



L'AGILITÉ EN ENTREPRISE

Effet de mode ou révolution de l'entreprise ?

L'AGILITÉ EN ENTREPRISE

Effet de mode ou révolution de l'entreprise ?

En cherchant à rester compétitifs au sein d'un secteur toujours plus innovant, les développeurs informatiques ont imaginé dans les années 1990 des méthodes de conception d'un nouveau genre. À l'inverse d'une approche traditionnelle prédictive et de longue durée, ces pratiques, dites agiles, placent le pragmatisme, l'itération et le client au cœur des process.

Devenues synonymes de réactivité et d'adaptabilité, elles ont su séduire les entreprises dont l'environnement se révèle toujours plus incertain et mouvant. Organisation horizontale, petites équipes pluridisciplinaires, autonomie des collaborateurs, *feedback* et amélioration continue... Au-delà de la sphère du développement, les méthodes agiles s'adaptent aux besoins des entreprises et des départements qui empruntent leur voie. Grâce à elles, les entreprises favorisent leur innovation et stimulent leur croissance. Impliqués dans la promotion des produits et dans la gestion de la performance, les services marketing et des ressources humaines ont particulièrement tendance à y recourir.

Pour autant, étendre l'agilité à l'ensemble de l'entreprise s'avère complexe et représente souvent un changement radical des pratiques et une véritable révolution culturelle pour les collaborateurs. La transformation progressive, la formation ainsi que l'implication des dirigeants et des managers se révèlent alors des éléments fondamentaux. Si la crise sanitaire de 2020 a mis en avant la nécessité pour les entreprises d'être réactives, une transition agile s'envisage de préférence dans un contexte apaisé et de manière pérenne.



DANS CE DOSSIER

POINTS-CLÉS ET ENJEUX	4
L'AGILITÉ EN ENTREPRISE : ORIGINES ET DÉFINITIONS.....	6
Le développement informatique, berceau de l'agilité	6
L'agilité au-delà de l'informatique : une redéfinition du concept.....	9
ADOPTER L'AGILITÉ : UNE STRATÉGIE ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE	15
Des leviers de transformation à s'approprier	15
L'agilité organisationnelle pour répondre à la complexification du marché.....	16
Favoriser l'innovation et accompagner la croissance de l'entreprise.....	22
Adapter les méthodes agiles des développeurs à d'autres fonctions de l'entreprise ..	28
FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGILITÉ, PISTES D'AMÉLIORATION ET OPPORTUNITÉS	34
Un constat mitigé.....	34
Le passage à l'échelle demeure problématique	36
L'agilité réinvente la relation contractuelle client-fournisseur	41
L'agilité en entreprise à l'heure de la crise de Covid-19	42
LEXIQUE.....	45

L'agilité, un levier de performance efficace

Nées dans les années 1990 aux États-Unis, les méthodes agiles ont prouvé leur efficacité dans le secteur de l'informatique et des nouvelles technologies. Devant faire face à des environnements complexes et contraints de démontrer de rapides capacités d'innovation, les acteurs du développement informatique ont trouvé dans ces méthodes **une alternative aux approches traditionnelles peu adaptées** à leurs activités.

L'objectif principal visait à améliorer un modèle de conception considéré comme rigide et trop lent, en vue de **supprimer le décalage entre les attentes des utilisateurs et les produits** conçus. Il s'agissait d'inclure le client dans la boucle du développement et de concevoir les produits par itérations successives, dans une logique d'adaptation et d'amélioration continue. Les développeurs ayant adopté ce changement dans leurs pratiques sont parvenus à **réduire sensiblement leur *time to market***, en déployant leurs logiciels avec une rapidité inconcevable auparavant. Les principes de ces méthodes agiles, et les valeurs qu'elles défendent, ont été théorisés en 2001 dans le *Manifeste agile*, rédigé par des spécialistes du développement informatique.

Depuis les années 2010, la complexité croissante de l'environnement économique oblige les entreprises à trouver des solutions pour pérenniser leur activité et faire face à une concurrence accrue. Grâce à leur efficacité, les méthodes et

pratiques agiles se présentent comme **des outils à leur disposition pour gagner en flexibilité**. Elles leur offrent la possibilité de s'adapter aux exigences de leurs clients et aux évolutions de leur marché.

Employée dans d'autres secteurs d'activité que l'informatique, l'agilité s'envisage désormais comme une philosophie, **un état d'esprit applicable à l'ensemble de l'organisation**. L'entreprise agile représenterait à ce titre le modèle de management de demain, nécessitant à ce titre une véritable révolution organisationnelle, culturelle et technologique.

Précisément définie à ses débuts, l'agilité s'est toutefois transformée en une notion aux contours plus flous. Plusieurs termes coexistent (mouvement agile, management agile, démarche agile, agilité, méthodes agiles, etc.) et recouvrent parfois des réalités diverses. Il en résulte **une certaine opacité de la définition de l'agilité en entreprise**.

Pour autant, **certaines caractéristiques communes héritées des principes fondamentaux de l'agilité se dégagent** : la satisfaction et la participation du client tout au long du développement des produits ou des services, le recours à l'intelligence collective via des petites équipes multidisciplinaires et auto-organisées, la pratique du *feedback*, l'amélioration continue, et enfin, une organisation horizontale encourageant la transparence et la responsabilisation des employés.

Une révolution culturelle délicate à instaurer

Favoriser l'innovation, diminuer les délais de mise sur le marché, accompagner et maintenir sa croissance, améliorer sa productivité... Avec leur promesse de réactivité, les principes agiles peuvent répondre aux préoccupations actuelles de nombreuses entreprises. Toutefois, **ils restent aujourd'hui limités à certains secteurs d'activité** particulièrement soumis à des environnements instables, et attisent surtout l'intérêt des grandes entreprises. Celles-ci cherchent à concurrencer les GAFAs et les autres entreprises innovantes sur leur propre terrain, celui de l'agilité.

Lorsqu'elles souhaitent étendre leur agilité à l'ensemble de leur organisation, les entreprises utilisent des approches "agiles à grande échelle". **Ce passage à l'échelle (*agile at scale*) représente le grand défi de l'agilité.** Il nécessite un changement organisationnel et culturel complexe, pour lequel **l'implication et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs s'avèrent indispensables.** L'équipe dirigeante et les managers occupent une place de premier ordre dans cette démarche. **Le manager doit modifier sa posture,** en endossant davantage le rôle de coach. Son intention principale n'est plus de diriger et décider, mais de **favoriser l'intelligence collective et de se mettre au service de son équipe.** L'accompagnement des managers dans le développement de leur nouvelle position s'avère crucial. Conjointement, **la participation des dirigeants apparaît comme un autre facteur clé de réussite.** Il s'agit de convaincre de l'efficacité de l'agilité, de la déployer si possible de manière progressive et de l'envisager sur le long terme. L'entreprise doit d'abord savoir où elle en

est et où elle veut aller pour **donner du sens à sa transformation.** Pour augmenter ses chances de succès, la diffusion des principes agiles s'envisage de préférence sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Toutefois, **l'agilité se déploie encore rarement dans toutes les strates de l'entreprise.** Elle séduit particulièrement certaines fonctions supports comme les ressources humaines et le marketing, souvent pour répondre à un besoin de productivité. S'ils **réinventent parfois leurs pratiques** pour accompagner la transformation agile de leur entreprise, ces départements y trouvent aussi un moyen de **gagner en efficacité en adaptant certains usages et outils** empruntés aux développeurs : petites équipes en mode projet, objectifs courts, *feedback*, management visuel avec des post-it, stand-up meeting quotidien...

Si l'agilité séduit par son efficacité, **elle essuie parfois la critique** concernant des usages détournés qui viseraient seulement à augmenter la pression sur les collaborateurs.

Loin d'être un simple effet de mode, l'émergence des méthodes agiles a ouvert un vaste champ de réflexion et constitue **une alternative aux techniques classiques de conduite du changement.** En 2020, la crise sanitaire de Covid-19 a mis en lumière certains apports des méthodes agiles et s'est présentée comme un accélérateur de changement. Cette période de forte incertitude donne l'occasion aux entreprises de réfléchir à leur organisation, voire **d'amorcer une transformation culturelle plus profonde et durable.**

L'AGILITÉ EN ENTREPRISE : ORIGINES ET DÉFINITIONS

Le développement informatique, berceau de l'agilité

Le mouvement agile est apparu dans **le secteur du développement de logiciels informatiques aux États-Unis dans les années 1990**. Il tire son origine de procédés précis, appelés méthodes agiles, imaginés pour pallier le "décalage observé entre les attentes des utilisateurs et les applications livrées", explique Véronique Messenger, coach agile et auteure de plusieurs ouvrages sur le sujet. Initialement, une douzaine de méthodes agiles existaient, rappelle *Le Figaro* : *Scrum, Extreme Programming, Crystal, Adaptative Software Development, Lean Software Development* ou encore *Kanban*. Certains de ces procédés ont également été désignés sous le vocable *light methodologies*. Leur point commun est de **découper un projet en brèves étapes ou itérations**, détaille Véronique Messenger.

En 2001, 17 experts américains de l'informatique ont **formalisé cette approche en rédigeant le Manifeste Agile** ou *Agile Manifesto*. La méthode agile y est décrite comme un moyen d'améliorer le modèle traditionnel de développement en cascade (*waterfall development*). Celui-ci suit une succession d'étapes prédéfinies : analyse, conception, développement puis tests. Or, **cette méthode se heurte bien souvent à un effet tunnel**, c'est-à-dire un manque de visibilité concernant l'avancement du projet et ses perspectives d'achèvement. Par ailleurs, s'il est efficace dans un environnement stable, le modèle en cascade s'est révélé inadapté au marché des logiciels informatiques, sujet à des mutations rapides. Avant même d'être livrés aux clients, les produits s'avéraient obsolètes. En parallèle, les développeurs étaient soumis à des procédures administratives fastidieuses.

Plus généralement, **le mouvement agile s'oppose aux méthodes de management classiques** telles que le management *command & control*. Jugées désuètes, lourdes et rigides, ces dernières seraient contre-productives pour l'organisation. La méthode agile entend remédier à ces défauts en optimisant la production et l'allocation des ressources.

LE MANAGEMENT COMMAND & CONTROL

La méthode *command & control* correspond à un type de management en entreprise. Hérité du XIX^{ème} siècle où il s'est développé avec le développement de l'industrialisation, le management *command & control* demeure aujourd'hui largement utilisé dans le monde occidental. Cette méthode suit le schéma traditionnel suivant : la direction est en charge de la définition des objectifs, elle donne les grandes orientations stratégiques et surveille leur exécution à l'aide d'indicateurs qualitatifs.

source : sysk.fr, 23 juillet 2018



LES 12 PRINCIPES DE LA MÉTHODE AGILE D'APRÈS LE MANIFESTE AGILE

Principe	Description
1	La plus grande priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2	Accueillir positivement les changements de besoins, même tard dans le projet : les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3	Livrer fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4	Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5	Réaliser 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.
6	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.
7	Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8	Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9	Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité.
10	La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
11	Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12	À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Traitement IndexPresse. Source : lescahierdelinnovation.com

Le Manifeste Agile promeut ainsi quatre valeurs centrales comme le rappelle la *Harvard Business Review* :

1. Les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils

La méthode agile encourage une communication plus efficace et en face-à-face. Les projets doivent regrouper des individus motivés qui évoluent dans un environnement ludique et créatif.

2. Des prototypes opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive

La documentation de l'action est vue comme une tâche lourde et chronophage. La méthode agile privilégie le test de petits segments du produit sur une clientèle réduite sur de courtes périodes. Si le produit est apprécié, il sera conservé. Dans le cas contraire, la solution sera retravaillée afin de convaincre la clientèle, ou bien elle sera abandonnée.

3. La collaboration avec les clients plutôt que la négociation contractuelle

L'implication du client tout au long du développement du produit permet de répondre au mieux à son besoin. La satisfaction de la clientèle constitue un élément essentiel de la méthode agile.

4. L'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un planning

Les prévisions détaillées de la gestion de projet traditionnelle sont souvent synonymes de perte de temps et d'argent. À l'inverse, le recours aux itérations courtes permet de redéfinir les priorités, de s'adapter au contexte et de saisir de nouvelles opportunités.

La méthodologie agile allait "complètement à l'encontre des façons dont on travaillait alors dans les entreprises de développement de logiciels", explique Philippe Korda, dirigeant du cabinet de conseil Korda & Company. Ces valeurs

peuvent être appréhendées comme "une sorte d'outil heuristique de prise de décision que chacun sera libre de s'approprier en fonction de ses objectifs et de son contexte particulier", souligne quant à lui le site des *Cahiers de l'innovation*.

En parallèle de ces valeurs, les auteurs du manifeste ont également exposé 12 principes concrets de la méthode agile, reproduits dans le tableau ci-dessus.

La méthode agile Scrum

La méthode *Scrum*, signifiant mêlée, constitue l'un des procédés agiles les plus connus. La *Harvard Business Review* indique qu'elle est employée cinq fois plus souvent que les autres techniques agiles. Cette méthode repose sur plusieurs principes. Tout d'abord, l'entreprise forme une équipe réduite de trois à douze personnes affectée à une mission particulière. Chaque participant apporte des compétences diverses, formant ainsi **une unité multidisciplinaire et transversale**. Plusieurs rôles émergent au sein de cette unité. Le *Scrum master* tient celui d'animateur. Il est notamment garant de l'adhésion de l'équipe aux valeurs agiles. Le *product owner* est en charge des relations entre les différentes parties prenantes du projet et représente les demandes des clients. Les développeurs et les testeurs se répartissent les tâches, élaborent des décisions et des estimations. **Ces différentes équipes sont auto-organisées**, c'est-à-dire qu'elles ont la responsabilité de leurs tâches sous tous leurs aspects.

Dans le cadre de la méthode *Scrum*, le *sprint* joue un rôle fondamental. Il s'agit d'une période courte (2 à 8 semaines) durant laquelle chaque équipe travaille sur les premières versions du produit. Plusieurs moments clés jalonnent le *sprint*. Premièrement, une réunion de planification permet à l'équipe de construire une vision et d'établir les fonctionnalités à livrer au client. Les tâches prioritaires sont établies, ainsi que les estimations de temps. Tous les jours, les membres de l'équipe se réunissent pour faire état de l'avancement du projet et des obstacles

à surmonter. Ces *daily meetings* se déroulent debout autour d'un tableau où l'ensemble des tâches faites, en cours et à réaliser sont affichées. L'avancement des tâches est réévalué chaque jour. Des démonstrations du produit, appelées *demo*, ont également lieu avec l'ensemble de l'équipe et le client. Ce dernier est appelé à tester le prototype et à donner des *feedbacks* pour l'amélioration du produit. Enfin, le *sprint* se termine par une ultime réunion, la rétrospective, où chaque participant exprime son ressenti et ses idées d'amélioration. Les *sprints* se succèdent de cette manière jusqu'à la livraison finale du produit.

D'après la *Revue française de gestion*, la méthode *Scrum* utilise trois types d'outils lors des *sprints* :

1. La structuration de l'espace. Celle-ci correspond généralement à un *open space* pourvu d'un tableau blanc et d'une dénomination spécifique.
2. La structuration du rythme. La méthode agile *Scrum* s'appuie sur des *timeboxing*. Cet outil permet de définir la fréquence et la durée des moments-clés dans une perspective de transparence et d'auto-évaluation.
3. Les outils collaboratifs. Le management visuel et notamment l'utilisation de post-it est souvent employé. Il permet de représenter facilement l'avancement des tâches (à réaliser, en cours ou terminées). D'autres outils ludiques peuvent être mis en place pour faciliter la communication et la prise de décision, tels que le vote de confiance et le questionnement.

Sources : *Harvard Business Review*, août-septembre 2017 et *Revue française de gestion*, janvier-février 2018.

SOURCES

Que veut dire "l'agilité" en entreprise, ce mot fétiche de Macron ?, *lefigaro.fr*, 7 août 2018, de Quentin Périnel.

Être agile dans un monde de process, *Entreprise et carrières*, 13-19 novembre 2017, de Hugo Lattard.

Adoptez les méthodes agiles, *Harvard Business Review*, août-septembre 2017, de Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Hirotaka Takeuchi.

Une définition enfin claire de l'agilité ?, *lescahiersdelinnovation.com*, de Charles Hannote.

L'agilité au-delà de l'informatique : une redéfinition du concept

L'agilité pour répondre à la complexité croissante de l'environnement de l'entreprise

Arrivées en France dans les années 2000, les méthodes agiles se sont peu à peu implantées dans d'autres secteurs de l'économie. Elles connaissent un **essor particulier depuis le début des années 2010**. "Depuis trois ans, il y a effectivement une frénésie autour de cette notion d'agilité", confirmait Philippe Korda, dirigeant du cabinet de conseil Korda & Company, lors du Salon du management en novembre 2017. Des petites et grandes structures se sont laissées séduire. Différents départements des entreprises tels que les ressources humaines, le marketing, la communication ou encore les comités de direction adoptent désormais ce type de pratiques.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le succès des démarches agiles. Premièrement, **l'environnement des organisations devient de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu**, d'après l'acronyme VICA créé par l'US Army War College à la fin des années 1980. Ainsi, selon la *Harvard Business Review*, la complexité de l'entreprise a été multipliée par 35 contre 5 pour la complexité de l'économie. Le rythme et la cadence des changements se sont accentués. Les dirigeants rencontrent, de ce fait, de plus en plus de diffi-

cultés à établir des prévisions et des anticipations stables. Face à un environnement mouvant, l'agilité apparaît comme une solution managériale intéressante aux yeux des organisations. **"Il s'agit d'un véritable enjeu de survie pour nombre d'industries très chahutées** comme la banque, l'assurance, etc., obligées de se transformer et même de se réinventer pour contrer le fléau montant de la complexification", confirme Jean-Christophe Conticello, PDG de Wemanity, entreprise spécialisée dans les solutions agiles. Plus généralement, **l'agilité permet aux entreprises de faire face à une nouvelle concurrence**

et de pérenniser leur activité.

"Beaucoup d'entreprises se rendent compte que les véritables menaces qui pèsent sur elles viennent d'acteurs nouveaux sur leurs marchés et dont la principale caracté-

- 75 %

La réduction du temps des cycles des projets innovation de l'entreprise américaine de matériel agricole John Deere grâce aux méthodes agiles.

Source: *Harvard Business Review*, août-septembre 2017

LES MÉTHODES AGILES SE DÉPLOIENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La fonction publique aurait également intérêt à adopter la démarche agile, expliquent Johan Theuret et Isaac Getz dans un article du journal *Les Échos*.

Le "carcan bureaucratique" pèse en effet sur les usagers, mais s'avère également source de démotivation chez les agents publics. Selon les auteurs, les méthodes agiles représentent un bon moyen de redonner des responsabilités aux employés, tout en faisant croître l'adaptabilité et la performance des organisations publiques.

Plus encore, les méthodes agiles pourraient s'appliquer dans l'élaboration des politiques publiques, plaide Rustam Romaniuc, chercheur à l'Université Catholique de Lille et directeur scientifique de l'Anthropo-Lab. "Les nouvelles méthodes agiles (et les techniques associées) adoptées par les entreprises devraient inspirer nos décideurs publics à faire plus confiance aux citoyens et à leur donner les moyens pour mettre en commun les connaissances limitées dont chacun dispose", explique-t-il. L'intelligence collective, chère aux méthodes agiles, apparaît comme un outil applicable et pertinent pour l'élaboration des politiques publiques.

source : lesechos.fr, 21 août 2017 et 2 janvier 2018.

téristique est l'agilité", souligne Philippe Korda. Cette concurrence exacerbée, tirée par des start-up très réactives, contraint les acteurs traditionnels à revoir leurs méthodes d'organisation pour faire preuve de plus de souplesse.

Par ailleurs, les crises économiques successives des années 2000 ont peu à peu **remis en cause les méthodes classiques de management**. Les entreprises organisées en silos sont jugées trop bureaucratiques, déresponsabilisantes et peu per-

formantes. Salariés comme managers souffrent de démotivation. Une étude de l'Ifop révèle ainsi que 60 % des managers se considèrent de moins en moins motivés et moins de 10 % des salariés souhaitent accéder à ce statut. En adoptant un modèle horizontal et moins hiérarchique, les entreprises espèrent redonner des responsabilités, développer la prise d'initiative et libérer la créativité de leurs salariés.

L'intérêt des entreprises pour les méthodes agiles s'explique aussi par la réussite des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), qui appliquent ces pratiques depuis leur création. Ces méthodes et le management qui en découle attirent et fidélisent les talents. **La démarche agile a également prouvé son efficacité** dans la sphère du développement informatique. Les taux de réussite des logiciels ont crû sensiblement. La qualité et la vitesse de la commercialisation ont été améliorées. La motivation et la productivité des équipes se sont vues stimulées, mentionne la *Harvard Business Review*. Ces bons résultats justifient l'attrait des entreprises pour cette démarche. Les entreprises se saisissent donc des méthodes agiles pour **accroître leur performance, tout en générant de l'engagement** auprès de leurs équipes.

SOURCES

Qu'est-ce qu'une entreprise agile ?, *hbrfrance.fr*, 25 mai 2020, de Ludovic Cinquin.

La Solution Agile, *Le Nouvel Économiste*, 1^{er} novembre 2019, de Patrick Arnoux.

Que veut dire "l'agilité" en entreprise, ce mot fétiche de Macron ?, *lefigaro.fr*, 7 août 2018, de Quentin Périnel.

Être agile dans un monde de process, *Entreprise et carrières*, 13-19 novembre 2017, de Hugo Lattard.

Adoptez les méthodes agiles, *Harvard Business Review*, août-septembre 2017, de Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Hirotaka Takeuchi.

Qu'est-ce que l'agilité en entreprise ?, *lesechos.fr*, 19 mai 2014.

Vers une entreprise agile ?

Initialement employée pour le développement de logiciel et la gestion de projet, la démarche agile s'étend à divers secteurs d'activité économique et fonctions de l'entreprise. La *Harvard Business Review* indique que **les méthodes agiles s'avèrent pertinentes pour de nombreuses fonctions du développement produit**. Les projets marketing, la planification stratégique, et la *supply chain* peuvent bénéficier de cette méthodologie. Certaines activités du comité de direction peuvent également se prêter aux démarches agiles, notamment l'élaboration des stratégies, l'affectation des ressources, le développement des innovations de rupture et l'amélioration de la collaboration entre structures. Si la démarche agile peut se décliner au niveau d'une équipe ou d'un produit, elle peut également s'appliquer à l'ensemble de l'organisation : on parle alors d'entreprise agile. **"Certaines entreprises commencent à penser que des secteurs entiers pourraient devenir agiles"**, confirme *Le Nouvel Économiste*. L'entreprise d'électronique allemande Bosch, la firme financière américaine USAA ou encore Saab, le spécialiste suédois de la défense, appliquent par exemple l'agilité au niveau global. Cependant, **le passage d'une équipe agile à une entreprise agile n'est pas aisé** et constitue une triple révolution, selon le journal. Une révolution organisationnelle tout d'abord. Il s'agit d'**agencer l'entreprise en petites équipes** multidisciplinaires et agiles, appelées *squad*. L'entreprise agile implique également **un changement culturel majeur**. La culture de l'entreprise, ses modes de fonctionnement et ses pratiques doivent privilégier l'intérêt du client, plutôt que des méthodes

de management traditionnelles de type *top-down* (c'est-à-dire verticales). Enfin, l'entreprise agile induit **une révolution de type technologique**. L'utilisation massive du digital, du numérique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ainsi que la participation accrue du client font émerger de nouvelles méthodes de travail. L'agilité pour l'entreprise entière constitue donc aux yeux de beaucoup **un changement radical de paradigme**.

Pour aider les entreprises dans ce passage à l'échelle (*scale up*), plusieurs modèles sont apparus : *Nexus*, *Scrum@Scale*, *Large-Scale Scrum*

(*LeSS*), *Disciplined Agile Delivery (DAD)*, ou encore *Scaled Agile Framework (SAFe)*. Ce dernier cadre agile constitue l'un des plus connus et utilisés. Il a été créé par le consultant en management et développeur de logiciel Dean Leffingwell en 2011. *SAFe* est commercialisé par l'éditeur Scaled Agile, qui propose en 2020 la version 5.0. Cette méthodologie englobe un "ensemble de principes, processus et meilleure pratiques qui aident les organisations à adopter des méthodes agiles", détaille le site *Le monde de l'informatique*. En outre, *SAFe* intègre également des pratiques issues du *Lean* et du *Design Thinking*. Ce package a permis à ce procédé de devenir "le cadre de référence pour les grandes organisations", explique le site *Gladwell Academy*.

Cependant, Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Hirotaka Takeuchi, spécialistes professionnels et universitaires de l'agilité, mettent en garde contre l'application systématique des méthodes agiles à toute l'entreprise dans un article de la *Harvard Business Review*. Ces dernières leur semblent

Elle a dit...

"Le monde industriel a connu la révolution du taylorisme, puis celle du fordisme. La troisième révolution, actuelle, est celle de l'agile."

Vinciane Beauchene, directrice associée du cabinet BCG.

inappropriées pour certains départements, tels que la comptabilité ou les achats, ou certaines tâches comme les opérations courantes, la maintenance d'une usine et les appels commerciaux. Plus généralement, ils estiment que certaines conditions sont favorables à l'application des méthodes agiles et d'autres non.

Pascale Gentil et Frédérique Chédotel ont mené une enquête exploratoire sur la méthode agile *Scrum*. Elles en ont déduit un modèle, selon lequel l'agilité pourrait s'appliquer à trois niveaux de l'entreprise :

1. Le niveau macro : l'entreprise

On parle alors d'entreprise agile. Celle-ci englobe et épouse le changement. Pour réussir cette tran-

sition, l'établissement de l'agilité suppose une cohérence entre l'entreprise et la méthode agile.

2. Le niveau méso : le service développement
L'unité contribue au changement et à la création de valeur du produit grâce à une dynamique collective et à une méthode agile. L'équipe œuvre localement à la création d'un répertoire de pratiques.

3. Le niveau micro : l'équipe projet

L'entreprise, dans le cadre d'un projet, est en mesure de s'adapter et d'intégrer les changements grâce au travail collaboratif et à l'utilisation d'outils simples.

SOURCES

Qu'est-ce que SAFe ? Le cadre de mise à l'échelle de l'agilité ou *Scaled Agile Framework* (1ère partie), *gladwellacademy.fr*, 6 mars 2020, de Boris de Jong.

La Solution Agile, *Le Nouvel Économiste*, 1^{er} novembre 2019, de Patrick Arnoux.

SAFe : principes, bénéfices et clés d'implémentation, *lemondeinformatique.fr*, 3 septembre 2019, de Moira Alexander.

La mode est au management agile, *lenouveleconomiste.fr*, 11 juillet 2018.

Adopter les méthodologies agiles pour créer une économie flexible et innovante, *lesechos.fr*, 28 mars 2018, de Marco Comastri.

Outils et pratiques pour une compétence collective en situation. Le cas de la méthode agile *Scrum*, *Revue française de gestion*, janvier-février 2018, de Frédérique Chédotel et Pascale Gentil.

Adoptez les méthodes agiles, *Harvard Business Review*, août-septembre 2017, de Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Hirotaka Takeuchi.

ENVIRONNEMENT PROPICE AUX DÉMARCHES AGILES

Conditions	Favorables	Défavorables
L'environnement de marché	Les souhaits du client et les options retenues changent fréquemment.	Le marché est stable et prévisible.
L'implication client	Collaboration étroite et <i>feedback</i> rapide sont possibles. Le client sait de mieux en mieux ce qu'il veut en même temps que le projet progresse.	Les spécifications sont claires dès le début et resteront inchangées. Le client n'est pas disponible pour une collaboration suivie.
Quel type d'innovation ?	Les problèmes sont complexes, les solutions inédites, et le champ d'intervention n'est pas clairement défini. Il est possible que les spécifications produites soient modifiées. Les percées créatives et le délai de commercialisation sont importants. La collaboration transversale est essentielle.	Des commandes similaires ont déjà été exécutées. Pour les développeurs les solutions sont simples. Spécifications détaillées et plannings peuvent être anticipés en toute confiance, les uns et les autres seront respectés. Les problèmes peuvent être résolus tour à tour dans les services appropriés.
Modularité du projet	Les développements incrémentiels ont de l'importance : le client peut en faire usage. Le projet peut être fragmenté et mené selon des cycles itératifs rapides. Des changements tardifs peuvent être envisagés.	Le client ne peut pas tester certains éléments du produit tant que l'ensemble n'est pas achevé. Les changements tardifs sont onéreux ou impossibles.
Erreurs en cours de projet	On en retire de précieux enseignements.	Elles peuvent être catastrophiques.

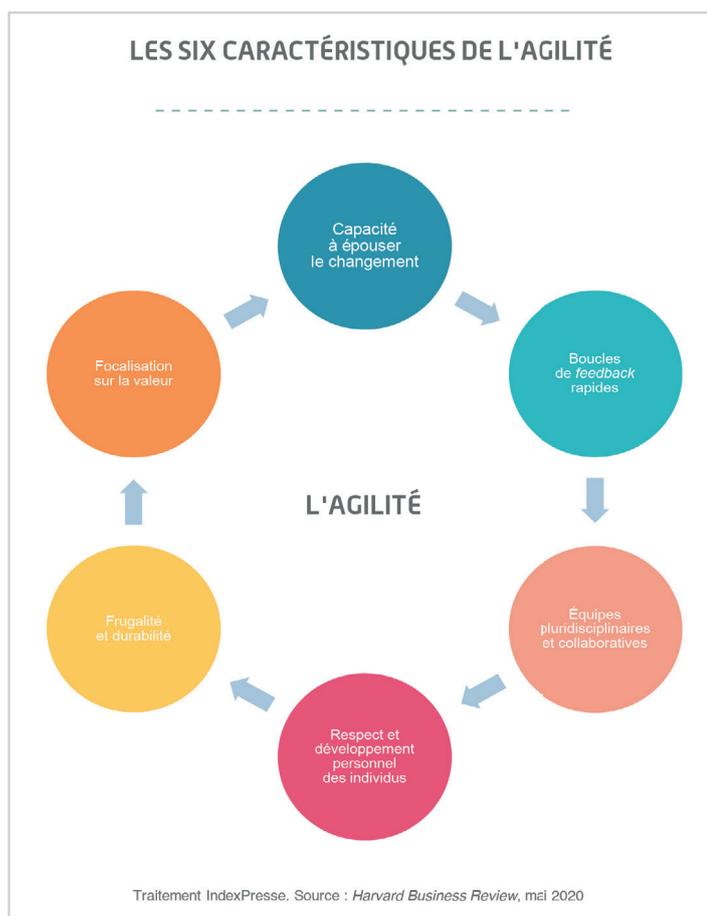
Traitement IndexPresse. Source : Bain & Company

Une définition qui reste floue

L'adoption des méthodes agiles par l'ensemble des secteurs de l'économie a conduit à une certaine redéfinition de l'agilité. Longtemps associée aux valeurs et principes fondateurs édictés dans le Manifeste Agile, **la définition de l'agilité tend aujourd'hui à s'élargir**. Plus qu'une méthode, elle relèverait d'un état d'esprit. La terminologie a également évolué : on parle moins aujourd'hui des méthodes agiles, que d'approche agile ou de pratiques agiles, explique Véronique Messenger, spécialiste de la question. **Concept galvaudé, l'agilité ne répond pas une définition unique**. Ainsi, pour Nawal Mrani Alaoui, directrice stratégie au sein du cabinet EY, "les méthodes agiles sont l'art de minimiser la quantité de travail inutile". L'universitaire anglais Donald Sull définit l'agilité comme "la capacité d'une entreprise à repérer et à tirer profit des opportunités dans l'environnement plus rapidement que ses concurrents". Le professeur de stratégie d'entreprise, de management et

d'innovation Frédéric Fréry, enseignant à l'école de commerce ESCP Business School propose une définition relativement semblable : "l'agilité serait la capacité à maintenir la compétitivité des entreprises alors que la turbulence de leur environnement dépasse leur vitesse d'adaptation traditionnelle". De son côté, la *Harvard Business Review* considère qu'une entreprise est agile lorsqu'elle "est capable de **mobiliser son intelligence collective pour créer de la valeur et évoluer de façon itérative et en continu**, avec une économie de moyens et d'énergie, et en créant les conditions d'épanouissement de ses membres." Isabelle Nicolas, responsable chez Sextant Expertise, rappelle qu'"il existe autant de définitions que de dirigeants qui se lancent dans ces modes de management".

Pour autant, toutes ces définitions s'appuient sur des dénominateurs communs. **La satisfaction du client et sa participation tout au long du proces-**



Le **sus de création du produit** se placent au cœur du processus d'agilité en entreprise. Les réactions des clients permettront de rediriger l'activité afin de proposer un produit toujours plus satisfaisant. **Le numérique, le digital et les technologies de l'information et de la communication apparaissent également comme un pilier de l'agilité.** Via les réseaux sociaux par exemple, les entreprises peuvent déployer une communication efficace mais aussi mieux cerner les besoins de leurs clients. Plus généralement, le digital s'est imposé comme un outil facilitateur des transformations radicales. **"L'innovation est au cœur de la démarche agile"**, souligne de son côté la *Harvard Business Review*. Celle-ci se produit au niveau des biens et services, mais aussi au sein des processus fonctionnels de l'entreprise. Enfin, **l'intelligence collective semble particulièrement prépondérante dans la démarche agile.** L'entreprise se réorganise en petites entités multidisciplinaires et auto-organisées, les *squads*, qui travaillent ensemble et expérimentent.

De son côté, la *Harvard Business Review* indique que les méthodes de développement agiles possèdent six caractéristiques propres : la capacité à épouser le changement, les boucles de *feedback* rapides, les équipes pluridisciplinaires et la collaboration entre les membres, le respect et le développement personnel des individus, la frugalité et la durabilité, et la focalisation sur la valeur.

SOURCES

Qu'est-ce qu'une entreprise agile ?, *hbrfrance.fr*, 25 mai 2020, de Ludovic Cinquin.

Les méthodes agiles, nouvel eldorado du management ?, *Entreprise et carrières*, 3-9 février 2020, de Sophie Massieu.

La Solution Agile, *Le Nouvel Économiste*, 1^{er} novembre 2019, de Patrick Arnoux.

Que veut dire "l'agilité" en entreprise, ce mot fétiche de Macron ?, *lefigaro.fr*, 7 août 2018, de Quentin Périnel.

Qu'est-ce qu'une entreprise agile ?, *lesechos.fr*, 6 février 2015, de Jérôme Barthélemy.

ADOPTER L'AGILITÉ : UNE STRATÉGIE ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE

Des leviers de transformation à s'approprier

D'actualité depuis quelques années et amplifiée par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, l'aspiration des entreprises à renforcer leur adaptabilité peut trouver dans les méthodes agiles un moyen de se réaliser. Connaissant les principes fondateurs de ces pratiques et les différents éléments qui les composent, **les entreprises doivent se les approprier pour développer leur propre vision concrète** avant d'entamer la transformation de leur organisation. Elles doivent notamment définir, parmi les méthodes et les pratiques qui composent les méthodes agiles, **les axes de transformation les mieux adaptés à leur organisation**. Cette démarche passe donc d'abord par **une quête de sens**, comme le précise Vincent Lenhardt, pionnier des métiers de la formation au coaching et au *team building* en France. Plusieurs questions préalables méritent de se poser : Comment la transformation s'inscrit-elle dans l'histoire de l'entreprise ? Où doit-elle l'amener pour ne pas subir les turbulences de l'environnement ? Comment l'entreprise vit-elle la situation actuelle ? Dans cette analyse, le rôle des dirigeants s'avère primordial, rappelle le journal *Les Échos*. Le journaliste Christophe Keromen évoque la nécessité de lister et d'**étudier les difficultés factuelles de performance**, qu'il appelle les "incapacités" de l'entreprise. Ces dysfonctionnements peuvent concerner l'incapacité à être compétitif ou à anticiper, ou bien les difficultés à voir ce qui se fait chez les concurrents. Cet examen sera complété par **l'observation du ressenti des différents membres de l'entreprise**. Intangibles,

ces "dissonances de l'entreprise" concernent par exemple un désengagement des équipes, une cassure entre les managers et les employés, ou encore un flottement général lié à un manque de priorisation.

En partant de ses propres difficultés internes et externes, l'entreprise a plus de chances de **trouver la meilleure façon pour elle de se transformer** et d'augmenter son agilité. La direction, le management intermédiaire et les collaborateurs doivent s'accorder sur une vision commune.

Devenue concrète, la transformation agile se matérialisera à travers **la réinvention de certains modes de fonctionnement** de l'entreprise. Charles Hannote, auteur pour les *Cahiers de l'innovation*, rappelle que les leviers de cette transformation doivent agir sur quatre niveaux simultanément : ses participants, son mode opératoire, sa gouvernance et sa vision stratégique. Si la transformation agile d'une entreprise ne peut se décliner que dans le cadre d'une démarche singulière, elle exige toutefois **une approche systématique** basée sur quatre grands principes, comme le rappelle Leila Benouche dans un article publié dans *Le Journal du Net* : la mise en place de processus orientés vers la satisfaction client, l'organisation par équipes transversales, la réduction du *time to market* des produits ou des services, et l'ajustement des capacités de production avec les ressources nécessaires. Souvent majeure dans les entreprises qui l'amorcent, cette évolution des pratiques se révèle **parfois totalement en rupture avec l'organisation existante**.

Alors que certaines entreprises sont parfois tentées de se réformer à la hâte, le lancement de la réflexion sur **la transformation agile devrait idéalement avoir lieu quand tout va bien** dans l'entreprise, "avant qu'il ne soit trop tard", estime Charles Hannote. Il s'agit de pouvoir s'adapter rapidement à des changements imprévus de son environnement, tout en préservant une continuité stratégique. Dans cette logique, l'agilité de l'entreprise se pense sur le long terme.

SOURCES

Mettre l'entreprise en mouvement: l'agilité dans le bon sens, *Les Échos*, 13 mars 2019, de Christophe Keromen.

Développer une agilité sur mesure: une nécessité pour les entreprises, *Les Échos*, 5 février 2018, de Christophe Keromen.

Une définition enfin claire de l'agilité? *Les Cahiers de l'innovation*, 22 juin 2018, de Charles Hannote.

Business Agility: les méthodes agiles doivent dépasser le cadre des départements IT, *lejournaldunet.com*, 18 avril 2019, de Leila Benachour.

L'agilité organisationnelle pour répondre à la complexification du marché

L'exemple du secteur bancaire

En ayant permis aux acteurs de l'informatique et du numérique de mettre sur le marché des nouveaux produits ou services plus rapidement, **les méthodes agiles offrent une promesse de réactivité** aux entreprises devant faire face aux innovations incessantes qui bouleversent leur environnement concurrentiel. Connu pour les lourdeurs de son système d'information et de son cadre réglementaire, le secteur bancaire s'est tourné vers les méthodes agiles pour **répondre à l'offensive des nouveaux acteurs**.

Début 2019, le groupe BPCE a amorcé un bouleversement organisationnel et managérial inspiré de méthodes agiles, indique le journal *Les Échos*. La banque a adopté les approches de type *Scrum* et le modèle d'agilité à l'échelle *SAFe*, en veillant à sensibiliser et à mobiliser les managers: "Nous avons fait un tour de France pour rencontrer toutes les équipes de développement, leur expliquer que l'agilité n'est pas une mode, et surtout, l'importance de leur rôle dans cette

transformation", explique Frédéric Burtz, directeur du digital. Le groupe a déployé le mode de développement de produits MVP (*Minimum Viable Product*), dont l'objectif réside dans le **prototypage et le test de nouvelles solutions dans des délais restreints**. Pour Sabine Baudin, directrice de la transformation et des communautés à la direction générale du groupe, "ce travail collaboratif permet, en décloisonnant l'entreprise, de gagner en agilité et en réactivité. **Cela constitue un véritable accélérateur de transformation.**" Concrètement, l'entreprise a positionné 1300 collaborateurs dans des équipes transverses fonctionnant en parallèle au sein de l'organisation. La constitution d'équipes pluridisciplinaires, avec des salariés provenant d'univers différents, permet de **travailler en modes itératifs courts**. Selon *Les Échos*, il s'agit pour les équipes de concevoir des produits ou des services régulièrement testés auprès des clients. En outre, dans **une démarche de perfectionnement continu**,

ADOPTER L'AGILITÉ : UNE STRATÉGIE ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE

des ateliers réunissant des collaborateurs de tous les métiers permettent de réfléchir à **l'amélioration de la qualité et de la relation client, et à la simplification du travail au quotidien**. Consciente de l'importance de ne pas imposer les nouvelles méthodes à ses équipes, l'entreprise a impliqué celles-ci dans la constitution de leurs nouveaux outils, notamment grâce à des trophées internes. Pionnier de l'agilité dans le secteur bancaire, le groupe néerlandais ING s'est orienté vers ces méthodes dès l'année 2015. Après avoir visité le siège d'ING à Amsterdam, le journal belge *L'Écho* témoignait d'une organisation semblable à celle d'une start-up, symbolisée notamment par une organisation de l'espace en *open space* et sans aucun bureau individuel. La banque s'appuie sur quatre principes de base : collaborer, livrer, réfléchir, améliorer. Chez ING, la collaboration prend la forme d'une structuration totalement réinventée. L'organisation par spécialités et par métiers a été éclatée, et **la séparation des fonctions en silos a laissé place à des petites équipes pluridisciplinaires**. Dépourvues de manager traditionnel, ces 400 équipes (*squads*) sont autogérées, précise le journaliste Jérémie Demeyer. Elles sont composées de huit personnes au maximum, mêlant des experts et des opérationnels. Les équipes développent des produits en mettant à contribution les clients. Annebeth Van Hall, coach agile chez ING Pays-Bas, témoigne de cette synergie accrue entre ce qu'elle nomme "le business" et l'IT : "Chaque matin, les membres d'une *squad* se retrouvent devant un mur rempli de post-it pour un *stand-up* de 15 minutes. Chacun peut ainsi dire aux autres ce qu'il a fait la veille, ce qu'il va

faire aujourd'hui et demander de l'aide à l'équipe si besoin." Concernant la conception des produits, ING privilégie **les petits projets livrables rapidement** plutôt que les projets à long terme. Ainsi, chacune des *squads* s'engage à fournir un livrable toutes les deux semaines.

Parallèlement, **la remise en question fait partie intégrante de l'organisation agile** de la banque : réflexions collectives, part significative du budget dédiée à la formation continue, arrêt d'un projet en mauvaise posture et incitation des équipes à se responsabiliser. Enfin, **l'amélioration se veut continue** tant pour les méthodes de travail que pour les produits proposés aux clients. Annebeth Van Hall résume ainsi la philosophie agile de son entreprise : "Pour une application mobile, une *squad* va travailler dessus, proposer après deux semaines une solution qui sera mise sur le marché et celle-ci sera ensuite améliorée en fonction du *feedback* reçu par nos clients."

Si la mise en œuvre des méthodes agiles chez ING a engendré un changement majeur dans l'organisation, elle s'est toutefois déroulée progressivement. D'après Karien Van Gennip, directrice générale d'ING en France, il était préférable de **procéder par étapes pour changer les mentalités** et la façon de travailler.

En France, Catherine Charrier-Leflaive, directrice générale adjointe du réseau La Poste, constate également dans le journal *Les Échos* l'efficacité d'une organisation transverse inspirée des méthodes agiles. Ce travail d'équipe pluridisciplinaire avec une approche itérative comparable au *test and learn* des jeunes pousses représente **le meilleur moyen de réduire le temps de**

10 %

La part du budget d'ING octroyée à la formation continue.

LA RELATION CLIENT DEVIENT PRODUCTRICE DE VALEUR

L'organisation agile induit la remise de l'humain au cœur de l'organisation. Dominique Sciamma, directrice de l'école de design La Strate qui accompagne des entreprises dans leur transformation, précise : "Il s'agit de remettre les collaborateurs, les clients et les partenaires au centre des préoccupations de l'entreprise." Le journal *Les Échos* rappelle le rôle complémentaire joué par les fournisseurs et les clients dans cette recherche d'intelligence humaine collective.

Ainsi, la relation avec les clients ne réside plus dans l'unique négociation contractuelle, elle se transforme en un rapport producteur de valeur. Une communication constante avec les clients aide les équipes à comprendre les besoins réels, qui évoluent avec le temps. Ainsi challengée, l'entreprise est à même de concevoir une offre en apportant davantage de valeur. L'instauration d'un *feedback* permanent permet de produire rapidement des solutions fonctionnelles. La création de ces relations spéciales avec les clients est souvent confiée aux équipes commerciales, qui sont en première ligne pour nouer des liens étroits avec eux et ainsi permettre à l'entreprise de les servir de manière optimale.

Sources : Les Échos, Action Co.

mise sur le marché de nouveaux produits et services, explique-t-elle. Grâce à une organisation conçue autour d'une équipe pluridisciplinaire de 200 personnes, La Banque postale parvient à livrer un nouveau service tous les six mois, précise la dirigeante. D'après elle, **la principale difficulté réside dans le recrutement des leaders de ces équipes**. La gestion de la polyvalence des collaborateurs, l'identification des différents enjeux et la hiérarchisation des priorités de chacun se révèlent être des tâches ardues. Formée aux modes de réflexion collectifs et transverses, **la nouvelle génération joue un rôle moteur dans cette organisation**, conclut la dirigeante.

D'après Patrick Arnoux, journaliste pour *Le Nouvel Économiste*, l'efficacité des organisations agiles donne aux banques **une réponse à la complexification croissante de leur environnement**. Dans le secteur bancaire, alors que la réactivité et la rapidité s'imposent pour contrer les nouveaux acteurs du marché, l'adoption des méthodes agiles est considérée comme un outil efficace.

SOURCES

Comment BPCE a converti 1 300 personnes à l'agilité, *IT for Business*, février 2020, d'Alain Clapaud.

La solution agile, *Le Nouvel Économiste*, 1^{er} novembre 2019, de Patrick Arnoux.

Comment mettre en place une équipe agile ?, *Action Co*, septembre 2019, d'Aude David.

Chez BPCE, le collaboratif accélère la transformation, *Les Échos*, 26 février 2019, Julie Le Bolzer.

La méthode agile, une promesse et un défi à la fois, *Les Échos*, 6 août 2018, de Ninon Renaud.

À partir de ce 2 janvier, ING va se la jouer "Agile", *L'Écho*, 30 décembre 2017, de Jérémie Demeyer.

Une entreprise ne peut se réduire à un immense programme agile, *Les Échos*, 13 février 2017, de Ninon Renaud.

Spotify, un modèle de l'organisation responsabilisante à grande échelle

Champion mondial de la musique en ligne, le géant suédois **Spotify se distingue par son modèle agile appliqué à une grande organisation**. Avec un effectif qui atteignait déjà 1 500 employés en 2016, l'entreprise a su préserver sa capacité d'innovation en mettant en œuvre une structure adaptée à son marché en perpétuel changement. Remise en question en permanence, l'application mobile de Spotify évolue sans cesse grâce à **une organisation transversale flexible et responsabilisante**. Chez Spotify, les *squads* développent, testent et déploient leurs solutions dans leur intégralité. Composées de 4 à 6 personnes, ces petites équipes représentent l'unité de base de la structure. Totalement autonomes dans leurs décisions, "elles déterminent ce qu'elles doivent développer pour répondre à un problème, comment le développer et agir rapidement en conséquence", précise Charles Miglietti, dirigeant de l'entreprise d'analyse de données Toucan Toco sur le site *frenchweb.com*. La compréhension et l'alignement des objectifs avec la stratégie de l'entreprise permettent aux *squads* de gagner en autonomie. Elles sont réparties dans des "tribus", des regroupements effectués selon les thèmes de travail, au sein desquels des personnes ayant les mêmes compétences ou fonctions (les "chapitres de compétences") peuvent **échanger sur leurs pratiques et les problèmes qu'elles rencontrent dans leur domaine d'expertise**. Dernier niveau de cette organisation, la "guilde" réunit des personnes ayant les mêmes centres d'intérêt, par exemple à travers des conférences et des newsletters. Pour Henrick Kniberg, Agile coach chez Spotify, avec cette organisation **l'entreprise a relevé le défi de produire à grande échelle, sans perdre son agilité**.

Reconnu pour son efficacité, le modèle Spotify est désormais un cas d'école de management horizontal qui séduit d'autres entreprises. Pour autant, peu d'entre elles se risquent à déployer ce type de méthode sur des milliers de personnes.

La compagnie d'assurances Axa en a fait l'expérience avec succès. Leader sur son marché, Axa a amorcé sa transformation en développant de nouvelles formes d'organisation du travail, notamment pour **faire face à de nouveaux concurrents** et à l'arrivée des comparateurs d'assurance. Après la création d'une première cellule agile en 2011 en méthode *Scrum*, plusieurs petites équipes ont été formées avec les coaches agiles du cabinet de conseil Octo Technology. Les résultats se sont avérés encourageants, avec par exemple **des délais de mise sur le marché raccourcis**, comme l'indique le journaliste Alain Clapaud dans un article du magazine *Le MagIT*. Forte de ces premiers succès, l'entreprise a souhaité **élargir ces nouvelles pratiques à l'ensemble de la DSI**

LES ESPACES DE TRAVAIL AU SERVICE DE L'AGILITÉ

Le coworking représenterait un levier d'agilité pour les grandes entreprises. Initialement adoptés par les indépendants et les start-up, les espaces partagés sont occupés à 75 % par des grands comptes, souligne Céline Leonardi, directrice du service de coworking Wellio. Selon Sylvain Hasse, directeur de la branche Corporate services chez BNP Paribas, ces espaces favoriseraient l'innovation: "Les entreprises du CAC 40 ont pris conscience que l'installation hors les murs de l'entreprise est propice à l'innovation, notamment pour les équipes projets en mode agile", explique-t-il.

Source : Le Moniteur des travaux publics et du bâtiment, 2019.

ADOPTER L'AGILITÉ : UNE STRATÉGIE ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE

(direction des services informatiques) en créant des liens entre les petites équipes agiles. En 2015, Axa décide de changer d'échelle et s'intéresse au modèle conçu par Spotify, qu'elle va adapter. Elle crée des tribus de 50 à 120 personnes, qui fonctionnent comme des start-up. Chaque tribu est composée d'équipes de 7 à 9 personnes (*squads*), ce qui représentait un enjeu majeur d'après Émilie-Anne Guerch, coach agile chez Axa interrogée par *Le MagIT*: **“Tout l'enjeu du passage à l'échelle est de savoir comment découper ces équipes** au sein de l'organisation produit, [...] avec

des personnes qui vont travailler sur ce produit pendant plusieurs années.” L'efficacité de l'approche ayant été validée, le projet s'est poursuivi avec le découpage en équipes des 2000 collaborateurs de la DSI. En 2018, 18 tribus travaillaient sur divers produits de l'assureur (santé, épargne, retraite...). À l'instar de Spotify, afin de garantir la cohérence de l'organisation et des actions des tribus, Axa a mis en place des guildes transverses composées d'experts. Leur objectif est de promouvoir dans chaque tribu des meilleures pratiques dans leur domaine d'expertise.

SOURCES

Immobilier. La French Tech impose sa vision du bureau, *Le Moniteur des travaux publics et du bâtiment*, 8 mars 2019, de Marie-Noëlle Frison.

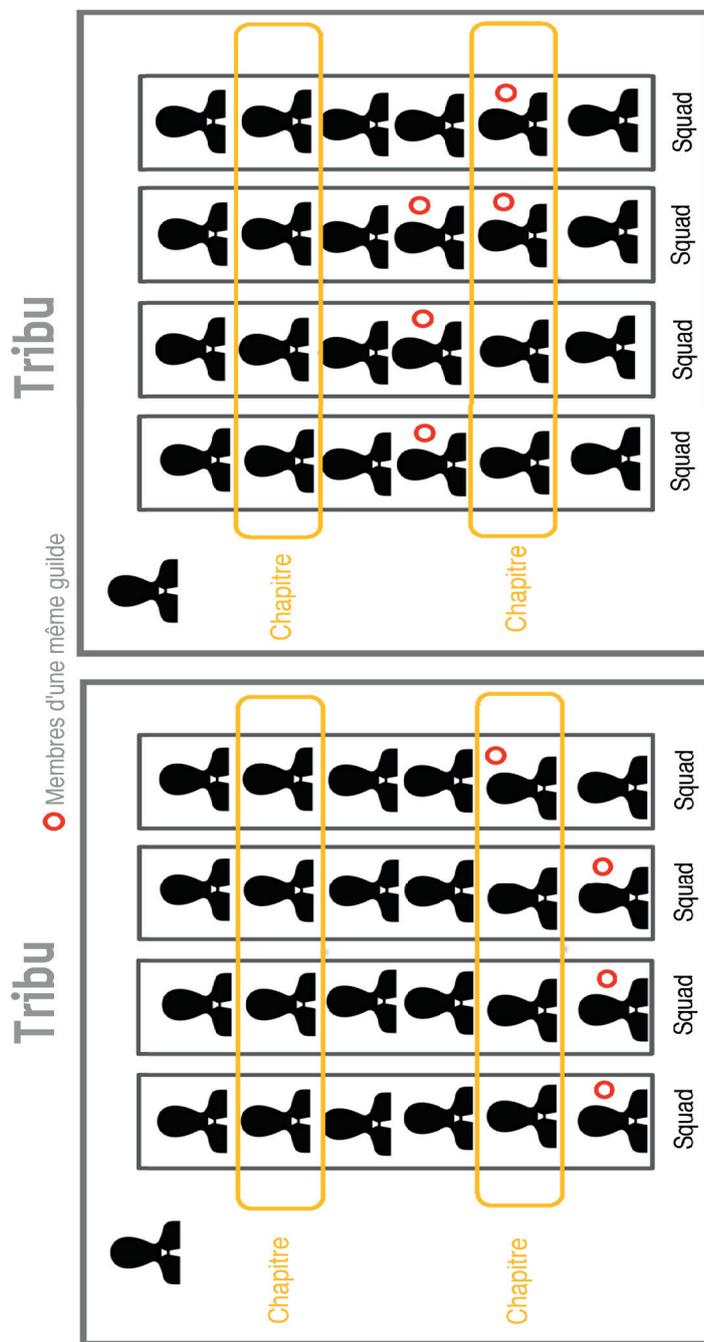
Comment Axa a imité avec succès le modèle Spotify pour aller vers l'“Agile at scale”, *Le MagIT*, 27 novembre 2018, d'Alain Clapaud.

Comment Spotify révolutionne le management avec plus d'autonomie, *frenchweb.com*, 22 mars 2016, de Charles Miglietti.

Spotify peaufine sa partition face à Apple Music, *Challenges*, 29 octobre 2015, de Léa Lejeune.

Organisation responsabilisante: le modèle Spotify, *organisationliberee.fr*, de Thomas Cornelis.

LE MODÈLE SPOTIFY : UNE ORGANISATION ORGANIQUE



Squad : équipe de moins de 10 personnes, dont 1 Product Owner, 1 Scrum Master, 1 Coach Agile, 1 Expert métier possiblement pour plusieurs équipes.

Tribu : regroupement de plusieurs squads selon un domaine métier, ensemble de moins de 100 personnes, dont 1 Product Manager. La tribu est garante de l'environnement pour les équipes.

Guide : communauté d'intérêts avec participation libre. La guide est garante de la cohérence transversale de l'action des tribus.

Chapitre : spécialistes des mêmes compétences, dont 1 Mentor. Le chapitre réunit des spécialistes d'une même compétence. Il est garant de la montée en compétence au sein d'une tribu.

Traitement IndexPress. Source Axa.

Favoriser l'innovation et accompagner la croissance de l'entreprise

Avancer vite dans la création des produits, surveiller les avancées technologiques, proposer une offre disruptive, abandonner un projet s'il risque de ne pas aboutir ou si le marché n'est pas mature ou rentable... Les jeunes pousses ajustent leurs actions en avançant avec pragmatisme. Leurs stratégies s'articulent autour du produit, de la qualité et de l'usage client. La structuration de

leur organisation **vise à libérer la créativité et l'expression des idées nouvelles**, comme le rappelle l'*IndexPresse Business Review* consacrée aux dirigeants des start-up. Les méthodes agiles, qui ont façonné l'innovation dans ces jeunes pousses dynamiques, séduisent aujourd'hui les autres entreprises, dont l'environnement se révèle toujours plus mouvant et incertain.

Encourager l'innovation en interne

Parallèlement à ses partenariats avec des incubateurs de start-up, le groupe de cosmétique français L'Oréal mise sur ses services internes en s'inspirant des méthodes agiles pour favoriser l'innovation. À l'intérieur de son site de recherche et développement d'Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis, le groupe a installé **un incubateur interne de start-up** baptisé Make your technology (MYT). Il s'agit d'une démarche d'incubation permettant d'identifier, de développer et d'implanter des idées émanant des salariés grâce aux nouvelles technologies et aux méthodes agiles. D'après Éric Wolff, directeur de la qualité interrogé par *Enjeux-AFNOR*, le but est de **"créer un esprit start-up dans une entreprise du CAC 40**, et de développer de nouvelles façons de travailler". Imaginé sur le principe des appels à projets, le dispositif a retenu 14 idées suggérées par des candidats aux profils variés. À l'instar des pratiques prônées par les méthodes agiles, le MYT propose **une gestion dans laquelle la hiérarchie est totalement aplanie**. Les collaborateurs s'orientent vers des tâches à plus forte valeur ajoutée et pilotent eux-mêmes leurs décisions. Après avoir présenté leur projet en public, les candidats sont d'ailleurs formés aux méthodes agiles grâce à des conférences. D'une durée d'un an, la phase d'incubation se déroule dans une halle industrielle réhabilitée qui dispose

d'un espace collaboratif. Le premier bilan du MYT s'avère positif, avec huit projets menés à terme en 2019. Pour L'Oréal, qui cherche à s'imposer comme leader de la *beauty tech*, il s'agit "d'être capable de prendre en charge et d'intégrer tout ce qu'il y a de meilleur dans les nouvelles technologies", résume dans *LSA* Barbara Lavernos, directrice générale Technologie et Opérations du groupe.

Alors que la croissance d'une entreprise s'accompagne souvent de l'augmentation des moyens de contrôle sur les employés et les pratiques, **le développement des compétences intrapreneuriales se présente comme une réponse** intéressante pour favoriser l'innovation sans engendrer une bureaucratisation de l'organisation. Bertrand Moingeon, titulaire d'un doctorat en sociologie et enseignant à HEC, évoque l'intérêt de cette pratique dans un article publié sur le site du journal *Les Échos*. Travaillant au sein d'une entreprise ou d'un groupe de sociétés, l'intrapreneur "redéfinit, améliore et crée de nouvelles activités commerciales qui stimuleront la croissance de l'organisation", rappelle l'enseignant. D'après lui, **la réussite de cette culture intrapreneuriale passe par l'autonomisation des employés**. Ces derniers doivent faire des expériences et être en mesure de **prendre des risques** grâce aux

dirigeants qui créent **un environnement où l'innovation est encouragée**. Pour les dirigeants, la formation occupe un rôle crucial. Ces derniers doivent **pratiquer l'autonomisation** parmi les membres de leur personnel et arrêter de s'approprier le succès de leurs collaborateurs. Popularisé par Steve Jobs en 1985, l'intrapreneuriat fait appel à l'esprit d'initiative des salariés, et **parie sur l'intelligence collective**. Les géants du numérique l'ont utilisé pour créer leur succès, précise Laure-Anne Warlin dans un article du journal *Les Échos*. Par exemple, en autorisant ses employés à passer 20 % de leur temps à réfléchir à des idées innovantes, indépendamment de leur rôle habituel prévu dans l'organisation, Google a favorisé les innovations. Google Maps aurait émergé de ce type de cogitations.

Certaines entreprises misent sur des pratiques qui empruntent beaucoup aux principes des méthodes agiles, à l'instar d'Axa. En 2014, l'assureur a mis en place un programme mondial d'innovation participative nommé *Start-in*. Les 161 000 collaborateurs de l'entreprise sont invités à développer de nouvelles idées. Pour Frédéric Tardy, Chief Marketing and Distribution Officer d'Axa, l'objectif du programme est de **supprimer le processus hiérarchique dans l'innovation** : "Tout type d'employé, à n'importe quel niveau

de l'organisation, est concerné. C'est un processus très démocratique qui crée une culture forte de l'innovation dans tous les services. Ces projets internationaux, avec des idées qui viennent des 45 pays où nous sommes présents, valorisent la transversalité et la diversité dans le groupe", explique-t-il. D'après Laure-Anne Warlin, cette transformation en cours dans les entreprises rendrait "caduque l'opposition entre start-up et grande entreprise".

SOURCES

L'Oréal dédie un incubateur à ses projets qualité, *Enjeux-AFNOR*, mars 2020, d'Olivier Mirguet.

Design thinking, méthodes agiles, incubateur... L'Oréal adopte les méthodes de travail de la high-tech, *LSA*, 5 juin 2019, de Mirabelle Belloir.

Croissance et agilité : pourquoi les organisations ont besoin des intrapreneurs ?, *solutions.lesechos.fr*, 29 janvier 2018, de Bertrand Moignon.

Des talents pour dire ce qu'il faut faire, *Les Échos*, 6 février 2017, de Laure-Anne Warlin.

Optimiser la chaîne de l'innovation

Modélisé en 2011 par Eric Ries, le *lean startup* repose sur une expérimentation rigoureuse d'une hypothèse et de sa validation. Considéré comme une méthode agile, le *lean startup* permet de mettre sur le marché des versions évolutives d'un produit afin de **raccourcir les cycles de développement, obtenir les feedbacks des clients et mesurer les évolutions à apporter**. Ces boucles itératives de validation, appelées *runs*, encouragent la confrontation rapide du produit au marché sans attendre le produit parfait, comme l'explique un article des *Échos Entrepreneurs*. À l'inverse des méthodes traditionnelles (dont l'observation est la première étape de conception d'un

nouveau produit), le *lean startup* priorise l'apprentissage. Répondant au besoin croissant d'innovation, cette approche vertueuse est plébiscitée par de nombreuses entreprises, et pas seulement par les start-up. D'après le journal *Les Échos*, les pratiques associées au *lean startup* sont d'ailleurs "complètement transposables aux grandes entreprises et aux ETI dans le développement de leurs produits et services".

La méthode a notamment été adoptée en 2015 par le conglomérat américain General Electric. "Nous avons regardé quelles entreprises étaient rapides et agiles et quels étaient leurs systèmes de valeur, puis nous avons développé les nôtres pour nous

repositionner”, explique dans un article de *L'Usine Digitale* Janice Semper, responsable de la culture d'entreprise chez General Electric aux États-Unis. Eric Ries a aidé le groupe à s'approprier le *lean startup*, renommé *FastWorks*. Plusieurs projets ont été menés à bien avec cette approche, dont le développement d'une nouvelle version d'une turbine à gaz à haut rendement. Dans le groupe, **chaque PDG et chaque manager ont été sensibilisés au management entrepreneurial**. Des fonctions internes ont été transformées pour **faciliter l'innovation**, et des dizaines de milliers de salariés ont été formés, précise Eric Ries. Le dialogue permanent entre les employés et les managers est intégré au cœur du système. **Les ajustements au fur et à mesure de la progression d'un projet et les tests sont favorisés**, même s'ils aboutissent à un échec. La transformation a été encouragée par la direction et **déployée dans chaque secteur** également dans des industries très régulées comme la santé ou l'aérospatiale. La collaboration avec des employés à tous les niveaux pour promouvoir le changement en interne s'est avéré crucial, précise Janice Sempe. Cependant, cette dernière admet que le changement reste **un processus lent et compliqué**, notamment dans une grande entreprise comme la sienne.

La réduction des cycles d'innovation se trouve également au cœur de la stratégie de l'opérateur français de télécommunications Orange. Les produits et services innovants se construisent autour de trois axes: la connectivité, la relation client et les services personnalisés. Mari-Noëlle Jégo-Laveissière, directrice en charge de la division Innovation, Marketing et Technologies (IMT), rappelle dans un article du journal *Le Monde* la place des méthodes agiles dans l'organisation de la chaîne de l'innovation de son entreprise. Cette dernière repose sur **des équipes pluridisciplinaires** composées de profils techniques, de marketeurs et de designers. En outre, comme le précise la dirigeante, **la durée des cycles d'innovation est réduite**: “Les cycles sont courts, davantage centrés sur le client et sur son usage effectif”, explique-t-elle. L'entreprise a de plus en plus recours aux méthodes agiles et fonctionne de plus en plus en mode projet. De cette manière, Orange parvient à augmenter le nombre de projets novateurs réalisés chaque année.

L'INNOVATION DANS LE DOMAINE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SERA AGILE OU NE SERA PAS

Innovant par nature, le secteur de l'intelligence artificielle (IA) doit relever le défi d'apporter toujours plus de valeur et de faire face à une accélération technologique permanente. Si les entreprises innovantes de l'IA disposent d'un réel potentiel de rupture, elles doivent s'appuyer sur des cycles d'innovation courts et sur un management agile, rappelle Rémy Demichelin dans un article du journal *Les Échos*.

Dans son étude publiée en 2018 (*Mind The AI Gap: Leadership Makes the Difference*), le cabinet de conseil Boston Consulting Group souligne l'importance de supprimer le travail en silos. Le cabinet précise que 41 % des innovations en matière d'IA sont conduites par le biais d'équipes pluridisciplinaires. Selon *Les Échos*, “les réflexes d'agilité doivent s'imposer pour se délester immédiatement de technologies peu concluantes et en essayer de nouvelles”. Le pilotage à double sens, les révisions fréquentes et l'amélioration continue des compétences doivent se trouver au cœur de cette organisation innovante.

Source: *Les Échos*, 2018.

SOURCES

L'entreprise innovante sera agile ou ne sera pas, *Les Échos*, 16 août 2018, d'Olivier Reisse.

Les compétences essentielles de demain: savoir s'adapter et travailler en équipe, *Le Monde*, 9 février 2018.

General Electric se convertit au Lean Startup pour accélérer sa mue digitale, *L'Usine Nouvelle*, 24 novembre 2015, De Nora Poggi.

L'esprit agile pour libérer la créativité

Sérieusement menacée d'être dépassée en 2013, l'entreprise américaine de solutions et matériels informatiques Microsoft a su renouer avec le succès, tant auprès des utilisateurs que des actionnaires et des investisseurs. L'entreprise s'est transformée grâce à l'impulsion de son dirigeant Satya Nadella. **Les méthodes visant à rendre l'entreprise plus agile se sont imposées comme une rupture stratégique.** Adaptation à la réalité du marché, primauté des besoins des clients et accélération du temps de mise sur le marché ont guidé les choix du dirigeant. Surtout, Satya Nadella a souhaité **changer la culture de son entreprise, en la rendant plus agile et moins bureaucratique**: "L'ordre hiérarchique avait pris le contrôle et nuisait à la spontanéité et à la créativité", déclare-t-il au journal *Le Monde*. Hackatons, renforcement des échanges avec les clients dans les processus de conception des solutions, rapprochement des chercheurs avec les équipes commerciales dans des équipes transverses, culture du test sur tous les sujets, ouverture aux nouvelles idées: **l'entreprise a adopté un nouvel**

esprit libérant le collectif et la créativité, basé sur une "mentalité de développeur", comme le rappelle *Le Nouvel Économiste*. Le chef d'entreprise a décidé de **casser les silos** et de favoriser une approche "One Microsoft" qui visait à unir le personnel du groupe. Ces actions de rupture ont nécessité un profond changement culturel. À ce sujet, Satya Nadella se confiait dans la revue *Trends*: "Lorsqu'un nouveau concept débarque, avec de nouveaux acteurs, **il faut trouver de nouvelles compétences pour s'adapter**. D'un point de vue culturel, vous avez du mal à accepter le changement, vous allez même le combattre. Mais c'est le job du PDG d'inciter l'organisation à l'accepter et à montrer aux salariés qu'ils ont un grand rôle à jouer. Chez Microsoft, **on doit passer d'une mentalité de 'sachant' à celle d'apprenant'**". En 2019, l'action de l'entreprise a augmenté de 50 % à Wall Street pour une capitalisation supérieure à 1 000 milliards de dollars, chiffre record pour Microsoft. Une consécration pour Satya Nadella, nommé en février 2014 pour revigorer le vieillissant concepteur de Windows.

SOURCES

Satya Nadella, l'homme du nouveau Microsoft, *Le Nouvel Économiste*, 3 janvier 2020.

Comment dirigent-ils? Start-up & nouvelles technologies, *IndexPresse Business Review*, 2019.

Satya Nadella réveille Microsoft par l'innovation et le collectif, *Le Monde*, 27 août 2018, de Jérôme Marin.

Adopter ou conserver l'agilité quand l'entreprise grandit

Lancés en pleine vague Big Data afin d'aider les organisations à entrer dans l'ère de la donnée, les data labs ont dû évoluer pour faire passer leurs projets de l'état de PoC (*Proof of Concept*) à l'industrialisation. Ce passage de l'expérimentation à l'échelle a impliqué des changements fondamentaux dans leur façon de fonctionner. Alain Clapaud, journaliste pour *L'Informaticien*, rappelle que **les data labs ont ainsi basculé dans une organisation agile pour accompagner leur croissance**. Les ressources ne travaillent plus à côté de la DSI, mais en intégration totale, au sein même des équipes. "Il faut mener des projets en mode *squad*, dans lesquels l'ensemble des parties prenantes au futur passage en production devront être représentées", affirme Aldrick Zappellini, directeur Data et Analytics au Crédit agricole. Même changement de pratiques chez Malakoff Mederic Humanis, dont le Chief Digital Officer (CDO) David Giblas fait état. Chez l'assureur, les *business units* et les *product owners* (responsables du projet en terminologie agile) sont responsables de la valeur du cas d'usage et de son déploiement à l'échelle. Parallèlement, une équipe centrale composée de *data engineers*, d'architectes de données et de *data scientists* a été mise en place, sous la responsabilité de chaque *product owner*. Pour David Giblas, cette organisation agile privilégie la vitesse d'exécution : "Chaque cas d'usage doit être livré en moins de six mois par des '*squads*' composés par les membres de l'équipe centrale, de la *business unit*, de l'IT et des ressources humaines."

Depuis 2017, le leader français de l'estimation immobilière sur Internet Meilleurs Agents a mis en place la méthode de management OKR (*Objectives and Key Results*, ou objectifs par résultats clés). Pour l'entreprise, l'objectif est de pouvoir **conserver un mode de fonctionnement agile** et un esprit start-up, malgré sa croissance. Très prisée par les entreprises innovantes de la Silicon Valley, la méthode OKR a été choisie par Meilleurs Agents dont les effectifs sont passés de 100 collaborateurs en 2016 à 230 en 2017. Concrètement, chaque année, des objectifs communs à toute l'entreprise sont définis par le comité exécutif. Ils déterminent la vision globale, c'est-à-dire ce vers quoi l'entreprise doit aller, par exemple devenir la plateforme de référence sur les prix immobiliers. Chaque trimestre, des groupes de travail composés de managers et de collaborateurs de plusieurs équipes s'approprient cette vision générale en la déclinant en **objectifs plus précis**, comme "conquérir de nouvelles agences immobilières". Conjointement, **une stratégie divisée en plusieurs tâches** est définie pour aider à la réalisation des objectifs qui sont affichés dans les locaux. Enfin, des résultats doivent être mesurables pour chaque équipe, grâce à des indicateurs. "La méthode aide les collaborateurs à prioriser leurs activités", remarque Christopher Parola, directeur produits chez Mazars. En cassant les silos, ces pratiques entraînent une série de bénéfices notables pour l'entreprise : gain de productivité, réactivité, engagement, implication et fidélisation des équipes.

SOURCES

Que deviennent les datalabs ? *L'Informaticien*, octobre 2019, d'Alain Clapaud.

Meilleurs Agents mise sur la méthode OKR, *Liaisons sociales magazine*, avril 2019, d'Adeline Farge.

Qu'est-ce que la méthode OKR ? *cadremploi.fr*, 8 novembre 2018, de Mathilde Hardy.

S'inspirer des modèles gagnants pour améliorer sa croissance

“Les Galeries Lafayette fonctionnaient déjà en mode agile, mais il fallait effectuer une montée à l'échelle des équipes”, rappelle dans *IT for Business* Xavier Bureau, ancien directeur général adjoint de Publicis Sapient, qui a accompagné l'entreprise dans sa transformation. Lancée début 2019, la réorganisation de l'entreprise (le programme New GL) visait notamment à **gagner en vitesse d'exécution** pour atteindre l'objectif de réaliser 10 % du chiffre d'affaires en ligne. Environ 150 personnes ont été recrutées, notamment des profils techniques et des experts de l'agilité, organisées en méthode SAFe. La mission première de cette équipe résidait dans la refonte rapide de l'expérience on line, en évitant un “projet tunnel” sur plusieurs mois. Dix-huit équipes de 10 à 12 personnes se sont constituées, regroupant plusieurs compétences nécessaires au projet. Avec cette organisation, la formation et le recrutement de nombreux collaborateurs sont imposés aux ressources humaines. Pour Gopal Jinnuri, responsable de la supply chain et de l'IT des Galeries Lafayette, l'expérience agile mise en place “doit servir un modèle de développement durable”. En effet, au-delà du projet initial, **les pratiques devraient se poursuivre dans le temps de manière illimitée**, et les nouveaux métiers apparus dans l'entreprise vont s'insérer

dans l'organisation de manière pérenne. En passant son agilité à l'échelle, l'entreprise cherche à **concurrencer les pure player du Web sur leur terrain, c'est-à-dire celui de l'agilité**, comme le rappelle le journaliste Alain Clapaud. Un défi illustré par les propos de Gopal Jinnuri: “Notre modèle, c'est Amazon, avec des mises en production tous les jours, et c'est cela que je vise pour 2023. Chaque équipe devra réaliser des mises en production tous les jours grâce à l'automatisation des tests. Nous allons donner le pouvoir aux *product owners* qui ont véritablement les manettes. Ce seront eux les boss !”

QUELLES MÉTHODES POUR L'AGILITÉ À L'ÉCHELLE ?

SAFe, méthode Spotify, ScrumScale, LeSS... De multiples approches existent pour passer d'une équipe agile de développeurs à une organisation à l'échelle de l'ensemble de la DSI. Parmi elles, les modèles Spotify et SAFe sont les plus plébiscités par les entreprises françaises.

SOURCE

Les Galeries Lafayette veulent rivaliser avec l'agilité d'Amazon, *IT for business*, mars 2020, d'Alain Clapaud.

Adapter les méthodes agiles des développeurs à d'autres fonctions de l'entreprise

Les ressources humaines adoptent et accompagnent les pratiques agiles de leur entreprise

Si elles laissent de côté les outils et les protocoles propres au monde des technologies, les ressources humaines appliquent depuis quelques années les principes généraux des méthodes agiles. Elles s'en servent afin de **déployer des process plus simples et plus rapides** pour recruter, se développer et gérer les salariés. Globalement, les pratiques sont davantage déterminées par les retours des parties prenantes, c'est-à-dire les employés, précisent Peter Cappelli et Anna Tavis, auteurs de la *Harvard Business Review*.

Ce nouveau paradigme rencontre le succès en matière de gestion de la performance notamment. Selon un sondage mené par Deloitte en 2017, **une large majorité de cadres plébiscitent une gestion agile des performances** dans leur organisation. De plus en plus de directions des ressources humaines appliquent ainsi **des méthodes agiles empruntées au secteur de la technologie pour refléter et soutenir la transformation des modèles de leur entreprise**, à l'instar de la SNCF. Pour accompagner la réforme ferroviaire et l'ouverture à la concurrence, les ressources humaines de la SNCF ont revu leurs pratiques à travers une démarche plus agile reposant sur quatre engagements principaux, comme le rappelle Anne Decressac, directrice animation et professionnalisation des métiers RH de l'entreprise. La simplification des tâches,

le développement des talents, la libération du management et la rénovation du dialogue social se placent au cœur du dispositif. Dans une quête d'amélioration continue, le service s'appuie aussi sur une "université RH". Ce dispositif offre aux collaborateurs des ressources humaines des formations en présentiel et en e-learning. Enfin, le service s'engage dans une transformation managériale et un développement de l'innovation en **formant ses équipes à la conduite de gestion de projets**. Pour favoriser cette transformation, les ressources humaines se sont inspirées des pratiques utilisées dans les start-up. Elles ont par exemple créé des outils collaboratifs utiles aux nouveaux salariés. C'est un moyen de permettre à la fonction RH d'être présente dans la simplification du quotidien.

Selon la *Harvard Business Review*, **la transformation agile des ressources humaines se concrétise essentiellement dans six domaines** d'intervention : l'évaluation de la performance, le coaching, les équipes, la rémunération, le recrutement et l'apprentissage. En matière d'évaluation de la performance, les ressources humaines tendent à supprimer les entretiens individuels d'évaluation pour se concentrer sur des évaluations plus régulières. Pour s'adapter à la gestion agile des projets de court terme dans les équipes, **la priorité est donnée au feedback**, dans une logique de satisfaction client, en l'occurrence le client interne, en

79 %

La part des cadres travaillant à l'international estimant que la gestion agile de la performance doit être une priorité organisationnelle.

intégrant les employés et les managers dans les processus. Par exemple, dans l'entreprise pharmaceutique américaine Johnson & Johnson, les ressources humaines ont impliqué les managers et les employés pour tester et perfectionner un nouveau process. Grâce à un *feedback* en continu, la méthode permet de s'affranchir des objectifs et évaluations annuels. Cette pratique a rapidement trouvé l'adhésion, tant des managers que des employés qui ont largement participé à la mise en place d'une application permettant d'échanger en temps réel avec la hiérarchie.

La *Harvard Business Review* considère que les entreprises adaptant le mieux les méthodes agiles pour leurs employés investissent dans **l'amélioration des compétences de coaching** des managers: formations de courtes durées

ciblées, *sprints* d'apprentissage... Chez Procter & Gamble, multinationale américaine spécialisée dans les biens de consommation courante, l'investissement dans la formation des managers est massive. Cette dernière vise essentiellement à faciliter la priorisation et les *feedbacks* avec les employés, pour favoriser le développement des compétences de chacun et l'amélioration des relations des employés avec leur responsable. S'il reste difficile à appréhender par certains, ce changement de culture à l'échelle de l'entreprise fait ses preuves chez Procter & Gamble où des améliorations sont observées à tous les niveaux du management.

En empruntant la logique d'une organisation agile par projet, la rémunération ne s'envisage plus forcément par des augmentations annuelles, à l'instar du choix effectué par le spécialiste américain de vêtements techniques Patagonia. Cette entreprise les a remplacées par des ajustements plus réguliers des salaires pour chaque poste en fonction des tendances salariales du marché.

Conjointement, des augmentations peuvent être octroyées lors de prise en charge de projets particulièrement ardues. D'après la *Harvard Business Review*, **la rémunération peut représenter un levier de développement des valeurs agiles** de l'entreprise. Par exemple, la suppression des

écarts de salaire à travail équivalent limite les rivalités internes et favorise la culture de collaboration, symbole d'une organisation agile. Les ressources humaines de l'entreprise américaine DigitalOcean, spécialisée dans le cloud, ont opté pour ce traitement équitable des employés. Les revalorisations salariales ont lieu deux fois par an pour suivre les évolutions du marché du travail et des postes. Si la négociation salariale personnelle n'est plus encouragée, **la personnalisation de la rémunération reste possible.**

L'entreprise repère l'impact personnel des salariés dans leur domaine, ce qui peut constituer un élément clé lors des négociations salariales.

En matière de recrutement, **les embauches sont devenues plus urgentes et plus agiles** avec l'accélération des besoins liés aux délais raccourcis des projets. Chez General Electric, les innovations se sont multipliées pour répondre à cette évolution. Les ressources humaines ont créé une équipe transverse qui prend en charge toutes les demandes d'ouvertures de postes. Un manager des postes vacants s'occupe des besoins urgents des équipes, et les managers qui suivent les recrues modulent leurs interventions dans les équipes selon la présence ou non de nouveaux employés. Enfin, un *Scrum Master* ("maître de mêlées") supervise les procédures. Celles-ci sont optimisées avec un travail simultané sur plusieurs embauches, pour que les équipes puissent partager des informations concernant les potentiels candidats. L'équipe en charge des demandes d'ouvertures de postes utilise un tableau kanban.

Elle a dit...

"Les employés sont moins susceptibles de résister au changement quand ils ont participé à sa création. Nous avons décidé de co-créer notre système de gestion des performances avec nos employés dans une sorte de hackathon prolongé."

Diane Gherson, directrice des ressources humaines d'IBM

Les principaux domaines de la transformation agile des ressources humaines

L'évaluation de la performance	Le coaching	Les équipes	La rémunération	Le recrutement	L'apprentissage
<ul style="list-style-type: none"> - Abandon de la pratique traditionnelle de l'entretien annuel pour se caler sur la réduction de la durée des projets. - Mise en place d'évaluations de performance fréquentes (<i>feedback</i>), menées projet par projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfectionnement des compétences de coaching des managers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les RH mettent plus l'accent sur l'équipe que sur les individus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendances à la suppression des augmentations annuelles. - Revalorisations salariales plus régulières. - Mise en place de bonus ponctuels liés aux projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Process d'embauches innovants pour recruter plus rapidement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des compétences et des besoins des salariés avec des outils innovants. - Mise à disposition de modules de formation en ligne personnalisés.

Traitement IndexPresse. Source : *Harvard Business Review*, 2019

Cet outil de gestion de projet agile permet de visualiser le travail en cours et de maximiser l'efficacité pour identifier les besoins en ressources humaines.

Pour apporter les compétences nécessaires aux projets de l'entreprise, les ressources humaines optimisent également leurs systèmes d'apprentissage et de formation. De nouveaux outils faisant appel à l'intelligence artificielle leur permettent de repérer les compétences requises pour certains postes et de proposer aux salariés des parcours de formation personnalisés. La société IBM définit ainsi le profil de compétences de ses employés et crée des formations spécifiques aux environnements agiles. Il s'agit par exemple de simulations pour illustrer des comportements bénéfiques ou pour proposer des critiques constructives.

Les entreprises qui étendent les méthodes agiles dans plusieurs services optent souvent

pour une transformation progressive, en **s'appuyant sur l'expérience des collaborateurs de l'IT en matière d'agilité**. À la Banque de Montréal (BMO), les employés des services de l'IT ont commencé à intégrer des équipes de conception de produits transverses. Grâce à leurs collègues déjà habitués aux pratiques agiles, des collaborateurs d'autres services ont ainsi appris les principes de ce type d'organisation. Consciente des effets bénéfiques de ces méthodes, le département des ressources humaines de la BMO envisage désormais la gestion de la performance du point de vue des équipes et non plus des individus.

SOURCES

Le management des talents, *Harvard Business Review*, octobre-novembre 2019.

SNCF : vers une fonction RH agile, *Personnel*, juillet-août 2019.

L'agile marketing se développe

"L'agilité a permis de briser les silos entre les métiers et l'IT, mais le 'delivery' seul ne suffit pas. Il faut aussi intégrer les dimensions stratégie produit et marketing", estime Martin Canton-Lauga, cofondateur de l'agence de conseil Hubvisory. Xavier Biseulo, journaliste pour *IT for Business*, rappelle en effet que l'approche agile, qui prône notamment l'intervention d'équipes pluridisciplinaires pour développer un produit, **intègre également en aval le marketing et les ventes** qui en assurent la promotion.

Convaincus de l'intérêt de rendre leurs pratiques plus agiles, plusieurs professionnels du marketing se sont réunis en 2012 pour formaliser le concept d'"agile marketing". Inspirés par le manifeste agile, ils ont établi un *Agile Marketing Manifesto* qui ré-

pond à la complexité grandissante des projets marketing des entreprises, lesquels impliquent plus d'outils, de technologies et de personnes pour chaque campagne.

Depuis, **l'adoption des méthodes agiles ont progressé dans les services marketing**. En 2020, environ 40 % des services marketing affirmaient utiliser des méthodes agiles selon l'étude "State of Agile Marketing" publiée par le cabinet de conseil en marketing américain Agile Sherpas. Pour les marketeurs, il s'agit de pouvoir lancer des campagnes innovantes et de réagir rapidement afin de **"rester à jour sur les changements du marché et chez les concurrents"**, révèlent les résultats de l'enquête. Appliquées au marketing, les méthodes agiles incitent les marketeurs à recourir à la réu-

COMPARAISON DES PRINCIPES AGILES ET CLASSIQUES EN MARKETING	
Principes agiles	Principes classiques
Ouverture au changement	Refus du changement
Test de données	Opinions et habitudes
Plusieurs opérations	Quelques gros paris
Collaboration en équipe	Des efforts individuels
Découverte des clients	Une prédiction traditionnelle
Planning flexible et ajustable	Planning rigide et sûr

Traitement IndexPresse. Source : Wrike

nion quotidienne (*daily stand-up*), aux *sprints*, au tableau de bord Kanban, à la liste des besoins clients, pour définir leurs tâches. La transformation agile dans les services marketing s'avère très diverse. La moitié des répondants ont en effet adopté **une méthode marketing hybride**, basée sur des mécanismes agiles tels que *Scrum*, qu'ils ont adaptés à la culture et aux besoins de leur entreprise.

Créée en 2014, Toucan Toco, start-up française de 35 collaborateurs spécialisée dans le traitement de données, a élargi avec succès les méthodes agiles à ses équipes marketing, commercial et design. Comme le révèle un article publié par *Veille magazine*, dans cette entreprise innovante l'approche agile s'est tout d'abord illustrée auprès des développeurs. Ces derniers ont adopté un processus itératif dans lequel les équipes travaillent sur des cycles courts. Des *feedbacks* rapides et réguliers avec les clients permettent de concevoir une offre adaptée aux besoins. La relation client ne concerne donc plus la seule phase de recettage à la fin du projet, considérée comme néfaste et génératrice d'un décalage entre le besoin du client et la solution proposée. Dans l'équipe des développeurs, chaque semaine

est considérée comme un *sprint* débutant par une réunion. Cette dernière permet d'effectuer une rétrospective de la semaine passée, d'identifier les difficultés et les réussites de chacun. L'équipe fixe ensuite les priorités et les tâches à réaliser dans la semaine, nommées "tickets". Pour gérer ses projets, l'équipe utilise la méthode Kanban en découpant chaque projet en plusieurs tickets. Selon le temps de travail et les compétences nécessaires à chaque ticket, chaque collaborateur choisit ses tâches. Chaque jour, l'équipe se retrouve le matin pour un stand-up meeting. D'une durée de 10 minutes, cette réunion permet à chacun de répondre rapidement à trois questions : Qu'est-ce que j'ai fait hier ? Qu'est-ce que je vais faire aujourd'hui ? Quels sont les points bloquants ? Cette réunion quotidienne se tient debout pour favoriser les interventions brèves et concises. Avec un cycle de développement transparent, des missions claires et une résolution rapide des problèmes rencontrés, **l'équipe se concentre sur son cœur de métier, gagne en vitesse d'exécution et évite l'enlisement.**

Grâce aux **échanges avec les développeurs**, les services marketing, commercial et design se sont approprié les méthodes de l'équipe de dévelop-

ADOPTER L'AGILITÉ : UNE STRATÉGIE ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE

pement produit. **Ils les ont adaptées pour mieux répondre à leurs besoins spécifiques.** Les *sprints* débutent le jeudi, afin de conserver les jours les plus opportuns pour contacter les prospects, envoyer les mailings et publier des articles, à savoir les mardis et mercredis. La méthode Kanban est également utilisée pour prioriser et suivre l'avancement des projets. Alors que certaines tâches marketing sont réputées pour être difficilement quantifiables, ce suivi permet d'analyser la capacité du service à produire ces tâches, sans les mettre de côté. La nature de certaines activités marketing a rendu plus délicat le découpage en tickets. Par exemple, la publication d'un article a dû être découpée en deux tickets, l'un pour la rédaction, l'autre pour la publication. Ainsi équilibrée, la répartition prévoit plus précisément les objectifs. Enfin, les métiers de la vente et du marketing devant faire face à de nombreuses tâches imprévisibles, du temps pour l'imprévu est conservé dans l'organisation hebdomadaire.

Pour Kilian Bazin, cofondateur de Toucan, cette organisation agile dans tous les services a permis aux équipes de **gagner en tranquillité d'esprit et de se concentrer sur les métiers et sur ce qui apporte de la valeur ajoutée.** Pour le service marketing, l'efficacité est quantifiable et s'avère en progression. De 20 tickets mis en place la première semaine, l'équipe est passée à 34 tickets hebdomadaires au bout d'un mois. Le dirigeant estime également que **l'organisation similaire dans les**

différents services se révèle efficace, permettant à tous d'interagir plus facilement et de parler le même langage sur des projets communs.

LES VALEURS DE L'AGILITÉ APPLIQUÉES AU MARKETING

1. La validation des apprentissages plutôt que les opinions et les conventions.
2. La collaboration centrée sur le client plutôt que les silos et la hiérarchie.
3. Les campagnes adaptatives et itératives plutôt que les campagnes Big Bang.
4. Le processus de découverte des besoins clients plutôt que les prédictions statiques.
5. Un planning flexible plutôt qu'un planning rigide.
6. L'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan.
7. De nombreuses petites expérimentations plutôt que quelques gros paris.

Source : agilemarketingmanifesto.org

SOURCES

Les méthodes agiles progressent dans les services marketing, *La Revue du digital*, 21 mai 2020, de Scott Brinker.

Hubvisory balise le chemin du product management, *IT for Business*, février 2020, de Xavier Biseul.

Le manifeste agile marketing, *blog.myagilepartner.com*, 13 juin 2018, de Judicaël Paquet.

Le management agile appliqué aux équipes marketing, *matthieu-tranvan.fr*, 10 janvier 2018, de Matthieu Tranvan.

Comment appliquer les méthodes agiles des développeurs aux équipes marketing, commerciales et même design, l'exemple de Toucan Toco, *veillemag.fr*, de David Commarmond.

FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGILITÉ, PISTES D'AMÉLIORATION ET OPPORTUNITÉS

Un constat mitigé

95 % des entreprises dans le monde emploieraient les méthodes de développement agiles en 2020, calcule Digital.ai dans sa quatorzième édition annuelle du rapport sur l'état de l'agile.

Ce chiffre masque une réalité beaucoup plus nuancée. Tout d'abord, **les méthodes agiles restent cantonnées à certains secteurs de l'économie**. Les télécommunications, le matériel et les équipements informatiques, les logiciels, la banque, l'assurance, l'énergie et les médias apparaissent comme particulièrement férus de ces méthodes, rappelle le cabinet Deloitte dans un rapport de 2015. L'optimisation de l'innovation et la réduction du *time-to-market* attestent du succès des méthodes agiles dans ces secteurs. En outre, **les domaines soumis à des environnements instables sont également plus propices à l'implémentation de démarches agiles**, explique le cabinet McKinsey dans une étude de 2017.

Les secteurs des télécommunications, des médias et du divertissement, de la high tech et des services financiers, particulièrement mouvants, y recourent donc plus aisément.

Par ailleurs, si les méthodes agiles connaissent un élargissement des secteurs concernés, **elles ne s'appliquent encore bien souvent qu'à certains départements précis** au sein des entreprises. Elles de-

meurent **largement prédominantes dans le développement de logiciel (37 %) et dans les services informatiques (26 %)**, selon le rapport de Digital.ai sur l'état de l'agile dans le monde en 2020. Leur utilisation reste timide dans le marketing (7 %), les ressources humaines (6 %) et les ventes (5 %). Ainsi, **seulement 18 % des entreprises affirment avoir déployé des méthodes agiles à l'ensemble de leurs équipes**. Le passage à l'échelle d'une équipe agile à l'ensemble d'un département ou d'une entreprise constitue à ce titre une problématique prégnante pour les grandes entreprises. Parmi les difficultés rencontrées, le journal *Les Échos* évoque par exemple le manque d'expérience dans ces méthodes et la crainte d'un faible retour sur investissement.

Par ailleurs, plusieurs voix s'élèvent pour dénoncer le **détournement des principes des méthodes agiles** établis dans l'*Agile Manifesto* de 2001. Certaines entreprises se revendiquant agiles n'appliqueraient ces procédés qu'en partie et dans l'optique unique d'augmenter la performance des équipes. L'agilité deviendrait alors une sorte de mantra, utilisé en interne comme un moyen de faire pression sur les employés, et en externe comme un outil de communi-

2 à 3 %

La part des grands groupes ayant adopté globalement une démarche agile.

Source: *Le Nouvel Économiste*, novembre 2019

23 %

La part des cadres supérieurs considérant l'agilité en entreprise comme un élément essentiel de leur stratégie.

Source: *Les Échos*, juin 2018

FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGILITÉ, PISTES D'AMÉLIORATION ET OPPORTUNITÉS

cation. Plusieurs spécialistes anglo-saxons ont publié des tribunes à ce sujet, relate *L'informaticien* : "Stop delivering software with Agile - it doesn't work" de James Whitman, "Why Agile and especially Scrum are terrible" de Michael O. Church ou encore "Developer Should Abandon Agile" de Ron Jeffries. Ce dernier, cocréateur de la méthodologie agile *Extreme Programming* et signataire du Manifeste Agile, déclare sur son blog : "Cela me brise le cœur de voir les idées que nous avons écrites dans le Manifeste Agile être utilisées pour aggraver la vie des développeurs au lieu de l'améliorer. [...] Lorsque les idées agiles sont mal appliquées, elles entraînent souvent plus d'interférences avec les développeurs, moins de temps pour faire le travail, une plus grande pression et des demandes pour 'aller plus vite'". Ron Jeffries nomme ces pratiques **Dark Agile** ou **"faux agile"**. Celles-ci s'avèrent aussi bien dommageables pour les collaborateurs que pour l'entreprise, qui perdra les avantages liés à cette méthode. En par-

ticulier, une application incorrecte des pratiques agiles peut engendrer un nombre de défauts plus important, une progression plus lente du projet et le départ des meilleurs développeurs, explique Ron Jeffries. L'auteur se montre particulièrement critique envers les méthodes de passage à l'échelle telles que le SAFe, qui seraient imposées sans accompagnement.

En France, certains observateurs partagent ces réserves. Jean Pralong, titulaire de la chaire Compétences, employabilité, décision RH à l'école de management EM Normandie estime que **les méthodes agiles correspondent à une nouvelle forme de contrôle**. Si l'agilité permet de libérer les individus et leur créativité, les entreprises vont continuer "à vérifier que le travail est bien fait. L'agilité n'existe qu'en contrepartie de nouvelles méthodes de contrôle et de surveillance. On rend les gens autonomes sur les moyens, mais pas sur les résultats", argumente-t-il.

SOURCES

Les méthodes agiles, nouvel eldorado du management ?, *Entreprise et carrières*, 3-9 février 2020, de Sophie Massieu.

14th annual State of Agile Report, *digital.ai*, 2020.

Les entreprises face à l'agilité généralisée, *L'informaticien*, mai 2019, d'Alain Clapaud.

Le long chemin vers la généralisation des méthodes agiles, *theconversation.com*, 21 novembre 2018.

Le développement agile, plus une prétention qu'une réalité, *znet.fr*, 25 juin 2018, de Joe McKendrick.

L'agilité d'entreprise : la clé du succès à long terme ?, *lesechos.fr*, 19 juin 2018, de Georges Anidjar.

Developers Should Abandon Agile, *ronjeffries.com*, 10 mai 2018, de Ron Jeffries.

How to create an agile organization, *mckinsey.com*, 2 octobre 2017, d'Olli Salo.

L'entreprise agile, livre blanc, *Deloitte Digital*, septembre 2015.

Le passage à l'échelle demeure problématique

À l'origine, les méthodes agiles constituent des procédés réservés à des petites équipes d'environ une dizaine de personnes. La méthode *Scrum* reste la plus connue. 58 % des entreprises pratiquant l'agilité l'utilisent, d'après l'étude de Digital.ai publiée en 2020. **Ces approches à petites échelles (APE) ont d'abord été adoptées par les petites entreprises et les start-up**, dont la taille et le fonctionnement correspondaient à ces procédés.

L'efficacité de ces pratiques a attisé l'intérêt des grandes entreprises. Ces dernières souhaitent concurrencer les nouveaux entrants sur leur marché en développant leur agilité et leur réactivité. **Des approches agiles à grande échelle (AGE), également appelées méthodes de *scale up*, ont alors été développées** pour répondre à ce besoin. Elles permettent d'étendre l'agilité à des équipes beaucoup plus larges (jusqu'à 150 personnes), afin de devenir le modèle de fonctionnement principal de l'entreprise. Le *Scaled Agile Framework (SAFe)* constitue la méthode la plus employée par les grandes entreprises (35 %), devant le *Scrum of Scrums* (16 %).

La plupart du temps, le passage de l'agilité à l'échelle des entreprises s'effectue progressivement. Ces dernières s'engagent tout d'abord dans des cycles de *test and learn* en appliquant l'agilité à une équipe réduite. Si les résultats s'avèrent probants, le déploiement de l'agilité est étendu à d'autres départements ou équipes.

De nombreuses grandes entreprises se sont lancées dans des projets d'agilité *at scale*. Certains s'avèrent être des réussites : l'activité aéronautique de l'entreprise suédoise Saab compte par exemple une centaine d'équipes agiles dans le software, le hardware et la mise au point du fuselage d'un de ses avions de chasse (le Gripen), rapporte la *Harvard Business Review*. Cet exemple démontre

que l'agilité peut être utilisée pour la production d'un appareil extrêmement complexe. Ce dernier est par ailleurs considéré comme l'avion militaire le plus rentable au monde.

Pourtant, les réussites concrètes de passage à l'échelle de l'agilité demeurent rares. "Des cas d'implémentation réellement réussis de SAFe en France, je n'en connais aucun !", confie un coach agile au magazine *L'Informaticien*. L'étude CHAOS Report du Standish Group en 2015 a par ailleurs démontré que le risque d'échec était d'autant plus grand que l'ampleur de la stratégie agile de l'entreprise s'avérait importante. L'adoption des méthodes agiles pour l'ensemble de l'entreprise correspond à un changement organisationnel majeur et se révèle donc risqué.

Plusieurs causes expliquent les difficultés des entreprises à adopter les méthodes agiles et à les déployer à grande échelle. **Les professionnels et les universitaires suggèrent des pistes pour réussir l'implémentation de la méthode agile** dans l'entreprise.

SOURCES

14th annual State of Agile Report, *digital.ai*, 2020.

Les entreprises face à l'agilité généralisée, *L'informaticien*, mai 2019, d'Alain Clapaud.

Le long chemin vers la généralisation des méthodes agiles, *theconversation.com*, 21 novembre 2018.

La méthode agile à grande échelle. Comment passer de quelques équipes à plusieurs centaines, *Harvard Business Review*, octobre-novembre 2018, de Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Andy Noble.

La résistance culturelle, un frein prédominant à la transformation agile

Les études menées sur les facteurs d'échec du passage de l'agilité à l'échelle relèvent toutes que **la culture organisationnelle s'impose comme un frein majeur**. Dès 2015, le cabinet Deloitte expliquait dans un livre blanc consacré à l'agilité en entreprise que la culture d'entreprise pouvait entrer en conflit avec les valeurs véhiculées par l'agilité. Une entreprise mettant en avant l'excellence individuelle aura plus de mal à appliquer les méthodes agiles, qui reposent notamment sur la collaboration, la recherche de synergies, la confiance et le travail en équipe. De même, une entreprise dont la culture est fortement axée sur le contrôle sera susceptible de rencontrer des difficultés à implémenter les méthodes agiles. En 2019, la *Harvard Business Review* rappelait dans un dossier les principaux défis posés par la mise à l'échelle. La **contradiction entre la culture d'entreprise et les principes agiles apparaissait alors comme l'enjeu majeur**. Le rapport sur l'état de l'agilité publié en 2020 confirme ces tendances : les cinq barrières à l'adoption de l'agilité *at scale* les plus citées sont toutes liées à la culture organisationnelle. **La résistance au changement arrive en tête des freins**, quand l'incompatibilité entre la culture d'entreprise et les pratiques agiles se classe en quatrième position.

La résistance à l'agilité se manifeste généralement quand les procédés traditionnels et agiles se côtoient. Cette situation s'avère fréquente puisque "toutes les activités n'ont pas nécessairement besoin d'être organisées en équipes agiles", explique la *Harvard Business Review*. Si l'agilité devient cependant la norme de l'entreprise grâce au passage à l'échelle, les méthodes classiques deviendront minoritaires. "Les équipes agiles exerceront de fortes pressions sur tous les fronts, tandis que les secteurs fonctionnant 'à l'ancienne'

défendront farouchement le *statu quo*", indique le magazine. Les interactions entre les deux catégories s'avéreront alors difficiles. Les personnes travaillant avec les anciennes méthodes pourraient s'opposer à l'agilité en refusant le rythme de l'échéancier agile par exemple. "La principale problématique que rencontre généralement l'équipe projet agile est celle de devoir travailler avec une équipe projet classique", confirme Audrey Dacié, consultante en Systèmes d'Information chez mc²i Groupe, cabinet de conseil en transformation numérique. Pour faire face à ce défi, il est recommandé de **diffuser les valeurs de l'agilité à l'ensemble des départements, y compris ceux travaillant selon une approche différente**.

Le frein culturel s'avère d'autant plus important sachant que les grandes entreprises évoluent souvent dans un contexte international avec des filiales de différentes nationalités. Or, la dimension culturelle du changement organisationnel est souvent sous-estimée, rappelle Guillaume Cardon, Managing Director de la plateforme de consultation des données Sutter Mills. "Le rapport à l'initiative, à la responsabilité, à la hiérarchie, à l'équipe diffère d'un pays à l'autre, d'un groupe social à l'autre, d'une entreprise à l'autre. **Il est nécessaire de reconnaître le biais culturel, de comprendre comment il influe sur un mode agile né dans un contexte spécifique** - le software sur la West Coast - et d'intégrer ce biais dans le dessin de l'organisation cible, tout comme dans le rythme et les limites de son déploiement", explique-t-il au *Journal du Net*.

Ainsi, la transformation vers l'agilité ne peut se réduire aux changements des pratiques. **La culture, les valeurs et les comportements sont également appelés à évoluer**. Les processus, les outils et les mécanismes de contrôle des socié-

30 %

La part des sondés qui estiment que l'omniprésence du modèle traditionnel de développement représente un défi pour la mise à l'échelle de l'agilité.

Source: 14th annual State of Agile Report (2020)

FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGILITÉ, PISTES D'AMÉLIORATION ET OPPORTUNITÉS

tés doivent être revus. Les universitaires et les professionnels s'accordent sur **l'importance de la participation de mentors ou de coachs agiles pour accompagner cette transformation culturelle**. D'après le sondage de la *Harvard Business Review*, cela constituerait même un facteur clé de succès dans l'implémentation de ces méthodes. Le cabinet de conseil Deloitte encourage quant à lui les sociétés à réaliser, préalablement à l'implantation des méthodes agiles, une analyse de la culture existante de l'organisation, afin d'ajuster les pratiques agiles à celle-ci. De son côté, le cabinet de conseil canadien CGI recommande d'évaluer les domaines les plus appropriés aux méthodes agiles, puis d'utiliser une feuille de route transitionnelle détaillant les étapes selon la maturité et les niveaux de préparation des différents départements. "Avant d'engager le déploiement des méthodes à grande échelle dans son organisation, **l'entreprise doit se poser la question**

du pourquoi adopter des approches agiles ?, et comment est-ce que cette transformation peut aussi faire partie du quotidien des gens? Si la transformation est un projet à côté, personne n'aura du temps à mettre dessus", confirme Stefan Surdek, conseiller et formateur Agile chez Pyxis Technologies. Le changement culturel vers des méthodes plus agiles implique également l'établissement d'un programme agile, répondant à trois exigences clés. Il s'agit tout d'abord de **communiquer clairement et de manière cohérente** envers les différentes fonctions pour maximiser la compréhension, la collaboration et les niveaux d'engagement. Par ailleurs, pour fonctionner, tout changement organisationnel doit recourir à **la participation de l'équipe dirigeante**. Enfin, **le soutien de celle-ci**, ainsi que celui des managers, apparaît comme indispensable pour la mise en place de l'agilité *at scale*.

SOURCES

14th annual State of Agile Report, *digital.ai*, 2020.

Le management des talents, *Harvard Business Review*, octobre-novembre 2019.

Agilité at scale : les recettes de la désillusion ?, *journaldunet.com*, 30 juillet 2019, de Guillaume Cardon.

Les entreprises face à l'agilité généralisée, *L'informaticien*, mai 2019, d'Alain Clapaud.

La méthode agile à grande échelle. Comment passer de quelques équipes à plusieurs centaines, *Harvard Business Review*, octobre-novembre 2018, de Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Andy Noble.

L'agilité et grande entreprise, est-ce compatible ?, *journaldunet.com*, 31 janvier 2017, d'Audrey Dacié.

L'entreprise agile, livre blanc, *Deloitte Digital*, septembre 2015.

Le changement de culture et l'approche agile : ou pourquoi l'agilité n'est pas toujours au rendez-vous, *cgi.com*.



Managers et équipes dirigeantes : un rôle stratégique dans la transformation agile

Les managers jouent un rôle primordial dans la transformation de l'organisation vers l'agilité. "Ce sont eux qui, en choisissant de soutenir et de s'engager ou non dans cette transformation, en déterminent l'issue", estime le cabinet Deloitte. **La réussite du passage à l'échelle dépend donc fortement du soutien des managers** dans ces procédés. Les études de la *Harvard Business Review* et de L'État de l'agilité publiées respectivement en 2019 et 2020 confirment ce phénomène : plus de 40 % des sondés considèrent **le manque de soutien managérial comme un obstacle** à l'adoption des méthodes agiles à grande échelle.

Or, les managers, et plus spécifiquement les managers intermédiaires, appréhendent souvent le passage aux méthodes agiles. L'évolution vers plus d'agilité, qui consiste notamment à décentraliser la prise de décision, implique en effet un profond questionnement de la hiérarchie et de l'organisation. Le rôle des managers s'en trouve changé. **Le management n'est pas supprimé, mais plutôt réincarné.** Avec des équipes plus responsables et autonomes, **les managers voient leur rôle se modifier et peinent parfois à trouver leur place** dans la nouvelle organisation agile, explique *L'Informaticien*. S'ils gardent un suivi régulier des travaux des équipes,

leur nouveau positionnement vis-à-vis des collaborateurs leur octroie de nouveaux rôles, illustrés par ce que les observateurs nomment l'approche *leader as a host* ou *host manager*. Les managers sont désormais jugés sur **leur capacité d'animation, de coaching et de conseil**. Sylvie Moumen compare ces managers à des hôtes de soirées. "Ils organisent l'événement, choisissent les invités et le thème, s'assurent que tout le monde soit dans de bonnes conditions et interviennent en

cas de problème. Pour les managers, la question principale vis-à-vis des équipes devient : 'de quoi avez-vous besoin pour remplir vos objectifs ?'. Plus généralement, un manager agile **partage une vision et des objectifs communs, suscite l'engagement, mutualise les énergies et conseille** chacun sur sa participation, explique *Le Nouvel Économiste*.

Beaucoup de managers voient

dans la transformation de leur rôle une source d'inquiétude. Ils craignent notamment une perte de leurs repères et de leur pouvoir. **Leurs réticences peuvent alors entraver le déploiement des méthodes agiles.** Pour pallier cette résistance, il s'avère donc nécessaire d'**accompagner les managers dans le développement de leur nouvelle posture.** Plusieurs sources soulignent également l'importance de la formation des ma-

Ils ont dit...

"L'évolution du rôle et de la posture du manager est la clef de la transformation de l'organisation 'classique' vers l'organisation 'agile' qui libère l'initiative et le potentiel de ses salariés."

Johan Theuret, président de l'association des DRH des grandes collectivités, et Isaac Getz, professeur à l'ECSP Europe

"Les salariés ne sont plus au service du manager, c'est lui qui est au service de ses équipes."

Vinciane Beauchene, directrice associée du cabinet de conseil BCG

nagers aux méthodes agiles. Cette problématique est d'autant plus centrale que le développement d'un management agile peut être vu comme une réponse à la démotivation croissante des managers en entreprise.

Parallèlement, **le support et la participation de l'équipe dirigeante apparaissent également comme un facteur majeur de réussite** de l'implantation des méthodes agiles à grande échelle. La *Harvard Business Review* encourage ainsi les équipes dirigeantes à adopter l'agilité en même temps que leurs équipes. Cette posture permet aux dirigeants de parler le même langage que leurs équipes et d'être confrontés eux-mêmes aux challenges, explique le maga-

zine international de technologies et de services Bosch a été l'une des premières entreprises à avoir adopté la démarche agile, car il constatait que le management pyramidal traditionnel n'était plus suffisamment efficace. En 2015, la société a étendu ce fonctionnement aux comités de pilotage. "La stratégie, de projet annuel, se transforma en processus continu. Les membres du conseil de direction se répartirent en petites équipes agiles et testèrent diverses approches - certaines appuyées par un 'product owner' et un 'agile master' - pour affronter les problèmes épineux et s'atteler aux sujets de fond", explique le responsable de ce projet, Felix Hieronymi.

SOURCES

Les méthodes agiles, nouvel eldorado du management ?, *Entreprise et carrières*, 3-9 février 2020, de Sophie Massieu.

14th annual State of Agile Report, *digital.ai*, 2020.

La Solution Agile, *Le Nouvel Économiste*, 1^{er} novembre 2019, de Patrick Arnoux.

Le management des talents, *Harvard Business Review*, octobre-novembre 2019.

Comment mettre en place une équipe agile ?, *Action Co*, septembre 2019, d'Aude David.

Les entreprises face à l'agilité généralisée, *L'Informaticien*, mai 2019, d'Alain Clapaud.

Développer une agilité sur mesure : une nécessité pour les entreprises, *lesechos.fr*, 5 février 2019, de Christophe Keromen.

La méthode agile à grande échelle. Comment passer de quelques équipes à plusieurs centaines, *Harvard Business Review*, octobre-novembre 2018, de Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Andy Noble.

Adoptez les méthodes agiles, *Harvard Business Review*, août-septembre 2017, de Darrell Rigby, Jeff Sutherland et Hirotaka Takeuchi.

L'entreprise agile, livre blanc, *Deloitte Digital*, septembre 2015.

L'agilité réinvente la relation contractuelle client-fournisseur

Le domaine de l'informatique fonctionne historiquement selon **le modèle de projet au forfait**. Client et prestataire se mettent d'accord sur le périmètre fonctionnel du produit futur, c'est-à-dire sur le contenu et les fonctionnalités prévues du livrable. Ils définissent également ce qui ne fera pas partie du produit. D'après ces informations, le prestataire s'engage sur un prix et une date de livraison. Ce fonctionnement s'oppose au système de facturation de type régie, où le prestataire est payé en fonction du temps passé sur une tâche.

Les méthodes agiles remettent en cause ce type de contrat. En s'appuyant sur un processus itératif incluant les clients, **la démarche agile implique un périmètre fonctionnel fluctuant**. Les fonctionnalités du livrable sont revues régulièrement tout au long du projet. Conserver un contrat au forfait en utilisant des méthodes agiles peut mener à des dérives et des frictions au sein de la relation commerciale. Le prestataire, engagé sur une date, voit sa marge se réduire au fur et à mesure de l'ajout de nouvelles fonctionnalités au produit. "La perte de maîtrise du périmètre fonctionnel est une cause de dérive que l'on retrouve très fréquemment dans les projets informatiques et elle est d'autant plus grave que l'on est dans un contrat au forfait. **Avec les méthodes agiles, le périmètre devient mouvant, toute l'économie du projet et du contrat tombe**", confirme David Feldman, spécialiste dans l'analyse des causes de dérives et d'échec des projets informatiques. Les déboires du programme Universal Credit lancé par le Department for Work and Pensions (DWP) du gouvernement anglais illustrent bien ce phénomène. L'administration avait opté pour la mise en œuvre de méthodes agiles pour la réalisation du projet, tout en conservant le cadre contractuel classique. Cette discordance avait entraîné une dérive majeure du projet dont le coût s'était élevé à 500 millions de livres, relate le cabinet Deloitte. Cette mésaventure souligne l'importance d'em-

ployer un **cadre contractuel hybride** lorsque les méthodes agiles sont utilisées. Le spécialiste du digital Adimeo propose trois solutions sur son blog. Premièrement, **le prestataire et le client peuvent se mettre d'accord sur un cahier des charges global initial**, appelé *backlog*, au moment de la contractualisation. Le prestataire s'engage de manière forfaitaire sur ce périmètre fonctionnel. Des outils d'ajustement de coût sont utilisés par la suite pour adapter le tarif et les fonctionnalités du produit. Plus une tâche est complexe, plus elle est coûteuse. La facturation repose alors sur l'actualisation du *backlog* selon la complexité des tâches. Une seconde solution consiste à **conserver un périmètre fonctionnel variable, mais selon un budget fixe**. Les ambitions initiales du projet sont définies et traduites en termes de nombre de personnes employées et de temps de travail nécessaire. Au fil des itérations, des fonctionnalités peuvent être rajoutées, mais doivent être compensées par l'abandon de fonctionnalités du même poids. Si le projet se termine en avance, le client ne paiera qu'une partie du montant indiqué sur le contrat. À l'inverse, si le projet prend du retard, le client sera facturé à un tarif réduit. Cette approche permet de partager les risques entre le client et le prestataire. La dernière alternative, très fréquemment adoptée, consiste à **contractualiser chaque itération indépendamment**. Le donneur d'ordre a alors la possibilité d'interrompre le projet à la fin d'un *sprint* et de recouvrer les travaux réalisés.

Quel que soit le type de contrat choisi, plusieurs conditions doivent être respectées pour le bon fonctionnement de la relation partenariale, précise Adimeo. Le prestataire et le fournisseur doivent être réactifs dans leurs échanges et communiquer de manière pertinente et efficace. L'implication entre toutes les parties prenantes et la collaboration des équipes au sein même de l'organisation sont fondamentales. La visibili-

té des besoins du client et des développements en cours, ainsi que la transparence des données fournies de part et d'autre doivent être optimales

afin de renforcer la confiance entre les deux parties.

SOURCES

Les entreprises face à l'agilité généralisée, *L'Informaticien*, mai 2019, d'Alain Clapaud.

Un projet au forfait en mode agile : l'équation impossible des startups ?, *bigint.fr*, 10 juillet 2018.

La gestion de projet agile avec un engagement au forfait, *adimeo.com*, 30 janvier 2017.

L'entreprise agile, livre blanc, *Deloitte Digital*, septembre 2015.

L'agilité en entreprise à l'heure de la crise de Covid-19

La crise sanitaire de Covid-19, frappant la Chine puis le monde depuis le début de l'année 2020, a mis en exergue le besoin d'agilité des entreprises. Pour certains, **les méthodes agiles ressortent vainqueurs de cette crise**. Le management de type *command & control* a, en effet, beaucoup souffert du confinement et de la généralisation du télétravail. Des principes chers aux méthodes agiles tels que l'autonomie des salariés, la responsabilisation des équipes, les circuits de décision courts, le management horizontal ou l'utilisation de plateformes collaboratives se sont établis massivement durant cette période. Il s'agissait également de créer un esprit d'équipe, une culture commune et de susciter l'engagement pour pallier les effets de la distanciation

physique. "Le confinement a fait **basculer beaucoup de monde en mode projet**.

Puisque le manager n'est pas physiquement présent aux côtés de son équipe, il doit **lâcher prise, voire encourager l'initiative individuelle**", explique Arnaud Lacan, professeur à Kedge Business School, spécialiste des nouvelles pratiques managériales. À titre d'exemple, le transporteur GLS s'est mis "en mode start-up avec des circuits de décision très courts" pour faire face à la crise et gagner en agilité et en efficacité, explique son directeur général Nicolas Robert. "Pour accélérer la prise de décision, je me suis rapproché de mon équipe", témoigne quant à lui Quentin Guilluy, dirigeant de la société Andjaro, plateforme de gestion des besoins en personnel. Ainsi, **la crise de Covid-19**

76 %

La part des managers qui jugent que la période de télétravail due au confinement a renforcé la confiance qu'ils placent dans leurs collaborateurs.

Source: Management, juin 2020

L'AGILITÉ EST-ELLE INCOMPATIBLE AVEC LE TÉLÉTRAVAIL ?

Les méthodes agiles promeuvent des équipes multidisciplinaires. Cela implique souvent de réunir des membres dispersés dans divers lieux (siège, centre offshore ou télétravail par exemple). Cet éclatement géographique peut poser problème lorsque les méthodes agiles sont appliquées, notamment parce que celles-ci impliquent un travail collaboratif. Si les outils collaboratifs répondent partiellement à cette problématique, beaucoup d'entreprises font le choix d'un rapprochement physique des équipes agiles afin de faciliter la synchronisation du travail et le passage à l'échelle. Le groupe informatique américain IBM, pionnier du travail à distance, a ainsi fait machine arrière en 2017. La société a demandé à des milliers d'employés en télétravail de revenir au bureau, dans des emplacements spécifiques appelés *Agiles Hubs*. Ce changement de posture a coûté 380 millions de dollars à l'entreprise. Plus généralement, la réinternalisation des équipes agiles pose question. À l'heure où le travail à distance se développe massivement, du fait notamment de la crise sanitaire de Covid-19, elle va à l'encontre des tendances observées.

source : L'informaticien, mai 2019

a poussé à l'adoption de certaines pratiques agiles. Surtout, elle met en lumière des demandes pour un travail plus souple, indépendant, sans hiérarchie et collaboratif.

Certaines entreprises ayant prouvé leur agilité durant la crise se sont révélées moins vulnérables. De nombreux exemples de sociétés ayant redirigé ou diversifié leur activité pour produire du gel hydroalcoolique, des masques, des équipements de protection individuel ou des respirateurs le prouvent. En adaptant leur production, elles ont permis au monde médical, puis à la société de bénéficier de ces produits, tout en s'assurant un relais de croissance et la continuité de leur activité. Le laboratoire nantais **Lips France** a ainsi réussi à reconfigurer l'ensemble de son activité en quelques jours. Fabricant de liquide de vapotage et détenteur des marques Le French Liquide, SuperVape ou encore Guys and Bull, l'entreprise a décidé dès le 11 mars 2020 de se

consacrer exclusivement à la production de gel hydroalcoolique. La société a tout d'abord formé une cellule de crise afin d'établir la formulation de la solution liquide. La chaîne de production et la chaîne d'embouteillage de l'entreprise ont été entièrement modifiées pour permettre la fabrication de 25 000 flacons de gel hydroalcoolique et de 5 000 bouteilles de 250 millilitres par jour. D'autres entités ont **démontré leur agilité en faisant preuve d'adaptabilité**. Les plateformes musicales de *streaming* ont enregistré au début du confinement une baisse de 15 à 20 % des volumes d'écoute du fait de la fin des déplacements professionnels. Ces dernières ont alors su adapter leurs programmes pour attirer de nouveau les auditeurs en proposant des informations, des playlists ou des podcasts thématiques : travailler ou cuisiner en musique, occuper les enfants, faire du yoga ou de la méditation, énumère le magazine *Management*.

FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'AGILITÉ, PISTES D'AMÉLIORATION ET OPPORTUNITÉS



La crise de Covid-19 a démontré l'importance d'une agilité globale des entreprises pour survivre et s'adapter. Donald Sull, maître de conférence à la MIT Sloan School of Management, distingue trois types d'agilité qui peuvent être mobilisés durant ces périodes : l'agilité opérationnelle, l'agilité du portefeuille d'activités et l'agilité stratégique. Surtout, **l'universitaire recommande aux entreprises de développer conjointement leur agilité et leur capacité d'absorption**. Il leur suggère de trouver un équilibre entre ces deux postures, ce qu'il nomme l'absorption agile. Celle-ci peut se définir comme la "capacité à repérer et à se saisir des opportunités tout en maintenant une masse structurelle nécessaire à l'entreprise pour prospérer", explique la *Harvard Business Review*.

L'agilité en entreprise est d'autant plus importante que l'incertitude de l'environnement devrait encore s'amplifier à l'avenir. "D'autres bouleversements surviendront, sanitaires mais pas seulement : crises économiques et géopolitiques successives, accroissement de la compétition internationale combinée à l'ère du big data et de l'intelligence artificielle", prédit l'économiste Salima Benhamou. L'adaptation à cet environnement mouvant et le développement de la **résilience**

organisationnelle, c'est-à-dire la capacité à utiliser les conséquences d'une crise pour rebondir, demeurent donc au cœur des préoccupations des entreprises en 2020.

SOURCES

Survivre à une crise, *Harvard Business Review*, juin-juillet 2020, de Walter Frick.

Nicolas Robert, directeur général de GLS France : "L'entreprise s'est mise en mode start-up", *L'Officiel des transporteurs*, 19 juin 2020, de Slimane Boukezzoula.

Cap sur le monde d'après, *Management*, juin 2020, de Fabien Trécourt.

Les recettes d'une reconversion expresse, *Management*, juin 2020, de Marie Le Tuteur.

Le streaming se met au diapason, *Management*, juin 2020, de Laure Delangeais.

Quatre clés pour mobiliser les énergies, *Management*, juin 2020, de Christine Halary.

Tout ce qui a changé... pour le meilleur et pour le pire, *Management*, juin 2020, de Laure Makary.

L'agilité à l'épreuve d'un scénario inédit, *Supply chain magazine*, avril-mai 2020, de Maxime Rabiller.

LEXIQUE

• Développement en cascade

Modèle classique de gestion du cycle de développement des systèmes et des applications. Le développement en cascade décrit un cycle linéaire et séquentiel. Il est cadré par un planning prévisionnel précis, où chaque étape suit l'autre, sans retour en arrière possible.

• DevOps

Terme désignant l'ensemble des tâches effectuées par les équipes en charge du développement dans une entreprise. L'objectif est de créer une bonne synergie entre les équipes de développement (Dev) et les équipes chargées de l'exploitation (Ops).

• Design Thinking

Méthodes et outils basés sur les pratiques des designers pour résoudre un problème d'innovation ou manager un projet d'innovation. Cette approche de l'innovation s'appuie sur un processus de créativité collective impliquant les retours de l'utilisateur.

• Effet tunnel

L'effet tunnel correspond à un manque de visibilité pendant la phase de réalisation d'un projet, et à un manque de souplesse lors des changements. Il peut apparaître notamment au cours des projets informatiques qui utilisent un développement en cascade.

• Itération

Répétition d'un processus, par approximations successives, pour aboutir à un résultat. Dans une gestion de projet en mode agile, le temps est découpé en intervalles courts, nommés itérations.

• Méthode en V

La méthode en V, ou cycle en V, est un modèle de développement (ou de gestion de projet) composé d'une phase descendante, puis d'une phase ascendante. Issue du modèle en cascade, elle implique le même principe de gestion séquentielle et linéaire : conception, réalisation, validation.

• MVP (minimum viable product),

Dans le domaine informatique, le MVP définit la plus petite entité productible, utilisable et commercialisable. L'adoption du MVP consiste à privilégier la vitesse de développement et les délais de mise sur le marché (time to market), en sacrifiant certaines fonctionnalités jugées non indispensables au départ.



La collection IndexPresse *Business Review*

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces *reviews* thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et des magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissements.

Ces sélections et ces éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des "bonnes méthodes de direction". Les bonnes méthodes de direction sont celles qui sont adaptées au business exercé, aux situations rencontrées et à gérer, aux hommes et aux femmes qui doivent être managés, dans le

périmètre de réflexion et d'action du secteur concerné. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et des points perfectibles associés. À chacune et à chacun de trouver son excellence managériale évolutive. La collection IndexPresse Business Review vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

IndexPresse *Business Review*

Date de parution - juillet 2020



Gaëlle COCATRE

gaelle.cocatre@indexpresse.fr

Rédactrice

Étude rédigée en collaboration avec Aude CHASSAING

Les pratiques agiles séduisent les organisations depuis le début des années 2010. En empruntant aux développeurs leurs méthodes agiles et en les adaptant, les entreprises souhaitent trouver des solutions pour répondre aux évolutions toujours plus rapides de leurs marchés et de leur environnement. Mais étendre l'agilité à l'ensemble de l'entreprise s'avère complexe.

Qu'est-ce que les méthodes agiles ? En quoi ont-elles répondu aux problématiques des développeurs ? Quelle est la différence entre les méthodes agiles et les pratiques agiles ? Quels sont les facteurs de réussite du passage à l'échelle ? En quoi une organisation agile favorise-t-elle l'innovation ? Pourquoi les managers doivent-ils repenser leur rôle ? La transition agile est-elle souhaitable pour toutes les entreprises ? En quoi la crise sanitaire de Covid-19 a mis en évidence le besoin d'agilité des entreprises ?

Cette *Business Review* apporte des éléments de réponse et de réflexion pour comprendre le concept d'agilité dans l'entreprise, à partir des meilleurs articles de presse parus sur le sujet et de retours d'expérience inspirants.



Photo de couverture : ©Zarya Maxim - stock.adobe.com



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25

indexpresse@indexpresse.fr