

Agile at Scale

Quatre recommandations
pour gagner en agilité à
l'échelle de l'entreprise

SYNTHESE



AGILITÉ – SE DÉVELOPPER POUR SURVIVRE

Dans un monde dans lequel la durée de vie d'une société côté en bourse régresse, l'agilité – la capacité à s'adapter rapidement aux changements du marché et de l'environnement d'une manière productive et rentable – est la clé pour survivre. Mais il ne s'agit pas simplement de « faire » de l'agile pour survivre, de nos jours il faut aussi « être » agile. Pourtant, bien que l'écrasante majorité (90 %) des organisations pratiquent aujourd'hui l'agilité dans une certaine mesure, seulement 20 % en atteignent la maturité. L'adoption à grande échelle de l'Agile dans l'ensemble de l'entreprise demeure un défi crucial, quel que soit le secteur.

La nouvelle étude du Capgemini Research Institute intitulée « Agile @ Scale » révèle qu'une approche « Big Bang » est inefficace pour les entreprises qui souhaitent déployer l'Agile à grande échelle, car chaque organisation a une courbe d'apprentissage, une culture, des talents et un goût du risque différents. Cette étude rassemble les témoignages de 45 cadres d'organisations mondiales dans divers secteurs ayant utilisé l'agilité au-delà des technologies de l'information, au niveau de différents programmes ou de portefeuilles.

L'agilité peut donner des résultats significatifs, mais ce n'est pas tâche facile. La culture et l'état d'esprit sont les plus grands obstacles à son développement. De plus, les organisations sont souvent confrontées à des obstacles techniques, commerciaux et de leadership. C'est pourquoi il est important d'adopter les caractéristiques des pionniers de l'agilité. Ce faisant, on parviendra à façonner une culture qui encourage l'expérimentation, l'apprentissage et l'adaptabilité aux conditions changeantes.

“

L'Agile repose sur le concept du « lean manufacturing », introduit dans les années 1940, et nous pourrions nous attendre à ce que toutes les industries qui créent des biens physiques aient adopté cette approche. Cependant, de nombreuses organisations ont du mal à en tirer tous les avantages. En effet, ils se concentrent sur le fait de "faire" de l'Agile sans "être" Agile.

Franck Greverie, Chief Portfolio Officer et membre du Comité exécutif du groupe Capgemini

“

N'oubliez pas de présenter les méthodes agiles et l'agilité aux équipes qui peuvent paraître initialement hors périmètre. Nous devons aussi leur présenter la méthode, les former et les associer si nous voulons que la transformation soit un succès.

Michel Levaslot, directeur adjoint de la transformation, Pôle Emploi

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

Nous avons constaté que les pionniers de l'agilité font les choses différemment, voici leurs recommandations.

EXPÉRIMENTER

Commencer par des initiatives orientées client et les faire évoluer graduellement

L'étude indique que, dans les organisations ayant une expérience de l'Agile limitée, le redimensionnement à grande vitesse engendre de la frustration car il faut du temps pour que la culture Agile se développe de manière organique. Ces entreprises sont désillusionnées et finissent par recourir à une approche traditionnelle et progressive de l'adoption de l'Agile.

Les organisations doivent commencer par des initiatives plus proches du client – soit un parcours client phare, soit un service client. De telles initiatives devraient avoir des résultats tangibles, et facilement mesurables : un terrain d'essai idéal pour l'Agile et qui offre de la valeur autour de la transformation de l'expérience client. Mais pour créer un état d'esprit « Lean-Agile », les organisations doivent introduire les concepts d'agilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

“ La modernisation de notre IT était pour nous l'un des points critiques afin de mettre en place des initiatives agiles. Notre première approche était plus itérative, avec l'adoption de quelques principes de l'agilité plutôt que d'être Agile. Nous avons commencé à décloisonner les spécialistes au sein de l'IT et à regrouper les testeurs, développeurs JAVA / UI / COBOL en une seule et même équipe. Se concentrer sur ces distinctions a été la première étape pour modifier l'architecture IT afin de permettre l'agilité sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Joe Gribb, Head of Enterprise Advice Technology,
The Vanguard Group

ORIENTER

Changer la culture et les comportements, en développant des compétences transversales

Le rapport souligne qu'il faut avant tout identifier les raisons business qui vont amener les organisations à se transformer. Le leadership joue un rôle de modèle en faisant preuve d'ouverture au changement, en investissant dans l'apprentissage continu et en adoptant de nouveaux comportements. Le besoin d'avoir un plan de transformation soutenu par un programme interne intégrant des experts, des managers, la DRH les personnes en charge des espaces de travail. A noter que l'hyperspecialisation et une pensée cloisonnée constituent des freins pour la mise à l'échelle de l'Agile. Les équipes agiles sont en effet transversales, en ce sens qu'elles ont des domaines de spécialisation définis mais elles peuvent s'adapter et travailler de manière globale sur d'autres aspects d'un projet.

GOUVERNER

Relier la planification et l'exploitation d'un portefeuille Agile à la stratégie d'entreprise

- Connecter la stratégie business avec la valeur délivrée à tous les niveaux de l'organisation afin d'optimiser les performances de la gestion du portefeuille de l'entreprise.
- Réorganiser les budgets en s'éloignant des cycles de planification annuels consistant en des validations, revalidations, des budgets fixes et contrôlés, afin de céder la place à un financement adaptatif.
- Mettre en place un centre d'activation « Lean-Agile » ; décentraliser la prise de décision et mesurer les résultats.

ACCÉLÉRER ET SOUTENIR

Moderniser l'informatique avec DevOps et les microservices

De nombreuses entreprises gèrent les initiatives Agile et DevOps séparément, dans le but de les aligner ultérieurement. DevOps et Agile peuvent être indépendantes, mais il existe des avantages évidents à les rassembler, pour une collaboration entre les équipes plus efficace et une amélioration de la qualité.

De plus, les microservices - des services ou des fonctionnalités indépendants et réutilisables qui remplissent un objectif unique - et les initiatives agiles sont complémentaires. Les microservices permettent aux organisations de faire évoluer rapidement et fréquemment les fonctionnalités de l'applicatif ou de ses composants. Cela permet l'évolutivité et rend les systèmes informatiques adaptables à l'évolution des besoins de l'entreprise.

D'une manière générale, il faut adapter l'architecture au besoin d'agilité, outiller et soutenir les nouvelles pratiques pour qu'elles deviennent le nouvel ADN, la nouvelle culture de l'entreprise.



Nous avons commencé avec un cas d'usage dans le système de gestion des commandes d'AT&T. Nous avons intégré des microservices et redirigé le trafic vers la nouvelle expérience. Même si certains clients avec des commandes spécifiques peuvent continuer à naviguer dans l'ancienne expérience, nous allons finir par couvrir tous les cas d'usage et les anciennes pages web.

Brock Deniston, Product Owner,
Order Management Hub, AT&T





A propos de Capgemini

Capgemini est un leader mondial du conseil, des services informatiques et de la transformation numérique. À la pointe de l'innovation, le Groupe aide ses clients à saisir l'ensemble des opportunités que présentent le cloud, le digital et les plateformes. Fort de 50 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, il accompagne les entreprises et organisations dans la réalisation de leurs ambitions, de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations. Pour Capgemini, ce sont les hommes et les femmes qui donnent toute sa valeur à la technologie. Résolument multiculturel, le Groupe compte plus de 200 000 collaborateurs présents dans plus de 40 pays. Il a réalisé un chiffre d'affaires de 13,2 milliards d'euros en 2018.

Plus d'informations sur

www.capgemini.com/fr



Téléchargez le rapport complet
Agile at Scale

Contact

Odile Moreau

Principal Lean-Agile Transformation Consultant,
Coach & Trainer, Capgemini
odile.moreau@capgemini.com

MÉTHODOLOGIE

En juillet 2019, le « Capgemini Research Institute » a mené des entretiens approfondis avec 45 dirigeants d'entreprises qui ont déployé l'Agile à grande échelle dans divers secteurs et pays. 79% des organisations ont déclaré un chiffre d'affaires supérieur à 20 milliards de dollars au cours de l'exercice 2018.

People matter, results count.