

# **Les bénéfices de l'agilité pour une transformation digitale réussie**



## À propos de Sofrecom

Sofrecom, filiale du groupe Orange, est une société de conseil et d'ingénierie spécialisée dans le secteur des Télécommunications. Sofrecom contribue au développement et à la transformation numérique de ses clients, en leur apportant conseil, développement informatique et solutions opérationnelles. Sofrecom les aide à se différencier sur leurs marchés et à améliorer leur performance opérationnelle avec des approches innovantes prenant appui sur le digital et l'agilité.

De la co-construction d'une stratégie à sa mise en œuvre opérationnelle, Sofrecom apporte des accompagnements de bout en bout sur différents domaines d'activités tel que le Très Haut Débit, la DATA/IA, les Services Financiers Mobiles, l'Innovation digitale, l'e-gouvernement ou les Stratégies d'hébergement IT et Cloud.

Sofrecom est un réseau de femmes et d'hommes, un puissant réseau de savoir-faire et d'expertises qui relie ses clients, les experts Orange, ses partenaires industriels et locaux. Sofrecom compte aujourd'hui plus de 2150 consultants et ingénieurs multi-compétences, issus de plus de 30 nationalités.

Pour plus d'informations, RDV sur notre site web : [www.sofrecom.com](http://www.sofrecom.com)

## Sofrecom, The Know-How Network

### Sommaire

- P. 4** L'agilité une condition de pérennité pour l'entreprise
- P. 8** La transformation agile : un changement de culture avant tout
- P. 10** La transformation agile, un voyage vers une nouvelle identité
- P. 12** La transformation agile, une longue acculturation à facettes multiples
- P. 16** La transformation agile, moteur de la transformation digitale

# Edito

Mener une **transformation digitale** ne se limite pas à déployer de nouveaux outils digitaux mais implique de **repenser la stratégie de l'entreprise** et ses **processus** pour Innover, Satisfaire les clients, Attirer les talents et les fidéliser, et accélérer la création de valeur.

La transformation digitale s'appuie sur des principes forts : anticiper et préparer le futur tout en pilotant le présent, penser client, penser en rupture, s'attacher à la valeur créée plus qu'à la préservation des actifs existants.

Dans la plupart des entreprises, l'organisation, les processus et les structures de gouvernance en place ne sont pas adaptés pour réaliser cette transformation. C'est là où intervient l'agilité, qui va permettre la mise en place de nouveaux modèles opérationnels.

Sur des marchés en évolution permanente, l'agilité fournit **le socle de l'adaptation et de l'amélioration continue**.

Mais l'agilité ne se décrète pas, elle nécessite une vraie conviction au sein de l'entreprise, tant au niveau des équipes que des managers qui travailleront désormais différemment.

A travers ce livre blanc, nous souhaitons partager avec vous des **clés de réussite d'une transformation digitale prenant appui sur l'agilité**.

Nous espérons que vous pourrez capitaliser sur les expériences opérationnelles de décideurs, d'experts agiles et acteurs de la transformation qui sont présentées dans ce livre blanc. Nos consultants en transformation demeurent à votre écoute pour répondre à vos questions éventuelles, et accompagner vos projets sur ces sujets.

**Guillaume Boudin**  
CEO Sofrecom

# L'agilité une condition de pérennité pour l'entreprise

Face aux ruptures technologiques, sociétales et géopolitiques, la transformation agile constitue un levier de survie des entreprises. Même si les équipes aspirent souvent à travailler en mode agile, il ne faut pas sous-estimer la profondeur du changement ni la durée d'acculturation de toute la chaîne de décision.



## Comment l'agilité sert-elle les ambitions de l'entreprise digitale ?

Pour moi, parler d'entreprise digitale n'a plus de sens. Le digital est au cœur de toutes les transformations. Les individus sont connectés et interagissent via internet ; les objets, de plus en plus connectés, participent aussi aux interactions sociales. Les jeunes générations sont des digital natives, comme les start-ups. Les entreprises performantes, nées avant les années 90, ont intégré le digital au cœur de leur stratégie. Je dirais donc que l'agilité sert la stratégie de toute entreprise soucieuse de son futur.

Elle est devenue cruciale pour deux raisons :

- L'accélération des nouvelles technologies, qui se développent en parallèle ou se renforcent mutuellement, ouvre des champs d'innovation insoupçonnés : l'intelligence artificielle, l'hyper-connectivité, la réalité augmentée, la réalité virtuelle...
- Le monde dans lequel nous vivons est de moins en moins prédictible.

Face aux transformations et ruptures de toutes sortes, l'agilité devient une condition de survie. Elle est, avant tout, la capacité à s'adapter au plus vite à la réalité du terrain et aux réactions de son environnement : ses clients, ses concurrents, l'industrie...

## Qu'apporte l'agilité dans une transformation vers le digital ?

La transformation digitale ne se résume pas à un enjeu technique. L'implémentation des innovations technologiques transforme en profondeur l'organisation et la culture d'une entreprise. Les géants du Net ne sont pas uniquement des entreprises technologiques. Ils se distinguent surtout par leur capacité à s'adapter face à



l'imprédictibilité et par leur agilité à tous les niveaux : infrastructure, vitesse de réaction, façon de développer des solutions, modes de collaboration entre le business et la technique, approche stratégique. Ils vont chercher de la valeur dans des délais très courts et testent les hypothèses de solutions dans la vraie vie. Le modèle des années 2000 de conception-déploiement d'un projet sur 3 ans est bien fini ! L'entreprise agile définit la vision d'un projet. Quelques semaines plus tard, elle teste déjà des fonctionnalités, à l'aide de techniques simples, pour obtenir très vite le retour des clients et s'assurer que la solution répond à un véritable besoin.

## Comment l'agilité sert-elle les enjeux d'une direction technique engagée dans l'innovation ?

L'agilité permet d'aligner une stratégie technique avec une stratégie business dans la mesure où les équipes techniques collaborent étroitement avec les équipes du marketing et des ventes pendant toute la phase de développement. Alors, la direction technique, souvent perçue comme un centre de coûts, se transforme en un centre de développement du business et du profit. Elle devient ainsi le cœur du réacteur de beaucoup d'entreprises ! Cette évolution contribue non seulement à l'atteinte des enjeux business de l'entreprise, mais aussi à la production d'innovations, à la satisfaction des collaborateurs en place et l'attraction de nouveaux talents. En cassant les silos entre le business et la technique, l'agilité permet à des métiers qui ne se parlaient pas de discuter de façon ouverte et transparente, de mieux comprendre les contraintes des uns et des autres, de faire émerger ensemble des solutions innovantes et gratifiantes.

## Comment déployer l'innovation et à quelle échelle ?

Il ne faut pas sous-estimer le changement profond que constitue une évolution vers l'agilité. Même si les collaborateurs ont envie de travailler en mode agile, l'acculturation est longue. Les rôles changent comme les pratiques de travail : la façon de collaborer, d'aller chercher du feedback client, de prendre des décisions... Pour réussir, il faut commencer modestement :

- Mobiliser une petite équipe agile (5 à 10 personnes) sur un vrai projet répondant à un réel enjeu business ; les expérimentations purement méthodologiques ne servent à rien.
- Veiller à ce que l'équipe intègre des collaborateurs IT et des collaborateurs business. Si le business n'est pas associé de bout en bout, ce sera du développement itératif qui n'apportera pas le gain escompté : une réduction du délai entre l'idée d'une solution et sa livraison au client.
- Désigner un sponsor au sein de la direction pour intégrer toute la chaîne de commande et de décision de l'entreprise dès le démarrage du projet.
- S'assurer que les méthodes et techniques agiles sont bien utilisées en s'appuyant sur un coach agile. Ensuite, on passera à l'échelle, en mobilisant des centaines de personnes sur des programmes plus importants.

Le passage à l'échelle devrait permettre d'arriver à terme, à une agilité stratégique, une véritable révolution dans les grands groupes ! Je pense que le temps du plan stratégique détaillé à 5 ans est révolu. Il faut conserver une stratégie et une vision à 5 ans et, à la lumière des feedbacks de l'agilité, la faire évoluer tous les ans, puis chaque semestre, voire chaque trimestre.

“  
Face aux transformations et ruptures  
de toutes sortes, l’agilité devient une  
condition de survie.

## Quels sont les impacts sur les différents métiers d’une direction technique ?

Les métiers de la direction technique étaient bien silotés au sein de différents départements : architecture, design, développement, test, déploiement, opérations... Chaque métier avait un rôle précis. Les points de passages entre les départements étaient très formels avec des étapes à respecter et très peu, voire pas d’échanges. L’agilité casse ce modèle. Des rôles disparaissent ; d’autres apparaissent. Lorsque les compétences restent, la façon d’exécuter son métier change fondamentalement.

## Quels sont les bénéfices de l’agilité pour les collaborateurs ?

Nos enquêtes internes sont unanimes : plus de 90% des collaborateurs travaillant en mode agile veulent continuer ! En effet, l’agilité, qui rapproche l’exécution de la stratégie, donne du sens à leur travail. Ils comprennent mieux ce qu’ils font, pourquoi ils le font. Ils ne sont pas là uniquement pour produire des lignes de codes, mais pour délivrer une solution noble, inspirante, différente. Ils ont une vision globale et plus rapide de la valeur qu’ils apportent. Ils deviennent acteurs, à travers la collaboration directe qui, dans un cadre bien défini, donne à chaque salarié comme à l’équipe de l’autonomie, un pouvoir de décision sur des cycles courts et la possibilité de regarder au-delà de son métier.

## Quelles sont les bonnes pratiques pour embarquer les équipes ?

Modifier des pratiques de travail profondément ancrées dans les comportements, est un chemin difficile et long. La formation, importante, ne suffit pas. Je crois beaucoup à la pratique encadrée par des coachs qui aident les équipes sur de vrais projets menés de bout en bout avec des méthodes, des techniques, de l’observation, de la réorientation.

Embarquer toute la chaîne de décision de l’entreprise est essentiel. L’agilité modifie profondément le rôle des managers et des dirigeants qui doivent intégrer le changement. Si la stratégie, la vision, les grandes orientations restent à la main des dirigeants, les décisions opérationnelles ne descendent plus de la hiérarchie. Elles émanent de l’intelligence collective des équipes de l’exécution dont le rôle est d’implanter la stratégie en contact direct avec le client sur la base de ses feedbacks. Enfin, il faut installer un accompagnement sur la durée jusqu’à ce que les équipes aient intégré les nouveaux comportements, les incarnent, deviennent autonomes et s’inscrivent dans une démarche d’amélioration continue qui est l’enjeu ultime de l’agilité.



Gaelle Laigo

Directrice du programme Agile@Orange  
Division RH & transformation, Orange

# La transformation agile : un changement de culture avant tout

**Souvent associée à la transformation digitale, la transformation agile ne se résume pas à une transformation technologique. C'est une transformation culturelle qui modifie en profondeur les modes de travail des équipes et des managers, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, la conception des produits et services. C'est le moteur d'une adaptation permanente à un environnement en constante évolution, que chaque collaborateur doit s'approprier dans une logique d'amélioration continue. L'agilité place donc l'humain au cœur de la dynamique de transformation.**

## 8 Une culture de l'adaptation permanente au changement

Dans un monde VUCA de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu, l'écosystème des entreprises évolue à grande vitesse. Les clients se transforment, les besoins du business changent, les jeunes générations de collaborateurs formulent des attentes nouvelles, exacerbées par la crise sanitaire. Pour insuffler une culture de l'adaptation permanente au changement, les grandes entreprises misent sur l'agilité, c'est-à-dire la transformation profonde de leurs manières de fonctionner. Ainsi, le Groupe Orange, s'appuie sur son programme Agile@Orange, déployé dans tous ses pays et toutes ses entités, pour atteindre son ambition stratégique : produire plus de valeur en étant à l'écoute de ses marchés, en améliorant la satisfaction de ses clients et en proposant un cadre de travail motivant pour ses salariés.

## Des valeurs fortes au cœur de la dynamique de transformation

Pour servir les ambitions de performance de l'entreprise, l'agilité prend appui sur des valeurs essentielles :

- **Elle place l'humain au centre des échanges.** L'agilité favorise la collaboration et fluidifie les interactions directes entre les collaborateurs. Elle casse les fonctionnements en silo dictés par des processus lourds, avec des tâches fragmentées et un système de gestion hiérarchique et pyramidal. Elle permet aux collaborateurs de partager

leurs problèmes, d'entendre les problèmes de l'autre et de trouver ensemble des solutions qui s'avèrent efficaces et pérennes. En impliquant chaque membre de l'équipe, l'agilité redonne du sens à l'action quotidienne de chacun.

- **L'agilité est totalement orientée vers la satisfaction du client.** Une des priorités de l'agilité est de délivrer de la valeur au client, en le mettant au cœur de la réflexion collaborative, en l'écoutant, en l'impliquant dans les solutions et en s'adaptant de façon réactive aux évolutions de ses demandes. La transformation agile doit conduire chaque collaborateur à se demander, tous les matins, quelles sont, parmi ses différentes tâches quotidiennes, les actions prioritaires qui apporteront de la valeur à son client interne ou externe. Se focaliser sur les solutions à valeur ajoutée constitue une démarche contractuelle gagnant-gagnant : le client gagne en satisfaction et l'entreprise gagne en performance.

- **L'agilité s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue** par le biais de boucles de feedback. Lors de rétrospectives agiles, les équipes et les managers prennent régulièrement le temps de réfléchir à leur manière de travailler ensemble afin que chacun puisse trouver sa place au sein du collectif mais aussi proposer des améliorations de la collaboration permettant de gagner en efficacité collective.

## Une redistribution radicale des rôles

La transformation agile modifie le rôle des collaborateurs au sein de l'entreprise. Pour clarifier ce rôle, Orange s'est

interrogé sur ce qu'est « être agile chez Orange » :

- **Pour les salariés,** c'est un changement de mindset : il s'agit d'apprendre à mieux interagir avec ses pairs et à délivrer de la valeur au client en partant de ses besoins réels
- **Pour les managers,** c'est un changement de posture : en tant que leader, le manager apporte la vision, donne le sens ; il anime son équipe en favorisant la responsabilisation et la prise de décision au bon niveau ; il veille au bien-être de ses collaborateurs, adéveloppement de leurs compétences et de leur carrière. Il met en œuvre les trois piliers de la culture managériale du Groupe : le « care » (prendre soin de), la collaboration et la confiance. Tout en conservant le suivi de la performance, il accélère la délégation et apprend à lâcher prise.
- **Au niveau de l'entreprise,** c'est mettre en place un modèle d'entreprise auto-apprenante qui sache s'adapter aux évolutions des besoins du business et de ses salariés.

“*L'agilité favorise la décentralisation des responsabilités, des prises de décision mieux adaptées aux attentes du business*”

## Une transformation de l'entreprise tout entière

Même si l'agilité a commencé, dans les années 90, à se substituer aux méthodes de travail classiques essentiellement dans les métiers de l'IT et du développement logiciel, elle n'est pas exclusivement dédiée à ces activités, pas plus qu'aux seules entreprises digitales, nativement agiles. La transformation agile est une transformation culturelle profonde qui traverse de nombreuses entreprises, dans l'écosystème d'Orange et au-delà. Aujourd'hui, elle a vocation à infuser l'ensemble des métiers du Groupe : les métiers opérationnels (SAV, déploiement de la fibre...), le marketing, les fonctions supports (RH, finances, juridiques...) jusqu'au CODIR et au COMEX.

Cependant, la diffusion d'une culture de l'agilité dans des métiers qui n'y étaient pas prédestinés, dans tous les pays et dans toutes les entités du Groupe, est une démarche longue, profonde et complexe. Elle nécessite des réponses, des méthodes et des discours adaptés à chaque métier, à chaque culture et à chaque contexte de business.

## Une dynamique enclenchée depuis plusieurs années

La transformation agile du groupe Orange s'est

lancée de manière autonome à travers des initiatives d'équipes terrain, dans une démarche dite « bottom-up ». Le programme Agile@Orange a pour objectif de fédérer ces initiatives et de les renforcer pour accélérer la transformation du groupe. Elle peut compter sur une communauté d'au moins 500 agilistes, répartis dans tous les pays où le groupe est présent. Ces ambassadeurs agiles, facilitateurs, coach agiles, scrum masters ou encore porteurs de transformation agile ont intégré les comportements ou les pratiques agiles qui poussent à réinterroger en permanence nos manières de collaborer avec les autres, à être dans une soif d'apprentissage et d'amélioration continue. Ils ont pour mission d'impulser localement ces changements de comportement.

Actuellement toutes les entités d'Orange ont commencé leur transformation agile avec des déclinaisons qui varient en fonction du contexte, de la culture et du business.

Pour entretenir cette dynamique agile, le Groupe a par ailleurs créé de nouveaux métiers reconnus au niveau de

son référentiel de métiers : ceux de coach agile et scrum master notamment.

## De nombreux bénéfices pour tous les métiers

Orientée satisfaction des clients et des collaborateurs, la transformation agile redonne du sens, apporte de la valeur, délivre plus régulièrement, accroît la collaboration et la communication entre les métiers et au sein des équipes. Elle favorise la décentralisation des responsabilités ainsi que des prises de décisions plus réactives et mieux adaptées aux attentes du business. Elle clarifie les rôles et redevabilités de chacun, rendant chaque membre de l'équipe contributeur à la réalisation d'un projet. Ses outils digitaux de management visuel apportent de la transparence donnant à toute l'équipe une même visibilité sur le projet. Enfin, c'est une démarche d'amélioration continue permanente.

La transformation agile va bien au-delà de la transformation digitale et de la mise en œuvre de méthodologies agiles (scrum, SAFe...). C'est un changement profond de la façon de travailler ensemble qui requestionne le modèle socio-économique et organisationnel de l'entreprise.

# La transformation agile, un voyage vers une nouvelle identité

**Le monde s'accélère et devient de plus en plus complexe et l'ère digitale gagne de plus en plus du terrain. Les besoins évoluent et ce qui a marché hier ne marchera pas forcément aujourd'hui. Face à ce constat, la gestion de projet classique et les organisations silotées ne sont plus adaptées à cette vitesse d'évolution et à ce besoin d'innovation continue. Aujourd'hui, l'objectif des organisations est d'être concurrentiel en livrant le bon produit, au bon moment et avec la meilleure qualité possible.**

L'agilité n'est pas l'objectif. Elle est un excellent moyen pour avancer vers son objectif. Une transformation Agile est l'acte de faire évoluer la culture et les pratiques, sans relâche, de façon à prospérer dans cette ère digitale. Une transformation agile est un voyage. Ce n'est pas une action isolée dans le temps avec une date de début et une date de fin.

## Mener sa transformation avec l'état d'esprit Agile

Les modèles de transformation courent la toile et ils sont tous aussi valables les uns que les autres. La réussite d'une transformation repose sur la façon avec laquelle on aborde un modèle. Pour réussir, la transformation Agile s'aborde avec l'état d'esprit Agile.

**L'état d'esprit agile encourage à mener ses projets en valorisant une intelligence collective qui fonctionne en autonomie vers un objectif commun en effectuant des alignements réguliers pour s'adapter.**

Les modèles de transformation procurent une feuille de route, une base pour commencer un chemin. Par la suite, c'est la succession des alignements et l'auto-organisation qui prime.

## Le meilleur moyen pour s'aligner est la communication

Privilégier les discussions aux sondages. Réunir les parties prenantes et laisser émerger les divergences et les points de vue différents pour ensuite aboutir à un consensus collectif.



Cela nécessite bien évidemment une transparence totale. On ne peut s'améliorer que si on regarde les choses en face.

A l'issue de l'alignement, les axes à investir prioritaires

émergent. L'objectif de cette étape est la prise de conscience qui permet de déclencher intrinsèquement la motivation de s'impliquer au changement.

Pour réussir, une transformation doit être spontanée. Elle doit être voulue et non subie.

## Auto-organisation

Une fois que l'envie de mener le changement émerge, l'auto-organisation prend le relais. L'équipe s'autoorganise par rapport au choix et à la façon de mener l'expérimentation. Cela permet de s'approprier la démarche, de célébrer les succès et d'apprendre de ses échecs.

Il est recommandé d'avancer par petites étapes en cherchant des solutions simples. Chercher **le plus petit pas possible** vers l'avant qui nous rapproche de l'objectif.

Chaque expérimentation est spécifique, résout une hypothèse précise et doit pouvoir être testée. Le modèle ci-dessous peut être une bonne pratique pour réussir la modélisation de ces expérimentations :

Si l'expérimentation est un échec. Il faut faire un retour en arrière sans hésiter. C'est l'essence même de l'expérimentation. C'est ce qui permettra de construire la suite du chemin en considérant l'apprentissage acquis. Si l'expérimentation est une réussite, il faut veiller à ce qu'elle devienne une habitude.

## L'effet cumulé des habitudes

Réussir une expérimentation est une étape. Changer d'habitude en est une autre. Il est facile de suivre une pratique quand on a le temps de s'y concentrer. La maîtrise de la nouvelle pratique est quand celle-ci devient une habitude et persiste quand les esprits sont distraits par d'autres perturbations.

La vitesse d'une transformation est celle des collaborateurs qui oeuvrent à sa réalisation.

Il est important de prendre le temps d'ancrer ses pratiques jusqu'à ce qu'elles soient effectuées sans y réfléchir. Comme conduire une voiture.

Une fois l'habitude acquise, il est possible d'investir de nouvelles habitudes et récolter les fruits de l'effet cumulé.

Les habitudes fonctionnent par effet cumulé. Tout comme une mauvaise habitude peut provoquer une accumulation de dégâts, une bonne habitude va permettre un bénéfice cumulé.

## Conclusion

La transformation Agile est un voyage. C'est une répétition continue de cycles d'alignement et d'auto-organisation. Chaque expérimentation est émergente et a pour objectif de mettre en place une nouvelle bonne habitude. Les habitudes prennent du temps pour s'ancrer et il est très important d'investir ce temps. C'est le cumul des bonnes habitudes qui façonne l'identité. Pour être Agile plutôt que faire de l'Agile.

Se faire accompagner par un coach Agile peut être pertinent. Ce dernier, d'une part, dispose des outils qui facilitent l'émergence de l'intelligence collective et de l'état d'esprit Agile qui favorisera une transformation par petit pas. D'une autre part, il apporte un regard et des propositions neutres qui facilitent leur considération auprès des parties prenantes en faisant abstraction des historiques et des vécus de chacun<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Quelques références

\* Habitudes : Atomic Habits de [[James Clear]]

\* Modèles de transformation : Agile fluency ; SAFe implémentation Roadmap

\* Modèles d'évaluation : Spotify health check; SAFe assessments

# La transformation agile, moteur de la transformation digitale

Engagée depuis 2015 dans la transformation digitale de la relation d'Orange France avec ses clients, la Direction du Digital Grand Public a été un terreau d'expérimentation de la transformation agile pour le Groupe. Depuis 3 ans, 100% des équipes digitales sont embarquées dans des trains agiles coordonnés ou des équipes agiles unitaires. Et, les bénéfices sont là...

Le Digital Grand Public d'Orange France porte la transformation digitale et omnicanale de tous les actes de la relation client des marques Orange et Sosh sur tous les canaux : Achats, Gestion de l'offre, Assistance, sur tous les écrans, PC, web mobile, TV, applis. Cette digitalisation obéit à deux enjeux :

- **Répondre aux attentes des clients**, amplifiées par la crise sanitaire : trouver une réponse à leur question en digitale, une aspiration à plus d'autonomie en ligne ; une expérience omnicanale.
- **Contribuer aux enjeux stratégiques d'Orange**: déployer des parcours 100% digitaux et accroître la part du digital dans la relation client quotidienne afin d'améliorer l'expérience client, mais aussi optimiser les coûts (réduire le nombre d'appels téléphoniques, recentrer les contacts en boutique sur le développement du business).

## Une transformation tirée par d'ambitieux objectifs

La transformation digitale sert trois objectifs ambitieux au cœur de la stratégie d'Orange France :

- **Contribuer à la satisfaction client** : porter de 15 en 2021 à 40 en 2025 le Net Promoter Score des canaux digitaux.
- **Continuer à faire progresser la part des actes commerciaux réalisés en 100% digital** : la porter à 45% en 2025, sachant qu'elle est déjà passée de 15% à 25% entre 2017 et 2019 puis à 35% en 2021, ce qui représente la meilleure performance au monde pour un opérateur historique!



Bénéfices de l'agilité pour réussir sa transformation digitale



- **Contribuer aux économies de coûts de la relation client** : porter de 42% à fin 2021 à 52% en 2025 la part des interactions de la relation client réalisées en digital.

## Les équipes du digital, pionnières de la transformation agile

C'est au sein du digital que de premières équipes ont commencé à travailler en mode agile en 2016. Dès 2017, l'ensemble des collaborateurs du digital, formés à la méthode SAFe, travaillaient au sein d'équipes agiles unitaires. Les premiers trains agiles ont été lancés en 2018. Les performances atteintes en 2019, ont conduit Orange à élargir la transformation agile à l'ensemble du périmètre de la Direction Grand Public. Cette dernière anime actuellement 200 équipes pluridisciplinaires embarquées dans 25 trains, soit 2 000 collaborateurs.

## Des gains de temps et de valeur au service de la satisfaction client

La transformation agile a rapidement démontré qu'elle était un levier d'accélération de la transformation digitale :

- **Elle a réduit de moitié le délai de développement d'un projet**. Le lead time, un KPI servant à mesurer le délai entre un pitch et la première livraison de la solution au client, est passé de 10 mois en 2018 à 4,5 mois en 2020 !

- **Elle délivre plus de valeur** : les solutions arrivent plus vite dans les mains des clients qui disposent d'un Minimum Viable Product amélioré en continu ; elles requièrent moins de dépenses de CAPEX étant développées avec peu d'investissements au départ et beaucoup d'incrémentations. Les tests qui **mettent le client au cœur des travaux**, permettent de valider les gains ou de stopper le projet avant de trop investir, s'il ne répond pas au besoin. Par ailleurs, les équipes sont focalisées sur un principe de l'agilité : délivrer de la valeur. A partir du Quoi (un objectif de valeur à générer) et du Combien (budget), elles disposent de marges de manœuvre pour travailler sur le Comment et le réaliser. La mesure du ratio gains/CAPEX montre ainsi une optimisation significative des moyens consacrés au développement au sein des équipes agiles.

## Un collectif très structurant pour les équipes et les managers

Basée sur l'intelligence collective, l'agilité crée de l'adhésion, de la motivation, de la fierté et de la fidélisation au sein des équipes pluridisciplinaires. Elle offre, à l'intérieur d'un cadre, une vraie autonomie de décision et de prise d'initiative sur la manière de proposer les projets pour délivrer les ambitions. Cette prise de risques crée de la valeur, comme l'objectivation des décisions par les tests, qui limite les conflits sur le Comment. La démarche d'apprentissage continu et d'écoute du client final est enrichissante et valorisante pour les collaborateurs.



“  
La transformation agile a permis de réduire de moitié le délai de développement d'un projet et de délivrer plus de valeur au service de la satisfaction client.

Les managers en responsabilité sur les trains apprécient également les vertus de l'agilité : ils font du management transverse de collectifs pluridisciplinaires, avec une latitude pour ajuster les équipes et les motiver à décrocher la valeur; ils gèrent en même temps des projets et de l'amélioration continue ; ils apprécient que leurs équipes soient focalisées sur un même sujet avec une vraie capacité à travailler dans la durée.

En outre, l'agilité a permis aux équipes métiers business et aux équipes IT de mieux comprendre et partager leurs enjeux respectifs. L'intégration du design dans tous les projets, de la phase d'idéation jusqu'à la mise en œuvre, est extrêmement positive. Elle a même abouti à la création d'un design system mutualisé.

### Des obstacles à franchir

La principale difficulté de l'agilité réside dans le passage à l'échelle :

- C'est une vraie transformation qui modifie les rôles. Embarquer l'ensemble des équipes nécessite un important et long investissement en **formation et en accompagnement par les managers pour donner du sens**. Créer des communautés par rôle – pour les Product Managers, pour les Product Owners, pour les Release Train Engineers – permet aux collaborateurs de partager leurs difficultés et de mutualiser leurs bonnes pratiques dans des REX fréquents.

- Basculer d'équipes agiles unitaires à des équipes coordonnées au sein de trains soulève beaucoup d'enjeux sur la partie Scrum de Scrum : en présence de chaînes de développement communes, il faut **bien coordonner** les Program Increment Plannings en tenant compte des priorités de chaque chaîne et de leurs interdépendances.

- Autre point de vigilance : ce n'est pas parce qu'on développe plus vite des projets plus petits en les découpant davantage qu'il faut faire des projets jetables. Il convient de

**garder la vision de la cible à atteindre** en travaillant avec des architectes sur des solutions robustes et durables.

### Les leviers de réussite

Pour établir un cadre favorable au travail et à la collaboration des équipes, il est important de :

- Choisir la **bonne équipe** avec les bonnes compétences, le bon Product Manager et le bon Leader de train.

- Être très clair sur la **valeur** qu'on demande aux équipes d'aller chercher, les enjeux, les mandats qu'on leur donne, les conditions à respecter (conditions techniques, interdits, points de passage obligés) afin d'aligner le collectif.

- Veiller à bien exprimer l'**objectif** en termes de valeur et non pas de fonctionnalités à améliorer. C'est une condition pour laisser à l'équipe la possibilité d'ouvrir tout le champ des solutions possibles et d'innover.

- Mettre en place les **principes d'action** de l'agilité : une hyper focalisation sur le client ; la latitude de se tromper,

- parce que faire une erreur c'est apprendre, éliminer les hypothèses, et faire des arbitrages objectifs à partir de mesures concrètes.

Enfin, il est essentiel que le top management se transforme en même temps que les équipes et apprenne à adapter ses pratiques managériales à ce nouveau mindset agile.

# La transformation agile, une longue acculturation à facettes multiples

**Déployer des méthodes agiles à l'échelle ne rend pas une entreprise agile. La transformation agile repose sur l'intégration de valeurs nouvelles qui modifient profondément le rôle et les habitudes de travail des individus, des équipes, des managers, des décideurs. Sa réussite prend appui sur l'humain. Elle repose sur des approches diversifiées et un accompagnement soutenu adapté aux différentes populations.**

Beaucoup d'entreprises pensent qu'il suffit de mettre du Scrum ou du Kanban dans un projet ou de parler de «sprints» et de «squads», pour être agiles. C'est une vision réductrice. Une transformation agile à l'échelle repose sur l'incarnation de valeurs nouvelles et l'intégration de comportements inhabituels à divers niveaux de l'entreprise. Bien distinguer les quatre formes d'agilité à développer permet d'adapter les modalités d'acculturation.

## L'agilité stratégique

Une transformation agile part du sommet de l'entreprise. L'engagement des décideurs constitue le prérequis n°1. Les membres du COMEX doivent prendre la mesure des changements induits par l'agilité, se convaincre du bien-fondé de la transformation et formaliser les ambitions de la démarche en s'interrogeant sur le WHY plutôt que sur le WHAT. Cette réflexion les conduit à définir une **raison d'être** qui précise les objectifs que l'entreprise cherche à atteindre collectivement pour servir sa stratégie et créer de la valeur. Elle sera l'occasion de repenser le **business model**, les **chaines de valeur** ainsi que les thématiques stratégiques de l'entreprise.

## L'agilité organisationnelle

Le déploiement de l'agilité à l'échelle requiert la définition et la mise en place préalables d'une **gouvernance adaptative** avec des **moyens** : une organisation dynamique et auto-régulée, qui favorise une intelligence collective. L'agilité organisationnelle revient à définir des «**cercles**», des «**communautés**», des **équipes pluridisciplinaires** ou d'**experts** qui permettent de s'affranchir des silos organisationnels. Au sein des équipes, chacun a un **rôle**, une **mission**, des **redevabilités** bien définis pour servir dans ce cadre non pas son manager, mais la raison d'être



de l'entreprise. La structuration de cette organisation représente un effort important et continu, à tous les niveaux, avec une initialisation et un suivi, facilités par l'accompagnement d'un coach agile.

## L'agilité projets

C'est au niveau des projets de développement informatique qu'entrent en scène les diverses **méthodes agiles** : scrum, SAFe ou les trains agiles pour synchroniser plusieurs projets emboîtés au sein d'un vaste programme. Ces méthodes qui induisent des changements majeurs dans les habitudes de travail des collaborateurs, stimulent la coopération. Elles conduisent par exemple les équipes du développement et celles de l'exploitation à travailler ensemble sur de l'intégration, au sein de «squads» ce

qui leur permet de mieux gérer les intérêts divergents de leurs deux métiers. Les squads fédèrent des équipes pluridisciplinaires de 10/12 participants où chacun représente son domaine d'activité et joue un rôle. Cette responsabilisation individuelle, si elle est bien gérée, contribue à la satisfaction personnelle des collaborateurs comme à l'engagement de l'équipe.

Des méthodes agiles sont également utilisées pour d'autres types de projet que les projets IT : design thinking, kanban, codéveloppement, Learning expedition, appreciative inquiry...etc. Elles favorisent une dynamique d'intelligence collective sur des thèmes de créativité, d'innovation et de collaboration et accélèrent la création de valeur.

## L'agilité individuelle

Devenir un collaborateur agile nécessite un vrai travail d'introspection et d'intelligence de soi. L'être humain est naturellement résistant au changement. Chacun réagit en fonction de sa personnalité ou de son histoire. La perte de repères est bien plus importante pour un collaborateur

travaillant en cycle en V depuis 20 ans que pour un jeune recruté de la génération Y.

Il revient alors au manager **jouant un rôle de coach**, de prendre soin et d'accompagner individuellement chaque salarié en respectant son rythme : l'aider, avec des méthodes comportementales, à analyser sa réaction au changement, mieux se connaître, gérer ses émotions et ses interactions avec les autres membres d'une équipe. Il s'agit d'amener chaque collaborateur à s'accompagner lui-même vers des solutions adaptées à sa propre personnalité, tout en la faisant évoluer vers des comportements et des communications qui favoriseront à la fois son épanouissement personnel et l'efficacité globale de l'équipe.

## De nombreux autres leviers de succès

**La prise en compte de l'humain** constitue donc un facteur clé de succès de la transformation agile qui ne se décrète pas, ni ne s'improvise. La gestion du changement requiert beaucoup de **formation** et d'**accompagnement** par des professionnels de l'agilité sur plusieurs années, avec un ajustement continu des dispositifs en fonction de la maturité de l'entreprise. D'autres leviers jouent un rôle majeur :

- **Donner du sens, avec une vision** : une indispensable phase de co-construction des principes communs de l'agilité et de ses modalités de déclinaison dans l'entreprise aidera les salariés en quête de sens à s'approprier la stratégie.
- **Avoir une approche inclusive et non clivante** pour embarquer toute l'entreprise. Donner à chacun la chance
- **Pouvoir participer à un projet agile**, même en dehors du développement IT, en piochant dans les bonnes pratiques de l'agilité : méthodes d'intelligence collective, travail en cercle d'experts...
- **Accompagner très fortement les décideurs et les managers** dont la posture change radicalement pour les aider et à insuffler une culture de l'agilité et de l'innovation, centrée sur le client et sur l'autonomie d'équipes pluridisciplinaires responsabilisées sur leur chaîne de valeur.
- **Commencer par des projets faciles**, les réussir et communiquer pour donner à tous l'envie d'y aller.
- **S'appuyer sur les promoteurs de l'innovation**: trouver des points d'appui, des relais, des ambassadeurs pour décliner et propager cette agilité.
- **Recourir à des sponsors de projet agile.**
- **Veiller à la bonne utilisation de méthodologies très rigoureuses** en intégrant des **talents agiles** : bien appliquées les méthodes agiles apportent beaucoup d'efficacité et de satisfaction aux équipes. Mal utilisées, elles peuvent vite desservir un projet et dégrader le climat au sein de l'équipe.
- **Insuffler une culture du test and learn**, du droit à l'expérimentation et à l'erreur à tous les niveaux - les chefs aussi ont le droit de se tromper ! - en instaurant des boucles de feedbacks plus courtes.
- **Favoriser le concept de « one roof »** : déplacer, occasionnellement, des collaborateurs pour les faire travailler de manière plus efficace en équipe « sous un même toit », en veillant à ne pas les couper de leur entité d'origine.

# Conclusion

Réussir sa transformation digitale implique de repenser la culture de l'entreprise, ses services et son organisation, mais aussi son système d'information dans une logique d'amélioration continue, au service de la croissance de l'entreprise.

Réussir, nécessite une planification dynamique et une exécution de la stratégie avec des cycles plus courts, plus rapides, au plus près des acteurs de terrain et une structure et des processus "agiles", capables de s'adapter aux changements à mesure qu'ils se révèlent.

L'agilité est un moyen pour opérer une transformation digitale réussie car une entreprise agile :

- **Est fortement orientée client** : les équipes sont en prise directe avec leur client et possèdent toute la latitude pour décider ce qui est bon pour la performance globale ;
- **Encourage l'expérimentation** : l'entreprise agile inscrit dans ses gènes l'analyse de chemins alternatifs pour développer une solution et maximiser la performance globale.
- **Accepte l'échec** : l'échec est admis comme conséquence naturelle de l'expérimentation
- **Encourage l'innovation** : les managers encouragent l'initiative individuelle en accordant du temps aux salariés pour développer leurs propres projets et innover.
- **Développe et respecte ses collaborateurs** : l'Entreprise Agile se repose sur des managers qui développent leurs équipes en libérant les talents de chacun. Elle place ses collaborateurs au centre de sa création de valeur.
- **Base ses décisions sur la valeur créée pour l'organisation** : l'Entreprise Agile pilote par la valeur toutes ses décisions opérationnelles et analyse leurs conséquences sur le long terme.

L'agilité est donc une culture de l'adaptation au changement permanent et cette culture doit être une dynamique perpétuelle dès lors que nous évoluons dans un contexte d'incertitude. Une transformation agile est avant tout une question de compétences humaines. Elle n'est pas en soi un avantage concurrentiel, mais l'indispensable socle de la culture du changement qui doit irriguer toute l'entreprise. Elle doit guider la stratégie sans la conditionner et, surtout, servir l'humain au cœur de la dynamique de transformation.

**Réussir sa transformation digitale implique d'être une Entreprise Agile.**

## Nos bureaux dans le monde

### **SOFRECOM S.A. France**

24 avenue du Petit Parc  
94307 Vincennes Cedex  
France  
+33 1 57 36 45 00

### **SOFRECOM Géorgie**

34 Chavchavadze Ave., Pixel  
Building, 7eme étage, Tbilisi  
Georgie

### **SOFRECOM Middle East**

site de **Dubaï**  
Dubai Silicon Oasis  
AuthorityTechno Hub 2 - Ground  
Floor  
Dubai - United Arab Emirates  
+971 4307 5588

### site de **Arabie Saoudite**

2920 al amir faisal ibn turki ibn  
abdul aziz  
Al Murabaa district  
Unit number 2927  
Riyadh 12626 - 6070

### **SOFRECOM Bénin**

Quartier Saint Jean 01 BP 5650  
Cotonou  
Bénin

### **SOFRECOM Services Maroc**

site de **Rabat**  
Technopolis Batiment B0,  
2eme étage  
11100, Sala Aljadida  
Maroc  
+212 5 37 27 99 00

### site de **Casablanca**

Casaneashore Park  
Shore 22  
1100 bd AL Qods  
Sidi Maarouf,  
Casablanca  
Maroc  
+ 212 5 22 86 11 19

### **SOFRECOM Tunisie**

Immeuble Matrix Rue du Lac  
Constance Les Berges du Lac  
Tunis  
Tunisie  
+216 71 162 800

### **SOFRECOM Algérie**

19, rue de Cirta - Hydra Alger  
Algérie  
+213 21 60 70 67

Livre Blanc "Les bénéfices de l'agilité pour réussir sa transformation digitale" est publié par :

#### **Sofrecom**

24, avenue du Petit Parc  
94307 Vincennes cedex, France  
Capital social : 7 120 000, RCS Créteil

#### **Directrice de la publication**

Claire Khoury

#### **Conception graphique**

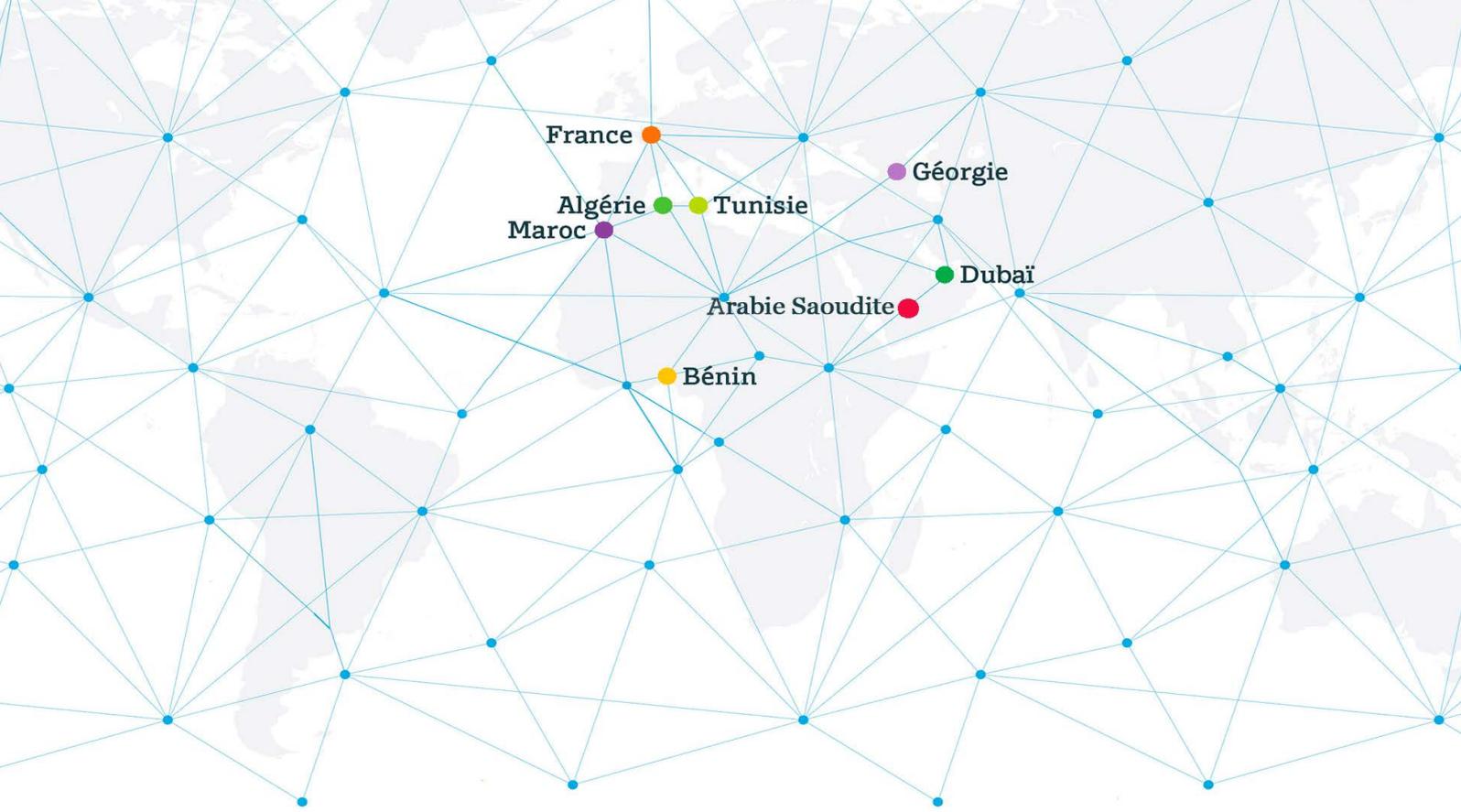
Aurore Guichard

#### **Contributeurs**

Koen Vermeulen, Gaëlle Laigo,  
Skander Hamza, Anne-Laure  
Commault, David Letailleur

#### **Édition**

Imprimé en France sur  
site Imprim'Vert - PEFC FSC  
Papier Creator Silk Blanc 135g  
et 250g



**Sofrecom**  
The Know-How Network



Découvrez nos actualités  
sur notre site Internet  
[www.sofrecom.com](http://www.sofrecom.com)