.....</b>	<b>26</b>
4.1 Mise en place du <i>Lean Portfolio Management</i> .....	26
4.2 Chemin vers le <i>lean budgeting</i> à l'échelle de l'entreprise.....	28
4.2.1 Pourquoi les entreprises choisissent le Lean Budgeting .....	28
4.2.2 Du Lean Budgeting Management au portfolio de portfolios .....	30
4.3 Les objectifs et résultats clés (OKR), outils de gouvernance de l'organisation pour aligner sa stratégie avec son portefeuille d'initiatives agiles.....	32
<b>5 CONCLUSION.....</b>	<b>35</b>



## TABLE DES RETOURS D'EXPÉRIENCE

Retour d'expérience d'Orange : S'organiser pour optimiser les chaînes de valeur.....	10
Retour d'expérience d'Orange : Embarquer les métiers en répondant à leurs besoins.....	11
Retour d'expérience du Groupement des Mousquetaire : Accompagnement des managers, cadres intermédiaires.....	12
Retour d'expérience de Renault : Relais agiles pour diffuser l'agilité à l'échelle .....	15
Retour d'expérience d'Amadeus : Mise en place d'une organisation apprenante.....	17
Retour d'expérience de la Société Générale : Pérenniser la transformation agile en ayant identifié les risques.....	18
Retour d'expérience d'Amadeus : Les 5 principes du <i>Lean Portfolio Management</i> .....	27
Retour d'expérience d'Amadeus : Articuler la stratégie avec le <i>Lean Portfolio Management</i> .....	28
Retour d'expérience d'Amadeus : Le portfolio de portfolios.....	30
Retour d'expérience de Renault : Les OKR, des outils pour aligner la mise à exécution avec la stratégie .....	33

## 1 INTRODUCTION

Les technologies numériques révolutionnent toutes les activités de l'entreprise. Les innovations de rupture se multiplient et leur rythme d'apparition et de disparition s'accélère. Dans ce contexte, les entreprises et les administrations publiques 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 afin de (re)mettre le client et l'utilisateur au cœur de tous leurs développements. **L'agilité est un moyen** pour parvenir à **s'adapter** plus rapidement aux besoins du marché, **détecter** de nouvelles réserves de performance, **livrer plus de valeur, plus vite à ses clients, attirer les talents et les fidéliser**. L'agilité permet également de piloter au plus juste des budgets, souvent à la baisse, en mettant à la disposition des utilisateurs les fonctionnalités apportant le plus de valeur.

Des rapports Cigref sur l'agilité ont été publiés en [2003](#) et [2015](#) dans lesquels l'agilité concernait le projet, puis le système d'information. En décembre 2018 est paru le rapport « [Agile at scale ; mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise](#) » qui élargit la réflexion sur l'agilité au niveau de l'entreprise. Il propose des **clés concrètes pour améliorer** ou **mettre en place l'agilité à l'échelle de l'entreprise** et **partage les bonnes pratiques et idées** provenant des retours d'expériences de plus d'une trentaine d'entreprises contributrices au groupe de travail.

Le rapport que vous avez entre les mains complète les précédents et étudie les nouveaux défis et sujets de préoccupation qui émergent après plusieurs années de mise en place de l'agilité à l'échelle. Ceux-ci se déclinent sur trois axes : **l'organisation** nécessaire pour mener à bien et de façon pérenne l'agilité à l'échelle de l'entreprise ou de l'administration, **la mesure** afin de suivre la transformation agile et piloter l'amélioration continue et l'utilisation du **Lean Portfolio Management** et du **Lean Budgeting** (budgétisation *lean*) pour allouer les budgets aux flux de valeur et donc organiser les travaux en fonction de la valeur apportée.

## 2 ORGANISATION

La démarche de diffusion de l'agilité dans l'entreprise et l'administration publique se fait sur le long terme. Cette transformation passe à l'échelle dès que l'on veut avoir une **approche de bout en bout**, permettant de **fluidifier la livraison de valeur**, de la stratégie à l'exécution. Elle nécessite une décision issue de la haute direction et un appui durable de celle-ci. Cependant, le commanditaire du terrain est également incontournable. En ce sens, les bonnes pratiques proposées dans le rapport de 2018 « [Agile at scale : Mise en œuvre de l'agilité à l'échelle de l'entreprise](#) » pour organiser l'entreprise ou l'administration publique de façon agile sont toujours d'actualité.

Après plusieurs années, lorsque la transformation agile est faite ou qu'elle est bien avancée, on note qu'il subsiste des **résistances au changement** qui freinent son déploiement et les entreprises et administrations publiques qui ont investi dans cette démarche éprouvent le besoin d'assurer la  **pérennité des acquis** sur le long terme. Ce chapitre développe ces deux thèmes après avoir rappelé ce qu'est l'organisation par chaînes de valeur.

### 2.1 CHAÎNES DE VALEUR

Les entreprises et administrations publiques qui déploient l'agilité à l'échelle se réorganisent en fonction des chaînes de valeur associées à leur activité ou à leurs produits et mettent en place une **organisation opérationnelle transverse et en réseaux** afin de casser les silos. La valeur est générée à chaque niveau, au niveau du portefeuille (un portefeuille est un ensemble de pratiques financières, de gouvernances et de descriptions de livrables pour un ensemble de solutions), au niveau de la solution ou du programme (*Train*), composés d'un ou plusieurs *Agile Release Train* (ART), et au niveau des équipes. Ces différents niveaux agiles travaillent vers un objectif commun, essentiel pour générer de la valeur à l'échelle de toute l'entreprise. En effet, à chaque niveau, ces équipes pluridisciplinaires durables, se consacrent à la création de valeur dans un flux de valeur ou un ensemble de flux de valeur. Le collectif exécutif, constitué des directeurs d'entité business et techniques, etc., communique la stratégie de l'entreprise et délègue la stratégie des portefeuilles aux responsables des départements business et techniques qui ont la responsabilité de gérer les budgets pour aller créer de la valeur. Chaque niveau définit où investir pour chercher plus de valeur ou améliorer la valeur existante. Les résultats et les problèmes sont partagés en toute transparence.

Pour rappel, dans le cadre de SAFe®, un « *Agile Release Train* » (ART) est un groupe d'équipes agiles mis en place sur le long terme qui, avec d'autres parties prenantes, développe progressivement, fournit, et le cas échéant exploite, une ou plusieurs solutions dans une chaîne de valeur. Ces équipes travaillent ensemble sur des Incréments de Programme, d'une durée fixée généralement entre 8 et 12 semaines, au terme desquelles l'ART s'engage à délivrer de la valeur ajoutée à l'ensemble de l'organisation. Dans SAFe® la valeur se décline sous forme de logiciels et de systèmes fonctionnels testés.

Dans chaque équipe, le **Product Owner** (parfois appelé référent fonctionnel) prépare et gère le *backlog*<sup>3</sup> de l'équipe, affecte les priorités aux éléments (récits utilisateurs, ...) du *backlog* et s'assure que l'équipe de développement peut s'en occuper. Le **Scrum Master** (parfois appelé référent agile) anime l'équipe, surveille les processus, gère les obstacles et veille à ce que l'équipe de développement puisse se concentrer sur ses tâches.

### Retour d'expérience d'Orange S'organiser pour optimiser les chaînes de valeur

La transformation agile de l'entreprise concerne les projets dans leur globalité, de la stratégie jusqu'à l'exécution (*run*) avec les équipes business et techniques, en incluant les utilisateurs internes ou externes, depuis les décideurs jusqu'aux équipes qui « font ». Il faut régulièrement faire des allers retours entre toutes ces parties prenantes.

La transformation agile globale à Orange BtoB<sup>4</sup> est circonscrite aux collaborateurs et processus qui sont impliqués dans l'amélioration/création de produit logiciel : direction marketing, métier national, technique, RH, Finance.

L'objectif est de **réduire le temps de mise sur le marché des produits** offrant une vraie valeur ajoutée. Pour cela, Orange travaille sur plusieurs axes :

- La gestion du *Lean Portfolio Management*<sup>5</sup> afin d'aligner l'exécution à la stratégie de l'entreprise ;
- Les objectifs et résultats clés (OKR) pour améliorer les processus de prise de décision en lien avec la stratégie ;
- Le *Minimum Viable Project* (MVP) et le *Minimum Marketable Product* (MMP) pour chercher la valeur au plus tôt. Pour rappel, le MVP est un artefact (pas nécessairement un « produit ») qui permet de valider une hypothèse que fait l'équipe sur les attentes imaginées des futurs utilisateurs ;
- Les *Trains* constituent une aide au bon fonctionnement des équipes et créent de la valeur.

Orange a 12 portefeuilles qui sont des collectifs d'individus de différentes équipes. Ces derniers vont définir où investir pour augmenter la valeur. Les équipes pluridisciplinaires, autonomes et responsables de leur budget, sont passées du mode projet au mode produit pour livrer un produit clé en main et améliorer en continu la valeur créée. La *roadmap* des projets est faite au sein du portefeuille avec l'ensemble des entités OBS et Orange France concernées en tenant compte de la bande passante des équipes. Cela assure une bonne synchronisation entre les équipes et la priorisation au sein d'un même portefeuille. Autour de chaque portefeuille se

<sup>3</sup> Dans la gestion de projet agile, le *backlog* d'un produit fait référence à une liste prioritaire de fonctionnalités qu'un produit doit contenir. Elle est parfois appelée liste de tâches.

<sup>4</sup> *Business to Business*

<sup>5</sup> Cf. chapitre 4

créé un collectif qui apprend à travailler ensemble pour avancer dans l'exécution. Orange veille à éviter les doubles gouvernances.

Orange a mesuré que le **passage d'un projet cycle en V en mode agile apporte en moyenne un gain de valeur d'environ 15% ainsi qu'un gain de temps** : un produit en mode agile nécessite à peu près **6 fois moins de temps** pour être prêt à être déployé en production. Les risques techniques et business diminuent d'environ 4%. Les collaborateurs sont satisfaits à plus de 80% par cette manière de travailler et aucun ne souhaite revenir au mode du cycle en V. La rentabilité des projets est nettement plus élevée et avec une meilleure prévisibilité des gains et bénéfiques.

**Koen Vermeulen**, Group CIO & Senior Vice President Orange Innovation IT & Services,  
*Orange*

### Retour d'expérience d'Orange

#### Embarquer les métiers en répondant à leurs besoins

Afin d'embarquer les métiers dans la transformation agile, Orange est parti des ambitions et des enjeux métiers, à la lumière de la stratégie de l'entreprise et a étudié l'impact sur ses clients. Le groupe a identifié les grandes chaînes de valeur au niveau macroscopique et les acteurs décisionnaires. Ainsi les métiers ont identifié l'intérêt et les avantages à passer à une organisation agile.

**Pol Gouriou**, Project Assurance Expert, *Orange*

## 2.2 CULTURE AGILE : SURMONTER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Les résistances au changement rencontrées sont très diverses. Un écueil courant se présente lorsque les **enjeux et la cible visée ne sont pas compris par les équipes** concernées par la transformation. Cela entraîne la perte de confiance des équipes et développe la peur de l'inconnu. Certains redoutent même de perdre leur travail. Les collaborateurs se posent des questions quant à leur place dans la nouvelle organisation, la qualité de leur nouveau rôle et les changements occasionnés lors du passage à l'agilité. Il faut ajouter que la pandémie du Covid n'a pas facilité le dialogue nécessaire à cette transformation agile puisqu'elle a causé une augmentation de la distanciation et provoqué une perte de repères.

Les contributeurs au GT « *Agile at scale* » partagent les bonnes pratiques suivantes pour surmonter la résistance à la transformation agile à l'échelle de l'entreprise.

### 2.2.1 COMMUNIQUER

**Une clé du succès est de donner du sens à la perspective** en partageant **la cible de l'agilité à l'échelle**. En effet, il est important de présenter aux collaborateurs le pourquoi de la transformation agile, les enjeux pour l'entreprise ou l'administration publique et le chemin pour arriver à la cible. Communiquer sur ces sujets donne de la visibilité et du sens.

Partager des exemples de transformations en présentant les succès et les difficultés, soit en interne, soit avec des retours d'expérience d'autres entreprises, est une bonne façon de montrer ce que l'entreprise ou l'administration publique peut y gagner. Certains collaborateurs sont enthousiasmés par la transformation agile et constituent de vrais ambassadeurs. Ces collaborateurs sont importants pour essayer et diffuser l'agilité à l'échelle.

### 2.2.2 FORMER & IDENTIFIER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Embarquer dans la transformation agile **toutes** les strates hiérarchiques est essentiel puisqu'elles sont toutes vouées à devenir parties prenantes. Il est important d'identifier les rôles amenés à disparaître ou à évoluer mais également de définir les nouveaux rôles en partageant les attendus et responsabilités, y compris pour les rôles qui évoluent. Les participants préconisent la transparence vis-à-vis des collaborateurs et des managers en portant une attention particulière à la bonne compréhension des démarches et en répondant aux enjeux de formation, d'accompagnement et de reconnaissance. Les collaborateurs sont accompagnés afin qu'ils aient des réponses claires à leur questionnement quant à leurs intérêts dans cette transformation et leur situation dans l'entreprise. C'est particulièrement vrai pour le management dont la posture managériale doit changer en s'appuyant sur les valeurs et principes de l'agilité, afin de servir l'engagement et la responsabilisation de ses équipes. Les managers dont les rôles évoluent avec l'agilité doivent trouver un équilibre pour diriger un système auto-organisé qui s'améliore en continu, donner une vision commune, et faciliter la vie de leurs équipes (stimuler et dynamiser les membres, développer les compétences, favoriser les prises de décision, ...).

**Embarquer au plus tôt les ressources humaines (RH) dans l'agilité** permet de la prendre en compte dans toutes ses facettes RH. Cela permet d'intégrer des éléments de culture agile dans les évaluations RH, comme par exemple l'appréciation de savoir-être ou de comportement, à l'aide d'une grille de compétences attendues et définies.

#### Retour d'expérience du Groupement des Mousquetaire Accompagnement des managers, cadres intermédiaires

Le groupement des mousquetaires a quelques directions qui mènent leurs projets en méthode agile mais une grande partie continue à s'appuyer principalement sur des méthodologies de cycle en V. Dans ce contexte, l'entreprise a fait le choix de privilégier l'axe

culturel de l'agilité auprès des managers. Ainsi l'enjeu était de développer l'engagement, la prise d'initiative et la dynamique collaborative pour améliorer le *time to market* des projets.

Au-delà des formations sur la culture agile, une démarche avec les managers est proposée : cela commence par un entretien découverte du manager puis une auto-évaluation de celui-ci selon de grandes thématiques managériales afin d'évaluer où il en est sur plusieurs axes.

« **Motiver et engager** », axe sur lequel il répond aux questions :

- Je sais ce qui motive individuellement mes collaborateurs ;
- Je sais comment activer des leviers individuels de motivation ;
- Je connais les freins individuels de mes collaborateurs ;
- Je sais comment gérer ces freins pour conserver... ;
- Je prends le temps de célébrer avec l'équipe les réussites.

« **Faciliter** » :

- Je garantis la liberté d'expression de chacun au sein de l'équipe. Je m'assure que la parole est distribuée équitablement ;
- Je sais détecter les obstacles de mon équipe ;
- Je lève les obstacles de mon équipe ;
- J'accorde autant d'importance aux temps collectifs qu'aux temps individuels avec mon équipe.

« **Mesurer juste & accorder le droit à l'erreur** » :

- Je mets en place le nécessaire pour mesurer régulièrement l'efficacité des actions mises en œuvre ;
- Je suis certain(e) que les KPIs (*Key Performance Indicator*, en français, indicateur clé de performance) utilisés répondent à un besoin réel ;
- Je m'accorde le droit à l'erreur avec mon équipe ;
- J'accorde aux membres de mon équipe le droit à l'erreur.

De son côté, l'équipe dont fait partie le manager doit remplir un baromètre équivalent qui évalue l'équipe. Les résultats du baromètre équipe sont ensuite partagés afin de visualiser d'éventuels écarts de perception entre les membres de cette équipe et d'en discuter.

Ces analyses manager/équipe font émerger des actions pour faire avancer l'équipe. Des ateliers thématiques de types rétrospectives croisées entre équipes ou *roadmap* fonctionnelles, sont ensuite proposés.

Ces ateliers entre équipes transverses peuvent être organisés et permettent de casser des silos et faire émerger des solutions ne serait-ce que par le partage de bonnes pratiques. Enfin, les coachs ont mené des exercices de rétrospectives au sein des équipes, sans parler d'agilité, afin d'éviter les mauvaises interprétations. La dynamique a bien fonctionné et permet de diffuser l'agilité en douceur.



Par exemple, les équipes de la logistique qui ont été accompagnées toute l'année avec cette démarche ont elles-mêmes identifié des solutions pour résoudre leurs problèmes de stocks morts<sup>6</sup> et les ont réduits fortement.

Les ressources humaines sont intéressées par les pratiques agiles à plusieurs titres, par exemple pour faire évoluer des postures de management axées "*command & control*" vers des postures de « manager facilitant ». L'accompagnement mené dans le cadre de l'agilité est avant tout un management orienté équipe qui complète bien les actions de soutien proposées par les RH autour des formations et du coaching professionnel et individuel.

**Régis de Grandmaison**, Coach Agile, Stime DSI, *Groupement des Mousquetaires*

### 2.2.2.1 Mettre en place des centres d'excellence Lean-Agile (LACE)

L'agilité implique de changer en profondeur. Cela nécessite de la pratique et un accompagnement dans la durée afin de changer les habitudes. Des entreprises bien avancées dans la diffusion de l'agilité à l'échelle de l'entreprise ont décidé de se doter d'une équipe conséquente de coachs au maximum internalisée et/ou de créer un centre d'excellence *Lean-Agile*, en anglais LACE, *Lean-Agile Center of Excellence*, pour donner plus de poids à l'agilité, soutenir la montée en expertise des équipes et stimuler le développement de l'agilité en leur sein. Le LACE est une petite équipe de personnes dédiée à la mise en œuvre de la méthode de travail. Elle est constituée d'experts agiles mais également de collaborateurs des équipes RH, Finance et des experts techniques nécessaires comme dans le DevOps par exemple. On note que le cadre méthodologique « agile à l'échelle » choisi par les participants est majoritairement SAFe® (qui repose sur des équipes agiles mettant en œuvre Scrum et Kanban). SAFe®, comme d'autres cadres méthodologiques « agile à l'échelle », détermine un ensemble de principes, d'approches, de processus qui ont fait leurs preuves et qui sont utilisés par les coachs du LACE pour permettre de déployer, à grande échelle, les approches *lean*, agile et DevOps, et faire travailler plusieurs équipes agiles ensemble.

L'équipe du LACE illustre le parrainage au plus haut niveau de l'entreprise ou de l'administration pour développer l'agilité à l'échelle.

### 2.2.2.2 Mettre en place des relais agiles de proximité et de terrain

Il apparaît à plusieurs participants du groupe de travail « *Agile at scale* » l'importance d'apporter du coaching de proximité et de terrain en plus de l'acculturation et de la formation. Renault a fait le choix

<sup>6</sup> Le stock dormant ou stock mort est un stock de produit dont le taux de rotation est faible voire inexistant. Les produits s'écoulent lentement ou sont susceptibles de n'être jamais vendus. Ces stocks "dorment" donc dans les espaces de stockage ou les entrepôts, représentant un coût pour l'entreprise.

de former des collaborateurs au coaching au sein de ses équipes afin qu'ils deviennent des relais agiles pour la diffuser à tous les niveaux.

### **Retour d'expérience de Renault** **Relais agiles pour diffuser l'agilité à l'échelle**

Renault a mené de grands projets pour diffuser l'agilité en 2019-2020 mais cela n'a pas eu l'effet escompté. La culture client / fournisseur de Renault est fortement ancrée ! Renault compte une trentaine de coachs qui ne peuvent pas intervenir auprès des 140 000 collaborateurs pour diffuser l'agilité. C'est pourquoi, Renault a lancé fin 2020 des « relais agiles » qui ont l'objectif de diffuser les pratiques et l'état d'esprit dans l'entreprise. Ces relais obtiennent une certification sur 3 niveaux dont le programme est constitué de formation/mentoring/mise en situation concrète. Ils interviennent lors de la mise en place de l'agilité pour accompagner sur la pratique. Pour devenir relais agile, le collaborateur doit bénéficier d'un sponsor du top management -1.

L'accompagnement des relais agiles s'effectue autour de 5 axes :

1. La diffusion de l'agilité au niveau des équipes en utilisant les cadres d'agilité existants (*frameworks agiles*) ;
2. Le passage à l'agilité à l'échelle avec la gestion de portefeuilles de produits (*Product Portfolio Management*) ;
3. Les techniques de facilitation pour favoriser l'intelligence collective ;
4. Le développement de produit de manière agile, conçu à partir des besoins du client ou de l'utilisateur ;
5. La participation à des communautés de partages de bonnes pratiques entre relais.

La certification pour devenir un relais agile dure 6 à 12 mois. La sélection à l'entrée est forte afin de s'assurer que le candidat ira jusqu'au bout du plan. Elle consiste en un quizz, suivi d'une interview sur la base du quizz, avec un Scrum Master. À la fin de chaque étape du programme pour devenir un relais agile, le collaborateur reçoit une certification valable en dehors de Renault.

Renault a reçu beaucoup plus de demandes qu'il n'y avait de places. Ceux qui sont entrés dans le programme diffusent l'agilité en interne puis partent essaimer dans d'autres horizons lorsqu'ils quittent l'entreprise. La demande pour cette formation ne connaît pas de phénomène d'essoufflement. Ce programme a touché toutes les fonctions de l'entreprise sauf les marques.

Chaque étape de la certification combine des formations et des mises en pratique, avec des observations en situation et se termine par une soutenance avec un retour d'expérience ou une présentation d'apprentissages auprès d'un jury.

La certification commence par une formation pour apprendre à expliquer et à diffuser l'agilité avec un cas pratique. Cette étape « praticien » se termine avec un retour d'expérience d'un cas d'école et la restitution de ce qui a été appris auprès d'un jury.

La mise en place de la certification sur 3 niveaux a duré 16 mois pour les 3 premiers collaborateurs.

**Nathalie Barbier**, Directrice du Centre Agile, Renault Digital, *Renault*

### 2.2.3 PRENDRE RÉGULIÈREMENT LA TEMPÉRATURE AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES

L'entreprise ou l'administration publique doit veiller à partager régulièrement avec les collaborateurs sur l'état d'avancement et les objectifs intermédiaires pour atteindre la cible.

Afin que son management reste à l'écoute des salariés, une entreprise participant au groupe de travail propose d'effectuer tous les 6 mois un sondage évaluant la perception des collaborateurs et leur vision de l'avancement sur les axes de la transformation agile. Ce sondage lui permet d'adapter sa trajectoire de transformation et notamment d'identifier les actions à mener (par exemple les actions de mitigation, autrement dit de réduction des risques).

## 2.3 GARDER LES ACQUIS DE LA TRANSFORMATION AGILE SUR LE LONG TERME

Comment continuer à avancer dans la durée ? On constate que des entreprises ayant commencé leur transformation, depuis plusieurs années déjà, peuvent avoir en leur sein un niveau de maturité hétérogène. Certaines entreprises reviennent même en arrière avec un périmètre de projets agiles qui diminue après un déploiement agile à l'échelle de l'entreprise. Cela est parfois lié à l'arrivée de nouveaux managers moins convaincus par l'agilité. L'objectif de l'entreprise qui se transforme pour devenir agile à l'échelle est **d'inscrire sa transformation**, une fois les grandes étapes passées, dans une **logique d'amélioration continue** en identifiant les choses à faire ou à renforcer.

L'acceptation du changement suit une courbe qui peut varier entre l'accueil bienveillant, l'acceptation, le déni, l'anxiété, le choc, ou même la crise. Plusieurs pratiques sont facilement acceptées et ne posent plus question aux collaborateurs. Par exemple, une fois acquises, les pratiques agiles de développement de produit, sont appliquées par les équipes et ne font pas débat. D'autres, pourtant nécessaires, sont cependant plus difficiles à instaurer et nécessitent des compromis afin de rentrer dans l'entreprise. Par exemple, la rétrospective de ce qui a été réalisé est une pratique qui n'est pas toujours ancrée dans l'ADN des équipes. Les raisons mentionnées sont le manque de temps ou la non-utilisation de la rétrospective pour suivre les actions, etc. Pour éviter le retour en arrière, **il est donc important de passer le cap de l'adoption pour ces nouvelles pratiques**, au niveau des rôles et des

postes, côté IT et business et pour cela d'accompagner les collaborateurs tout au long des *Trains* et des *Agile Train Releases*.

### 2.3.1 LES OUTILS POUR METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION APPRENANTE

Pour permettre une mise en œuvre réussie de l'agilité à l'échelle et du cadre choisi, (c'est très majoritairement SAFe® ou inspiré de SAFe® dans les entreprises participant au GT « *Agile at scale* »), il faut accompagner les parties prenantes, améliorer les compétences au sein des équipes, favoriser les retours d'expérience, embarquer les fonctions transverses, identifier et faire monter en compétence les intervenants sur le terrain. Les coachs du LACE (centre de compétences agile) sont là pour les former afin qu'ils deviennent autonomes avec du support si nécessaire. Garder les acquis de la transformation agile, nécessite des actions transversales et de perfectionnement. Certaines entreprises font le choix de **continuer d'apporter un support au management** en tant que partie prenante de la transformation afin de renforcer le style de leadership pour permettre la conduite du changement en profondeur. L'objectif est de faire prendre conscience aux managers de leurs nouvelles missions dans l'agilité à l'échelle, par exemple dans l'identification des chaînes de valeur. Ce programme inclut des formations sur SAFe®, sur le rôle du manager dans les lancements de *Trains* et dans la diffusion de l'agilité, sur l'importance de la rétrospection pour améliorer l'organisation, etc.

Développer des connexions plus fortes au sein de l'entreprise permet de faire évoluer l'état d'esprit et d'assurer une transformation systémique, autrement dit qui agit à tous les niveaux. Afin de promouvoir la collaboration, certains coachs du LACE sont chargés de **mettre en place des communautés de pratiques** qui connectent les différents rôles ensemble et qui les suivent. Il existe des communautés de pratiques pour les *Scrum Masters* (référénts agiles), pour les *Product Owners* (référénts fonctionnels), pour les responsables produit (*Product Managers*), pour les *Release Train Engineers* (conducteurs de *Train*), pour les architectes système, pour les managers, etc.

Plusieurs entreprises ont choisi de sélectionner une **équipe d'ambassadeurs** pour chaque communauté de pratiques plutôt qu'un seul animateur. C'est plus efficace pour insuffler un vrai dynamisme dans la communauté et assurer des partages sur des sujets transverses. Il est possible qu'une communauté de pratiques ne prenne pas car il n'y a pas un intérêt de la part des protagonistes. Cela signifie qu'il n'y a pas de besoin à ce moment-là pour cette communauté.

#### Retour d'expérience d'Amadeus Mise en place d'une organisation apprenante

Amadeus met en place une organisation apprenante avec des « champions SAFe® » afin de démultiplier les pratiques agiles. Formés à la formation « *Implementing SAFe®* » en interne, ces derniers proposent des recommandations et assurent le suivi des actions d'amélioration continue dans le cadre d'un *Lean Portfolio Management* ou d'un *Agile Release Train*. Ils sont membres actifs de la communauté de pratique des pilotes SAFe® et constituent le point d'entrée pour toutes les questions relatives à l'Agile dans l'organisation SAFe®. Enfin les

champions représentent le lien entre l'organisation SAFe® et le centre d'excellence *Lean-Agile* (LACE).

Chaque fonction de l'entreprise - métiers, IT, fonctions transverses - est embarquée dans l'agilité avec la mise en place et l'intégration entre eux des outils nécessaires pour aligner les pratiques et les KPI (Key Performance Indicator ou indicateurs clés de performance) à l'échelle de l'entreprise. Ainsi le pilotage de la chaîne de valeur s'effectue en utilisant les mêmes outils au sein de l'entreprise.

Avoir inclus les RH dans la transformation agile il y a 6 ans, a permis de modifier certaines façons de faire. Par exemple, la reconnaissance de la valeur d'un collaborateur peut se faire par la proposition de postes de management ou de fonctions techniques avec des niveaux de valorisation équivalents. L'objectif étant de favoriser le développement de compétences et d'éviter l'évolution de carrière par la seule voie managériale. Amadeus a mis en place des mesures et des indicateurs afin de suivre l'agilité, comme « l'indicateur de satisfaction des employés », ou comme « la prédictibilité<sup>7</sup> » pour suivre l'évolution sur l'impact commercial.

Les équipes « finance » ont élaboré des rapports de temps automatisés avec des KPI, adaptés pour connaître l'activité qui sont alignés avec les pratiques agiles. De plus, elles sont en train d'adapter la planification du budget afin qu'il soit fait en fonction de la valeur créée et des équipes agiles/SAFe®.

Enfin, les équipes juridiques commencent à réviser les contrats pour introduire les principes de l'agilité - variété du périmètre, bonus, malus, en fonction du respect des conditions.

L'objectif du centre d'excellence *Lean-Agile* est d'accompagner et former suffisamment les **champions SAFe®** afin de leur laisser la main pour qu'ils continuent le voyage vers l'agilité tout en restant disponibles si nécessaire. C'est pourquoi, au bout de 6 mois environ après le lancement d'un *Agile Release Train*, les coachs définissent les axes d'amélioration aux champions qui à leur tour précisent leurs besoins. Un plan est alors proposé aux champions qui inclut le départ des coachs et la passation de l'accompagnement aux champions SAFe®.

**Sandra Bellong**, Cheffe du centre d'excellence Lean-Agile, *Amadeus*

### 2.3.2 IDENTIFIER LES RISQUES AFIN DE PÉRENNISER LA TRANSFORMATION AGILE À L'ÉCHELLE

#### Retour d'expérience de la Société Générale Pérenniser la transformation agile en ayant identifié les risques

<sup>7</sup> Caractère de ce qui peut être prédit, c'est-à-dire annoncé, connu avant que ça n'arrive.

Le GAC, *Groupe Agile Center*, en français Centre Agile Groupe, qui fédère les centres de compétences agile (LACE) de Société Générale, a listé les principaux risques à éviter sur différents niveaux de l'entreprise et s'est donné en conséquence les objectifs suivants à atteindre sur chacun d'eux :

**L'organisation** – Le risque serait de réagir lentement aux besoins des clients, à la concurrence et aux changements. L'objectif est donc d'avoir la capacité de réagir rapidement en fonction des besoins des clients et de la réalité.

**La chaîne de valeur** – Les équipes doivent éviter d'instaurer de nouveaux silos/barrières entre le business et l'IT pouvant amener à se focaliser sur la budgétisation. L'objectif est au contraire que les équipes business et IT collaborent comme « une seule équipe » organisée autour d'un objectif, cette équipe virtuelle étant responsable de la création de valeur par les initiatives de « *Change* » et la gestion des opérations de « *Run* ». Cela nécessite le renforcement des approches en fonction de la capacité (*Lean Budgeting*<sup>8</sup>) et la priorisation des portefeuilles par la valeur (*Lean Portfolio Management*<sup>9</sup>).

**La tribu** : Le risque serait de ne pas suffisamment être en lien avec le métier et les clients. L'objectif est que les leaders de la tribu (dont le métier fait partie), donnent une vision claire, soutiennent les équipes agiles, et les aident en cas de problème afin de faciliter leur travail (Management 3.0).

**L'équipe agile** : Le risque est que la propriété d'un produit ou service n'appartienne pas à l'équipe. L'objectif est que le *Product Owner* qui représente la voix des clients soit le seul représentant métier qui travaille avec l'équipe agile, et gère le *backlog* du produit afin de prioriser les actions à mener (Quoi ?). À partir de la vision partagée et convenue, l'équipe auto-organisée répond aux attentes (Comment ?) pour délivrer de la valeur aux clients. Elle travaille comme une mini-startup, livre rapidement sous forme d'itération/sprint, tout en étant alignée sur une vision long terme, ce qui implique de savoir gérer la pression dans la durée.

**L'individu** : l'individu doit être partie prenante des décisions.

Au niveau de la chaîne de valeur, le GAC a identifié les axes de travail suivants :

- **Identifier les leaders IT et business pour porter et s'approprier la transformation afin de co-construire l'agilité ;**
- **Promouvoir le succès**, autrement dit reconnaître aussi bien les succès que les échecs, à tous les niveaux de l'organisation. La promotion du succès, réalisée fréquemment dans la mesure du possible peut se faire par du développement commun, du partage d'expérience, etc. Pour certains périmètres ou régions, il est question d'un vrai changement de culture qui nécessite un accompagnement ;
- **Intégrer le business avec le rôle de *Product Owner (Product Manager pour les tribus ou les Trains)* dans l'équipe agile.** Le PO, venant systématiquement du métier, doit être disponible pour l'équipe agile et consacrer 20% à 100% de son temps

<sup>8</sup> Cf. le chapitre 4.

<sup>9</sup> Cf le chapitre 4.

(variable en fonction du produit). Par ailleurs, l'accroissement de la reconnaissance des postes de *Product Ownership* est un facteur clé du succès et peut se faire par la nomination, la formation, et la valorisation en partenariat avec les RH ;

- **Acculturer et former à l'état d'esprit agile, les techniques, le métier, les *soft-skills*, etc.**

Au niveau de la tribu, les actions prises en compte sont les suivantes :

- **Ancrage des pratiques agiles avec des coachs embarqués** qui prennent le relais des coachs en charge de la transformation ;
- **Avoir des pratiques de gestion *lean* (PDCA<sup>10</sup>)**, soit informer itérativement sur les plans, les actions, les résultats (positifs et négatifs) ;
- **Engager le business, les métiers dans la transformation** afin que les métiers s'impliquent davantage dans les postes de *Product Ownership* (*Business Owner, Product Manager, Product Owner etc.*) quel que soit leur environnement. Le GAC note que cette implication est plus aisée lorsque le métier est fortement impacté par la transformation digitale, néanmoins la transformation agile doit être vue sous l'angle culturel et systémique car c'est un domaine transverse qui concerne l'ensemble de l'entreprise. Une bonne pratique est de soutenir les formations internes, le mentorat et l'encadrement des responsables de tribu à l'aide d'une « *guiding team* » composée du manager de tribu avec quelques relais pour porter la stratégie de transformation de la tribu.

Au niveau de l'équipe agile, le GAC a identifié les axes de travail suivants :

- **Visite régulière aux équipes coachées.** Une fois la transformation de l'équipe terminée, les coachs doivent maintenir un travail d'amélioration continue avec les coachs embarqués au sein des tribus ;
- **Transparence, respect, engagement, courage** doivent être portés par les leaders IT ;
- **Coopération** étroite avec les clients ;
- Suivi de la gestion du flux de l'équipe via la mesure de KPI, ainsi que par l'analyse des résultats issus des rétrospectives.

Au niveau de l'engagement individuel, les axes sur lesquels travailler sont les suivants :

- Avoir un mentor/coach pour se former en continu ;
- Encourager l'autonomie ;
- Responsabiliser et donner les moyens aux membres de l'équipe ;
- Exploiter les compétences existantes.

**Emmanuel Dumont**, Chef du Centre Agile, *Société Générale*

<sup>10</sup> La méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act) est une approche itérative pour l'amélioration continue des produits, des individus et des services. Elle est devenue une partie intégrante de ce qui est convenu aujourd'hui d'appeler le *Lean management*. La méthode comprend le test de solutions, l'analyse des résultats et l'amélioration du processus.



### 3 MESURER - PILOTER L'AMÉLIORATION CONTINUE DE L'AGILITÉ À L'ÉCHELLE

La mesure de la diffusion de l'agilité permet de suivre l'évolution de la transformation et de piloter cette dernière en analysant les gains obtenus par rapport aux objectifs fixés. En encourageant une **culture de l'apprentissage** et de **l'expérimentation**, les organisations **améliorent en permanence** ce qu'elles font et la manière dont elles le font, réduisant ainsi les coûts, perfectionnant l'efficacité et apportant une plus grande valeur ajoutée à leurs clients.

#### 3.1 MESURES ET INDICATEURS UTILISÉS

Un **indicateur** est un facteur ou une variable, mesurable de façon objective, utilisé pour évaluer de façon fiable les changements obtenus ou les progrès accomplis par une équipe ou une organisation dans l'atteinte de résultats et d'objectifs. Il est important de se poser la question des **objectifs** afin d'identifier la ou les **métriques** pour y répondre. Selon les enseignements du *lean*, un bon indicateur est défini ainsi :

- En cohérence avec les objectifs de l'entreprise ;
- En adéquation avec le périmètre mesuré ;
- 100% influencé par les personnes concernées ;
- Calculé et suivi par les personnes concernées ;
- Associé à des actions correctives ou d'amélioration.

Les indicateurs de **valeur**<sup>11</sup> (*outcome*) et de **résultat** ou de **production**<sup>12</sup> (*output*) répondent au type de question : « est-ce que nous atteignons nos objectifs de valeur et pouvons-nous aller plus loin ? » En effet, l'agilité à l'échelle implique un (re-)centrage autour des intérêts du client final (et même au-delà) et la délivrance de résultats (*outputs*). Cependant, les indicateurs de résultat/production ne suffisent pas, il faut également vérifier que la valeur (*outcomes*) est bien au rendez-vous.

Les indicateurs de **moyens** répondent à la question : « Est-ce que j'ai mis en œuvre toutes les conditions pour arriver aux résultats ? »

Un indicateur, au service de collectifs, doit correspondre au bon niveau d'organisation : ce niveau peut être l'entreprise, la chaîne de valeur, le *Train* ou l'équipe agile. Enfin les indicateurs doivent répondre à deux enjeux :

<sup>11</sup> Pour illustrer en prenant un exemple technologique : le 1er mars 2022, on constate que le CES (*Customer Effort Score*) s'est amélioré de 30% et que les commentaires client constatent une nette amélioration des performances.

<sup>12</sup> Pour illustrer en prenant le même exemple technologique : une équipe met en production le 1er janvier 2022 un correctif visant à corriger « l'impression de lenteur » d'un site Web transactionnel de l'entreprise.

- Enjeu de transparence : les participants préconisent, pour assurer la **transparence**, de **publier les indicateurs** collectés en les rendant accessibles à tous au sein de l'entreprise ou de l'administration publique.
- Enjeu d'automatisation : il est également important d'**automatiser au maximum les indicateurs**. S'il faut les gérer manuellement, les collaborateurs finiront par se lasser et les délaisseront, aussi pertinents soient-ils. C'est pourquoi trouver des **métriques non-discutables et les plus automatisées** possibles constitue un enjeu majeur.

Les indicateurs permettent de vérifier que ce qui est priorisé répond effectivement aux objectifs donnés. Cependant, l'analyse des variations d'une métrique et de son écart type est parfois plus instructive que ses valeurs elles-mêmes.

Il faut également faire attention aux moyennes. « Quand Bill Gates entre dans un bar, en moyenne tout le monde devient multimillionnaire ! » Cela impose d'étudier la distribution statistique avant d'agréger les données. Impliquer ceux qui participent à la mesure ou qui en tirent des actions est un facteur clé pour éviter de mauvaises interprétations.

Certaines entreprises se sont fait aider par des cabinets de consultants pour identifier les catégories et les indicateurs à utiliser pour obtenir une vision à 360 des métriques agiles : ces métriques pour certaines servent de *benchmark* avec les autres industries. Pour faciliter ce *benchmark*, il est important d'homogénéiser les approches en interne au niveau des équipes, des *Trains*, des programmes et dans un deuxième temps au niveau de l'entreprise.

Une entreprise du groupe de travail a commencé par industrialiser plusieurs indicateurs afin de partager, avec les mêmes règles, un ensemble d'indicateurs communs. Ainsi les différentes entités de l'entreprise peuvent comparer la diffusion de l'agilité à l'échelle en leur sein. Certaines équipes ont dû les adapter/combiner, afin d'avoir des mesures comparables, fiables avec un périmètre bien connu.

Les différents indicateurs utilisés par les participants du groupe de travail « *Agile at scale* » et les métriques associées sont rapportés dans le tableau ci-dessous. À la suite de ce tableau, certains indicateurs sont précisés et expliqués.

Domaine	Catégorie de mesures	Indicateurs
PERFORMANCE	Leviers de transformations	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Maturité agile des escouades, des tribus, des portfolios</li> <li>● % de personnes formées</li> <li>● % de personnes pratiquant l'agile</li> <li>● % du portefeuille en mode agile</li> </ul>
	Structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>● % de postes techniques agiles</li> <li>● % de postes de management agile</li> </ul>

PERFORMANCE	Personne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de séniorité/ profil d'expertise clé</li> <li>Satisfaction des salariés</li> <li>Grilles de compétences par rôle agile</li> </ul>
	Processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de prédictibilité ; <i>Backlog forecast</i></li> <li>Taux d'échec des changements<sup>13</sup> ; Délais de changement<sup>14</sup></li> <li>Temps moyen de récupération<sup>15</sup>;</li> <li>Décalage de planning</li> <li>Les différentes évaluations proposées par SAFe®</li> </ul>
	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de changements apportés par les tests automatiques CI/CD (*)</li> </ul>
VALEUR	Valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction client</li> <li>Gain suite au passage à l'agilité en M€</li> <li>Réduction des coûts</li> <li>Contribution au chiffre d'affaires</li> </ul>
	Vitesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadence ou fréquence des versions<sup>16</sup></li> <li>Délai de livraison (<i>Lead time</i>)</li> </ul>
	Correction et Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicateur d'échec des changements (nombre d'incidents majeurs / 1000 changements)</li> <li>Temps moyen de récupération (% / h)</li> <li>Indicateurs automatiques de qualité code source</li> </ul>
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>% du budget CTB (Change the Business) versus RTB (Run the Business)</li> <li>% DevOps</li> <li>Temps de recrutement</li> <li>% de changements, améliorations, corrections exprimées sous forme de récits du <i>backlog</i></li> </ul>

<sup>13</sup> Indique la fréquence à laquelle les modifications ou les correctifs apportés par une équipe entraînent des défaillances après le déploiement du code.

<sup>14</sup> Capture le temps entre l'enregistrement d'un changement de code et son passage à un état qui peut être déployé.

<sup>15</sup> Mesure le temps qui s'écoule entre une interruption due à un déploiement ou à une défaillance du système et le rétablissement complet de la situation.

<sup>16</sup> la fréquence des mises en production réussies des logiciels.

	<b>Santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement de l'équipe</li> </ul>
<b>COMPÉTENCE</b>	<b>Satisfaction des parties prenantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Météo des parties prenantes du Train (qui traduit l'humeur et le bien être des acteurs du Train et/ou du client)</li> <li>Maturité des pratiques comme l'auto-évaluation</li> </ul>
	<b>Maturité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences individuelles</li> <li>Compétences d'équipe</li> </ul>
	<b>Autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité du code</li> <li>Formations &amp; certifications</li> </ul>

### Précisions sur certains des indicateurs du tableau et les métriques associées.

Les principaux concepts liés à l'**approche CI/CD** sont l'intégration continue, la distribution continue et le déploiement continu. L'approche CI/CD garantit une automatisation et une surveillance continue tout au long du cycle de vie des applications, depuis les phases d'intégration et de test jusqu'à la distribution et au déploiement. Cette approche CI/CD est bien faite et juste selon les participants.

Le score de satisfaction des clients concerne à la fois les clients internes, les métiers, les employés. Certaines entreprises mesurent également la satisfaction client du CoDir, ce qui leur a permis de trouver des pistes d'amélioration. Le suivi du score de **la satisfaction client** d'une campagne sur l'autre engendre des plans d'amélioration d'une campagne à l'autre.

**Le pourcentage des stories** proposées par l'équipe, issues des rétrospectives par rapport aux stories du *backlog* et priorisées par le *Product Owner* (PO), permet aux équipes de s'assurer que les recommandations issues des rétrospectives sont appliquées et suivies après s'être mis d'accord avec le *Product Owner*.

Concernant la batterie d'**évaluations de SAFe®**, les mesures de maturité de SAFe® ne sont pas faciles à tenir sur le long terme car les équipes se lassent. Il faut continuer à trouver des dispositifs qui permettent de maintenir les acquis de l'agilité à l'échelle. Une fois la transformation faite avec un niveau d'avancement suffisamment intéressant, une solution consiste en l'animation de communautés de pratique : *Product Owner*, *Scrum Master*, conducteur de *Train* (RTE<sup>17</sup>), et communautés agiles globales. Les communautés permettent de progresser par des échanges de connaissances et d'expérience.

Un coach peut aussi intervenir auprès des équipes qui connaissent les façons de travailler mais ont encore besoin de conseils pour identifier ou mettre en œuvre des axes d'amélioration.

Identifier un ou deux coachs embarqués au sein d'une tribu de 150 personnes, est une bonne pratique pour garantir l'amélioration continue auprès des équipes et en complément des *Product Manager*,

<sup>17</sup> Release Train Engineer

*Product Owner, Release Train Engineer, Scrum Master*. Des interventions d'entreprises externes suivies de séance de questions & réponses sont également une bonne façon d'améliorer l'organisation.

Certaines entreprises font le choix de travailler davantage sur la performance que sur l'amélioration continue. L'objectif est de **pousser les collaborateurs à comprendre leur impact sur la réalisation**.

Lors des revues en équipe, des rétrospectives ou des revues de sprint/itération, les indicateurs déterminés au lancement du développement du produit ou de la solution, sont utilisés afin d'évaluer les résultats des travaux et la réalisation de l'objectif de sprint/itération.

## 3.2 PILOTER L'AMÉLIORATION CONTINUE

---

Les entreprises contributrices au groupe de travail cherchent à mesurer différents aspects qui varient en fonction du stade de transformation agile qu'elles ont atteint. Les plus néophytes tout d'abord, cherchent à mesurer leur degré de transformation agile à l'échelle, ou leur adéquation à leur référentiel d'agilité à l'échelle. D'autres souhaitent évaluer ce que l'agilité leur a apporté (amélioration du *time to market*, de la satisfaction des clients ou des équipes, etc.). Enfin les entreprises ayant commencé leur transformation agile depuis plusieurs années déjà mettent en place des OKR (pour *Objectives & Key Results*) afin de suivre les résultats de la mise à exécution de la stratégie avec objectifs et résultats clés. La notion de résultats clés bien établie lors de la prise de décision permet de faire efficacement le tri entre ce qui est utile et le « *nice to have* » (agréable à avoir) qui n'augmentera pas l'achat ou l'adoption.

L'amélioration continue s'effectue à chaque niveau, l'équipe, le *Train* et le portefeuille, afin de produire davantage de valeur. Elle passe aussi par le fait de donner de la visibilité aux actions en cours **même s'il s'agit de choses qui fâchent**. En **encourageant une culture de l'apprentissage et de l'expérimentation**, les organisations cherchent à **améliorer en permanence** ce qu'elles font et la manière dont elles le font, réduisant ainsi les coûts, améliorant l'efficacité et apportant une plus grande valeur ajoutée à leurs clients. Les métriques et indicateurs constituent des outils/des moyens qui permettent de mesurer ce qu'on veut améliorer, de comprendre comment les collaborateurs avancent et ce qu'ils ont à faire évoluer. Il est important d'automatiser au maximum les processus de mesure afin de ne se concentrer que sur l'amélioration continue.

Enfin, les entreprises et administrations publiques poussent les équipes à s'appuyer davantage sur des indicateurs et mesures, autrement dit sur la donnée, pour prendre leurs décisions. En effet, certains modules sont parfois développés à la suite de retours ou perceptions erronés de collaborateurs, alors que des évaluations (ou indicateurs) ciblées auraient pu confirmer ou alors invalider les hypothèses prises en compte. C'est pourquoi les entreprises et administrations publiques cherchent à développer la culture du « pilotage par la donnée ». **Elles acculturent les collaborateurs à inclure dans leurs décisions les informations obtenues par la donnée.**

## 4 GESTION LEAN DE PORTEFEUILLES (*LEAN PORTFOLIO MANAGEMENT*), BUDGÉTISATION LEAN (*LEAN BUDGETING*) ET PROCESSUS BUDGÉTAIRES

L'agilité est un moyen de piloter au plus juste des budgets souvent à la baisse, en facilitant l'identification des fonctionnalités apportant le plus de valeur aux utilisateurs. Dans la transformation agile, les portefeuilles sont pilotés par un collectif d'individus de différentes équipes dont un des objectifs est de **livrer plus de valeur, plus vite à leurs clients**. Cette valeur peut être « nouvelle » ou être le fruit d'une amélioration de l'existant. L'idée est de financer des flux de valeur au lieu de financer des organisations. C'est pourquoi les équipes pluridisciplinaires du collectif, autonomes et responsables de leur budget, sont passées du mode projet au mode produit pour livrer un produit clé en main et améliorer en continu la valeur apportée. La feuille de route des projets est construite au sein du portefeuille avec l'ensemble des entités concernées en tenant compte de la bande passante des équipes. Cela assure une bonne synchronisation entre la capacité des équipes et la priorisation au sein d'un même portefeuille. C'est pourquoi, autour de chaque portefeuille se crée un collectif qui apprend à travailler en concertation et à faire évoluer l'exécution.

Le *Lean Portfolio Management*, a pour objectif **d'aligner l'exécution à la stratégie** de l'entreprise et **d'allouer les budgets aux chaînes de valeur**, via le *Lean Budgeting*, et fournit des garde-fous pour définir les politiques et les pratiques de dépenses.

Grâce au suivi de la valeur business des travaux et ayant leur charge de financement, les organisations<sup>18</sup> peuvent réagir rapidement aux évolutions du marché. Associé à une gouvernance adéquate, le modèle de financement de *Lean Budgeting* permet aux organisations d'arrêter ou de modifier rapidement les travaux qui n'apportent pas la valeur attendue.

Cette partie présente le portefeuille *lean* et le chemin pour le gérer par la valeur, ainsi que les OKR utilisés comme outils de gouvernance par l'organisation afin de lui permettre d'aligner sa stratégie avec son portefeuille d'initiatives agiles.

### 4.1 MISE EN PLACE DU *LEAN PORTFOLIO MANAGEMENT*

Le *Lean portfolio* permet d'identifier, à chaque niveau, les objectifs attendus : soit au niveau d'une entreprise ou d'une *Business Unit*, la création de valeur business, soit au niveau opérationnel d'une chaîne de valeur de développement, les produits ou services à créer ou à faire évoluer pour atteindre ces résultats, qui seront ensuite déclinés en livrables attendus par les *Agile Release Trains*.

La démarche est itérative afin de permettre de prioriser à chaque niveau les investissements en fonction des résultats attendus et réalisés : c'est le rôle du *Lean Budgeting*.

Le *Lean Portfolio Management* commence souvent par être instauré au niveau opérationnel, au-dessus de quelques *Trains* d'un même domaine métier afin d'aligner les budgets entre ces différents projets.

<sup>18</sup> L'organisation est le modèle de gouvernance et de livraison choisi, pour livrer une chaîne de valeur. L'organisation peut être virtuelle ou hiérarchique.

Cela permet un alignement clair de la stratégie dans ce domaine métier ou *Business*, entre toutes les équipes qui contribuent aux *Trains*, en incluant les équipes de R&D et, pour certaines entreprises, les équipes commerciales. Des organisations (*Trains* agiles) sont donc créées et croisent les métiers et compétences de l'organisation fonctionnelle avec le marketing, la R&D, la finance, etc. Il est important que ces équipes pluridisciplinaires travaillent main dans la main avec un pilotage business. Cela implique de faire preuve de courage pour changer. En effet, il ne faut pas que des tensions fassent revenir aux anciennes méthodes. Des entreprises ont adapté l'architecture des systèmes d'information aux portefeuilles afin de créer de la fluidité et d'assurer une meilleure synchronisation avec une vision plus globale.

### Retour d'expérience d'Amadeus Les 5 principes du *Lean Portfolio Management*

Amadeus a présenté le *Lean Portfolio Management* qui s'articule autour **de 5 principes**.

1. Le management doit définir ses attentes en termes de valeur et de revenus. Il se concentre sur ce que les clients veulent et sont prêts à payer. Il cherche à mesurer le succès avec des indicateurs de succès. L'objectif est de gérer les attentes sans pour autant donner des ordres au niveau opérationnel inférieur.
2. La volonté d'avoir des réunions où tous les sujets sont mis sur la table au même moment afin d'avoir la vision globale et de prendre des décisions holistiques à chaque niveau de l'organisation, y compris de l'organisation de développement. Amadeus souhaite éviter que les décisions stratégiques soient prises sujet par sujet, avec une réunion par thématique.
3. La gestion du risque : Amadeus préfère gérer les risques liés aux résultats (valeur) plutôt que les risques liés aux coûts (par exemple la capacité de développement). Le risque est de ne pas obtenir suffisamment de valeur. Il est donc important d'identifier les indicateurs pertinents.
4. Priorisation régulière des investissements, estimés par rapport à la valeur apportée et ce à chaque niveau de l'organisation y compris de l'organisation de développement.
5. Changement culturel : la contribution au succès se fait collectivement.

**Jérôme Letissier**, VP stratégie et croissance - Unité Voyages, *Amadeus*

Lorsque l'organisation permet que les décisions soient prises à chaque niveau, il est alors possible d'articuler la stratégie avec la gestion de portefeuille *lean*.



### Retour d'expérience d'Amadeus Articuler la stratégie avec le *Lean Portfolio Management*

Le niveau le plus haut est celui de la direction de l'entreprise qui inclut le CEO et le Comité Exécutif. Il y a ensuite le niveau *Business Unit* qui comprend l'unité Voyage et l'unité Accueil qui se déclinent respectivement en lignes business : l'unité *Travel* se décline en lignes *Travel distribution, Airport, Airline Low cost, Airline Full service, Payment*. À chaque niveau le compte de résultat, autrement dit les P&L -*Profit & Loss*, intègre la R&D et le business. Chaque niveau, des *Business Units* aux *business domains*, a identifié les critères à utiliser pour naviguer et alimenter les choix stratégiques de l'entreprise. Ces critères pour les *Trains* sont la vitesse des équipes pour livrer et le degré de fiabilité des prédictions de la livraison, pour les *business domains*, la capacité des équipes à délivrer, et pour le *Business Units*, les critères stratégiques et les OKR.

Jérôme Letissier, VP stratégie et croissance - Unité Voyages, Amadeus

## 4.2 CHEMIN VERS LE LEAN BUDGETING À L'ÉCHELLE DE L'ENTREPRISE

Le chemin vers le *Lean Budgeting* a pour objectif de gérer le budget de l'entreprise en fonction de la valeur créée. La pandémie de Covid a montré l'intérêt du *Lean Budgeting* pour gérer aussi bien la croissance que la décroissance.

Le chemin vers le *Lean Budgeting* se fait sur deux niveaux :

- Le niveau opérationnel, au niveau des domaines métier, des *business domains* et des *Trains* qui travaillent avec une capacité allouée à un copilotage. Ce copilotage peut, par exemple, être porté par la R&D et l'équipe commerciale ;
- Le niveau stratégique qui évalue la valeur.

### 4.2.1 POURQUOI LES ENTREPRISES CHOISSENT LE LEAN BUDGETING

L'objectif du *Lean Budgeting* est de simplifier les éléments à prendre en compte pour les choix stratégiques en finançant des flux de valeur au lieu de financer des organisations. Il s'agit aussi de **parler du futur** et non de relire le passé. **D'où le travail sur le choix des indicateurs à prendre en compte**, qui doivent être pertinents et **engager la responsabilité des équipes**, pour alimenter la discussion en réunion. Il faut **passer du temps sur les points qui engagent concrètement** et ce, aussi bien au niveau opérationnel sur les domaines métier (capacité) et sur le déploiement des *Trains* opérationnels, que sur la partie exécutive.

#### 4.2.1.1 Faciliter la priorisation des budgets

Plusieurs contributeurs mentionnent la nécessité de mettre à plat l'ensemble des besoins : services, produits, services d'intérêt général mais aussi projets technologiques pour gérer l'obsolescence. Cette vision globale permet ensuite de **se mettre d'accord sur les priorités tout en tenant compte de la bande passante des équipes**. Ainsi l'obsolescence est bien traitée. Cette priorisation doit se faire au bon niveau et à partir de données macro. Cette approche neutre évite ainsi d'avoir une compétition « déplacée » entre projets liée à la taille de l'enveloppe ou à l'importance/l'aura du projet.

Une fois la stratégie de l'entreprise établie et connue, la priorisation des différents projets et produits en découle ce qui réduit les besoins de coordination au sens large. Les collaborateurs se concentrent alors sur la façon de mettre en œuvre la stratégie et ainsi se préoccupent de ce qui génère de la valeur.

#### 4.2.1.2 Prioriser par rapport à la valeur apportée

Les contributeurs soulignent l'importance **d'évaluer les budgets des produits par rapport à la valeur réelle qu'ils apporteront aux utilisateurs à l'échelon global de l'entreprise**, c'est-à-dire à celui du portefeuille global de projets/produits. Pour faciliter cette évaluation, il est conseillé de **définir la « valeur »**, et de **standardiser les indicateurs** afin de proposer une mesure commune au sein de l'entreprise. Certaines entreprises indiquent même mettre en place un tableau de bord des mesures.

Des entreprises déterminent le modèle de financement à partir de la valeur qui sera apportée par le produit. Un modèle de financement adapté à la valeur business apportée permet aux organisations de réagir rapidement aux opportunités du marché. Il est important de revoir périodiquement les budgets, une à 4 fois par an maximum, en fonction de la valeur réelle apportée. L'entreprise ou l'administration publique doit être à même d'offrir une certaine réactivité et efficacité dans sa priorisation par rapport à l'actualité et à ses urgences. Cependant, la périodicité de la **réévaluation doit être adaptée au produit** car une certaine **stabilité** dans son développement est importante.

#### 4.2.1.3 Changement de culture

L'obligation de prendre des décisions sous contrainte budgétaire nécessite d'accompagner le management dans sa capacité à renoncer à un produit ou un service. La mise en place de nouveaux processus de décision conduit à un changement de culture. La préparation nécessaire pour identifier les points importants à débattre afin d'aboutir à des choix structurants pour l'entreprise, oblige à un travail collectif. C'est en effet **le collectif qui contribue au succès de la budgétisation Lean**.

#### 4.2.2 DU LEAN BUDGETING MANAGEMENT AU PORTFOLIO DE PORTFOLIOS

L'appui des dirigeants est un préalable pour mettre en place le *Lean Budgeting* à l'échelle de l'entreprise car tous les niveaux sont impliqués et participent à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ou de l'administration publique.

Certaines entreprises ont choisi de mettre en place un portefeuille de portefeuilles (*multiple portfolio*) pour assurer un alignement aux différents niveaux de l'entreprise : *Business Units*, *business domains* et *business lines*. Les portefeuilles ont été construits à partir de la stratégie en dressant leur plan en fonction des différents besoins. Le portefeuille de portefeuilles a permis d'aligner les différents chemins en tenant compte de la réalité du terrain avec des indicateurs adéquats et représentatifs. Les responsables du domaine ont participé aux réunions de portefeuille de portefeuilles afin d'atteindre les objectifs stratégiques, ce qui a contribué à créer un noyau fort de leaders. Ainsi les décisions ont été décentralisées à chaque niveau de l'entreprise. Les orientations au niveau du terrain se sont organisées autour de la valeur des différents *Trains* avec l'ensemble des paramètres liés à la période de temps et à l'actualité.

Le passage au portefeuille de portefeuilles a conduit les *Business Units* à donner de la visibilité et à afficher une transparence complète avec une vue globale des coûts : il est en effet important **de bien prendre en compte 100% des coûts**, de ceux liés à la maintenance jusqu'à ceux des commerciaux. Cette organisation crée une boucle vertueuse de confiance entre les équipes et le management.

##### Retour d'expérience d'Amadeus Le portfolio de portfolios

La vue globale utilisée pour les prises de décisions au niveau exécutif répond au principe de transparence, et s'appuie sur 4 grands axes.

###### 1) Le profil des dépenses - *spend profile* :

- Le profil des dépenses apporte la vision de 100% des coûts d'Amadeus ainsi que ceux qui les ont générés. Cela nécessite de creuser pour avoir en tête la **nature des coûts** et pas uniquement des chiffres.
- Les vues des profils des dépenses ne montrent plus les vues par fonction mais par enveloppe globale donnée aux *business users*.
- Il a fallu adapter le système financier en conséquence et mettre en avant ce qui a déjà été engagé d'une part et ce qui est à décider d'autre part. Autrement dit, Amadeus a séparé le minimum nécessaire pour faire tourner le business (maintenance, structure en face des clients, IT interne) de tout le reste sur lequel les choix sont à faire. Cet exercice a été mené en 3 mois et a été consolidé en 1 an.

###### 2) Les perspectives d'activité et commerciales - *business outlook* : Amadeus a mis en perspective les résultats de la vente et l'ensemble des coûts associés. Pour avoir une vue unique des revenus, les différents acteurs se sont accordés sur les données et chiffres à

prendre en compte, situés en un seul et même endroit dans l'entreprise. Cela a été l'occasion de discussions profondes. Les chiffres étaient les bons au bout de 3 mois.

- 3) Thèmes stratégiques et OKR/Horizons : Amadeus a effectivement fait le choix de ne plus faire de micro management. Le comité exécutif a défini une grosse vingtaine de thèmes stratégiques et d'OKR qui couvrent tous les horizons (par exemple : accélérer les ventes des offres actuelles, explorer de nouvelles opportunités, étendre les ventes au niveau géographique et le périmètre des offres, améliorer la productivité, etc.) sur un échelon de temps de 3 mois, 1 an et 5 ans. Puis la direction a traduit les attentes pour ces thèmes stratégiques par des actions. Les équipes peuvent alors les articuler à leur niveau dès lors que ces actions se trouvent dans leur périmètre, sinon, la responsabilité est déléguée au niveau au-dessous. Une fois les thèmes stratégiques définis, chaque leader a expliqué comment il va contribuer sur les thèmes stratégiques qui le concernent. Cela a conduit à des ajustements vis-à-vis de la réalité terrain.
- 4) Problématiques de capacités et d'exécution : Amadeus regarde tous les 3 à 6 mois comment ajuster le périmètre auprès d'équipes stables. Cela dépend des compétences et pas uniquement du budget. Si un des patrons propose un gros investissement sur le long terme, on lui demande par exemple son plan d'action pour les 6 premiers mois afin d'identifier quels *Trains* sont impactés et s'il dispose des compétences pour prendre la nouvelle priorité. L'objectif est de valider la direction et les hypothèses.

La réunion de revue stratégique des portefeuilles se fait collectivement lors d'une réunion d'une journée. Chacun arrive en ayant lu les documents en amont de la réunion de travail.

Chaque leader de l'entité *Business Unit* et de *business line* qui gère un *P&L*, présente sur deux slides :

- Le contexte stratégique, les axes et les approches pour gérer la situation ainsi que les décisions à prendre pour les 6 prochains mois. Par exemple, des gros événements business comme la signature de contrats clients ou une situation géopolitique avec ses conséquences sur l'activité.
- Ce qu'il ferait s'il avait 5% de capacité en plus et ce qu'il ferait s'il devait diminuer sa capacité de 5%. Où il mettrait l'argent et pour quelles conséquences ?

Les participants prennent ensuite en compte l'ensemble des données et y travaillent afin d'arriver à une stratégie dont ils endossent la responsabilité avec une vue claire des conséquences des décisions prises collectivement. Les patrons travaillent ensuite sur un narratif commun, clair et explicable aux salariés et justifiant les choix.

En conclusion, le voyage est en cours. Les *business lines* sont bien gérées en fonction de la valeur. Cependant, Amadeus souhaite travailler sur les générateurs de valeur. Amadeus cherche également à mieux définir les 2 ou 3 projets stratégiques, à les financer et les gérer comme une *business line* virtuelle.

Amadeus a comme objectif de faire évoluer le système de gestion du budget via la technique du budget participatif (ou *participatory budgeting* en SAFe) afin de donner aux participants un peu plus de possibilités de s'exprimer et de s'accorder sur les priorités d'investissements.

Concernant le *capacity management*, Amadeus souhaite davantage impliquer les ressources humaines pour ajouter des indicateurs sur les compétences. Cela est utile pour les projets actuels et permettra de prévoir les compétences nécessaires dans le futur.

Amadeus a mis en place sur le système et les sources de données le *Lean Time reporting* qui a déjà bien progressé. L'objectif est d'automatiser la collecte des coûts via les outils de suivi des *boards* agiles, d'avoir des indicateurs fiables et d'affiner les décisions.

La conduite de changement a permis un bon alignement du budget avec la capacité réelle des équipes à le réaliser. Mais malgré l'allocation d'un budget, on peut manquer de personnel qualifié pour délivrer la valeur : cela met en avant l'importance des compétences.

**Jérôme Letissier**, VP stratégie et croissance - Unité Voyages, Amadeus

### 4.3 LES OBJECTIFS ET RÉSULTATS CLÉS (OKR), OUTILS DE GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION POUR ALIGNER SA STRATÉGIE AVEC SON PORTEFEUILLE D'INITIATIVES AGILES.

Pour l'entreprise déployant l'agilité à l'échelle, les **objectifs et résultats clés** aussi appelés OKR pour *Objective Key Results*, permettent aux équipes d'aligner la stratégie et l'exécution qui se traduit par les portefeuilles de développement. Ils améliorent les procédures de prise de décision en lien avec la stratégie en permettant de suivre les résultats avec un engagement autour d'objectifs mesurables. Les OKR sont aussi utilisés pour prioriser les produits au sein du portefeuille ou entre portefeuilles. C'est pourquoi des entreprises ont choisi de travailler avec les objectifs et résultats clés (OKR), qui permettent de suivre la transformation avec des objectifs mesurables et qui répondent à la stratégie.

La démarche sur les OKR complète celle sur les indicateurs clés de performance (KPI pour *Key Performance Indicator*) même si elles diffèrent complètement dans la façon dont elles sont gérées, sur les résultats finaux et sur leur philosophie respective. L'articulation entre la stratégie, les OKR, les KPIs se fait de la façon suivante :

- **La « destination » à atteindre est définie par la stratégie** de l'entreprise ou de l'administration publique qui fixe le but, la cible que l'on vise ;
- **Le « pilotage GPS » utilisé pour répondre à la stratégie est l'OKR** : les OKR permettent de choisir un chemin. Une fois les résultats recherchés identifiés et définis, il faut aider les équipes à aller les chercher. Les OKR s'adressent à **l'équipe** et se situent à son niveau. Il s'agit d'un **effort collectif** à fournir pour avancer étape par étape.

- **Le « tableau de bord » pour atteindre la cible est composé des différents KPIs** : Les KPIs permettent aux managers et aux employés d'évaluer l'efficacité de leurs actions. Par exemple, un KPI permet à une marque de bien piloter et de mesurer l'efficacité d'une campagne marketing. Il y a également des KPIs d'activité et de santé des collaborateurs.

La rémunération des collaborateurs mise en place dépend de leurs objectifs individuels et non de la valeur des OKR.

Les OKR embrassent les objectifs en termes de contribution stratégique, ainsi que les résultats obtenus. Ils permettent de savoir où en sont les équipes et si la cible est atteinte ou si l'on s'en approche.

### Retour d'expérience de Renault

#### Les OKR, des outils pour aligner la mise à exécution avec la stratégie

Il y a 2 ans maintenant, Renault a décidé de mettre en place des OKR pour servir la stratégie de l'entreprise. Cela répond à la volonté de **travailler sur l'alignement de l'entreprise autour de la stratégie** et d'assurer la transparence des enjeux et objectifs.

La démarche pour mettre en place les OKR a démarré en 2021 en allant chercher de l'expertise pour bien commencer, avec la volonté de corréliser ce processus avec la stratégie de l'entreprise. Renault a choisi de se faire accompagner par un cabinet d'experts externes pour que la direction comprenne et soutienne le déploiement. Renault s'est assuré que la démarche s'intégrait bien avec le contexte et la culture de l'entreprise avec 2 réunions de travail avec un cabinet américain puis avec un autre partenaire en Europe qui les a accompagnés pendant 6 mois.

Une fois le cadrage de la démarche faite, Renault a internalisé sa capacité à porter le message afin de faciliter le déploiement des OKR, par la mise en place d'une formation de certification des facilitateurs durant 2 jours, s'adressant à des agents de changements et dans une démarche d'intelligence collective. L'initiation de ce programme a débuté par le choix de 5 concepts et programmes dans sa mise en œuvre des OKR.

1. **L'alignement** - Instaurer le dialogue continu et visible pour aligner l'ensemble des équipes avec la stratégie en utilisant les OKR comme outil. Les collaborateurs contribuent activement à la stratégie ;
2. **La priorité** - L'équipe donne la priorité à ce qui compte le plus dans sa contribution pour exécuter la stratégie ;
3. **La perspective moyen terme** - L'idée est de ramener les objectifs stratégiques à des résultats à moyen terme, de l'ordre du trimestre avec des résultats clés trimestriels, définis comme les meilleurs résultats possibles ;
4. **La transparence** - La notion de transparence garantit la visibilité des priorités définies par les équipes. Cela a été possible grâce à l'adoption d'une plateforme digitale ;
5. **Le suivi des actes** - les équipes choisissent 3 objectifs plus ou moins 1 en fonction des cas. Pour chaque objectif, elles identifient 3 résultats clés associés à obtenir.

Les OKR sont définis à chaque niveau en commençant par celui de la direction et en descendant en cascade au niveau du dessous avec une boucle de *feedback* à chaque niveau. La mise en œuvre commence avec la détermination par les équipes des OKR visés afin de pouvoir les implémenter au niveau opérationnel. Ensuite, il faut les exécuter et contrôler ce qui a été fait avec la revue régulière des OKR, soit hebdomadairement, soit tous les 15 jours. Enfin, Renault a instauré des revues rétrospectives trimestrielles durant lesquelles les équipes tirent des enseignements des réalisations, des résultats des mesures mises en place et des échecs constatés. Le but est d'ajuster, de redresser le cap dès que nécessaire. **Assurer ces échanges régulièrement et même fréquemment est fructueux.** Il ne faut pas attendre que le niveau du dessus ait fait la réunion de revue.

Dès le départ, Lucas de Méo, DG de Renault, a affirmé que la valeur n'est pas tant dans le résultat que dans les discussions pour le construire. Un tel *sponsorship* permet de persévérer pendant quelques trimestres pour laisser arriver les résultats escomptés.

Depuis la mise en place de la démarche des OKR, il y a 18 mois, Renault a tiré les leçons suivantes :

- Il faut articuler les OKR avec l'ensemble des systèmes/outils de gestion, à savoir les KPIs, les tableaux de bord, la gestion de la qualité totale (*Total Quality Management*)
- Il faut contraindre la fréquence des réunions d'échanges et notamment les rétrospectives au niveau du trimestre et non du semestre ou de l'année. Ainsi tous les trimestres, les équipes font un point rétrospectif et identifient les OKR à atteindre au prochain trimestre.
- Il faut installer un rythme opérationnel et une cadence pour les différentes réunions sur les OKR afin de laisser la place à l'action et à la modification la trajectoire si elle éloigne de la cible. Cela revient à planifier les rétrospectives en début d'année. Les équipes qui répondent au mieux aux OKR sont celles qui suivent le rythme régulier bi-hebdomadaire pour discuter des efforts de transformation.

Enfin, les OKR doivent servir la transparence et **parler un langage simple sans acronyme.** Beaucoup d'accompagnement autour du langage et du vocabulaire a été mené afin d'utiliser un langage simple qui est compris de la même manière par tous.

Des facilitateurs sont formés en interne pour accompagner le déploiement et soutenir l'adoption plus largement. Actuellement 80 facilitateurs certifiés soutiennent plus de 200 équipes. Ils sont aidés par les *early adopters* qui ont tout de suite vu la valeur des OKR, pour convaincre les collaborateurs neutres et même les récalcitrants des équipes embarquées.

**Alexandra Malak**, VP RH | Personnel et culture | Agilité et transformation organisationnelles, *Renault*



## 5 CONCLUSION

Après plusieurs années, on constate que l'acculturation agile est un long chemin qui demande un changement d'état d'esprit de l'ensemble des parties prenantes, afin que ces nouvelles pratiques soient adoptées et s'intègrent en profondeur dans la culture de l'entreprise. Les organisations qui ont démarré cette transformation sont convaincues de ses bénéfices (plus de réactivité par rapport aux besoins du client, limitation du gâchis, amélioration de la qualité/production, de la prise de responsabilité, de la transparence, de l'auto-organisation, etc.). Personne ne souhaite revenir en arrière ! Mais il reste important de factueliser ces bénéfices sous forme de résultats impactant les métiers et les clients et de les communiquer en toute transparence pour convaincre l'ensemble des collaborateurs de se transformer, et de mettre en œuvre l'amélioration continue.

L'utilisation des indicateurs et mesures se développe lentement et ceux-ci constituent des outils tangibles pour développer la culture de l'apprentissage et de l'expérimentation et faciliter l'amélioration de l'efficacité. Les entreprises et administrations publiques cherchent à piloter l'amélioration continue et s'organisent pour que ce pilotage se fasse par la donnée en intégrant dans la prise de décision ces données provenant de mesures ou d'indicateurs pertinents.

**Le leadership convaincu et exemplaire reste un point clé du succès de la transformation agile.** Les dirigeants doivent non seulement être un appui sans faille de l'agilité en soutenant les changements de culture mais également incarner les bénéfices de l'agilité pour embarquer à l'échelle.

Enfin, les entreprises et administrations publiques sont actuellement à la recherche de bonnes pratiques pour identifier les chaînes de valeur et pour gérer le budget de l'entreprise de façon itérative et collaborative en fonction de la valeur créée. La pandémie de Covid a renforcé l'intérêt pour le *Lean Budgeting* qui aide aussi bien à gérer la croissance que la décroissance.



*Au service de la croissance économique et de la compétitivité de nos membres, grandes entreprises et administrations publiques françaises, utilisatrices de solutions et services numériques, par la réussite du numérique*

*Le Cigref est un réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises 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 acteur fédérateur de la société numérique. Association loi 1901 créée en 1970, le Cigref n'exerce aucune activité lucrative.*

*Pour réussir sa mission, le Cigref s'appuie sur trois métiers, qui font sa singularité.*

#### **Appartenance**

*Le Cigref incarne une parole collective des grandes entreprises et administrations françaises autour du numérique. Ses membres partagent leurs expériences de l'utilisation des technologies au sein de groupes de travail afin de faire émerger les meilleures pratiques.*

#### **Intelligence**

*Le Cigref participe aux réflexions collectives sur les enjeux économiques et sociétaux des technologies de l'information. Fondé il y a près de 50 ans, étant l'une des plus anciennes associations numériques en France, il tire sa légitimité à la fois de son histoire et de sa maîtrise des sujets techniques, socle de compétences de savoir-faire, fondements du numérique.*

#### **Influence**

*Le Cigref fait connaître et respecter les intérêts légitimes de ses entreprises membres. Instance indépendante d'échange et de production entre praticiens et acteurs, Il est une référence reconnue par tout son écosystème.*

[www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)  
21 av. de Messine, 75008 Paris  
+33 1 56 59 70 00  
[cigref@cigref.fr](mailto:cigref@cigref.fr)