

## POUR UNE TRANSFORMATION VRAIMENT AGILE

*Insuffler de l'agilité dans une organisation, en particulier IT, devient un objectif de plus en plus courant des initiatives de transformation. Pourtant ces programmes sont souvent lourds et complexes ; comment peuvent-ils rendre plus agile l'entreprise ? Quelles bonnes pratiques adopter pour qu'une transformation soit véritablement agile ?*

### Pourquoi une transformation agile ?

Si mener des projets en mode agile est devenu monnaie courante dans de nombreuses DSI, leur généralisation se heurte souvent à des cultures et des modes de fonctionnement traditionnels bien ancrés dans les mœurs. Forts de ce constat, et quel que soit le secteur d'activité, beaucoup de groupes se lancent dans des transformations plus ambitieuses avec pour objectif affiché d'intégrer davantage d'agilité à leur organisation.

Ces transformations visent à disposer d'équipes plus réactives et efficaces sur les projets mais aussi sur l'ensemble des autres activités.

De telles initiatives s'opèrent à l'échelle de l'entreprise et remettent en question des processus et des façons d'agir propres à sa culture. Comment, dès lors, mener l'organisation vers plus d'agilité ? Trois principes nous semblent essentiels pour cela :

1. Les acteurs de la transformation partagent une vision commune et s'approprient les principes directeurs de la transformation
2. L'agilité s'insère dans la culture de l'entreprise permettant l'adaptation de son organisation
3. La transformation, elle-même, est menée de manière agile

### Une vision et des principes directeurs partagés

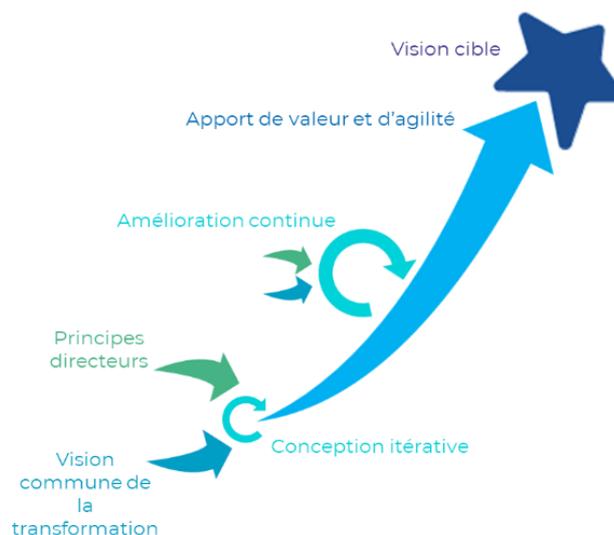
L'approche agile procède par itération et ne nécessite pas d'avoir en amont une vision extrêmement précise du résultat final. Néanmoins, les équipes partagent une vision de l'objectif et des principes directeurs.

Ainsi, pour une transformation agile, il ne s'agira pas tant de définir une cible précise à x années avec une feuille de route détaillée enchaînant les

projets sur n axes mais plutôt de construire une vision commune et d'instituer une démarche vertueuse d'amélioration continue au sein de chaque équipe.

L'agilité n'est en effet qu'un moyen d'améliorer l'entreprise et non une fin en soi. Il convient donc d'analyser en quoi elle peut apporter une réponse adaptée aux problèmes de l'organisation. Par exemple, il est souvent admis que l'agilité encourage fortement l'innovation, avec des structures de projet plus flexibles et moins monolithiques. De même, une organisation orientée produit permet de rapprocher les équipes Métiers et IT tout au long du cycle de vie des services SI. L'objectif in fine reste d'apporter rapidement au Métier des réponses adaptées à ses problématiques et un meilleur service.

De plus, la formalisation de cette vision est un levier efficace pour mobiliser les dirigeants et les engager dans la transformation.



Une fois la vision commune établie et partagée, les équipes au cœur de la transformation seront plus efficaces si elles développent aussi une culture commune de l'agilité.

### Développer une culture commune de l'agilité

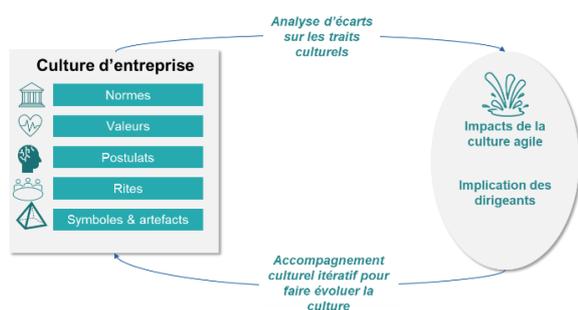
Dans un programme de transformation, l'acculturation des équipes à l'agilité se développe au travers d'expérimentations et de mises en œuvre concrètes.

Pour ce faire, il s'agit d'embarquer l'ensemble des équipes dès le début de la transformation, de bénéficier de l'intelligence collective et d'intégrer les remarques et retours rapidement et, le cas échéant, d'adapter l'organisation du programme.

L'un des biais fréquents quant à l'agilité est de s'aligner sur une méthodologie ou une norme existante (Scrum, SAFe, etc.). Le risque est de devenir prisonnier de la méthode sans développer de véritable culture. Au contraire, les transformations agiles réussies s'appuient souvent sur des bonnes pratiques issues de plusieurs référentiels largement adaptées aux contraintes et aux spécificités de l'organisation par l'expérimentation sur le terrain.

Une réflexion sur l'intégration de l'agilité à la culture de l'entreprise est donc nécessaire dans le cadre d'une approche systémique :

- comprendre le contexte et l'organisation,
- identifier la façon dont l'agilité vient percuter les traits culturels actuels de l'entreprise et l'identité professionnelle des différents métiers (par exemple, ce qu'est être chef de projet, être MOA / MOE, être manager, etc.),
- prendre en compte les contraintes spécifiques,
- ... tout cela afin de mettre en place une transformation sur mesure, agissant sur l'ADN de l'entreprise autant que sur les modes de fonctionnement.



Enfin, l'accompagnement des dirigeants est un vrai facteur clé de succès. Ils doivent être sensibilisés au plus tôt à la culture agile pour faire évoluer leurs modes de pensée et postures.

### Rendre agile la transformation

Les démarches classiques de transformation d'entreprise sont éprouvées. Mais peut-on vraiment rendre plus agile l'entreprise sans mener une transformation agile en elle-même ? Quelle agilité apportera à l'entreprise une approche traditionnelle enchaînant un mois de diagnostic, trois mois de définition d'un modèle opérationnel cible et un an de mise en œuvre ?

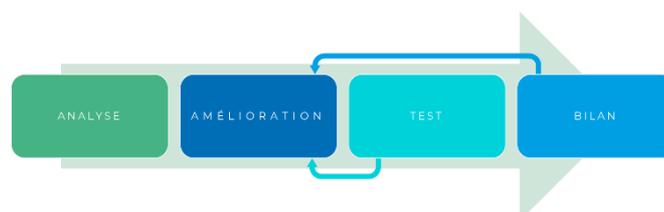
Le projet de transformation se doit donc de montrer l'exemple en embarquant les collaborateurs et en participant à leur acculturation à l'agilité.

En ce sens, l'approche retenue appliquera les principes clés de l'agilité :

- Autonomisation et responsabilisation des équipes
- Expérimentation sur le terrain
- Des « solutions » opérationnelles avant qu'elles soient documentées
- Des changements de tailles modestes
- Une progression itérative et incrémentale

Pour ce faire, on partira des remontées terrain pour adresser les chantiers à mener.

Chaque chantier sera ainsi mené sur un cycle de « test & learn » durant quelques semaines enchaînant, à travers des ateliers collaboratifs, la définition de la meilleure solution candidate, son test en réel par des membres de l'équipe puis sa rétrospective : abandon, complétion ou extension à d'autres périmètres.



L'ensemble de ces chantiers constitueront le « backlog » de la transformation qui vivra en fonction de leur avancée et du lancement de nouveaux chantiers. Le pilotage de la transformation se concentrera sur :

- Le maintien de la cohérence des chantiers avec la vision et entre eux
- La communication et le partage des bonnes pratiques ainsi instituées
- L'organisation d'évènements réguliers (par trimestre par exemple) pour mesurer le chemin parcouru et mettre en perspective le prochain cycle de chantiers

Ainsi, une véritable culture agile de l'amélioration continue émergera concrètement et progressivement. Celle-ci sera directement expérimentée par les collaborateurs et bien plus pérenne qu'une transformation « classique » car ancrée dans les pratiques.

## L'OFFRE TRANSFO AGILE BY TALAN

Talan accompagne les DSI et Métiers de tous secteurs dans leur transformation numérique, tant sur les plans technologiques que sur les plans organisationnels et humains.

Talan met ainsi en commun ses expertises complémentaires pour proposer une approche innovante et systémique de l'agilisation des entreprises.

## CONTACTS

Amaury de BRISOULT, Directeur CIO Advisory  
TalanConsulting

[amaury.de-brisoult@talan.com](mailto:amaury.de-brisoult@talan.com)

+33 6 95 38 56 22

David PETERSEN, Manager CIO Advisory  
TalanConsulting

[david.petersen@talan.com](mailto:david.petersen@talan.com)

+33 6 14 93 35 23

Yaël RAWAT, Senior Manager People & Culture  
TalanConsulting

[yael.rawat@talan.com](mailto:yael.rawat@talan.com)

+33 6 64 44 90 78

Matthieu RIBOULET, Directeur des Opérations  
TalanLabs

[matthieu.riboulet@talan.com](mailto:matthieu.riboulet@talan.com)

+33 6 28 92 23 26

Guillaume LABORIER, Lead agile  
TalanOpérations

[guillaume.laborier@talan.com](mailto:guillaume.laborier@talan.com)

+33 6 70 80 42 47