



Laurent Lopez
+336 18 48 01 21 – l.lopez@stanwell.fr

18/12/2017

Contributeurs : Soufya El Kharbili, Alexandre Baer, Maxime Tellier

+ TRANSFORMATION DIGITA(GILE)LE

« Les transformations digitale et agile : bien plus que 5 lettres en commun ! »

La transformation digitale est aujourd'hui devenue une évidence et personne ne remet en question ni son intérêt ni sa nécessité. Le développement des nouvelles technologies numériques est en effet un levier incontournable d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de la relation client. Mais la transformation digitale que nous sommes en train de vivre ne doit cependant pas être résumée à cela. Bien au contraire. Elle est bien plus profonde, elle impacte les business models en profondeur. Le terme de révolution industrielle, que certains utilisent, ne semble pas exagéré à cet égard...

Cette révolution est lancée et d'autant plus inarrêtable qu'elle est en grande partie pilotée par le consommateur. Ce dernier a aujourd'hui des attentes et exigences qui évoluent de plus en plus rapidement. Dans cet environnement en constante mutation et en accélération globale, la capacité d'adaptation de l'entreprise est devenue cruciale. La transformation digitale vise précisément à placer l'expérience client au cœur de l'organisation en révolutionnant les méthodes de travail, pour conférer à l'entreprise résilience et flexibilité.

Dans ce mouvement, les approches Agile sont en forte croissance ces dernières années dans les Directions des Systèmes d'Information et dans leurs relations avec leurs partenaires métiers. Elles constituent en effet des approches très adaptées à la transformation digitale : en pilotant les projets par la valeur apportée aux clients et en intégrant de manière itérative et continue les retours et feedbacks, les réalisations digitales sont pensées de façon souple et répondent à un besoin avec précision et surtout rapidité.



L'Agile peut s'appliquer au-delà du Digital

Par essence donc, la transformation digitale est alignée avec les principes de l'Agile. Mais la réciproque est réductrice. En effet, l'Agile ne se cantonne pas aux seuls périmètres digitaux et peut être implémentée sur bien d'autres périmètres et projets.

Pour s'en convaincre, repartons des 12 principes fondamentaux de l'Agile [1]. En les regardant de plus près 2 catégories se distinguent :

- **Les deux-tiers des principes sont applicables à tous les périmètres applicatifs, et impliquent surtout une évolution des pratiques des acteurs de l'entreprise et un changement culturel** : prioriser la satisfaction client, accepter les changements, construire autour de personnes motivées, favoriser le dialogue, adopter un rythme constant, privilégier la simplicité, responsabiliser les équipes et s'améliorer régulièrement
- **Le tiers restant regroupant des principes pouvant plus ou moins s'appliquer, en fonction du rôle ou de la position de chacun dans l'organisation** : livrer en permanence, assurer la coopération avec le client, mesurer l'avancement en fonction de l'opérationnalité du produit, contrôler continuellement l'excellence de la conception.

Pour les premiers, ils peuvent être implémentés dès lors qu'un manager a la volonté de les appliquer, tant sur un périmètre projet que sur des activités récurrentes. Par exemple, pour favoriser le dialogue et accepter les changements, il peut décider chaque jour de réunir son équipe 15 minutes le matin pour partager les actions, s'assurer qu'elles soient toujours d'actualité et nécessaires, et les prioriser.

La deuxième catégorie apparaît moins évidente à mettre en place au premier abord. Néanmoins, à condition d'accepter les ajustements organisationnels et opérationnels qui en découlent, toute équipe IT projet ou « BAU » (Business As Usual = activités récurrentes) peut les appliquer.

Prenons un exemple assez éloigné du digital – un outil informatique de comptabilité. A première vue il s'agit d'un domaine stable, demandant peu d'évolutions et pour lesquelles les besoins « métiers » semblent plus figés que d'autres domaines de l'entreprise. Les méthodes traditionnelles et le cycle en V s'appliquent sans problème sur un tel périmètre. Néanmoins, même si l'Agile n'offre pas sur ce périmètre un avantage comparatif marqué par rapport aux méthodes classiques, elles peuvent s'appliquer sans nuire à la qualité finale : la finance peut être incluse tout au long du cycle de maintenance / évolution pour affiner ses besoins et exigences, la livraison peut se faire en continu module par module plutôt que d'attendre la version complète de l'outil, l'avancement peut être mesuré en fonction de l'opérationnalité du produit, en prenant par exemple comme unité d'œuvre les différents modules, et un contrôle d'excellence peut être réalisé tout au long de la conception.

Par ailleurs, ce périmètre est éligible à des approches de type DevOps qui permettent de rapprocher et mieux combiner l'exploitation de la construction de l'application, en intégrant dès le début de la conception les contraintes des deux équipes. En effet sur des périmètres d'applications moins directement destinées à des approches Agile, ou des périmètres applicatifs principalement en maintenance, les pratiques DevOps sont particulièrement adaptées car elles permettent à la fois la mise en œuvre plus rapide des évolutions limitées du système ainsi qu'une efficacité et une qualité accrues via l'automatisation des tâches de production et de test.

En conclusion, aucun périmètre informatique n'échappe à l'intérêt de la transformation de son modèle de fonctionnement, qu'il s'agisse de fonctionnement Agile de bout en bout, ou d'approches et pratiques d'ingénierie plus ciblées (DevOps, automatisation des tests, ...).

Mais il serait également réducteur de penser que l'Agile est la chasse gardée de l'informatique.

L'Agile dépasse les frontières IT et peut s'appliquer à d'autres départements de l'entreprise avec de nombreux bénéfices à la clé.

En effet, fort de son efficacité et de son succès, la méthodologie agile commence à être utilisée pour des activités différentes de son activité originelle (développement logiciel) et par des interlocuteurs n'appartenant pas au monde informatique.

A l'heure actuelle, il est question plutôt des départements innovation, marketing et de ressources humaines. Les principes agiles y sont fréquemment mis en pratique. Ainsi, de plus en plus de ces départements voient émerger davantage de délégation, de management transverse, de gestion des actions à la manière d'un backlog produits, de valorisation ou encore de priorisation par la valeur.

La seule condition d'application des principes agiles semble être de se situer dans une activité créatrice de nouveau produit ou service (exemple : créer une communication publicitaire, changer un concept de point de vente...), ils ne sont pas adaptés à une activité récurrente, répétitive et industrielle exécutant continuellement des processus établis (clôturer les comptes trimestriels, piloter les ventes ...).

La mise en place d'agilité entraîne naturellement d'autres changements profonds dans l'entreprise, pour pouvoir tirer tous les bénéfices de l'approche : il s'agit en particulier de la gouvernance de l'entreprise et des investissements (passage à des logiques capacitaires s'apparentant davantage à des pratiques d'investissement en capital qu'à des enveloppes budgétaires projet), de l'organisation (vers des organisations plus aplaties) et du mode de management (management facilitateur vs. « command and control »). Ces nouveaux modes de fonctionnement requièrent davantage de confiance et un report de responsabilités conséquentes sur les équipes qui se retrouvent à gérer leur propre périmètre. L'approche agile donne ainsi le sentiment de participer à un projet ayant du sens et pour lequel chaque contribution a une valeur ; elle se base sur l'adaptabilité plutôt que sur la prédictibilité, le « test and learn » plutôt que le déterminisme, et privilégie l'« empowerment » à l'exécution de consignes pyramidales.

Sont ainsi également impactés les taux d'engagement et de motivation au sein des employés, qui peuvent retrouver de la reconnaissance dans des organisations aplaties.

Pas de recette magique et unique dans la mise en place de l'Agile

La clé de la réussite de la transformation agile réside dans la compréhension de l'importante transformation qu'elle impose : il ne s'agit pas de la seule mise en œuvre « technique » de la nouvelle méthodologie mais d'une transformation en profondeur de la culture d'entreprise, de la façon de travailler et d'interagir. C'est une transformation qui touche toute l'entreprise. L'individu est au cœur de la démarche et son adhésion est capital pour assurer la réussite de la transformation. Les rôles évoluent : le manager devient un facilitateur, l'expert contribue au même titre que l'ensemble de l'équipe dont il est partie intégrante, de nouveaux rôles et métiers voient le jour (Product Owner, Scrum master, ...).

Naturellement il n'y a pas d'approche unique - une recette magique - pour mener à bien cette transformation. Notre expérience est que les différentes approches de transformation Agile reposent sur quatre dimensions principales :

- **Les motivations et le sponsorship de la transformation** : Direction Générale / DSI / Direction Digitale / Autre
- **Le périmètre initial de la transformation** : Structure dédiée (ex : Digital Factory) ou Structure existante (ex : DSI)
- **La profondeur visée de la transformation** : Equipe / Département / Direction / Entreprise ... ?
- **La magnitude du changement** : toute première expérience ? Culture de l'entreprise ? ,... ?

Et vous, comment abordez-vous votre transformation digitale et agile ? N'hésitez pas à nous contacter afin que nous partagions sur le sujet et que nous enrichissions mutuellement nos retours d'expérience !

Sources :

[1] http://www.hristov.com/andrey/fht-stuttgart/The_Agile_Manifesto_SDMagazine.pdf

A propos de Stanwell Insight

Créé en 2006, Stanwell Consulting est un cabinet de conseil en stratégie et transformation, historiquement spécialiste de la Banque et de l'Assurance et depuis 2013 du secteur Retail & Luxe.

Son positionnement original associe vision stratégique des modèles métiers de ses clients et capacité à imaginer, concrétiser, et accompagner leurs plans de transformation, qu'ils s'attachent à l'efficacité opérationnelle, l'innovation, l'entreprise digitale ou la croissance de la rentabilité. Assurance, Banque, Retail & Luxe sont les « cœurs de cible » des interventions de Stanwell.

Fort de cette expertise et afin d'accompagner toujours mieux ses clients, Stanwell Consulting est à l'écoute des besoins de leurs propres clients via son équipe Stanwell Insight. Retrouvez sur le site <https://insight.stanwell.fr> les points de vue des experts Stanwell mais également les études quantitatives et qualitatives conduites par Stanwell Insight.

Stanwell Insight a également créé un partenariat avec Wizville pour construire une offre de service packagée permettant la mise en place d'outil de mesure de la satisfaction client à chaud ou la pérennisation d'observatoires.