

# AGILITÉ : DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

AMÉLIA MALIGE, PIERRE BOCQUIER

Square

DONNER DU FUTUR AU TALENT







### AGILITÉ: DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

Auteurs : Amélia MALIGE, Pierre BOCQUIER.

### **PRÉAMBULE**

Dans le rapport annuel sur l'état de l'Agile daté de 2020¹, il apparaît que 95% des entreprises répondantes mettent en œuvre des pratiques agiles. L'Agile semble bel et bien se généraliser et s'installer durablement comme un phénomène ayant un impact significatif sur l'organisation des entreprises et leurs modèles opérationnels.

Cela étant dit, les transformations en cours restent assez différenciées et circonscrites : 82% des entreprises précisent que seule une partie de leurs équipes travaille en Agile. Il arrive même que l'Agile soit un sujet clivant dans le monde de l'entreprise, entre les promoteurs, convaincus de la supériorité du modèle, et les sceptiques, qui n'y voient qu'une mode éphémère de plus.

Il existe peut-être une troisième voie : celle d'un apprentissage raisonné et d'une application pragmatique d'un corpus d'idées et de pratiques adaptées au contexte de chaque entreprise pour apporter plus de performance. Force est de constater que les transformations organisationnelles, culturelles et opérationnelles induites par l'Agile sont difficiles à mettre en place et qu'elles prennent du temps pour démontrer leurs résultats. L'Agile n'est pas une méthode que l'on peut mettre en œuvre facilement en espérant des gains immédiats : la transformation Agile est exigeante car elle est systémique. Il s'agit donc davantage d'un mouvement de grande ampleur, d'un investissement à long terme.

Dans les faits, si une majorité d'entreprises est aujourd'hui intéressée par la perspective - voire la nécessité - d'être plus agile, la véritable question devient celle du "Comment": Comment réussir sa transformation Agile ? Comment identifier et mettre en œuvre les bons leviers de transformation ? A quel moment ? Comment mobiliser les énergies et les orienter vers la transformation positive et durable de l'entreprise ? Afin de répondre à ces problématiques, ce book est conçu en deux parties.

Dans un premier temps, un état de l'art vise à rappeler ce qu'est l'Agilité, ses fondements philosophiques, le contexte particulier dans lequel il a émergé, ses grandes évolutions au cours des 20 dernières années et les raisons qui poussent un nombre toujours plus important d'entreprises à adopter cette approche.

Une seconde partie est consacrée à des articles et des entretiens, rédigés par des professionnels ayant développé des pratiques Agile. Ces professionnels viennent ainsi confronter la pratique à la théorie et apportent un éclairage sur les leviers et les facteurs clés de succès d'une transformation Agile.

<sup>1.</sup> https://stateofagile.com/#ufh-c-7027494-state-of-agile



### **SOMMAIRE**

1.	Agilité : définition et état de l'art	7
2.	Pratiques Agile : où en sommes-nous ?	17
3.	Quatre clés pour devenir un leader Agile	21
4.	Entretiens	25
5.	Contact	37





1.

### AGILITÉ : DÉFINITION ET ÉTAT DE L'ART

#### 1.1 Définition, contexte d'émergence, évolutions au cours des 20 dernières années

Si tout le monde a déjà entendu parler de l'Agile, peu savent en donner une définition. Et pour cause, il n'en existe pas.

# 1.1.1 Ce qu'est initialement l'Agile : quatre valeurs fondamentales et douze principes d'application dans le secteur du développement logiciel

Les fondements de l'Agilité se trouvent dans les années 1970 avec le Toyota Production System (TPS) dans le domaine de l'industrie, déployé sur l'ensemble de la chaîne de production Toyota. Un groupe de consultants est alors constitué afin de former les fournisseurs de Toyota notamment aux Etats-Unis. Le Lean Manufacturing, qui est dérivé du TPS, va se diffuser aux Etats-Unis grâce au MIT (Sloan School of Management - Massachusetts Institute of Technology) et sera propulsé par le livre *Lean thinking* de James P. Womack et Daniel T. Jones en 1996.

Dans les années 1980, se développent plusieurs méthodologies comme la RAD (Rapid Application Development), l'IID (Iterative and Incremental

#### LA PREMIÈRE FOIS QUE LE TERME «AGILE» EST UTILISÉ

Le terme « Agile » est utilisé pour la première fois dans « the 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report » de Roger N. Nagel en 1992 : « The existing industrial era dominated by mass production manufacturing is drawing to a close. It is giving way to a new era, to be dominated by agile manufacturing enterprises. The Agile Manufacturing Enterprise Forum seeks nothing less than the revival of American competitiveness through the adoption of agile manufacturing strategies. »

Development) qui seront progressivement intégrées, dans les années 1990, dans des cadres de développement (*frameworks*<sup>2</sup>) tels que le XP (eXtrem Programming), le Kanban ou le Scrum pour ne citer que ceux-là.

C'est en 2001 que 17 experts de ces méthodologies et *frameworks* se réunissent dans l'Utah



<sup>2.</sup> Framework : cadre de travail utilisé pour définir le cadre conceptuel, la méthode et la boite à outils choisis dans le déploiement de l'Agile.

#### MANIFESTE POUR LE DÉVELOPPEMENT AGILE DE LOGICIELS 2001

« Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les

autres à le faire. Ces expériences nous ont amené à valoriser :

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils.
- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive.
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle.
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais nous privilégions les premiers. »

Au cœur de ces quatre valeurs fondamentales, le pragmatisme, la collaboration et l'orientation client sont les maîtres-mots qui sont ensuite déclinés plus précisément dans douze principes d'application.

« Nous respectons les principes suivants :

- Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajouté.
- **Accueillez** positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agile exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
- Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
- Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
- Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
- La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le **dialogue en face-à-face**.
- Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
- Les processus Agile encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
- Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agile.
- La simplicité c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile est essentielle.
- Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées.
- À intervalles réguliers, l'équipe **réfléchit aux moyens de devenir plus efficace,** puis règle et modifie son comportement en conséquence.»<sup>3</sup>.



<sup>3.</sup> https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/

dans les Rocheuses et débattent de ce qui leur semble important dans leurs pratiques de management de projet – pratiques tradition-nellement caractérisées par des cycles de développement longs, une faible visibilité sur les travaux en cours, un très haut niveau d'inter-médiation entre les développeurs et l'utilisateur final et donc, in fine, par une faible adéquation entre le logiciel livré et le besoin du client. Il en ressort une petite révolution intellectuelle par la publication de ce que nous connaissons désormais sous le nom de Manifeste Agile : ces pionniers vont poser le substrat philosophique qui sert d'inspiration à tous les modèles Agile déjà existants et/ou qui verront le jour par la suite.

Dans ces douze principes du Manifeste Agile, nous retrouvons directement ou indirectement la plupart des caractéristiques d'une équipe Agile de développement. Celle-ci fonctionne par cycles itératifs et incrémentaux de création de valeur pour l'utilisateur, elle est auto-organisée, en constante collaboration avec son client, et tente de s'améliorer en continu en portant un regard critique sur son activité et sa manière de fonctionner.

#### 1.1.2 Ce qu'est devenu l'Agile depuis 20 ans

Depuis la formalisation du Manifeste Agile en 2001, l'Agile a connu trois grandes évolutions.

#### Première évolution : la coexistence de plusieurs frameworks Agile

Le Manifeste Agile n'ayant pas de portée applicative très précise, il n'est pas surprenant que des cadres d'application de ce dernier aient progressivement vu le jour. Aux côtés du désormais très connu *Scrum*, les méthodes d'application de l'Agile sont légion : *Rapid Application Development* (RAD), *Dynamic System Development Method* (DSDM), *Extreme Programming* (XP), *Adaptive Software Development* (ASD), pour ne citer ici que les plus connues.

Retenons simplement qu'il n'existe pas de méthode Agile unique et indivisible, mais des méthodes Agile, plurielles, diverses, ayant toutes en commun les valeurs et principes du Manifeste de 2001. Devant cette grande variété de choix, une question inévitable se pose pour les entreprises souhaitant déployer l'Agile : quel *framework* choisir ?

Nous pouvons constater que la méthode *Scrum*, dans sa version pure ou associée à autre *framework*, est la plus majoritairement utilisée. Les statistiques sont sans appel, dans le rapport annuel sur l'état de l'Agile de 2020<sup>4</sup>, il est indiqué que 58% des équipes Agile pratiquent le *Scrum*, 8% une forme hybride de *Scrum* et de *Extreme Programming*, et 10% une forme hybride de *Scrum* et de *Kanban*, le *Scrumban*. Or, *Scrum* est aujourd'hui le *framework* le plus répandu car il traduit concrètement et simplement la plupart des principes du Manifeste Agile :

- La logique itérative et incrémentale s'incarne dans des sprints d'une durée qui n'excède pas un mois;
- La collaboration entre les parties prenantes s'incarne dans un système de rôles (*Product Owner, Scrum Master,* etc.) qui prend bien soin de définir les responsabilités, droits et devoirs de chacun;
- L'auto-organisation de l'équipe s'incarne dans des rituels en début, en cours et à la fin du sprint ainsi que dans des artefacts qui ne sont



<sup>4.</sup> https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494

ni plus ni moins que des outils à la disposition de l'équipe pour prioriser efficacement et suivre l'avancement du travail en cours.

### Deuxième évolution : la large démocratisation de l'Agile

L'essor considérable du digital et l'effet de mode indéniable autour de l'Agile y sont probablement pour beaucoup. L'Agile est aujourd'hui déployé bien au-delà des seules équipes de développement logiciel et du secteur de la technologie. La digitalisation massive de l'économie a notamment eu pour effet d'axer des entreprises dont l'IT n'est pourtant pas le cœur de métier autour de leurs systèmes d'information. Dépositaires des précieuses données de l'entreprise, ces derniers en deviennent le nouveau centre névralgique. Conséguence notable, les modes d'organisation de la DSI commencent à se propager dans le reste de l'entreprise. Un exemple parmi d'autres concerne l'évolution rapide du secteur bancaire français en la matière : il y a 10 ans, l'Agile commençait à apparaître mais restait le plus souvent cantonné à l'IT et sur de petits périmètres. Aujourd'hui, tous les dirigeants des grands groupes bancaires français l'ont intégré dans leur stratégie d'entreprise. L'Agile est bel et bien sorti de la DSI pour investir la plupart des fonctions de la banque.

A la question de l'applicabilité de l'Agile à tous les secteurs ou types d'équipes, notre conviction est qu'une très grande partie des valeurs et principes décrits plus hauts sont généralisables à tout type d'équipe, à condition toutefois d'apporter les ajustements nécessaires en fonction des missions sur lesquelles interviennent les équipes.

Certains des principes de l'Agile sont en effet directement dépendants des caractéristiques du développement logiciel. Par exemple, le fait de privilégier des cycles courts de livraison et une conception incrémentale du produit peut sembler inadapté pour des produits manufacturés pour lesquels le « *versioning* » est autrement plus complexe à gérer que pour un logiciel.

En matière de démocratisation de l'Agile, il s'agit selon nous d'être résolument pragmatique : appliquer tous les commandements de l'Agile à des secteurs ou produits qui n'y sont manifestement pas adaptés relèverait immanquablement de l'erreur. S'inspirer en revanche des principes Agile pour rendre toutes les équipes plus à l'écoute des besoins de leurs clients, plus adaptables dans leur manière de procéder et plus sensibles à l'amélioration continue, nous semble une option pertinente.

### Troisième évolution : l'avènement de l'Agile dit « à l'échelle »

En informatique, la notion de « scalabilité » désigne la faculté d'un produit à gérer sa montée en charge tout en maintenant ses fonctionnalités, ses performances et son standard de qualité. A l'origine conçues pour être mises en application à l'échelle de petites équipes, les méthodes Agile sont désormais aussi jugées sur leur scalabilité, c'est-à-dire sur leur applicabilité à des ensembles plus grands que la seule équipe. Deux équipes, trois équipes, un département entier et pourquoi pas l'ensemble de l'entreprise... La tendance actuelle est celle de la généralisation de l'Agile à des périmètres toujours plus larges. Dans ce contexte, deux questions reviennent systématiquement :

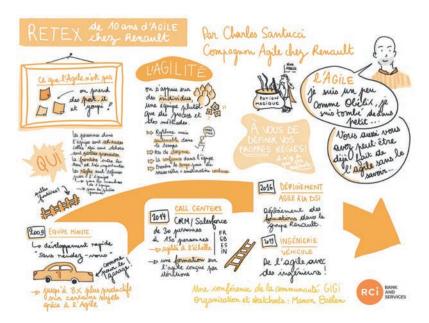
- Les recettes qui fonctionnent au plan micro de l'équipe fonctionnent-elles toujours au plan macro de l'entreprise ?
- Si toutes les équipes fonctionnent en Agile comme autant de cellules indépendantes, comment garantir le nécessaire alignement sur la stratégie de l'entreprise ?



#### LES BÉNÉFICES ATTENDUS DE L'AGILE DANS DES ENTREPRISES FRANÇAISES DU CAC40

Pour Frédéric Oudéa, DG de la Société Générale, c'est la faculté d'innover qui est mise en avant : « Nous avons mis en place une organisation adaptée, plus agile. Je tiens aussi à ce que l'innovation germe partout : « learning expeditions », créations de labs dans les pays où nous sommes présents, intrapreneuriat, prix de l'innovation groupe, etc. Je suis intimement convaincu du potentiel de créativité et d'innovation à tous les niveaux de l'entreprise ».5

Pour Jean-Laurent Bonnafé, directeur général de BNP Paribas, c'est la proximité avec les clients qui prime : « L'objectif est simple : mobiliser les nouvelles technologies et les modes de travail plus collaboratifs et agiles, pour des expériences clients plus fluides, plus simples et des collaborateurs plus performants. » Les autres secteurs ne sont pas en reste. Dans le secteur de la construction automobile, la dynamique est la même. Si Renault a commencé à expérimenter l'Agile en 2008 sur des petites équipes localisées dans la DSI, l'entreprise déploie désormais l'Agile sur des périmètres plus larges, y compris dans les départements conceptions ingénierie.



 ${\it Illustration: Pr\'esentation de l'Agile chez Renault, par Charles Santucci, Compagnon Agile et Facilitateur de transformation \\ {\it à l'ing\'enierie v\'ehicule \cdot Groupe Renault, https://agileacademy.fr/}$ 

Air France est également un autre bon exemple. En février 2019, la compagnie aérienne se félicitait d'avoir largement déployé l'Agile en son sein. Le communiqué de presse précisait que « Mieux qu'une méthode classique de gestion de projet, l'agilité offre une approche globale de l'entreprise (stratégique, organisationnelle, technique et comportementale), au service de la performance et de la transformation. Chez Air France-KLM, l'agilité est insufflée dans les différents métiers en partenariat étroit avec l'IT. »<sup>7</sup>

- $5.\ https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/030700928467-frederic-oudea-f-oudea-nous-vivons-une-grande-revolution-industrielle-314850.php$
- 6. https://www.lesechos.fr/2017/02/jean-laurent-bonnafe-nous-allons-accelerer-notre-transformation-digitale-154617
- $7. \ https://www.airfranceklm.com/fr/actualites/air-france-klm-recoit-le-grand-prix-de-lagilitegrand-prix-de$



Et ces questions amènent des réponses de deux ordres :

- Des réponses théoriques d'abord, avec l'apparition de nouveaux frameworks qui traitent de la problématique de la scalabilité: Scaled Agile Framework (SAFe), Scrum@ Scale, Large Scale Scrum (LeSS) et le modèle Spotify étant les plus connus.
- Des réponses d'application ensuite qui se font nécessairement au cas par cas, en fonction du contexte et de la maturité Agile de chaque entreprise. Chacun comporte ses avantages et ses inconvénients. SAFe rassurera les grandes entreprises car il garde la structure hiérarchique de l'organisation et reconstruit le long de cette dernière le réseau Agile à l'échelle proprement dit. Par son approche résolument orientée sur l'autonomie et la transversalité, le modèle Spotify séduira les partisans d'une approche moins corsetée de l'Agile à l'échelle.

### 1.2. Les raisons de la progression de l'Agile

Pourquoi se lancer dans une transformation Agile qui demandera beaucoup d'efforts pour être une réussite ?

L'Agile apparaît comme la capacité d'adaptation de l'entreprise (individus, équipes, organisations) aux transformations de son écosystème (attentes sociétales et environnementales, digitalisation et nouveaux besoins, usages et comportements des clients et des collaborateurs, nouveaux marchés / acteurs / concurrents, réglementation...) rapidement et correctement.

Trois besoins majeurs poussent aujourd'hui les entreprises sur le chemin de l'Agile.

### 1.2.1 S'adapter pour survivre, innover pour gagner

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une double exigence d'adaptation et d'innovation. La première tendance de fond consacre l'émergence d'un environnement plus VUCA: Volatile – sujet à de soudaines et violentes variations, Uncertain – plus difficilement prédictible que par le passé, Complexe – caractérisé par un fort niveau d'interdépendance et Ambigu – moins lisible et sujet à de multiples interprétations.

Dans un tel contexte, il peut sembler prudent de mettre en place un mode d'organisation qui permet de s'adapter, rapidement et à moindre coût, aux changements parfois brutaux de l'écosystème.

En parallèle, l'accélération des rythmes à tous les niveaux constitue la seconde tendance de fond :

- Accélération du rythme des innovations à l'échelle mondiale : en 10 ans, le nombre de brevets déposés a augmenté de 71% passant de 155.000 brevets en 2009 à 265.000 brevets en 2019<sup>8</sup> ;
- Accélération de la pénétration des innovations dans les ménages : il aura fallu moins de 10 ans pour que l'usage des smartphones soit répandu dans 80% des ménages américains contre plus de 55 ans en ce qui concerne l'automobile! Dans un autre registre, Apple aura mis moins de 4 ans pour devenir avec sa montre connectée Apple Watch, le leader mondial de la vente de montres, devant tous les acteurs traditionnels, suisses y compris.

Pour les entreprises, le changement de paradigme induit par ces deux tendances est majeur. Pour filer la métaphore, le rythme du bolide



<sup>8.</sup> Source: Atla Socio: https://atlasocio.com/classements/economie/innovation/classement-etats-par-nombre-de-depots-de-brevets-monde.php

s'accélère alors même que le champ de vision du pilote se réduit. Concrètement, les rentes s'amenuisent, les avantages concurrentiels ont aujourd'hui tendance à durer de moins en moins longtemps; les opportunités foisonnent mais les fenêtres de tir pour s'en emparer sont de plus en plus réduites. Dans ce monde très volatil, celui

qui survit n'est plus nécessairement le plus gros ni le plus puissant, mais le plus rapide, le plus adaptable, le plus à l'écoute des dernières tendances du marché et donc celui le plus à même de les anticiper. En un mot, le plus Agile.

Figure 1 : L'équation de l'Agile

#### AGILE = (ANTICIPATION + DÉCISION + EXÉCUTION) X (VITESSE + PERTINENCE)

#### **ANTICIPATION**

- Détecter les signaux faibles et forts pouvant marquer une rupture dans votre environnement.
- Étre ouvert sur les évolutions sociétales et les comportements des clients, collaborateurs, concurrents,... pour prévoir des réponses adaptées.

#### DÉCISION

- Prendre des risques, même en zone d'incertitude valeur.
- Reconnaître le droit à l'erreur.
- Avoir des mécanismes d'alignement minimal précédant la prise de décision.

#### **EXÉCUTION**

- Être capable de conduire des projets innovants.
- Être capable **de mettre en** marché.



#### **VITESSE & PERFORMANCE**

- La vitesse est un concept relatif (ie : il est possible d'être lent mais plus rapide que les concurrents).
- La pertinence permet de répondre aux besoins des clients et des collaborateurs.

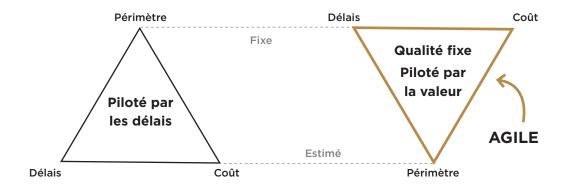
#### 1.2.2 L'exigence de priorisation : faire des choix sous contraintes budgétaires en prenant en compte les ressources disponibles

Dans un contexte où grands groupes et petites entreprises sont à l'heure des choix sous contraintes, les décideurs sont le plus souvent dans l'obligation de choisir quels projets maintenir et quels projets arrêter. Or, l'Agile est un modèle opérationnel qui permet de mieux prioriser car il privilégie une approche capacitaire dans laquelle coûts et délais sont fixes et dans laquelle c'est le périmètre qui fait l'objet d'arbitrages.

Ainsi, en Agile, la seule question qui vaille la peine d'être posée devient : « Que pouvons-nous faire qui produise un maximum de valeur avec



Figure 2 : L'équation de l'Agile



les moyens qui sont les nôtres et dans le temps qui nous est imparti ? »

En cela, l'Agile est une leçon d'hyper-pragmatisme et une invitation à faire des choix.

#### 1.2.3 Définir sa cible de transformation

Assez logiquement, les exigences qui poussent un nombre croissant d'entreprises à passer en Agile deviennent les axes de pilotage de la transformation qu'elles engagent. Car s'il est important de savoir pourquoi l'on s'engage dans la transformation, il est absolument essentiel de déterminer la cible que l'on souhaite atteindre et décrire les bénéfices que l'on espère en tirer. Ce faisant, la transformation cesse d'être une abstraction et devient plus concrète pour celles et ceux qui vont la vivre. Six axes semblent essentiels:

- Satisfaction Client: améliorer le *Net*Promoter Score<sup>9</sup> des clients de l'entreprise;
- Engagement Collaborateurs : fidéliser les meilleurs éléments et réduire le turn-over;

- **Excellence opérationnelle :** rechercher en continu des gains de performance, sur le *run* comme sur le *change*;
- Amélioration Continue: ancrer l'entreprise dans une dynamique constante de remise en question et d'innovation;
- Time-to-Market : être en capacité d'être les premiers sur le marché avec de nouveaux produits ou services ;
- Qualité: proposer des produits et services qui correspondent aux attentes des clients potentiels et qui satisfont les standards de qualité attendus.

Ces six dimensions se lisent en regard les unes des autres :

Satisfaire le client ? Évidemment, mais tout en préservant l'engagement des collaborateurs, car si le taux de *turn-over* est trop élevé, la stabilité des équipes diminue ce qui est, *in fine*, à même de remettre en question la satisfaction des clients.



<sup>9.</sup> Net Promoter Score: indicateur de la propension ou probabilité de recommandation d'un produit, marque ou service par ses clients ou utilisateurs, https://www.definitions-marketing.com/definition/net-promoter-score/

Rechercher continuellement des gains de productivité et de performance? Certes un enjeu important mais qui ne doit pas occulter les démarches d'innovation qui peuvent naître dans l'entreprise et qui nécessitent du temps et de l'argent.

Atteindre le marché en premier pour devancer ses concurrents ? Oui, mille fois oui, néanmoins jamais au détriment de la qualité du service ou produit proposé.

Ainsi, ce que la transformation Agile d'une entreprise vise à atteindre n'est pas la maximisation d'un axe au détriment des autres, mais la recherche constante d'un optimum maximisant l'ensemble des axes de transformation.





2.

# **PATRIQUES AGILE:**OÙ EN SOMMES-NOUS?

### 2.1 Les principes Agile et l'approche Scrum

Les concepts Agile sont nés du constat que les méthodes de gestion de projet traditionnelles dites Cycle en V - sont trop prédictives et séquentielles, laissant peu de place au changement. Le besoin est exprimé en amont par le client et plusieurs mois peuvent s'écouler entre cette expression de besoin et la mise à disposition de la solution. On constate alors souvent un décalage entre la demande et le résultat, les fonctionnalités développées ne répondant pas aux attendus initiaux ou ces attendus ayant évolué entre temps. Enfin, le temps écoulé, trop long, peut rendre la solution développée inadap-

tée à la réalité du marché. Des ajustements additionnels sont alors nécessaires, impliquant de nouveaux coûts et délais.

Les pratiques Agile, quant à elles, prônent une organisation plus flexible et replacent le client au centre de l'action. Elles réduisent considérablement les effets « tunnel » en adoptant un processus itératif et incrémental. Les cycles de développement sont plus courts et les objectifs sont ajustés à chaque itération en fonction du besoin et du contexte du marché. Le changement est ainsi exploité pour donner un avantage compétitif à l'entreprise.

Ces concepts ne sont en réalité pas nouveaux, mais ils ont été popularisés en 2001 lorsque

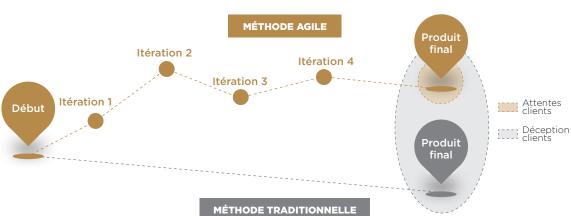


Figure 3 : Méthode Agile versus méthode traditionnelle

17 experts du développement d'applications informatiques ont corédigé le « Manifeste Agile ». De ces textes a émergé une nouvelle manière de concevoir et de développer les applications. En outre, ce changement culturel ne s'applique pas uniquement aux équipes IT mais aussi aux acteurs business et aux fonctions support (marketing, finance, RH...). Parmi les méthodes les plus populaires, Agile Scrum est celle qui a su séduire le plus d'entreprises, par sa simplicité d'implémentation et par son efficacité.

Le cadre Scrum est constitué de trois principaux acteurs qui collaborent et échangent régulièrement par l'intermédiaire de rituels Agile :

- Le « Product Owner », qui est le garant de la vision du produit et représente la voix du client au sein de l'équipe. Il est principalement chargé de la définition des exigences business, organisées par priorités.
- « L'équipe de développement », qui réalise l'application.
- Le « Scrum Master », qui joue un rôle de facilitateur. Il est chargé de promouvoir et supporter la méthode et permet à l'équipe de collaborer plus efficacement.

L'équipe est par ailleurs auto-organisée, c'està-dire qu'elle choisit de manière indépendante la meilleure façon pour elle d'accomplir le travail. Elle doit être également pluridisciplinaire et doit disposer de toutes les compétences nécessaires pour réaliser le produit sans dépendre d'une équipe tierce. Scrum recommande ainsi de constituer des équipes de petite taille (entre trois et neuf membres) de façon à gagner en productivité et réactivité.

La vie d'un projet *Agile Scrum* est cadencé par des rituels préétablis par la méthode :

Dans un premier temps, et après analyse des attentes de la cible, le *Product Owner* identifie

un MVP (*Minimum Viable Product*), c'est-à-dire le périmètre des fonctionnalités permettant de générer un maximum de valeur pour les clients tout en minimisant les efforts de développement, afin d'éviter tout gaspillage. Les fonctionnalités sont ensuite ordonnées par priorité.

L'équipe de réalisation évalue alors les efforts de mise en œuvre et sélectionne les items pouvant être traités dans un laps de temps court, généralement entre deux et quatre semaines.

A l'issue des développements, la nouvelle version du produit est présentée au *Product Owner* qui détermine si le produit peut être déployé en production. L'objectif est alors de générer un retour sur investissement rapide et de collecter des premiers résultats terrain afin de réajuster le produit en fonction des attentes de la cible.

Enfin, l'équipe se regroupe en fin d'itération pour échanger sur le cycle passé et identifier les améliorations qu'elle pourrait apporter à l'organisation pour travailler plus efficacement lors des cycles à venir.

### 2.2 L'adoption de l'Agilité par les entreprises

L'adoption des méthodes Agile n'a cessé de s'amplifier ces dernières années, notamment au sein des équipes digitales et IT. Les bénéfices constatés lors des premières initiatives ont motivé les entreprises à poursuivre leur transformation et à étendre ces pratiques à l'ensemble de l'organisation. Elles gagnent désormais en maturité même si « l'entreprise Agile » reste encore un mythe.

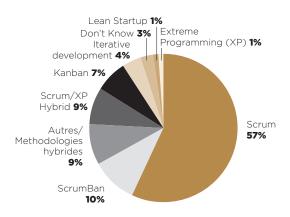
Une récente enquête datant de 2020, menée par « State of Agile », recueillant 1120 témoignages à travers le monde, nous éclaire sur le niveau d'ancrage de ces pratiques :

Parmi les méthodes disponibles sur le marché, *Scrum* est de loin la plus utilisée. 75% des



répondants utiliseraient cette méthode ou une version dérivée (exemple : « *Scrumban* » mêlant *Scrum* et *Kanban*). Par ailleurs, les organisations multi-équipes, souhaitant passer à l'échelle, opteraient pour le framework « SAFe® » à 35%. De même, le niveau d'expertise progresse puisque 34% des participants déclarent avoir entre trois et cinq ans d'expérience avec l'Agilité.

Figure 4 : Répartition des méthodes Agile (Source : State of Agile report 2020)



Les départements utilisant l'Agilité sont, sans surprise, les équipes de développement logiciel à 63%. Le rapport indique également que les principes se répandent progressivement vers d'autres services : les opérations à 12%, le marketing à 7%, les ressources humaines à 6%, les services commerciaux à 5%.

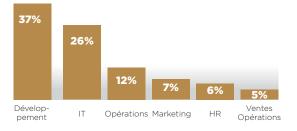
Accroître la capacité à faire face au changement, améliorer la visibilité des projets et favoriser l'alignement entre le business et la technique sont les trois principaux bénéfices attendus cités par les répondants. En revanche, la réduction des coûts semble être un critère moins primordial comparé aux résultats des années précédentes.

De plus, le rapport révèle que le principal obstacle à la transformation est lié à la culture interne de l'entreprise. La résistance des collaborateurs au changement, le manque de mobilisation du management et l'incohérence des processus entre les équipes figurent parmi les principaux challenges à résoudre.

En synthèse, l'Agilité favorise l'innovation puisqu'elle permet aux équipes de piloter la conception et le développement de leurs produits en fonction de la valeur procurée aux clients. Les utilisateurs sont désormais consultés tout au long du cycle de vie du produit. Le produit est régulièrement et rapidement réajusté selon le contexte du marché. Par ailleurs, le cadre méthodologique Scrum permet aux équipes de se structurer et de s'auto-organiser afin de gagner en réactivité et en efficacité opérationnelle.

Les principes Agile prennent de l'ampleur au sein des organisations et s'étendent au-delà des équipes traditionnelles de développement logiciel. D'autres activités de l'entreprise se tournent vers ces pratiques et tentent d'en tirer profit pour optimiser leur façon d'interagir et de délivrer. Cependant, même si l'Agilité se généralise ces dernières années, les grandes entreprises doivent affronter les réticences internes et obtenir le soutien du management pour garantir la réussite de leur transformation.

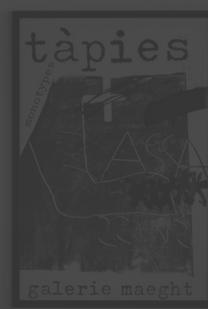
Figure 5 : Pratiques Agile et départements (Source : State of Agile report 2020)















# 3.

### QUATRE CLÉS POUR DEVENIR UN LEADER AGILE

La plupart des directeurs et managers des grandes entreprises sont devenus de fervents supporters des méthodes Agile. Ils savent désormais ce que sont une *user story* et un *product owner*, et ont fait évoluer leurs chefs de projet vers des rôles de *Scrum Masters*. En outre, ils ont conscience que l'adoption des méthodes Agile ne se résume pas à une simple réorganisation, mais qu'elle implique une transformation culturelle et managériale de leur entreprise. Les plus avisés savent également qu'ils sont eux-mêmes les principaux concernés par cette transformation : ils se doivent d'être exemplaires en responsabilisant leurs équipes, en développant un climat de confiance et en s'efforçant d'être moins directifs.

Partant de ce constat, cet article propose quatre clés destinées aux managers et aux directeurs souhaitant faire évoluer leur posture, et ainsi maximiser leurs chances de réussir la transformation Agile de leur entreprise.

Les voici exposées :

#### 3.1 S'acculturer aux méthodes Agile

S'acculturer aux méthodes Agile est un prérequis pour une transformation réussie. Difficile en effet de conduire des changements et de demander aux collaborateurs de modifier leurs méthodes de travail sans connaître soi-même les principes fondamentaux de l'Agilité. Un manager Agile doit savoir donner des explications sur les objectifs et les buts attendus, mettre en place les bonnes actions au bon moment et expliquer l'importance de réaliser ces changements.

C'est pourquoi il est nécessaire que les managers d'une entreprise basculant en Agile prennent le temps de se documenter sur les grands concepts et les bénéfices attendus de l'approche, ainsi que sur des retours d'expérience concrets.

Ils pourront notamment se familiariser avec :

- Le Manifeste Agile et son histoire
- Les principes, valeurs et approches Agile
- Le langage et les termes utilisés
- Les différents rôles et fonctions



- Les changements dans les processus et la gouvernance
- Les nouveaux comportements à attendre des équipes et des managers.

#### 3.2 « Agiliser » ses méthodes managériales et devenir un leader Agile exemplaire

Un environnement Agile sous-tend des méthodes de travail et de management Agile, et notamment :

- La formalisation d'une vision claire, permettant de guider les équipes dans leur transformation, et faisant l'objet de communications régulières et abondantes.
- Le développement de son leadership personnel et de sa capacité à incarner le changement. L'aide d'un coach personnel peut ici être utile pour faciliter ce travail.
- De nouvelles méthodes de management favorisant l'autonomie et la mise en responsabilité des collaborateurs.
- Une sensibilité aux concepts du Lean management, qui ont inspirés l'Agilité: pilotage des processus, suivi de la performance, amélioration continue.
- L'application quotidienne de ces principes de gestion Agile et *Lean* à travers la création d'équipes autonomes auto-gouvernées et l'association des clients aux processus de création et de production.

### 3.3 Conduire le changement pour soi-même et pour les collaborateurs

Dans certains cas et sans même s'en rendre compte, dirigeants et managers peuvent agir comme des gardiens des anciennes méthodes de travail et jouer le rôle d'alliés objectifs de l'ancien système. Ils sont tellement imprégnés de la culture et des modes de fonctionnement antérieurs qu'ils peuvent involontairement se

transformer en frein au changement. C'est pourquoi la conduite du changement doit concerner en premier lieu les strates managériales, qui doivent elles-mêmes évoluer pour ensuite porter le changement auprès des équipes.

Cette étape est d'autant plus importante que la transformation d'une entreprise vers un modèle Agile constitue un projet complexe et ambitieux, qui ne peut réussir que si la dimension Conduite du Changement est traitée attentivement. Or, les dirigeants et managers ont un rôle décisif à jouer dans cet accompagnement, qui nécessite des compétences différentes de celles requises pour piloter une organisation déjà Agile. La transformation Agile demande en effet des efforts de tous les instants pour porter la vision à long terme et lui donner vie au quotidien.

### 3.4 S'inscrire durablement dans une approche « coaching »

Il ne s'agit pas pour le *leader* Agile de jouer le rôle de *Coach* Agile, ce dernier assurant la formation des équipes et supervisant la mise en œuvre pratique de la méthodologie. Le *leader* Agile a quant à lui plutôt vocation à développer un *leadership* global, reposant notamment sur sa capacité à guider son organisation vers les objectifs définis dans la vision et à jouer un rôle moteur dans la motivation des collaborateurs. Son *leadership* se construit ainsi sur un équilibre entre l'attention aux résultats et celle accordée aux individus.

Le rôle de *leader coach* va ainsi reposer sur sa capacité à saisir et à maîtriser plusieurs dimensions humaines clés pour l'activation des compétences et le développement des collaborateurs :

- Un intérêt particulier pour le futur, l'évolution des comportements et des compétences.
- Une manière plus ouverte d'aborder les situations afin de susciter la réflexion des



- collaborateurs en explorant les possibilités d'atteinte des objectifs, sans chercher à apporter les solutions à la place de ces derniers.
- Un renforcement de l'autonomie et de la délégation, en offrant aux collaborateurs des expériences de développement de leur potentiel (par exemple en leur proposant de présenter eux-mêmes leurs projets lors des différents comités, y compris stratégiques, plutôt que de présenter les informations à leur place).
- Un enthousiasme et un engagement sincères et communicatifs pour l'adoption de ces nouvelles méthodes et pour le projet d'entreprise.
- Une confiance en soi renforcée, prérequis pour avoir confiance en l'autre.
- Une recherche permanente des talents et des motivateurs intrinsèques chez les collaborateurs.





# 4. ENTRETIENS

ENTRETIEN

## ANTONIO QUEIROZ, CHIEF DIGITAL OFFICER

#### **CHEZ EUROCLEAR**

### Square: Pouvez-vous nous rappeler vos fonctions exactes?

Antonio Queiroz: Mon titre exact est *Chief Digital Officer*. Je reporte hiérarchiquement à l'IT, donc au CIO du groupe, qui est le « IT Executive ». Mais j'ai un lien avec le *Chief Business Officer* parce que mon rôle est d'aider le *business* à définir ce qu'il veut faire demain. J'ai ainsi sous ma responsabilité le Centre de compétences Agile; celui-ci a vocation à aider Euroclear (et pas uniquement l'IT), à devenir plus Agile.

### Square: Quels sont les *Frameworks* que vous utilisez chez Euroclear?

Antonio Queiroz: En fait, on utilise un Agile by Euroclear; c'est notre « Agile Operating Model », qui est une espèce de synthèse entre SAFe, LeSS et des éléments inspirés en grande partie par des « practices » du cabinet Capgemini qui nous a

accompagné au lancement de notre démarche Agile. Aujourd'hui, on ajoute à ces trois inspirations des éléments qui nous sont propres, adaptés à notre culture et à notre activité.

### Square : Comment définiriez-vous l'Agilité en trois mots ?

Antonio Queiroz : C'est se concentrer sur la création de valeur. C'est le point clé en fait. C'est essayer de faire en sorte que les activités sur lesquelles on investit créent le plus de valeur possible pour l'entreprise. Euroclear avait historiquement une grande maturité sur les méthodes Lean; ces méthodes avaient été très largement adoptées dans l'entreprise, surtout dans les équipes Opérations. Cet héritage a été très précieux lorsque nous nous sommes engagés dans l'Agilité; il a surtout permis de faciliter l'extension de l'Agilité au-delà du simple cercle de l'IT



#### Square: Comment s'est réalisée la bascule vers l'Agilité; Y-a-t-il une date précise ou s'agit-il d'une bascule progressive?

Antonio Queiroz : L'Agilité a démarré chez Euroclear il v a 2 ans et demi, avec l'arrivée de notre nouveau CIO. L'une de ses premières décisions a été de commencer à expérimenter l'Agilité. C'était pour lui un « Moving up Grade Move ». A l'époque, l'Agilité était limitée à l'IT et ne concernait que 2 à 3% des projets. C'est lui qui a impulsé la dynamique consistant à expérimenter de manière plus large et à vérifier si cela créait de la valeur. Au départ, il n'y avait pas d'objectif de restructurer l'entreprise, mais clairement une volonté d'expérimenter et de vérifier si cela fonctionnait. Aujourd'hui, nous réalisons près de 40% de nos projets en Agile. Près de 1 000 personnes sur un total de 4 000 sont organisées en mode Tribu Agile.

La réalité est que nous avons de la part des collaborateurs une demande pour faire beaucoup plus que ces 40%. Mais nous avons estimé que nous n'avons pas encore la bonne maturité pratique pour aller au-delà. Il faut consolider la manière dont nous déployons l'Agilité, particulièrement dans un marché très contraint et réglementé comme le nôtre. Notre objectif en 2021 n'est donc pas d'augmenter la part de projets réalisés en Agile et de dépasser le chiffre de 40%. Nous cherchons plutôt à consolider et à approfondir la culture Agile : avoir des Product Owner issus du business et expérimenter de nouveaux modèles de *BizDevops* dans lesquels Business et IT sont totalement intégrés. C'est aujourd'hui pour nous plus important qu'une extension du périmètre.

### Square : Vous n'avez donc pas forcément l'ambition d'augmenter ces 40% en 2021?

**Antonio Queiroz**: La réalité est que nous sommes en train de changer d'ambition. Le plan

initial prévoyait de monter une marche tous les ans dans le pourcentage de pénétration Agile de nos projets. Mais notre expérience montre qu'il convient de consolider le cadre méthodologique et notre maturité pratique. Si on va trop vite, nous allons rencontrer trop de frictions, trop de problèmes de maturité globale. Faire fonctionner une entreprise qui est en partie Agile et l'autre non Agile crée des problèmes... Et la réalité est que nous allons être dans cette situation pendant de nombreuses années. Plutôt que de franchir des marches en pourcentage, il convient de gagner en maturité et de passer du temps à acculturer largement. A titre d'illustration, nous allons l'année prochaine nous attacher à ce que l'Agilité gagne aussi nos entités en France et au UK, alors que c'était jusqu'à présent principalement une dynamique en Belgique.

### Square : Pensez-vous que vous gèrerez un jour 100% de vos projets en Agile ?

Antonio Queiroz: Non. Atteindre 100% des projets en Agile n'est pas un objectif. On étendra l'Agilité tant qu'on en verra l'utilité. Et a priori, la cible n'est pas 100%.

### Square : Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

Antonio Queiroz: La première difficulté réside dans l'idée reçue selon laquelle les coûts de projets en Agile sont moins chers. En réalité, les coûts des projets sont identiques. En revanche, dans les projets en Waterfall, le business n'obtient pas toujours ce qu'il souhaite et une grande part du travail réalisé est inutile. L'agilité permet de se concentrer sur les choses utiles, les travaux inutiles sont simplement expurgés. Ce n'est pas moins cher en soi, c'est moins cher parce que l'Agilité permet de réduire ou d'éliminer de la charge inutile.



La deuxième difficulté provient du fait que certains considèrent que l'Agilité relève du freestyle ou de l'improvisation. En réalité, l'Agilité peut être comparée à un bon comique : sur scène, le bon comique fait des blagues qui ont l'air naturelles et faciles, en réalité il y a énormément de travail de répétition et de préparation. L'Agilité est un peu similaire : il faut de la discipline et de la méthode.

La troisième difficulté est liée à l'absence d'adaptabilité de certains promoteurs des méthodes Agile. Il y a énormément « d'Ayatollah ». Ce sont souvent des coachs ou des scrum master qui considèrent qu'il y a une méthode unique, lue dans un livre ou pratiquée dans une entreprise et qui considèrent que c'est LA méthode à appliquer. En réalité, le Manifesto est très simple et empirique ; beaucoup ne l'ont pas lu ou ne l'ont pas compris. Le fait que des méthodes aient fonctionné chez ING ou Spotify ne doit pas aboutir à ce que ces méthodes deviennent des dogmes. Si la réalité de votre entreprise est différente, que son point de départ est différent, alors vous devez adapter les méthodes.

Au départ, nous avons lancé la démarche Agile avec beaucoup d'externes, dont certains avaient des difficultés à adapter leur expertise à notre contexte. Nous rééquilibrons en ce moment la proportion d'internes et d'externes. L'année prochaine, plus de 50% de nos *coachs* seront des collaborateurs internes. Nous mettons entre 9 et 14 mois pour les former, souvent avec l'appui de coachs externes. L'avantage est qu'ils ont déjà la culture interne, ils connaissent bien le métier et sont très « delivery driven ». Bien formés, ils se révèlent meilleurs que beaucoup de prestataires externes qui ont une faible capacité d'adaptation à notre réalité. Nous avons ainsi eu un certain taux de déchet avec ces externes, d'autant plus que la culture Euroclear est plutôt disciplinée et nos collaborateurs avaient tendance à considérer que la vision de ces externes « sachants » s'apparentait à la parole « divine ».

### Square: J'aurais imaginé que vous citeriez la culture IT très traditionnelle chez Euroclear comme l'une des difficultés...

Antonio Queiroz: Le fait est que le management de l'IT a changé ces deux dernières années à hauteur de 80%. Le nouveau CIO a promu ou recruté des personnes qui étaient enthousiastes à l'idée d'expérimenter l'Agilité. Les équipes sont également plutôt demandeuses; elles voient bien que le marché du travail évolue dans cette direction. Il vaut mieux aujourd'hui être *Product Owner, Scrum Master, Host Time Developer* que spécialiste *Frame* ou *Project Leader*.

### Square : Quelles sont les équipes les plus motivées par la bascule vers l'Agilité ?

Antonio Queiroz: Euroclear est une entreprise un peu particulière. C'est une entreprise d'IT. Dans les entreprises où l'IT représente 10% des effectifs, beaucoup ont déjà l'impression que l'IT décide de tout. Chez Euroclear, ce n'est pas tout à fait faux puisque qu'environ la moitié des équipes sont IT, la transformation Agile vient de l'IT et l'IT va plus vite dans cette transformation. C'est d'ailleurs un de mes challenges, car l'objectif de cette transformation est d'être plus efficace dans le *Delivery* de projets à valeur *business*.

# Square: Quels sont les gains principaux de votre transformation Agile? La satisfaction client, la satisfaction collaborateur, le « *time to market* », la maîtrise des coûts ...?

Antonio Queiroz: Nous avons de bons scores sur la satisfaction et l'engagement. Nous avons également commencé à mesurer le time to market et le coût des projets grâce à une méthode empirique. Nous catégorisons nos



projets par taille d'investissement, comme les tailles de tee-shirt : de 0 à 200K€, de 200 à 500K€, au-dessus de 500K€...Nous avons classé chaque projet en *Waterfall* ou Agile ; ce n'était pas toujours aisé car certains projets sont mixtes, mais nous avons adopté quelques règles de classement. Puis nous avons calculé deux indicateurs : la durée des projets et leur coût. Aujourd'hui avec le recul, la tendance qui se dégage est qu'au sein de chaque catégorie de taille de projet, les projets en Agile ont des durées plus faibles et consomment moins de budget.

#### Square: Certaines personnes, un peu dubitatives, disent qu'il y a un effet mode sur l'Agilité et qu'il y aura un reflux. Quelle est votre opinion?

Antonio Queiroz: Je pense que ceux qui raison-

nent ainsi se trompent. Toute période génère ses modes de travail. Refuser l'Agilité aujourd'hui revient à négliger une grande partie des aspirations des collaborateurs, particulièrement des plus jeunes. Ils sont à la recherche de sens, veulent se sentir beaucoup plus « accountable » de ce qu'ils font, comprendre pourquoi ils sont là. L'Agilité est pertinente car elle permet de répondre à ces questions-là. L'Agilité est une réponse adaptée à la société dans laquelle on vit. Nous avions chez Euroclear un mode de management très traditionnel, orienté contrôle, voire presque micro-management. Désormais, nous passons à l'Agile et cela déclenche des réflexions très importantes sur nos nouvelles manières de nous organiser et de travailler. Notre modèle très présentiel, très physique et très contrôle ne pourra pas se remettre en place après la crise Covid. Il faudra inventer quelque chose de nouveau et tout le travail qui a été réalisé grâce à l'Agilité nous servira pour cela. C'est un asset intangible très important.

#### Square: Auriez-vous autre chose à ajouter?

Antonio Queiroz: Nous n'avons pas commencé très tôt par rapport au marché. Cependant, nous allons à un bon rythme. Cela s'explique, en bonne partie, par notre culture *Lean* qui était déjà très implantée dans les équipes. Notre approche consistant à avancer par petits pas est la bonne. Nous annonçons très tôt ce que nous souhaitons faire et nous mesurons si nous y arrivons ou pas. C'est une méthode qui marche bien parce que ça rassure les gens.

Chez Euroclear, nous avons une culture de consensus et d'évolution tranquille. C'est notre ADN. Nous faisons donc le choix d'une transition progressive, mais déterminée. On ne peut pas imaginer que la transformation Agile puisse être décorrélée du reste. Imaginer que nous pourrions faire de l'Agilité sous un format Big Bang n'aurait eu aucun sens puisque l'entreprise n'est pas prête à en assumer les conséquences. Nous faisons donc le choix d'une transformation longue dans laquelle nous allons gérer durablement un modèle hybride Waterfall et Agile, et dans lequel l'Agilité prendra progressivement une proportion croissante. Aller plus vite détruirait de la valeur. L'objectif n'est pas de faire comme ING ou comme Spotify. L'objectif est de créer de la valeur pour Euroclear.



#### **ENTRETIEN**

### FOUAD LATRECH, CHIEF TECHNOLOGY OFFICER.

### SÉBASTIEN BERNARD,

CHIEF PEOPLE OFFICER,

#### CHEZ DECATHLON

### Square : Selon vous, comment définir l'Agilité en trois mots ?

Fouad Latrech: J'ai du mal à répondre à cette question aussi simplement. L'Agilité couvre plein de dimensions, mais si j'essaie de les résumer, j'évoquerais en premier lieu la notion d'adaptation. L'Agilité est la capacité à s'adapter en permanence aux problèmes qu'on cherche à résoudre.

Si je dois ajouter d'autres mots, j'ajouterais volontiers celui d'itération. L'Agilité est un état d'esprit et les hommes et les femmes qui appliquent les méthodes Agile doivent savoir « itérer », apprendre et progresser à travers chaque itération, et se concentrer sur la valeur plus que sur les méthodes et les processus au sens strict.

#### Square: Utilisez-vous un *framework* spécifique?

**Fouad Latrech :** Nous n'appliquons pas de framework en particulier. Nous utilisons une méthode propre inspirée de Safe et de Scrum of Scrum. Quand le produit est simple, on est plutôt

dans du Scrum simple. Quand le produit est complexe, impliquant plusieurs *squads*, nécessitant des synchronisations et la gestion de dépendances, nous sommes obligés de coordonner ces dépendances avec une méthode qui se rapproche de Safe ou de Scrum of Scrum. Nous avons de fait un Agile by Decathlon.

### Square : De quand date le début de l'Agilité chez Decathlon ?

Sébastien Bernard: Si j'élargis votre question, on peut dire que Decathlon fait de l'Agilité depuis sa création en 1976. La culture de l'entreprise est en effet fondée sur des organisations plates, des petites équipes qui étaient en responsabilité d'un produit, multi-compétentes. Si je referme plus la question, dans les équipes informatiques, la migration vers l'agilité date de 4 ans.

Fouad Latrech: Cette migration vers l'Agilité correspondait à un besoin de reprise en main de certains périmètres, et notamment sur le commerce et l'e-commerce où il y avait eu pas mal d'externalisation et une perte de maîtrise en



interne. Il y avait un besoin de ré-internaliser des compétences sur certains *assets* qui avaient du mal à évoluer et à suivre le rythme de *release* et de *delivery*. Ré-internaliser et déployer les méthodes Agile nous a permis de délivrer plus rapidement et d'être en mesure de tester plus de choses auprès de nos clients.

### Square : Compte tenu de ce que vous dites, qu'est-ce qui a le plus changé ?

Fouad Latrech: C'est la reprise en main en interne de toutes les applications et les solutions informatiques, surtout sur les assets qui permettent d'exprimer la valeur de Decathlon, la manière dont on distribue nos produits et la manière dont on parle de nos produits. Ce qui change le plus c'est cette reprise en main de nos outils et solutions informatiques, plus que l'abandon des méthodes classiques en V.

### Square: Quels sont les principaux défis ou difficultés que vous avez rencontrés?

Fouad Latrech: Cette reprise en main s'est accompagnée de la ré-internalisation de certaines compétences. Le premier défi a été de "réaffecter" et/ou "reformer" certains collaborateurs ou même de recruter les profils recherchés. Ensuite ils ont été complètement "empowerés" sur les solutions sur lesquelles nous souhaitions reprendre la main. Il fallait responsabiliser les équipes sur des métiers de « doers » (Product Owner, Scrum Master, Software dev engineer, OPS engineer...) alors qu'elles étaient pour l'essentiel auparavant concentrées sur des tâches de « gestionnaires ». Nous avons également dû progresser dans la manière de faire travailler l'ensemble des équipes au-delà de l'IT. Mais je dirais que ce défi est un défi permanent. Il faut que tous les collaborateurs partagent un vocabulaire commun et que certains métiers fassent un pas vers l'IT (et inversement) pour

comprendre comment se fabriquent les solutions digitales, à quel rythme, avec quels *inputs* « métier » on arrive à les fabriquer. Cela nécessite un calage et des itérations permanentes.

### Square: Avez-vous eu recours à du conseil externe pour vous accompagner dans cette transformation vers Agile?

Fouad Latrech: Pour l'essentiel, la mutation s'est faite en s'appuyant sur les ressources internes. Nous sommes allés chercher ponctuellement des expertises très pointues en externe mais au final assez peu sur les questions méthodologiques ou d'accompagnement au changement.

# Square: Pouvez-vous nous parler des résistances aux changements que vous avez rencontrées? Comment ont-elles été surmontées?

Fouad Latrech: L'essentiel en cette matière est de donner du sens, de présenter les bonnes priorités et de s'assurer qu'on délivre de la valeur à chaque étape. Donc on passe beaucoup de temps à expliquer et à embarquer les collaborateurs. Cet investissement, couplé à la culture d'entreprise de Decathlon et au fait que nous nous sommes appuyés sur des ressources internes, font qu'il n'y pas eu d'opposition de principe à ces nouvelles méthodes de fonctionnement. Le rythme du changement peut être plus lent dans certaines équipes, lorsque les cycles de vie des produits développés sont plus longs, mais il n'y a pas eu de résistance de principe.

# Square: Quels sont les principaux bénéfices, s'il fallait les résumer: le *Time to market*, la satisfaction client, la satisfaction collaborateur?

Fouad Latrech: Tout cela à la fois, mais pas uniquement. Je pense qu'un des grands avantages est la capacité à développer des solutions qui



pourront être testées en permanence par un nombre limité de clients. On peut faire cela de manière continue, presque tous les jours avant de décider de *scaler* si la solution répond aux besoins. Je pense également que l'un des avantages est de pouvoir mettre certains de nos *assets* à la disposition d'une communauté de développeurs Decathlon à travers le monde, qui peut se les approprier, contribuer, les faire évoluer pour leur marché de façon quotidienne. Ils peuvent même faire évoluer certains des composants et alimenter toute la communauté.

Sébastien Bernard: Je pense qu'il y aussi un bénéfice pour nos collaborateurs. Les méthodes Agile font en effet écho aux valeurs Decathlon, et particulièrement aux deux premières que sont Vitalité et Responsabilité. Ces méthodes sont également très en phase avec les attentes des collaborateurs qui souhaitent grandir dans leur expertise. Je pense qu'elles nous aident à mieux recruter et à fidéliser. Je pense d'ailleurs qu'il ne faut pas parler strictement de méthodes Agile mais plutôt de Culture Agile.

### Square : Certaines personnes disent que l'Agilité est une mode. Quelle est votre opinion ?

Fouad Latrech: Pour ma part, je crois que c'est tout sauf une mode. On a plaqué sur le mot Agilité toute une série de méthodes qui transformaient la manière de réaliser des développements IT et de concevoir des produits digitaux. La réalité est que la transformation Agile est probablement plus structurelle: cela couvre une approche « produit » dans laquelle des équipes autonomes, totalement responsabilisées, créent, font vivre et fructifier des produits digitaux. Nous avons été récemment rejoints par des personnes qui ont longtemps travaillé dans la Silicon Valley et qui sont immergés dans ce mode *Product Centric* depuis plus de 15 ans. Une

mode qui dure depuis aussi longtemps n'est plus une mode, c'est un phénomène durable, d'autant plus qu'une fois en Agile, très peu de personnes souhaitent revenir aux méthodes traditionnelles : elles n'ont plus de sens pour eux, particulièrement dans le domaine digital.

### Square: Il y a d'autres choses que vous vouliez raiouter?

Fouad Latrech: Oui, une part importante de nos collaborateurs, surtout parmi les plus jeunes, est à la recherche d'un « supplément d'âme » dans leur travail. Ils cherchent à développer très fortement leurs expertises et à avoir des perspectives d'évolution mais aussi à « participer à quelque chose de plus grand ». La possibilité de participer à l'*Open Source* et à reverser leurs travaux au sein d'une communauté plus étendue contribue fortement à l'attractivité de leur job. Nous avons fait énormément d'évolution en ce sens depuis quelques années chez Decathlon.



#### **ENTRETIEN**

### YACINE ADJERIME,

AGILE TRANSFORMATION PROGRAM MANAGER,

### LUC RONDOT,

CIO,

### CHEZ BNP PARIBAS BANQUE DE DÉTAIL FRANCE (BDDF)

Square: Depuis quand avez-vous commencé à travailler sur l'Agilité chez BNP Paribas BDDF?

Yacine Adjerime: Je pense qu'on peut dire que nous avons commencé à parler et à expérimenter l'Agile en 2016, lors du lancement du projet stratégique 2020. Nous avons commencé à expérimenter ces méthodes sur la refonte de certains parcours clients tels que l'entrée en relation et un certain nombre de projets informatiques.

Luc Rondot: Dans les équipes informatiques, nous avions expérimenté ces méthodes avant 2016, sur des projets visant à optimiser et automatiser le traitement des documents. L'idée, à l'époque, était d'améliorer le *delivery*, de ré-internaliser une partie des développements et d'améliorer les relations avec le Métier dans le cadre du projet qui consistait à l'époque à

rapprocher la MOA de la MOE. Les résultats de ces expérimentations ont été bons.

Yacine Adjerime: Au départ, chez BNP Paribas BDDF, on parlait surtout de « mode plateau », dans lequel le fait que les équipes Métier et IT soient réunies sur un même plateau était presque aussi important que l'adoption des « cérémonials » et l'application des méthodologies. Ainsi, dans les premières années, nous avions chez BNP Paribas BDDF, des plateaux qui appliquaient les cérémonials et les méthodes Agile et des plateaux qui étaient exclusivement des lieux où les équipes Métier et IT étaient réunies! On se disait que la proximité allait améliorer les choses, mais on voyait encore certains plateaux sur lesquels les équipes métiers et les équipes IT étaient concentrées chacune de leur côté.

Luc Rondot: Les choses ont changé depuis lors.



### Square : Quelle méthode utilisez-vous chez BNP Paribas BDDF ?

Yacine Adjerime: Nous n'utilisons pas une méthode exclusive, mais plutôt une panoplie de méthodes en fonction des situations. La méthode la plus utilisée est Scrum, dans les *Squads*, avec un rôle décisif donné aux *Scrum Masters* en tant que chefs d'orchestre, pour animer toutes les parties prenantes et délivrer la proposition de valeur.

En ce qui concerne la montée à l'échelle, nous construisons en ce moment notre propre méthode. Elle est inspirée des expériences qui ont été menées dans le groupe chez BNL (Italie) et BNP Paribas Fortis (Belgique). Je dirais qu'à date, ce que nous construisons est une méthode dans laquelle nous nous inspirons beaucoup du modèle Spotify pour la structuration de nos *Tribes, Squads, Guilds* et plutôt de SAFe pour la gouvernance globale, la gestion des adhérences, le pilotage des produits, les cérémonies d'alignement.

#### Square : Si vous deviez résumer l'Agilité chez BNP Paribas BDDF en une phrase, que diriez-vous ?

**Luc Rondot**: Je dirais délivrer de la valeur client rapidement et savoir utiliser le *test & learn*.

Yacine Adjerime: Je rejoins Luc, c'est délivrer et créer une capacité à délivrer plus vite, et systématiser le *test & learn* qui nous permet de faire de l'amélioration continue, ce qui est très difficile à faire dans les modèles traditionnels.

Dans les modèles traditionnels, une fois le projet développé, le relais est passé aux équipes de *run* et il se crée une rupture entre les gens qui font des projets et les gens qui ensuite font vivre le quotidien avec les clients. Ce que permet l'Agilité, c'est de penser d'emblée le produit autrement, avoir très vite le *feedback* des clients et faire de manière systématique du *test & learn*.

Luc Rondot: Je partage totalement. Dans les méthodes traditionnelles, quand on parle de delivery, on parle de delivery informatique et on a tendance à s'arrêter à ça. En fait, pour délivrer de la valeur client, il faut aller plus loin, être capable d'adapter le delivery, et faire des améliorations tenant compte des feedbacks des clients

### Square : Quels sont les principaux défis pour passer à l'Agilité dans une entreprise aussi grande et complexe que BNP Paribas ?

Luc Rondot: Le principal défi est celui du *mindset*. Je pense que ce n'est pas un défi spécifique à BNP Paribas, mais à toutes les grandes structures de banques, d'assurances ou même de services. De fait, l'Agilité constitue une remise en cause d'un modèle managérial développé dans les entreprises depuis 50 ans.

Yacine Adjerime: J'ajouterais volontiers le fait d'aligner tout le monde sur des objectifs communs. C'est une des promesses de l'Agilité: permettre à chacun de sortir de son silo afin d'avoir une vision de bout en bout. C'est une superbe promesse, mais un sacré défi pour beaucoup de nos collaborateurs.

Luc Rondot: Oui, c'est important cet alignement, car cela permet également de construire une relation d'égal à égal, de partenariat et de co-développement entre l'IT et le Métier. L'Agilité est donc pour moi un *mindset* plus qu'une méthode. Dans un projet traditionnel en cycle en V, on peut aussi mettre les gens sur un plateau, faire des réunions tous les jours... Mais on devient véritablement Agile par le *mindset* de nos collaborateurs.

Et dans le monde d'aujourd'hui, le métier ne peut plus se désintéresser complètement de l'IT. Un Métier qui n'est pas a minima acculturé à son IT risque de s'écarter de son marché. L'Agile, s'il est



bien déployé, permet cette acculturation. D'ailleurs, si je caricature un peu, ma première expérience personnelle de l'Agilité date de 1982! J'avais à l'époque développé une base clients en étant assis pendant 4 mois aux côtés de la responsable du service client. Nous avions fait un MVP, du Test & Learn. Cette anecdote montre bien selon moi que le sujet principal est le *mindset*.

Cette évolution est également très importante pour les équipes IT. Ces méthodes exigent une vraie compétence et une vraie connaissance de la part des équipes. Il y avait trop de managers IT qui, dans les méthodes en V, s'occupaient de tâches administratives, de coordination et de pilotage. Ces méthodes Agile vont redonner aux équipes et aux managers IT leur vrai rôle, celui de délivrer de la valeur ajoutée dans la conduite de projets informatiques. Certains peuvent avoir un peu peur, mais ces compétences IT, ils les ont! C'est comme le vélo, cela ne s'oublie pas! Il faut simplement un peu d'entraînement pour s'y remettre.

### Square : Et quelles sont les réticences du côté du Métier ?

Yacine Adjerime: Auparavant, lorsqu'il y avait des retards ou des livrables qui ne correspondaient pas aux besoins, le Métier pointait du doigt l'IT. Avec Agilité, le Métier assure la responsabilité de bout en bout. Il s'agit d'un saut qualitatif plus important que pour les équipes IT, car le Métier doit appréhender une complexité qu'il n'avait pas besoin de maîtriser auparavant. Il va désormais être responsable et garant du bon agencement de cette complexité pour délivrer la meilleure proposition de valeur à nos clients

Mais il ne faut pas parler que des réticences ! Dans les enquêtes réalisées auprès de nos collaborateurs, on voit, surtout chez les plus jeunes, qu'ils pointent du doigt le caractère bureaucratique de l'organisation actuelle. L'Agilité apporte beaucoup de points positifs pour réduire cette bureaucratie.

Luc Rondot: J'allais dire la même chose. Les collaborateurs qui veulent nous rejoindre aujourd'hui cherchent de l'autonomie, de la responsabilité, du sens dans ce qu'ils font. Ils veulent avoir une vision plus globale de leur action et de leur impact concret.

### Square : La décision de passer « à l'échelle » est-elle aujourd'hui prise chez BNP paribas BDDF ?

Yacine Adjerime: Cette décision est aujourd'hui prise, au plus haut niveau de la Banque. Il s'agit d'un projet de transformation qui dépasse d'ailleurs les rapports entre le Métier et l'IT mais qui concerne aussi les Opérations, les fonctions intégrées.

### Square : Cela signifie-t-il qu'à terme, 100% des projets seront en Agile ?

Luc Rondot: L'objectif est d'aller le plus loin possible dans le modèle, et de manière progressive et pragmatique, en faisant du *Test & Learn*. Nous avons créé un premier domaine et appris, nous étendons à un second domaine puis nous étendrons à d'autres domaines... Nous allons vivre comme cela pendant plusieurs années, avec des parties en Agile et des parties qui ne seront pas en Agile, mais nous allons généraliser à l'IT le mode produit en intégrant « *run* » et « *build* » car les gains dans les équipes IT sont considérables.

Yacine Adjerime: Je rejoins ce qui dit Luc. Je ne suis pas certain qu'en 2025 on sera *full* Agile. Même si notre ambition est d'aller le plus loin possible, nous souhaitons bien contrôler le



passage à l'Agilité. Nous utilisons une grille de maturité Agile et nous nous disons parfois, sur certains projets, que le modèle Agile n'est pas le plus adapté.

### Square : Utilisez-vous des KPI pour mesurer votre maturité ou votre avancement Agile ?

Yacine Adjerime: Nous sommes en train de les définir: nombre de livraisons réalisées sur un produit, nombre de winning battles, nombre d'irritants résolus, nombre de collaborateurs travaillant en Agile versus nombre de collaborateurs travaillant dans un environnement non Agile (même si je n'aime pas trop cette approche car, comme le disait Luc, ce qui importe c'est plus le mindset). Mais pour répondre directement à la question, nous sommes en train de nous créer notre grille de maturité Agile.

### Square: Quelle organisation avez-vous adopté pour piloter cette transformation?

Yacine Adjerime: Nous avons créé une équipe dédiée de 5 personnes pour piloter la transformation Agile. Il s'agit d'une équipe transversale, ni Métier, ni IT qui rapporte directement au COO. Cette équipe est constituée de profils provenant d'origines diverses. Elle est chargée de piloter la transformation, mais aussi de réfléchir aux sujets organisationnels, au pilotage économique, à la gouvernance, à la conduite du changement.





#### DONNER DU FUTUR AU TALENT

Fondé en 2008, Square est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 7 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square d'adresser, avec plus de 700 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

#### **DATA**

Square élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

#### DIGITAL

Square accompagne ses clients dans l'élaboration de leur stratégie digitale, la conception et la mise en œuvre de nouveaux parcours digitaux pour leurs clients ou leurs collaborateurs, ainsi que dans l'ensemble des chantiers d'acculturation interne et d'accompagnement aux nouvelles méthodes de conception.

#### INNOVATION

Square accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

#### MARKETING

Square accompagne ses clients sur l'ensemble du spectre marketing : marketing stratégique, marketing relationnel, marketing de l'offre, communication, tarification, satisfaction clients. Nos expertises initialement centrées sur les secteurs de la banque et de l'assurance, s'adressent désormais à l'ensemble des industries ou services B2C.

#### PEOPLE & CHANGE

Square aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

#### **RISK & FINANCE**

Square prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

#### **REGULATORY & COMPLIANCE**

Square conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

#### **RSE ET FINANCE DURABLE**

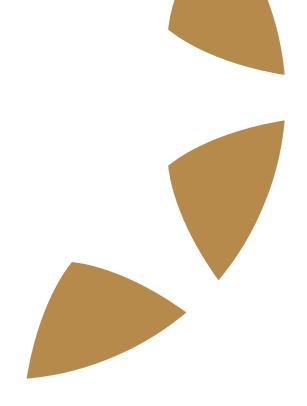
Square accompagne ses clients dans leur transformation vers un modèle plus responsable. Cet accompagnement porte sur la définition stratégique de l'ambition RSE, la transformation des business models, les travaux de mise en conformité tant dans leur déclinaison réglementaire que dans leur déclinaison Data Management et Data Science. Square accompagne également ses clients dans leurs chantiers d'accompagnement humain et culturel de leur politique RSE.

#### SUPPLY-CHAIN

Square assure l'excellence opérationnelle de la logistique, des achats aux derniers kilomètres, avec des parcours clients différenciants. Nos experts conçoivent des solutions omnicanales mettant en œuvre les meilleures pratiques des systèmes d'informations, de la mécanisation à la robotisation.

Le présent focus sur l'Agile est construit en deux parties. La première partie propose un état de l'art comprenant une définition de ce que sont les méthodes Agile, un rappel de leurs fondements philosophiques et de leurs grands principes de fonctionnement. Une analyse du très large mouvement d'expansion de l'Agile au cours des 20 dernières années vient conclure cette première partie et fait le lien avec la seconde partie résolument tournée vers la pratique. Recueil d'articles et d'interviews rédigés par des professionnels ayant implémenté des méthodes Agile dans leurs organisations, cette partie met la théorie à l'épreuve de la réalité dans des environnements grandeur nature. Ces retours d'expériences sont précieux et apportent un éclairage actuel et concret sur les leviers et les facteurs clés de réussite d'une Transformation Agile.

Ce focus a été rédigé par Amélia Malige et Pierre Bocquier, dans le cadre du domaine d'excellence People & Change du cabinet Square. Il constitue l'une des nombreuses publications (article, focus, enquêtes, ...) réalisées par les consultants Square rattachés à ce domaine d'excellence.



### **CONTACTS**



MATHILDE DÉGREMONT

Principal

Sponsor Domaine d'Excellence People&Change mathilde.degremont@vertuoconseil.com



PIERRE BOCQUIER

Consultant Senior
pierre.bocquier@vertuoconseil.com



