

Sofrecom

The Know-How Network

Méthodes agiles : de la théorie à la pratique



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

Sofrecom, The Know-How Network

Sommaire

P. 4 L'agilité dans l'ADN des modes de travail et d'organisation

P. 6 Ancrer la transformation agile dans la durée grâce à l'agilité

P. 9 ONATI mise sur l'agilité pour se transformer

P. 12 Transformation agile, comment passer à l'échelle avec SAFe

P. 14 Déployer les OKR pour améliorer son efficacité opérationnelle

P. 16 Le design thinking au service du processus d'innovation

P. 18 Les bénéfices d'une organisation agile dans le domaine des infras IT en datacenter

Introduction

Devenir une entreprise digitale est désormais une nécessité pour survivre. Une transformation digitale s'appuie sur des principes forts : aller vite et penser loin, penser client, penser en rupture, s'attacher à la valeur créée plus qu'à la préservation des actifs existants, détenir les talents et les protéger de la tentation de complexité.

Pour ce faire, l'entreprise a besoin d'**innover, d'expérimenter et de satisfaire les besoins clients dans des délais** souvent courts. Par ailleurs, L'Entreprise Digitale, pour réussir se doit d'adopter des codes sociaux, éthiques et managériaux dans lesquelles les collaborateurs pourront s'identifier.

Par ailleurs, l'agilité permet à l'entreprise de développer :

- Sa capacité à **anticiper** les conséquences de ses actions et décisions en prévoyant, planifiant et construisant des scénarios ;
- Sa capacité à **innover** de manière juste pour s'améliorer, faire la différence et ne changer que ce qui est nécessaire, c'est-à-dire à éviter la surenchère inutile d'innovation ;
- Sa capacité à **coopérer** avec son écosystème en s'alignant sur un sens commun et à favoriser la coopération des individus qui la composent en interne.

L'Agilité apporte ainsi de nombreux moyens pour opérer cette mutation digitale. Alors quels sont les bénéfices de l'agilité pour l'entreprise digitale ? Par où commencer sa transformation digitale et agile ? Et quels en sont les facteurs clés de succès ? tant que questions auxquelles nos experts et consultants ont tenté d'apporter une réponse.

Nous vous souhaitons une excellente lecture !

L'agilité dans l'ADN des modes de travail et des organisations

Pour les entreprises, l'agilité n'est pas une fin en soi. C'est une condition d'adaptation indispensable pour continuer à créer de la valeur dans un monde en profonde mutation.

Le monde est VUCA

Nos entreprises évoluent dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu, dans lequel les repères traditionnels volent en éclat.

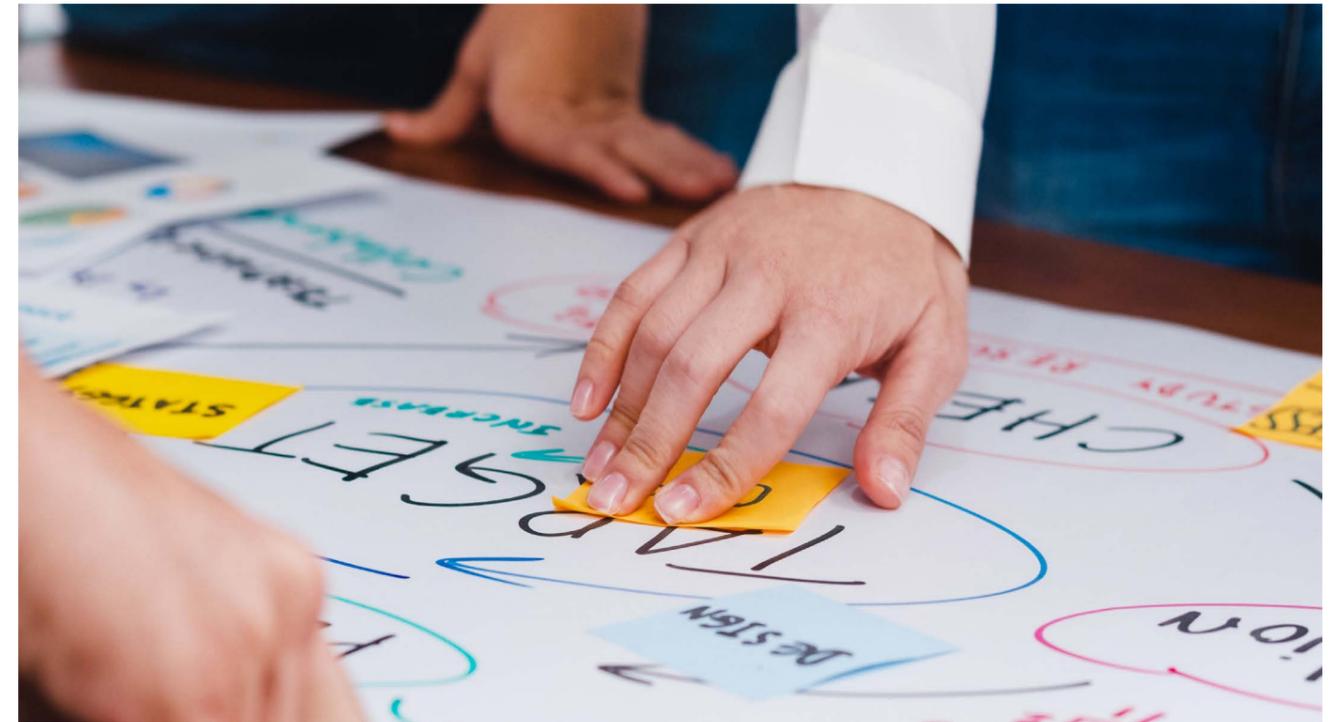
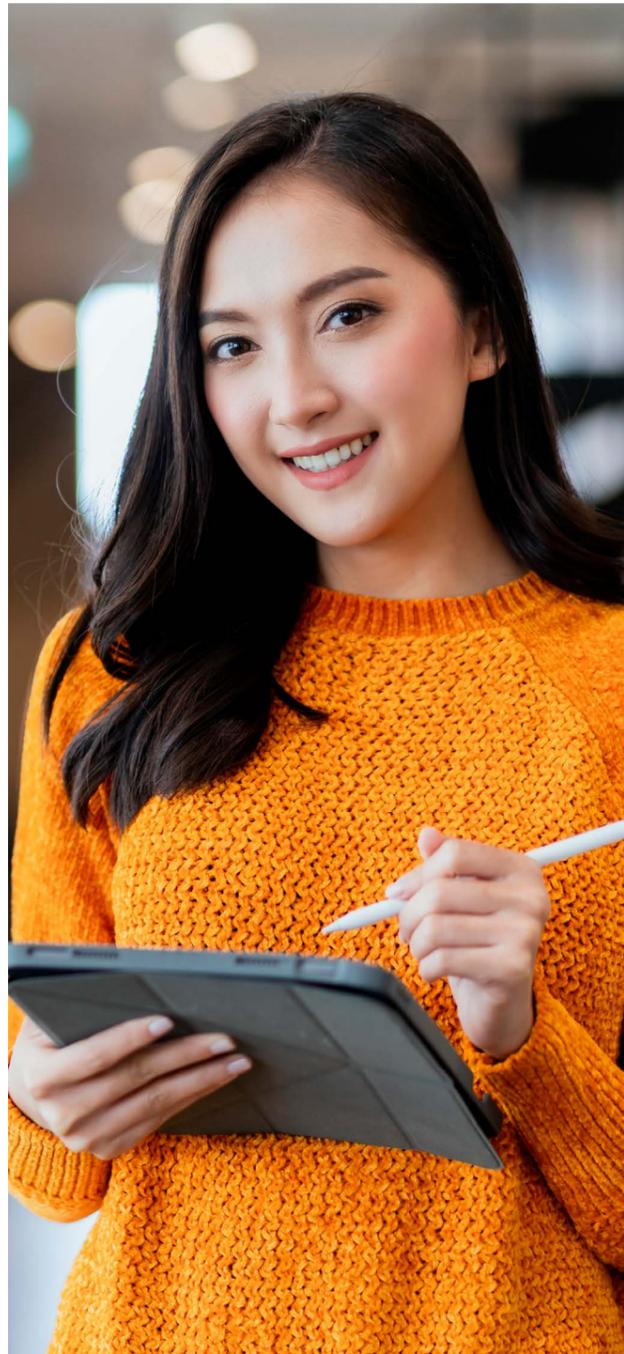
- Tout change de plus en plus rapidement : la situation géopolitique, la société, les marchés économiques, les technologies, les réglementations...
- Le monde de demain est devenu imprédictible : la récente crise sanitaire mondiale l'a encore démontré.
- La multiplication des interactions et des critères de décision complexifie les grilles de lecture et de compréhension.
- L'évolution des relations entre les acteurs de l'écosystème crée de l'ambiguïté : les concurrents d'hier (GAFA) deviennent des partenaires des opérateurs, tout en restant leurs concurrents.

Une accélération des évolutions du marché

Par ailleurs, la crise du Covid a significativement accéléré les évolutions des comportements des clients :

- Depuis la sortie du confinement ils sont beaucoup plus digitaux ; ils utilisent aussi davantage les réseaux sociaux.
- Ils sont toujours plus exigeants. Ils attendent, en réponse à leurs besoins, des solutions de confiance, immédiatement disponibles online : des plateformes digitales leur offrant davantage d'autonomie et de possibilités de personnalisation, tout en leur garantissant une grande sécurité.
- Ils sont beaucoup plus attentifs à l'intégration de la dimension RSE dans les solutions.
- L'expérience client prend de plus en plus d'importance.

Ces signaux, envoyés par le marché, évoluent en permanence. Leur intégration conduit les entreprises à changer de direction tout en essayant de garder leur cap. Ces changements peuvent être assez perturbants pour les équipes.



Une mutation rapide des métiers

L'écosystème des opérateurs télécoms est lui aussi en forte évolution. Le déploiement prochain du cœur de réseau 5G va accélérer une évolution vers la « softwarisation » des réseaux. Pour devenir plus flexibles, plus puissants, plus intelligents, les réseaux se gèrent de plus en plus comme des logiciels. Bientôt ils intégreront aussi le Telco Cloud (Cloud des télécoms) et de l'Intelligence artificielle.

Cette transformation croissante des réseaux rapproche les métiers des télécoms de ceux de l'IT qui ont, par nature, des approches très différentes. Le monde des constructeurs de réseaux, piloté par des acteurs historiques européens et asiatiques, s'est développé suivant des méthodes traditionnelles de « cycle en V », avec des solutions fiables et performantes ; le monde de l'IT, notamment poussé par les Américains, a déjà atteint une forte maturité en mode agile. La convergence des réseaux vers l'IT bouscule la culture, les valeurs, les pratiques. Elle aura un fort impact sur les métiers et les besoins en termes de compétences. Il est important d'accompagner ce changement de repères et cette transformation des métiers des réseaux.

L'agilité, une solution pour gérer le changement permanent

L'agilité n'est pas une fin en soi, c'est une solution d'adaptation continue aux changements. L'agilité est une autre façon de travailler et de fonctionner qui aide l'entreprise à **développer son business et à créer de la valeur** plus rapidement. Elle lui permet de prioriser les projets au sein d'une stratégie. Elle améliore le time to market. Fondée sur le principe des petits changements en continu, elle limite également la prise de risques.

L'approche de l'agilité doit être globale : elle doit prendre en compte les partenaires extérieurs de l'entreprise, afin de s'exercer de bout en bout. Bien souvent, on oublie que certains partenaires déjà agiles peuvent jouer un rôle dans l'accélération de la transformation et compléter voire favoriser la diffusion de cette culture de l'agilité.

L'agilité est orientée vers la satisfaction du client : elle livre plus rapidement au client une solution moins aboutie qu'avec la méthode classique, mais intégrant les fonctionnalités attendues les plus importantes. Elle vérifie que cette V1 répond bien aux besoins du clients puis intègre dans la V2 des réponses aux nouveaux besoins du client ou du moment.

Elle contribue à la satisfaction des collaborateurs : dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, elle leur donne de la visibilité sur un cap puis leur laisse de l'autonomie sur la façon de gérer le projet au plus près des besoins du client. L'agilité rapproche les métiers de l'IT et les métiers du business, souvent en confiant sur les budgets. Cet alignement entre les équipes favorise le développement de l'automatisation et le recentrage sur des fonctions à valeur ajoutée.

Ancrer la transformation digitale dans la durée grâce à l'agilité

Toute transformation implique un changement, une rupture, une remise en question de l'existant qui va bouleverser le quotidien. Pour une organisation, quelles que soient les motivations et l'ampleur du changement attendu, son succès repose avant tout par une acceptation et l'engagement des équipes de faire différemment. Pour qu'une transformation n'apparaisse pas comme un problème, comme une difficulté, et pour qu'elle se traduise par un changement véritable et non un aménagement de surface avec le risque de revenir à l'état initial, elle doit très souvent s'accompagner d'un changement culturel. Mais par où commencer ?

Définir et communiquer un « pourquoi » aspirationnel

Avant de se lancer dans une démarche de transformation, qu'elle soit digitale ou non, il est essentiel de définir une direction stratégique, une vision inspirante de ce que l'organisation veut devenir et délivrer, de sa « raison d'être ». De cette direction stratégique claire et de ce « pourquoi », au centre du « Golden Circle » décrit par Simon Shinek¹, pourront alors d'autant plus facilement découler une ambition collective réelle qui suscitera adhésion et engagement des équipes.

Cette quête de sens, au-delà d'objectifs spécifiques, et de « pourquoi » fait écho à des préoccupations partagées. En France par exemple, on estime que 51 % des Français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble, devant ses clients (34 %), ses collaborateurs (12 %) ou ses actionnaires (3 %)².

Le top management, modèle de la transformation

Il appartient donc au top management de définir une ambition inspirante, de la communiquer, de poser ce à quoi ressemblera le succès de la transformation à long terme.

Sa responsabilité est également de concrétiser le changement, que le top management devienne un véritable modèle qui incarne et entraîne le changement, via des actions tangibles: est-ce que des initiatives de

changements sont prises avec des ressources suffisantes? est-ce qu'une évaluation régulière des changements attendus, soit l'écart entre la vision cible et la situation actuelle est réalisée? les enjeux collectifs sont-ils plus importants que les enjeux individuels ou ceux des organisations en place? Au-delà du top management, c'est aussi le rôle de la ligne managériale qu'il convient également d'adapter pour faciliter et accélérer la transformation attendue.

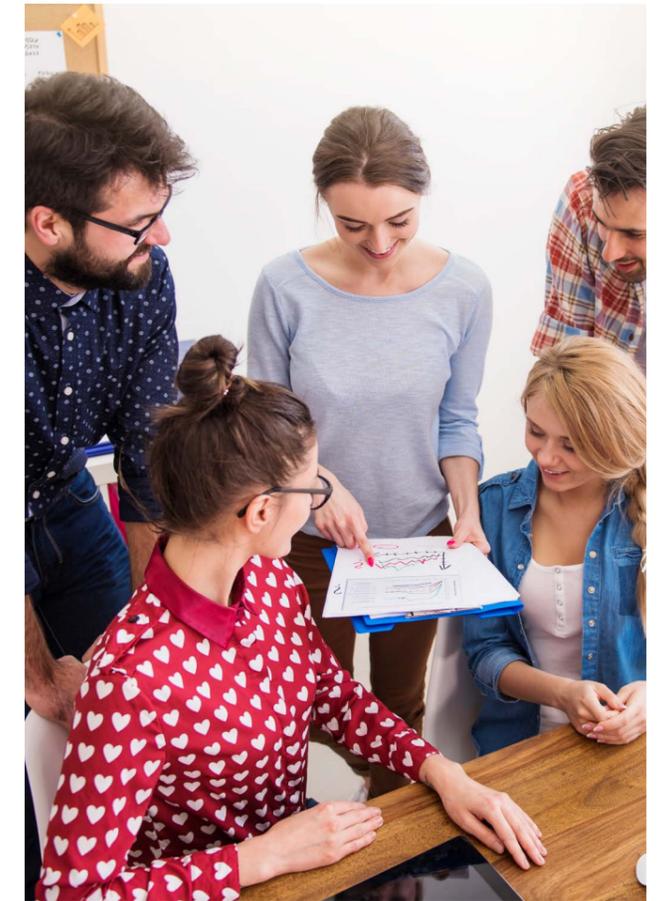
Comment créer les conditions d'un changement durable ?

La question fondamentale d'une organisation est de réussir à ancrer durablement le changement non pas comme un résultat mais surtout comme un moyen d'action pour innover, se renouveler, améliorer son efficacité opérationnelle et créer toujours plus de valeur.

La création de valeur doit par ailleurs être considérée dans son acception la plus large : valeur pour les clients (satisfaction), pour les collaborateurs (applications, processus simples...), valeur business pour l'entreprise, image de marque, réduction des risques ou des coûts.

Développer une culture du changement et de l'innovation

Pour qu'une transformation devienne une culture d'entreprise, ancrée dans la durée, un vrai changement



“*L'alignement des équipes autour de l'agilité, en tant que valeurs, principes et méthodes permet de nouvelles façons de collaboration.*”

culturel est à insuffler. L'alignement des équipes autour de l'agilité, - en tant que valeurs, principes et méthodes- peut permettre de faciliter une nouvelle façon de collaborer, qui passe par :

- Développer des compétences et postures agiles clés : culture client, collaboration et innovation, importance du feedback, prise d'initiatives et d'engagement des équipes,
- Infuser la culture de la création de valeur à un rythme rapide et accompagner les projets clés en mode "try & learn" ou « test & learn »,
- Soutenir les équipes dans leur montée en compétence et maturité dans l'agilité, par le soutien de « coaches » agiles par exemple,
- Aider le management à évoluer vers un rôle de facilitateur au travers de l'agilité managériale, pour plus de « faire confiance », droit à l'erreur, autonomie et soutien des équipes.

Piloter la transformation

Une fois les initiatives de transformation définies, les évolutions qu'elles vont demander sont à prioriser. Pour éviter de démotiver les équipes en attaquant trop de fronts en parallèle, et pour ne pas se disperser, il est préférable d'adopter la méthode agile éprouvée des «petits pas» :

- Séquencer l'ambition en priorisant ce qui va dégager le plus de valeur, éliminer le superflu,
- Dégager du temps dans le quotidien des équipes pour le changement au-delà des activités quotidiennes de gestion et de production,
- Utiliser les bénéfices du prototypage et des expérimentations comme un moyen d'évaluer la valeur d'un projet avec des risques limités,
- Partager les leçons et retours d'expériences ainsi que les bonnes pratiques, ancrer les résultats des changements opérés comme la nouvelle norme,
- Aligner sur une ambition claire et motivante au travers d'un tableau de bord OKR (Objectives & Key Results).

Laisser les équipes s'autoorganiser et inventer le « comment »

La transformation ne se décrète pas et sa réussite passe avant tout par la collaboration entre des équipes motivées. Une fois que le sens a été donné, que la vision stratégique est claire, les équipes peuvent s'approprier la direction à prendre. C'est le moment de donner la place au terrain, de faire confiance en la capacité des équipes à innover et trouver des solutions de façon autonome :

- Décliner la vision stratégique au sein des différents départements pour que chacun comprenne le changement et où il va mener,
- Engager les collaborateurs dans les changements qui les concernent,
- Aider les équipes à collaborer plus facilement, par la diffusion d'outils collaboratifs et l'adaptation des locaux pour expérimenter dans des lieux inspirants !

- Mettre en avant les équipes terrain qui font la transformation, et communiquer activement dans toute l'entreprise sur les résultats des initiatives de changement...et aussi sur les raisons des échecs !
- Structurer la collecte des feedbacks internes et externes et optimiser le processus d'écoute pour mesurer les impacts du changement,

Un projet de transformation repose sur de nombreux prérequis et les organisations qui s'y attèlent réussiront d'autant plus facilement avec une approche globale. Au-delà de chercher à résoudre des problèmes spécifiques au sein d'une organisation, la diffusion de l'agilité, passe par le changement culturel et l'énergie positive qu'elle insuffle, peut permettre de créer les conditions d'une transformation en profondeur. La rapidité à délivrer de la valeur, la souplesse et la capacité d'adaptation des équipes deviennent alors une véritable force pour l'entreprise et un atout pour réaliser son ambition.



1[Simon Shinek: "Start with why"]
2[Source : IFOP, Terre de Sienne, La valeur d'utilité associée à l'entreprise, 15 septembre 2016]

ONATi mise sur l'agilité pour se transformer

Pour réussir la fusion de l'ensemble de ses activités télécoms au sein d'une seule entité, améliorer l'expérience client et ses process internes, l'opérateur historique de la Polynésie française a expérimenté la méthode agile SCRUM avec une vingtaine de collaborateurs. Fort des premières améliorations mesurées, il élargit la démarche.

L'objectif était d'améliorer l'expérience client en fluidifiant les parcours client. Il était aussi d'apporter de la cohésion aux process et aux outils qui différaient selon les équipes, et de favoriser le mieux travailler ensemble.

Pourquoi le recours à la méthode agile ?

Nous avons commencé à travailler avec Sofrecom sur la démarche d'amélioration des parcours client. Les premières réflexions engagées nous avaient permis de structurer l'approche client ainsi que les travaux à lancer. Nous avons identifié les points de douleur, les points d'amélioration et les points de satisfaction client. Mais lorsque nous avons lancé les premières actions d'amélioration sur les parcours clients, nous avons constaté que nous manquions d'efficacité en termes de réalisation. Nous avons besoin d'une méthode efficace pour réaliser et mettre en action nos travaux de transformation. Sofrecom nous a alors proposé la méthode agile. Trois consultants nous ont formés et accompagnés dans sa mise en œuvre.

Concrètement, comment avez-vous embarqué vos équipes ?

L'agilité, c'est d'abord un état d'esprit qu'il faut bien comprendre et intégrer : le travail ensemble, la collaboration entre différentes entités, le pas à pas, l'ajustement continu... Une phase de sensibilisation à cet état d'esprit nous a permis de bien mettre les choses en perspective.

Ensuite nous avons mis en place la méthode agile Scrum en embarquant une vingtaine de collaborateurs. Nous avons défini et formalisé trois user stories d'amélioration :

- L'assistance technique Internet qui constituait le 1er



“L'agilité a favorisé la prise d'autonomie des collaborateurs pour ajuster eux-mêmes des processus de manière simple et rapide.”



motif d'appels au niveau du service client,

- L'assistance mobile,
- L'installation Internet fibre.

Nous avons constitué trois équipes agiles de 4 ou 5 collaborateurs avec, pour chacune, un Scrum Master et un Product Owner. Nous les avons mises en mouvement avec le Sprint et les différentes cérémonies agiles : les stand-up meetings qui se faisaient en visioconférence en raison de la crise sanitaire et de la dispersion des collaborateurs sur différents sites, les revues hebdomadaires, et ce que nous avons dénommé les « Manao days » : à la fin de chaque sprint de 2 ou 3 semaines, les équipes agiles présentaient elles-mêmes leurs travaux à l'ensemble de l'entreprise. Ces pionniers de l'agilité étaient fiers de parler de leur métier, de leurs réalisations et des améliorations constatées dans l'activité. Ces temps de communication, de partage et d'échanges, réalisés à la fois en présentiel et en distanciel, ont joué un rôle important : ils ont motivé d'autres collaborateurs à s'engager dans des sprints et contribué à embarquer l'entreprise dans notre démarche d'amélioration continue.

Quels sont les autres bénéfices constatés ?

D'abord, nous avons pu mesurer l'**efficacité** de l'agilité. Un exemple : avant le Sprint sur l'assistance technique Internet, 60% des appels clients étaient résolus en niveau 2. Aujourd'hui, seulement 15% des appels arrivent en niveau 2, 85% des appels étant résolus dès le 1er appel client ! A travers les travaux agiles, l'équipe a pu proposer et tester différentes options de solutions et construire ces solutions pas à pas, ce qu'elle a beaucoup apprécié. Si une option ne fonctionnait pas, elle était abandonnée. Si, au contraire, elle donnait des résultats, l'équipe l'ajustait étape par étape. Le sprint a permis de mettre à la disposition de l'assistance technique Internet de nouveaux outils de résolution rapide des problèmes, faciles à utiliser.

Ensuite, la méthode agile a favorisé la **prise d'autonomie** dans les différents services. Les collaborateurs, sachant que nous étions dans une démarche d'amélioration, étaient jusqu'alors dans une posture d'attente vis-à-vis de l'entreprise ou de la hiérarchie. Ils se demandaient si une équipe projet allait se constituer, si leur manager envisageait de démarrer quelque chose. Grâce à la méthode agile, ils disposent désormais d'un kit leur permettant d'ajuster eux-mêmes en toute autonomie des processus de manière simple et rapide.

L'agilité a également apporté de la **cohésion** dans le cadre de la fusion des équipes. Elle a rapproché des collaborateurs qui travaillaient sur un bout du parcours client mais n'interagissaient pas directement entre eux dans les travaux de réflexion sur l'amélioration. La méthode Scrum leur a permis de se connaître, de travailler ensemble, d'améliorer leurs performances respectives sur l'activité au quotidien. C'est un bénéfice très apprécié des équipes.

Enfin l'accompagnement-formation de Sofrecom dans la mise en œuvre de l'agilité a permis à des collaborateurs d'ONATI de **monter en compétences** et d'animer un Sprint. Certains se sont révélés dans le rôle de Scrum Master qu'ils n'avaient pas l'habitude d'endosser dans leur quotidien. L'expérience a été très engageante et motivante pour eux.

Comment poursuivez-vous le déploiement de l'agilité ?

En février 2022, nous avons fait un séminaire avec 70 collaborateurs sur la priorisation des user stories à réaliser dans les prochains mois. Cela nous a permis de planifier les prochains Sprints. Dès la mi-mars, 5 ou 6 nouvelles équipes agiles lanceront de nouveaux Sprints avec deux priorités importantes à mes yeux :

- Mettre en place des KPI afin de bien évaluer les améliorations apportées au niveau client et au niveau interne, car nous manquons d'indicateurs sur certains parcours.
- Continuer à mobiliser d'autres personnes sur l'agilité afin d'engager toujours plus de collaborateurs dans l'amélioration continue.

De mon point de vue, une troisième étape, bénéfique pour toute l'entreprise, pourrait être d'utiliser l'agilité sur des grands projets internes d'entreprise comme l'amélioration du SI et l'optimisation de l'organisation.

Quels sont les facteurs clés de succès ?

Ce qui est un peu compliqué dans une structure à taille humaine comme la nôtre, en comparaison de ce qui se pratique habituellement dans les grosses entreprises, c'est que les collaborateurs mobilisés dans les équipes agiles conservent en parallèle leur activité quotidienne, ce qui peut poser un problème de disponibilité. En même temps, étant directement concernés par l'user story sur laquelle ils travaillent, ils constatent l'efficacité de la méthode. Ils restent motivés parce qu'ils améliorent leurs processus et optimisent leur quotidien.

S'agissant des facteurs de succès, je pense que l'intégration des valeurs et des principes de l'agilité est clé. Communiquer ce que les équipes agiles ont produit permet de diffuser progressivement cet état d'esprit.

Transformation agile : comment passer à l'échelle avec SAFe ?

Toute entreprise qui adopte une transformation agile ou qui met en place des initiatives agiles, devra élargir sa transformation à l'ensemble de son organisation ou dit autrement, passer à l'échelle.

Comment le faire avec SAFe (Scaled Agile Framework), un des frameworks qui suscite de multiples réactions parmi les adeptes de l'agilité.

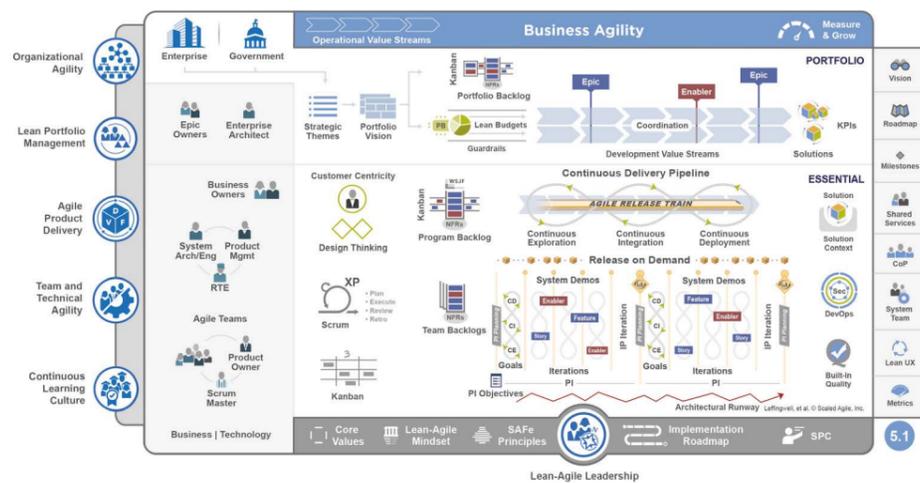
Est-ce un simple buzz word dans la sphère des agilistes ? Ou bien est-ce le Graal qui permet de sécuriser la réussite de sa transformation agile?

Afin de démystifier rapidement l'hypothèse de la solution miracle, SAFe n'est pas la garantie d'une transformation réussie à 100%. Cependant, il soulève plusieurs points, plusieurs questions importantes via un modèle qui harmonise l'utilisation de différentes techniques et outils, alignés sur le besoin et le degré de la transformation souhaitée grâce aux différentes configurations de la Big Picture.

Exemples de configuration pour maximiser les facteurs de réussite d'une transformation agile

1. Essential

La configuration Essential SAFe apporte une réponse directe pour les organisations souhaitant élargir l'application de l'agilité à un niveau programme dans le cadre d'un Agile Release Train (ART) tout en bénéficiant d'une simplicité dans le soutien des équipes.



La configuration Essential SAFe fournit les rôles, les artefacts, les événements et l'état d'esprit pertinents pour les ART afin de fournir une ou plusieurs solutions souhaitables, réalisables, viables et durables, ou des parties d'une solution. La nature durable, basée sur les flux et auto-organisée de l'ART est ce qui alimente SAFe et

permet finalement l'agilité de l'entreprise. De nombreux trains sont virtuels, dépassant les frontières organisationnelles et géographiques ; d'autres suivent une structure hiérarchique de gestion de ligne d'activité ou de ligne de produits.

Cette configuration harmonise le travail des différentes équipes Scrum ou Kanban grâce à l'introduction de compétences et de nouveaux rôles, artefacts, événements en plus de ceux définis dans le framework Scrum :

- a. Trois compétences : Team and Technical Agility, Agile Product Delivery & Lead-Agile Leadership.
- b. Les 10 Principes SAFe et les 4 valeurs essentielles.
- c. Essential rôles : RTE (Release Train Engineer), Product management, System Architect/Engineering & Business Owners.
- d. Essential artefacts : Enabler Feature, Program PI Objectives, Architectural Runway...
- e. Essential événements : PI Planning, System Demo, Inspect & Adapt, ART Sync, SoS...

2. Portfolio

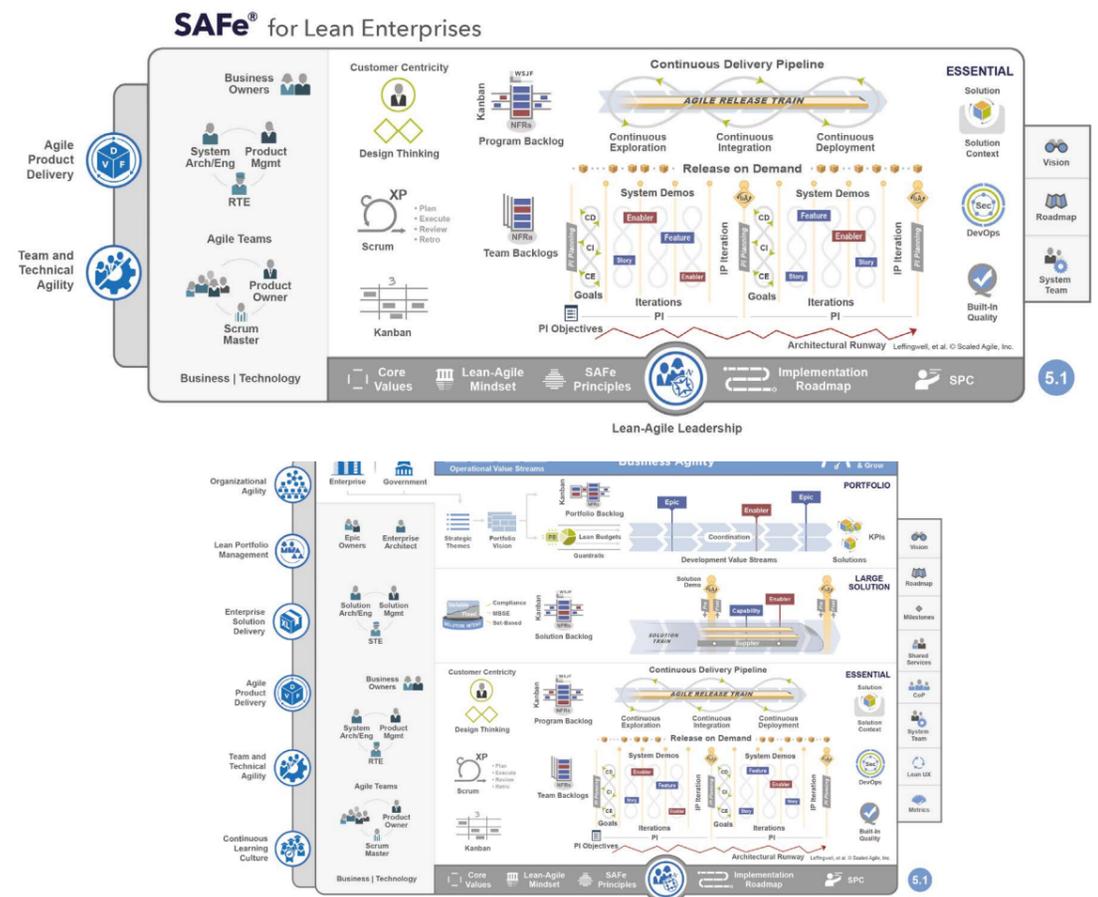
La configuration Portfolio SAFe aligne la stratégie sur l'exécution et organise le développement de solutions autour du flux de valeur de développement à travers un ou plusieurs flux de valeur opérationnel. Ayant une logique incrémentale, la configuration Portfolio SAFe, incluant Essential SAFe, est la plus petite

configuration pouvant être utilisée pour permettre à toute structure d'atteindre la Business Agility et cela en utilisant les éléments suivants en complément des éléments cités dans Essential SAFe :

- a. Trois nouvelles compétences : Lean Portfolio Management, Continuous Learning Culture & Organizational Agility.
- b. Portfolio rôles : Epic Owners, Entreprise Architect, LPM.
- c. Portfolio artefacts : Strategic themes, Portfolio vision, Guardrails, Portfolio Canvas, ...
- d. Portfolio événements: Portfolio Sync, Participatory Budgeting, Strategic portfolio Review.

En complément des configurations, Scaled Agile apporte une roadmap de transformation indiquant les actions et les formations nécessaires pour chaque étape pour vous faciliter la transition vers la Business Agility.

Et si on développait l'implémentation roadmap ?



Déployer les OKR pour améliorer son efficacité opérationnelle

Savez-vous quelles sont les objectifs de votre entreprise, ses ambitions ? Quels sont les critères de succès visés? Quels sont les bénéfices attendus de vos actions ? Souvent, les équipes opérationnelles n'ont pas conscience des objectifs stratégiques de l'entreprise. Elles travaillent sur leurs idées, leurs projets mais n'ont pas toujours en visibilité le cap vers lequel l'entreprise veut naviguer.

Sans une connaissance claire de ces objectifs, les équipes opérationnelles ont naturellement du mal à mesurer l'impact de leur contribution aux ambitions de leur entreprise ou de leur entité. Quelles sont les étapes à franchir pour atteindre ces objectifs ? Comment mesurer cette progression au quotidien ? La méthode OKR (Objectives and Key Results) répond en grande partie à ces interrogations puisqu'elle permet d'aligner l'ensemble des niveaux de l'entreprise autour d'une vision commune. Nous parlerons alors d'opérationnalisation agile de la stratégie.

projection des résultats que l'entreprise souhaite atteindre, de fait : « Je considère que mon objectif est atteint si je parviens à ces résultats ». Exemple : passer d'un Net Promoter Score de 35 à 40 sur les applications.



La méthode OKR

Utilisée par les entreprises les plus avancées dans la digitalisation, la méthode OKR existe depuis une dizaine d'années. Contrairement à certaines idées reçues, elle n'est pas réservée aux GAFAs mais peut bel et bien s'appliquer à toutes autres structures. Elle matérialise le **résultat des actions menées** par les équipes au quotidien. Elle peut être déclinée à tous les niveaux d'une entreprise : comité de direction, entité, équipe opérationnelle

OKR est un acronyme regroupant **deux éléments complémentaires et indissociables** :

- **O comme objectif** : il doit être ambitieux, peu chiffré et compréhensible de tous. C'est la destination où l'entreprise souhaite aller. Exemple : faire passer un bon moment à nos clients.
- **KR comme Key Results** : il en faut entre deux et quatre par objectif, ils doivent être mesurables et actionnables au quotidien. Ils serviront de repères pour mesurer l'atteinte ou non des objectifs fixés. Les KR sont finalement la

Pourquoi est-ce un outil clé dans une organisation agile ?

Le travail en mode agile mobilise les fondamentaux de la collaboration humaine et réapprend aux individus à interagir :



Prioriser les chantiers en restant concentré sur l'essentiel pendant un temps donné



Faciliter la communication avec les équipes et le partage d'une vision d'ensemble



Favoriser l'engagement des équipes en les laissant fixer elles-mêmes leurs résultats clés



Identifier concrètement les progrès grâce au caractère dynamique et quantifiable des résultats clés, et ainsi piloter plus efficacement son activité en se donnant la possibilité de réajuster rapidement ses actions.

La méthode OKR s'inscrit bien dans cet état d'esprit et permet à tous les individus d'une même entreprise d'avancer main dans la main dans une même direction.

Les défis rencontrés lors du déploiement

Déployer les OKR peut sembler facile et intuitif. Il n'en est rien. Ce déploiement nécessite de mobiliser, motiver et embarquer les équipes autour d'une vision partagée et d'une feuille de route commune. C'est une transformation à piloter.

Les étapes suivantes sont essentielles dans la mise en place des OKR :

- **Définition des objectifs** : Il existe plusieurs façons pour définir des objectifs. Cela peut se faire lors d'un atelier collaboratif permettant aux équipes de définir les objectifs et d'y associer des Key Results. Les membres du collectif votent ensuite pour prioriser les sujets qui leur semblent les plus pertinents en prenant soin d'argumenter leur choix. Si la phase de vote n'est pas concluante, c'est au leader du thème stratégique (le responsable de l'entité) de trancher.

Cet exercice engendre souvent des discussions profondes car les participants se concentrent sur les fondamentaux de la stratégie : « Pourquoi faisons-nous cela ? » « A quoi, contribuons-nous ? » « Pourquoi ce sujet est plus prioritaire qu'un autre ? » Ce travail est encore plus fructueux si ce sont les équipes en charge de réaliser les travaux qui définissent elles-mêmes le chemin à prendre pour atteindre l'objectif fixé. Une fois cette étape achevée, les participants vérifient la mesurabilité de chacun des KR et définissent la valeur cible.

Cet exercice favorise également la coordination entre les différents thèmes stratégiques et permet une priorisation, tout en tenant compte des interdépendances et des risques. Une fois les OKR définis, les équipes peuvent s'appuyer dessus pour définir leur feuille de route annuelle.

• Mise en place d'une équipe de pilotage

Pour piloter les OKR dans la durée et les faire évoluer, il est nécessaire de mettre en place une gouvernance, au travers d'une équipe de pilotage. Sa mission est claire : être garant de l'application de la feuille de route, impliquer et responsabiliser chaque individu de la direction et améliorer l'efficacité opérationnelle des équipes.

• Suivi opérationnel

Une fois les OKR définis, il convient de les suivre en mettant en place un dispositif opérationnel approprié. Avant de le définir, il est essentiel de questionner les Leaders (directeurs de pôle) : quelle forme doit prendre ce suivi opérationnel ? Quelle serait sa fréquence ?

C'est à cette étape que peuvent apparaître des incompréhensions entre les membres du projet. Par exemple, certains membres perçoivent les OKR comme une couche de gouvernance supplémentaire, d'autres comme un suivi de KPI classique. Pour garantir le succès, il est essentiel de créer une adhésion autour de la méthodologie en rassurant sur le fait qu'elle s'adapte à la charge de travail de chacun et en démontrant les bénéfices qu'elle peut apporter. Il est important de rappeler que les OKR peuvent s'intégrer dans des instances existantes : points sponsors, revue trimestrielle ... Capitaliser sur l'existant est un bon moyen d'ajouter de la valeur tout en facilitant le quotidien des équipes.

Afin de simplifier la vie de la direction, il peut être intéressant de formaliser une vision synthétique de l'ensemble des KR et de les partager régulièrement pour permettre à chacun de suivre facilement la progression.

Faire vivre les OKR dans le temps

Faire vivre les OKR dans le temps en les intégrant au quotidien des équipes est le défi à relever pour réussir. Cette transformation demandera certainement des efforts à court terme, mais elle sera sans aucun doute un facteur clé de succès et accélèrera l'efficacité opérationnelle des équipes.

Le design thinking au service du processus d'innovation

Comment l'adoption du Design Thinking impacte-elle les différents métiers et rôles ?

Au sein de nos équipes nous avons fait du Design Thinking la méthode dédiée et privilégiée pour initier, cadrer et «Designer» les projets innovants.

Cette méthodologie étant à la fois inclusive, collaborative et adaptée à diverses situations, elle fait désormais partie intégrante du quotidien d'un nombre de plus en plus croissant de collaborateurs.

Les équipes techniques sont d'ailleurs les premières à plébisciter cette démarche car elle les implique, au même titre que les équipes métiers, dès la phase de cadrage des projets. L'objectif étant également de produire des livrables facilitant le travail des équipes de Delivery.

Qu'apporte le Design Thinking aux collaborateurs ?

A travers cette méthodologie, les collaborateurs sont encouragés à :

- Se concentrer sur les personnes et/ou clients pour lesquels ils créent, afin d'améliorer les produits, les services et les processus internes,
- Mobiliser l'intelligence collective en co-construisant des solutions en équipe,
- Travailler en mode itératif,
- S'appropriier le Mindset et les techniques d'animation d'ateliers pour gagner en agilité et efficacité.

Quelles bonnes pratiques pour mener les changements et embarquer les équipes ?

La clé restera toujours la co-construction et l'implication

directe des équipes dans la construction de la démarche, nous le faisons notamment en :

- Nous assurant de la disponibilité et de l'engagement des parties prenantes tout au long du projet,
- Clarifiant les rôles et périmètres de chacun,
- En partageant des règles communes pour garantir que tous les membres de l'équipe pourront apporter leur pierre à l'édifice dans une ambiance de partage et de bienveillance.

Aussi, nous recommandons de construire une expertise en interne afin d'assurer la montée en compétence, l'élargissement de l'impact et la pérennité de la démarche.

Comment le Design Thinking sert-il les ambitions de la Banque Digitale ?

Le Design Thinking est avant tout une méthode de pensée, de travail et de conception centrée sur l'humain. Elle est orientée avant tout problem solving en proposant des solutions adaptées à l'humain, au client, à l'utilisateur...

Cet aspect Human Centric a fait que cette méthodologie ait été adoptée par nos équipes pour l'initiation et le lancement des projets Digitaux. En effet, elle permet de partir du besoin ou pain point afin de concevoir **une solution avec le client et pour le client.**

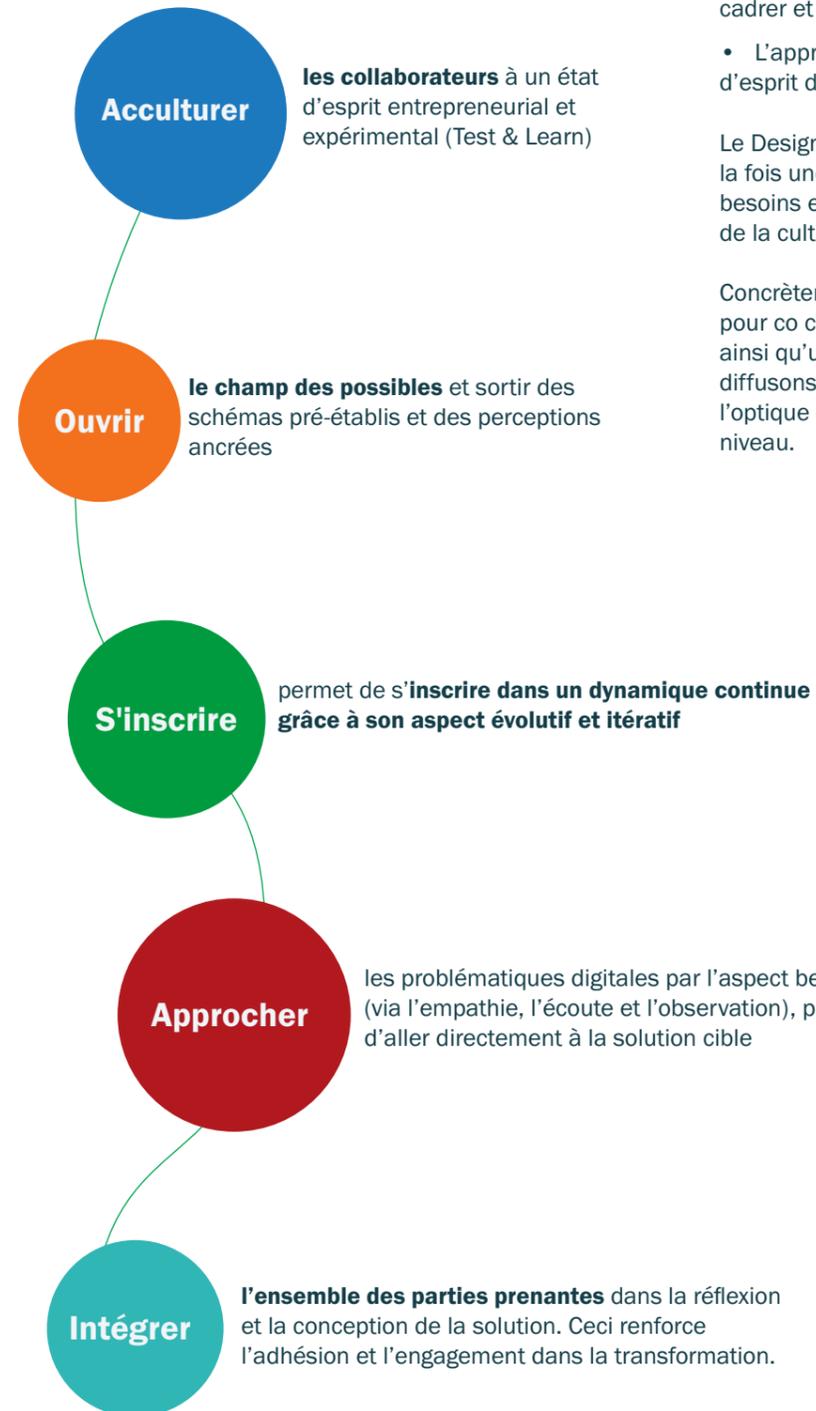
Elle contribue à concrétiser les ambitions de la Banque car elle :

- **Permet de décliner les axes stratégiques** en problématiques à résoudre pour et avec le client,
- **Facilite le travail du delivery** en formalisant au préalable les fonctionnalités et parcours prioritaires pour le client,
- **Est agile et itérative prête à évoluer** sur le temps
- Mobilise l'ensemble des **parties prenantes dans une dynamique d'intelligence collective**
- **Renforce la diffusion d'une culture et d'un état d'esprit orientés client.**

Quels en sont les bénéfices dans une transformation digitale ?

Au-delà du Digital, le Design Thinking a l'avantage d'être adapté à tous types de problématiques dès qu'il s'agit de résoudre des problématiques centrées Humain.

Par ailleurs, dans un contexte de transformation digitale, le Design Thinking peut être un réel levier pour :



Aussi, l'appropriation de la démarche par les collaborateurs est clé afin d'élargir son impact et assurer un périmètre plus large d'adhésion et d'application.

Comment le Design Thinking sert-il les enjeux de la Direction Innovation ?

La mission de notre Direction est d'accompagner les métiers de la Banque en leur mettant à disposition des enablers favorables au lancement de services innovants. Parmi ces enablers, nous distinguons deux leviers majeurs :

- Une démarche d'innovation dédiée consistant à initier, cadrer et designer les projets innovants
- L'appropriation et le déploiement d'une culture et état d'esprit d'innovation auprès des collaborateurs

Le Design Thinking est un élément clé car il constitue à la fois une méthodologie permettant la formalisation des besoins et attentes clients, et un vecteur d'appropriation de la culture d'innovation.

Concrètement, nous nous appuyons sur le Design Thinking pour co construire avec les métiers les parcours clients ainsi qu'un premier prototype de solution. Aussi, nous diffusons cette démarche auprès des collaborateurs dans l'optique qu'ils se l'approprient pour la décliner aussi à leur niveau.

Comment en êtes-vous venus à l'agilité?

Nous avons l'intuition que les approches agiles, par ailleurs largement déployées chez nos clients côté plateformes de services et applications, pouvaient apporter des bénéfices à notre domaine des infrastructures IT en datacenter, notamment en termes d'efficacité opérationnelle. Des retours d'expérience externes au Groupe Orange (Ubisoft notamment) ayant mis en œuvre l'agilité sur un domaine similaire sont venus renforcer notre conviction.

Le choix a été fait de s'inspirer de l'agilité pour rassembler les expertises métiers et pour rapprocher ingénierie (think), déploiement et exploitation dans des « teams ». Ce, avec une « raison d'être » commune de mieux servir le client à partir d'une compréhension partagée de ses besoins et enjeux.

Cette mise en œuvre s'est opérée en premier lieu sur le périmètre de nouvelles solutions technologiques en construction dans le domaine du stockage/sauvegarde (exemples : la team Back-up as a Service (BaaS) et la team File Service Stockage (FSS)).

Quels sont les chantiers entrepris pour initier la transformation agile ?

Le principe retenu était que les nouvelles équipes agiles (teams) étaient constituées en mixant les métiers think, build et run sur le périmètre de solutions d'infrastructures émergentes.

La participation des collaborateurs des équipes de l'organisation « historique » s'est réalisée sur une base de volontariat. Ce principe nous a paru important pour nous assurer de leur adhésion sur le fait de travailler autrement et également parce que l'intégration aux « teams » supposait un « one roof » de deux jours par semaine en physique pour bâtir le collectif (et donc des déplacements lorsque le one roof n'était pas sur son site).

Beaucoup de sens a été donné auprès des équipes sur l'intérêt d'aller sur ce type de fonctionnement en équipe intégrée pour aborder les nouvelles technologies virtualisées et l'évolution des métiers associée avec l'introduction du devops, des chaînes CI/CD et de l'automatisation.

Des communications ont été organisées pour sensibiliser le management à l'agilité et au mode de fonctionnement de la « team » pour qu'ils puissent accompagner au mieux les collaborateurs embarqués

Nous avons démarré par une acculturation à l'agilité sur 2 jours pour tous les candidats puis les teams rattachées à des trains agiles ont suivi des formations Safe.

Un coach a également accompagné le lancement des teams sur la première année (notamment sur les aspects staffing et mise en place des rituels).

Comment êtes-vous passés en vitesse de croisière ?

Les collaborateurs embarqués avaient un temps sanctuarisé pour la « team » (à hauteur de 70%). Une attention particulière a été portée sur la conservation du lien et sur la communication avec leur équipe de rattachement initiale (exemple : partage en réunion d'équipe des actualités de la « team » par le contributeur concerné).

Les managers se sont mobilisés pour donner l'exemple en se formant à l'agilité et également en introduisant des pratiques agiles dans leur animation (exemple : rétrospective sur la réunion d'équipe pour co-construire un format et un contenu correspondant aux attentes de tous).

Côté production, une synchronisation a été organisée entre les products managers des "teams" et les managers du périmètre historique. En effet, une mise en production d'une nouvelle solution technologique par une « team » pouvait avoir un impact à la baisse des demandes clients vers les anciennes technos.

Les premières « teams » ont mis environ 6 mois à atteindre un rythme de croisière, en fonction notamment du délai de staffing.

Les bénéfices d'une organisation agile dans le domaine des infras IT en Datacenter

En 2019, la Direction des Infrastructures (actuelle Direction Plateformes Cloud) d'Orange France, anticipant les limites de son organisation industrielle pour déployer des solutions technologiques «en rupture», se lance dans l'expérimentation de l'agilité. Une approche apprenante et adaptée au domaine des infrastructures IT en datacenter, un accompagnement attentif des équipes, la forte mobilisation des managers et le soin porté à l'interfonctionnement entre périmètre ciblé et équipes de l'organisation «historique» ont conditionné le succès de cette transformation.

Quel était votre contexte initial et vos enjeux ?

A la direction Plateformes Cloud, nos missions sont d'assurer le delivery et le run des infrastructures actives pour héberger dans nos datacenters les applications du SI et des plateformes de services d'Orange France. Nos clients sont les entités qui assurent le build de ces services. Nous avons deux principaux enjeux à adresser pour répondre à leurs besoins : la QoS et le TTM (Time To Market).

A l'origine, nous étions organisés en usine à production de façon à adresser de gros volumes de demandes clients. Que ce soit pour les métiers du stockage, des serveurs ou du réseau, les équipes d'ingénierie étaient séparées des équipes de déploiement, elles-mêmes distinctes des équipes d'exploitation, une même équipe adressant un unique domaine métier (exemple : l'équipe déploiement pour le stockage/sauvegarde). L'organisation était donc très silotée avec un RACI précis entre les différentes équipes. Ce mode de fonctionnement processé et industrialisé était très efficace pour répondre à des demandes « standard » mais moins adapté à du "sur mesure" ou encore aux nouvelles solutions technologiques nécessitant de mixer les expertises métiers (exemple : stockage/sauvegarde et serveur). De plus, les demandes "standard" étaient de plus en plus adressées au travers de la solution Cloud Privé d'Orange France, les équipes en place traitant des demandes de plus en plus complexes. Par ailleurs, les équipes se sentaient cantonnées au périmètre de leur mission sans possibilité d'intervenir sur des actions connexes qui auraient eu du sens en termes d'optimisation et qui étaient à leur portée en termes de compétences.





“*S'inspirer de l'agilité pour rassembler les expertises métiers et pour rapprocher ingénierie, déploiement et exploitation dans des «teams».*”



Quelles sont les difficultés rencontrées ? Et comment elles ont été surmontées ?

Des difficultés se sont présentées pour participer aux formations et à l'acculturation. Il a fallu prioriser et dédier du temps pour ce faire.

Les deux jours par semaine de déplacement pour participer au «one roof» ont pu être également un frein pour certains.

La distribution initiale des rôles au sein de la « team » (notamment la préemption de postes techlead et PO (Product Owner) par des profils chefs de projets ou architectes côté build) a posé des problèmes en passant un message antagoniste.

D'un côté, chaque participant était invité à mettre son expertise au service de la «team» sur tous types de contributions.

D'un autre côté, certains rôles étaient fléchés vers un certain type de profil. Ce problème a été adressé en permettant un casting plus large au démarrage des «teams». Certains profils côté run ou déploiement se sont ainsi révélés dans leur nouveau rôle de scrum master ou de PO. Cela a même permis à certains de redynamiser leur parcours professionnel.

D'autre part, il est apparu rapidement que les PO et les scrum master jouaient un rôle clé pour assurer la cohésion de la «team» et que leur casting était donc critique. Côté management, une difficulté s'est présentée pour les exercices d'évaluation de fin d'année.

Comment évaluer la participation à la « team », quels objectifs individuels fixer ? Comment s'assurer que cette évaluation soit juste en regard de celle des autres collaborateurs ne participant pas aux « teams » ? Ces questions ont été résolues en mettant en place une synchronisation entre le manager et le PO de la «team».

Quels ont été les apports, les enseignements ?

L'organisation en «teams» a fait ses preuves pour construire des solutions technologiques en rupture en développant la performance opérationnelle et l'épanouissement des collaborateurs embarqués.

La démarche a également démontré qu'il était important de sélectionner les projets positionnés sur l'agilité. Certains projets comme la gestion de l'obsolescence ne sont pas adaptés car l'agilité ne leur apporte aucune valeur ajoutée. Il a été également constaté que lorsque la solution passait dans la phase «cycle de vie», il était plus efficace et économique de confier celui-ci aux équipes d'exploitation (contrairement à l'intention première de confier l'ensemble du cycle de vie à la «team»).

Au-delà des gains cités pour la création de nouvelles solutions en termes d'efficacité et de bénéfices pour les contributeurs, l'évolution des mindsets par capillarité sur

les périmètres «historiques» a constitué un apport majeur de la démarche. La mise en place de l'agilité a amené une évolution globale et notamment une meilleure flexibilité et une optimisation de l'ensemble de l'organisation «historique» au service de ses enjeux clients.

En 2021, la réorganisation de l'ensemble de la Direction en lignes de produits think-build-run s'est largement appuyée sur les enseignements de cette expérimentation de l'agilité.



ONATi est une filiale du groupe Office des Postes et Télécommunications (OPT) de Polynésie française.

L'opérateur fédère **600 collaborateurs** et commercialise, sous la marque VINI, des offres de téléphonie fixe et de téléphonie mobile, des services internet sur cuivre et fibre, des offres TV et des réseaux dédiés aux entreprises.

Ses réseaux couvrent 65 îles (98% du territoire).

ONATi compte **353 000 souscriptions** (tous univers confondus) pour un total de **286 000 habitants**.



Groupe composé de la Banque Centrale Populaire et des Banques Populaires Régionales, le Crédit Populaire du Maroc accompagne toute entreprise, moyenne ou petite, artisanale, industrielle ou de service, par une offre de financement à court, moyen ou long termes.

Fidèle à son esprit d'entreprise, le Crédit Populaire du Maroc s'est inspiré de l'ensemble des besoins de sa clientèle pour développer une gamme complète de produits et services.

Quatre orientations stratégiques majeures guident ses activités :

- La consolidation des positions acquises
- La banque citoyenne
- L'amélioration des performances
- La conquête de nouveaux territoires et la croissance externe

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

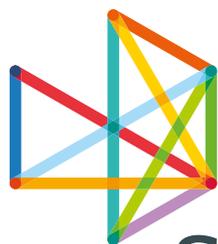
Aurore Guichard

Contributeurs

Davy Letailleur, Marie-Cécile Dolezal, Vaïarii Pothier, Soline De Boissieu, Anas Lachheb, Zineb Baiz, Sarah Lakhdar, David Boussad Benasroune

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