



AWK Group

Enabling digital performance.

Table ronde « Meet your Peers »

Étendre l'agilité à l'échelle de l'entreprise

Management Summary

Table ronde « Meet your Peers »

Adapter l'agilité à l'échelle de l'entreprise

Les méthodes de travail agiles sont désormais appliquées dans presque toutes les entreprises en Suisse. Certaines d'entre elles font actuellement leurs premières expériences d'extension de l'agilité à l'ensemble de l'entreprise. C'est l'occasion de constater que l'ancrage d'une culture d'entreprise agile à tous les niveaux de l'entreprise est une tâche monumentale. En particulier, passer du management classique au management « serviteur » (Servant Leadership) demande beaucoup de temps. Il est très important que cette transition se fasse avec cohérence, tout comme il est essentiel qu'un nouveau modèle de gestion aligné sur les principes lean et agiles soit mis en place. Mais comment aborder cette transformation de manière judicieuse et quelles sont les étapes importantes sur la voie de la « Lean Agile Enterprise » ?

Avec un panel de décideurs, nous nous sommes réunis autour d'une table ronde virtuelle animée par Christian Mauz, Partner du groupe AWK : Christoph Aeschlimann est membre de la direction du groupe Swisscom et, en tant que CTO et CIO, il dirige la division technologique de l'entreprise. Dave Brupbacher est Deputy CIO et, en tant que Head of IT Operations chez SIX Group, il est responsable de l'infrastructure et de l'automatisation ainsi que du changement de culture et de compétence dans les équipes opérationnelles pour les services qui relèvent du système. Jochen Decker est membre de la direction du groupe et CIO des CFF depuis 2021.



Management Summary

Les CFF, SIX Group et Swisscom comptent parmi les champions de l'agilité en Suisse, la considérant comme une opportunité, et investissent délibérément dans sa mise en œuvre. Ces trois entreprises ont entamé ce processus il y a environ 10-15 ans. Alors que Swisscom a débuté par une transformation agile dans des domaines spécifiques de taille réduite, les CFF ont introduit l'agilité dans un domaine central de l'exploitation ferroviaire, c'est-à-dire dans les systèmes de disposition des trains sur le réseau ferroviaire. Le choix de cette unité commerciale était naturel, d'une part en raison des nombreuses interdépendances, et d'autre part de la forte pression en termes d'innovation. Chez SIX, en revanche, c'est le passage au traitement purement numérique des paiements qui a motivé l'utilisation de méthodes agiles, parfaitement adaptées à l'évolution rapide des besoins dans un environnement volatile. Car, comme le confirment Jochen Decker et Dave Brupbacher, l'agilité n'est pas une fin en soi. Il s'agit plutôt de choisir au cas par cas le bon outil en fonction de l'application visée.

À ce jour, Swisscom a converti au Lean Agile l'ensemble de sa division technologique comptant près de 4000 employés, depuis le développement de logiciels et de l'infrastructure informatique à l'ensemble de la construction et de l'exploitation du réseau. Aux CFF, la transformation agile imprègne désormais l'ensemble de l'informatique, et près de 2000 collaborateurs de l'informatique (IT) et des activités commerciales (Business) vivent la devise « Cloud first – Agile first ». SIX compte 1100 professionnels des technologies de l'information qui travaillent sur des éléments de son portefeuille pour lesquels une approche purement numérique accélère la mise sur le marché.

Interrogé sur les principaux défis actuels, Christoph Aeschlimann estime qu'il est particulièrement difficile de mener de front la transformation Lean Agile, axée sur les méthodes et les mentalités, et la transformation DevOps, axée sur les pratiques d'ingénierie. Par ailleurs, la conversion aux flux de valeur (Value Streams) avec une approche BizDevOps basée sur le partenariat prend également du temps. En revanche, selon Dave Brupbacher, SIX est déjà structuré en Value Streams bien cartographiés et travaille en partenariat avec les Business Units. Le défi : assurer la sécurité à tout moment, même au sein de structures agiles. La leçon la plus importante : le changement de culture vers un état d'esprit agile prend du temps et doit impliquer toutes les parties prenantes.



« Pour nous, le plus grand défi est de mener deux transformations en parallèle : la transformation Lean Agile, qui concerne les méthodologies et les mentalités, et la transformation DevOps, dont on récolte les fruits du côté agile. »

Christoph Aeschlimann, Swisscom

Principaux enseignements pour la mise en place d'un « Servant Leadership »

La transformation d'une culture évoluant en structures agiles est un défi particulier pour les dirigeants. Selon Christoph Aeschlimann, le cœur de la gestion d'entreprise reste le même : définir des objectifs et inspirer les gens pour qu'ils les atteignent. Des objectifs clairs, des garde-fous et des phares sont nécessaires pour permettre aux équipes de prendre des décisions autonomes et pour leur fournir une guidance liée au contenu. Pour Jochen Decker, le changement décisif dans le modèle de gestion, tant pour la direction que pour les équipes, est la séparation entre gestion spécialisée et gestion hiérarchique et la différenciation des rôles dans la gestion du personnel et la gestion spécialisée. De nombreuses décisions, par exemple sur les investissements, suivent encore les structures classiques de l'organisation hiérarchique. Mais lorsque la structure organisationnelle et l'organisation des processus sont complètement séparées, comme c'est le cas chez Swisscom, les rôles agiles peuvent être correctement distribués dans la hiérarchie et recevoir les pouvoirs de décision nécessaires.

Dans les structures de gestion où les équipes fonctionnent de manière autonome et où l'encadrement supérieur fixe les garde-fous, les cadres intermédiaires, en particulier, doivent assumer de nouveaux rôles où la gestion technique et la direction deviennent beaucoup plus importantes. Tout le monde n'a pas la motivation ni les compétences nécessaires pour assumer cette évolution. Jochen Decker parle d'un tiers du personnel qui soutient totalement la transformation et s'épanouit pleinement dans son rôle professionnel. Un autre tiers serait neutre et pourrait se laisser convaincre, à condition d'être sensibilisé aux nouvelles opportunités de développement qui s'offrent à lui et d'apprendre à trouver du plaisir dans un surcroît de responsabilités. Enfin, le dernier tiers résistant pose problème, car la pénétration agile croissante dans toutes les industries diminue son champ d'activité. Swisscom aide ceux qui veulent développer leurs compétences par des cours et du coaching, et ceux qui ne sont pas à l'aise dans



« Nous n'avons jamais mis en place de transformation agile sur la base de projets, mais avons plutôt veillé à la concrétiser en lançant des initiatives et en encourageant le changement de culture nécessaire. »

Dave Brupbacher, SIX Group

le monde agile à trouver un nouvel emploi. Dave Brupbacher considère que c'est une des tâches de la direction que de réunir les bonnes personnes ayant le même état d'esprit et de promouvoir les échanges sur les thèmes du leadership et de la technologie. Pour Jochen Decker, la pénurie de main d'œuvre qualifiée induit une responsabilité commune d'activer et de motiver « tous ceux qui peuvent mais ne veulent pas encore », et de former en conséquence ceux qui « veulent mais ne peuvent pas encore ».

Bien faire comprendre les nouveaux rôles est tout aussi important que d'être transparent et honnête quant à la direction que l'on souhaite prendre. Au niveau des compétences, l'évolution des techniques de travail et des exigences implique d'énormes transformations avant que chacun puisse exercer ses fonctions en tant que Release Train Engineer (RTE), Solution Train Engineer (STE) ou de « Tribe Chief ».





« Il est essentiel de débiter en adoptant un modèle de gouvernance pour fixer le cadre de l'expansion agile. Sinon, tout part dans tous les sens et l'entité de gouvernance doit fournir un énorme effort pour rattraper les choses. »

Jochen Decker, CFF

Contrôle des structures agiles et liaison de l'IT avec le Business et la stratégie de l'entreprise

BizDevOps et Lean Portfolio Management sont deux moteurs au sein des CFF. La structure de l'entreprise est décomposée en stratégies par domaines afin de dériver des exigences fonctionnelles qui passent du Lean Portfolio Board aux Epics. Idéalement, il n'y a pas de rupture entre le Business et l'IT. Bien que les CFF ne disposent pas d'un portefeuille à l'échelle de l'entreprise, ils établissent des priorités strictement par processus métiers par domaine de valeur (Value Area). Swisscom suit éga-

lement une approche de gestion de portefeuille lean ; les dépenses d'investissement (CAPEX) sont centralisées et allouées au niveau des Value Streams en fonction de la stratégie commerciale. Pour le lancement de nouveaux produits, des sous-portefeuilles sont formés qui incluent divers Value Streams dans le cas où il faut faire appel à différents sous-traitants. Les visions des produits sont définies au niveau du Product Owner (PO) et du Product Manager (PM) en B2B et B2C et sont contrôlées par l'unité Business.

En revanche, SIX a une gestion centrale très « allégée » du portefeuille de l'entreprise, mais en garde une vision globale. Dans le cadre de leurs compétences, les Value Streams ont l'autonomie de décider de la manière de gérer les ressources financières et humaines qui leur sont clairement allouées. Le responsable IT du Value Stream est intégré dans une matrice et rend compte à la fois au CIO et à l'unité Business.

Les trois entreprises requièrent une compréhension technique approfondie de la part des PO et des PM. C'est pourquoi la plupart des PO aux CFF sont issus de l'informatique, alors que les Solution Managers selon SAFe sont tous issus du secteur Business. Chez SIX, un proxy de la technologie est fourni aux PM selon leurs besoins pour dériver des Epics et créer des documents de travail pour les équipes DevOps. Afin de donner plus de poids à la vision Business, Swisscom encourage les PO à collaborer avec leurs collègues qui, de leur côté, veillent à la conception des processus et des produits. Les CFF se concentrent sur le « Business drives IT » plutôt que sur l'« IT drives Business ». Il est vrai que le PO doit comprendre suffisamment bien les deux mondes. Mais à l'avenir cependant, il faut que « Business et IT travaillent main dans la main ». Pour Jochen Decker, le PI Planning est l'outil central de la hiérarchisation des instruments (Enablers) et des fonctionnalités (Features), car il nécessite un examen approfondi de la valeur et de la faisabilité.

SAFe et les exigences en matière de Governance, Compliance et Security

Les trois entreprises s'inscrivent dans le framework SAFe. Les éléments constitutifs de SAFe doivent être sélectionnés de manière à créer une structure de processus cohérente pour l'IT. C'est pourquoi Jochen Decker et Dave Brupbacher conseillent tous deux de commencer par un concept de gouvernance et d'intégrer le plus tôt possible les structures de contrôle classiques en matière d'architecture, de gestion des risques, de sécurité et d'assurance qualité. SIX acquiert constamment de l'expérience sur la manière d'impliquer toutes les parties prenantes dans le développement itératif de la gouvernance – du responsable de la contingence commerciale (Business Contingency Manager) aux tests initiaux avec les équipes en passant par les responsables Security et Compliance – et met en œuvre les résultats dans le processus d'apprentissage continu (Continuous Learning Process).

Swisscom travaille beaucoup avec des auto-évaluations (Self Assessments) dans les équipes et documente les processus Governance et Security avec des directives strictes sur ce qui doit être vérifié, comment et par qui. Christoph Aeschlimann souligne l'importance de disposer d'une chaîne d'outils (Tool Chain) de bout en bout pour le DevOps, par laquelle les développeurs peuvent recevoir un retour d'information très rapidement et rendre les modifications du code traçables. La valeur ajoutée de cette approche assistée par des outils



« Pour réussir le Lean Agile, l'essentiel est de veiller à utiliser les bonnes méthodes au bon endroit. »

Christian Mauz, AWK Group

et l'utilisation d'IA réside dans des cycles de retour d'information beaucoup plus rapides. Cependant, cela a moins à voir avec l'agilité qu'avec le DevOps. Jochen Decker préconise également une documentation consciencieuse et la mise en place d'une Tool Chain pour préserver l'agilité et la flexibilité acquises lors de la transformation. C'est une des tâches de la direction d'entreprise que d'exiger cette documentation dans les temps et la qualité requise.

Conclusion

L'agilité au sein de l'entreprise, passant de l'IT au Business, permet de bénéficier d'avantages comme une meilleure hiérarchisation des priorités, plus de participation et une capacité à livrer plus rapidement. Mais cela demande une bonne communication, une curiosité d'expérimenter et des objectifs communs. Les points clés sont les rapports de confiance entre le Business et l'IT ainsi que la prise de conscience qu'il est possible d'avoir un impact sur un parcours commun à long terme. La définition des processus, des structures et des rôles est tout aussi importante que le facteur « soft » – le changement d'état d'esprit. Tous deux doivent être abordés simultanément. Pour Jochen Decker, le changement de culture est ce qui demande le plus de temps et d'efforts. Mais on finit quand même par créer plus de valeur.

Vos contacts



Christian Mauz

Partner

christian.mauz@awk.ch

AWK Group AG
Leutschenbachstrasse 45
CH-8050 Zurich
T +41 58 411 95 00
www.awk.ch

Zurich • Berne • Bâle • Lausanne • Luxembourg

© Copyright 2021 – AWK Group AG

A propos d'AWK

AWK Group est une société internationale et indépendante de conseil en gestion et en technologies, avec des bureaux à Zurich, Berne, Bâle, Lausanne et au Luxembourg. Avec plus de 400 employé-e-s, AWK maîtrise les technologies du futur et accompagne de nombreuses organisations actives dans des secteurs variés dans leur transformation numérique, de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre. Ses services vont du développement de modèles d'affaires numériques à la Data Analytics, la cybersécurité et le conseil en informatique, jusqu'à la gestion de projets de transformation complexes.