



**ENTREPRISE AGILE:  
RÉTABLIR L'ÉQUILIBRE  
ENTRE LES ATTENTES  
DE VOS CLIENTS  
ET CELLES DE VOS TALENTS**

# LA RECHERCHE D'AGILITÉ À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE EST DEVENUE INDISPENSABLE POUR RESTER DANS LE JEU

L'agilité est devenue clé pour que les entreprises se différencient et sortent du lot dans un contexte concurrentiel exacerbé par la crise COVID, l'expansion du digital, la pénurie de talents et la course vers l'éco-responsabilité.



**Le business digital continue à se généraliser** et impacte aussi bien les interactions clients que les opérations des entreprises. Selon l'étude de Capgemini Research Institute réalisée en 2020 "Le consommateur et le COVID-19", le pourcentage de consommateurs dans le monde déclarant des niveaux élevés de fréquentation de magasins physiques a chuté de 59% avant COVID-19 à 39% à la fin 2020. En revanche, le pourcentage de consommateurs déclarant des niveaux élevés d'usage en ligne est passé de 30 % à 40 % au cours de la même période. Les leaders du marché sont désormais ceux qui maîtrisent la technologie et digitalisent leurs process, les parcours utilisateur et l'expérience des employés. Ils adoptent les nouvelles méthodes de travail popularisées par les entreprises de software et de technologie pour renouveler leurs modèles économiques et lancer des produits et services innovants.

**Les Talents digitaux se font rares** et la guerre des talents reprend de plus belle depuis 2021 (après une trêve pendant la crise du COVID-19). Elle s'intensifie selon la dernière enquête Rexecode : 75% des PDG déclarent subir une pénurie au niveau du recrutement de nouveaux talents. Les entreprises doivent offrir une expérience engageante aux collaborateurs pour les fidéliser et tirer le meilleur de leurs effectifs. Les candidats ont désormais des attentes plus fortes en ce qui concerne leur environnement de travail. Les entreprises doivent ainsi évoluer en prenant en compte les équipes multidisciplinaires et multiculturelles, offrir une expérience de travail adaptée à la nouvelle ère de télétravail, mais aussi, des politiques durables, et des outils collaboratifs pour soutenir ces initiatives. Une expérience inclusive basée sur la collaboration, la responsabilité et la confiance réengage les collaborateurs et candidats désabusés.

<sup>1</sup> [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06\\_9880\\_Sustainability-in-CPR\\_Final\\_Web-1.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06_9880_Sustainability-in-CPR_Final_Web-1.pdf)

**La course à la durabilité est lancée** et oriente désormais les attentes des talents et des clients. Avant la crise du COVID, les consommateurs recherchaient des parcours sans couture, des expériences omnicanales et toujours plus innovantes. Aujourd'hui, ils exigent des produits et services durables et éthiques. Selon le rapport du Capgemini Research Institute intitulé « How sustainability is fundamentally changing consumer preferences », les préférences d'achat de 79 % des consommateurs ont évolué pour prendre en compte la responsabilité sociale, l'inclusion ou l'impact environnemental. La durabilité des produits est désormais la priorité des départements marketing.

Selon Charles Darwin, "*les espèces qui survivent ne sont pas les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement*". En effet, les entreprises qui survivront et mèneront la danse au 21<sup>e</sup> siècle seront celles qui s'adapteront le plus rapidement à leur environnement.

Pour les grandes entreprises traditionnelles, la transformation digitale est devenue vitale et doit être soutenue en même temps que la transformation de leur héritage managérial et organisationnel ; pour innover plus rapidement, développer de nouveaux business models et opérations, et répondre aux attentes des talents et des clients.

## L'ENTREPRISE AGILE, LE NOUVEAU PARADIGME

La Business Agility est l'étape naturelle de transformation des entreprises souhaitant devenir **composables, focus et réactives**. Elles appliquent alors les meilleures pratiques lean et agile à l'échelle de l'entreprise pour améliorer :

**L'efficacité client** : fournir des produits et services innovants correspondant aux attentes des clients, avec rythme (rapidement et régulièrement) et qualité.

**L'engagement des talents** : attirer et engager de nouveaux talents avec des méthodes de travail collaboratives et un ADN éthique pour surmonter la pénurie de talents numériques.



# PROJETONS-NOUS DANS L'ENTREPRISE DE VOS RÊVES

Agile Enterprise est une transformation à l'échelle de l'entreprise pour rétablir l'équilibre entre les attentes des clients et des talents. Elle repose sur 6 piliers<sup>1</sup> :

**Installer une gouvernance axée sur la valeur**

**Construire une gestion de produit soutenue par des équipes pluridisciplinaires**

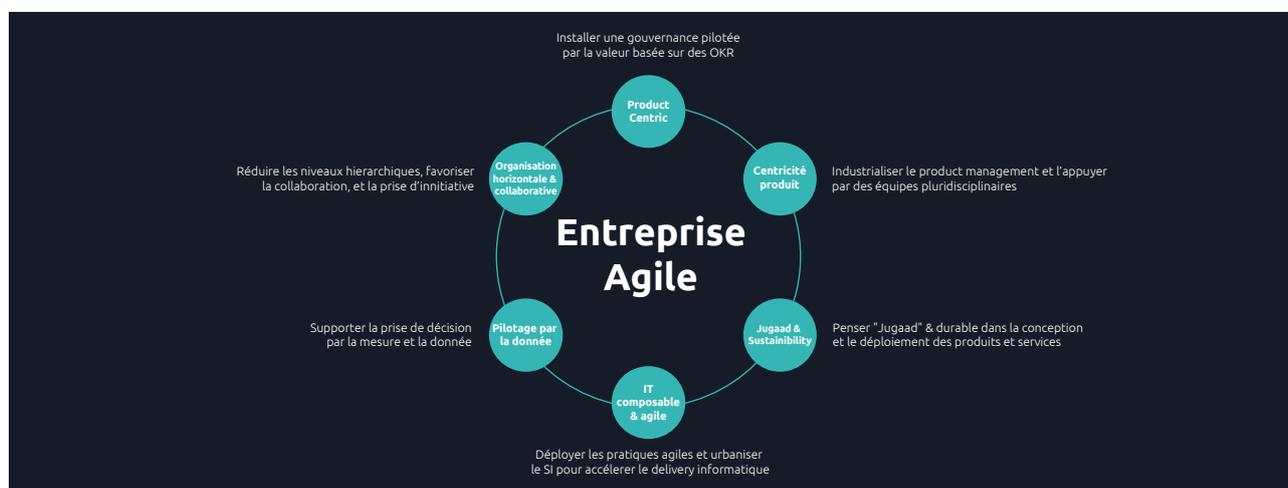
**Penser « jugaad » et durable pour les produits, services et process**

**Rendre l'IT composable et agile afin de renforcer les relations IT/Métier**

**Soutenir la prise de décisions éclairées par la mesure et les données**

**Aplanir l'organisation et la rendre plus utile et collaborative**

Ces piliers caractérisent le modèle opérationnel agile, comme l'explique également notre récente publication intitulée Business Agility : « How it's not yet another buzzword »<sup>2</sup>



## Implémenter une gouvernance axée sur la valeur

Un mauvais alignement de la stratégie de l'entreprise et des activités opérationnelles conduit souvent à l'échec des projets et au désengagement des employés. En effet, 75 % des programmes de transformation échouent en raison d'un manque d'alignement entre la stratégie et l'exécution.

Les aspects suivants doivent être pris en compte pour mettre en place une gouvernance axée sur la valeur :

**Aligner la stratégie et les activités opérationnelles** : partager largement la stratégie pour l'incarner à tous les niveaux de l'organisation.

**Prendre des décisions axées sur les résultats** : définir des objectifs et des résultats clés (Objectives & Key Results - OKR) transparents qui peuvent être suivis, pour sécuriser l'alignement des activités des collaborateurs avec la stratégie de l'entreprise.

**Prioriser par la valeur** : mettre en place un portfolio à l'échelle de l'entreprise pour hiérarchiser les initiatives en fonction de la valeur apportée et des contributions à la stratégie de l'entreprise, et ainsi optimiser l'utilisation des ressources.

**Responsabiliser les collaborateurs** : assurer l'émergence d'initiatives en provenance des collaborateurs et décentraliser la prise de décision pour les impliquer et bénéficier de l'intelligence collective.

Pour activer ces leviers, une approche de management structurelle doit être mise en œuvre.

**Les OKR** normalisent la manière dont les initiatives sont challengées sur la valeur attendue à chaque niveau de l'organisation.

<sup>2</sup> <https://www.capgemini.com/resources/business-agility/>

## Construire une gestion de produit soutenue par des équipes pluridisciplinaires

Les pure players et les startups / scaleups gagnent de plus en plus de terrain sur les secteurs traditionnels en proposant à leurs clients des offres attractives, innovantes et personnalisées. Pour faire face à leur compétition, les entreprises doivent changer leurs méthodes de travail et s'orienter vers une organisation centrée sur les produits et services.

D'expérience, les éléments suivants sont essentiels pour aider les entreprises à devenir "product-centric" :

**Organiser l'entreprise (et son écosystème) autour de la valeur** : mettre en place des équipes pluridisciplinaires dédiées aux produits, aux parcours clients ou aux principaux processus internes. Ces équipes doivent être capables de concevoir, livrer et exploiter leurs produits, tout en maximisant la valeur apportée aux clients et aux talents.

**Mettre en œuvre un modèle de livraison incrémental des produits** : mettre en place une gestion des produits basée sur des processus clairs, des outils adaptés et des méthodologies éprouvées (design thinking). Ce modèle doit permettre de faciliter la priorisation des besoins / évolutions et assurer leur livraison régulière.

**Introduire une culture "product centric"** : passer du projet au produit en considérant le cycle de vie global du produit, allant de l'émergence au décommissionnement.

De nouveaux rôles deviennent essentiels dans ces entreprises centrées sur le produit, comme le **Product Manager** et le **Product Owner**, responsables de la définition, de la livraison et de l'évolution du produit ou service.

## Penser « jugaad » et durable pour les produits, services et process

Les organisations sont encouragées par l'ensemble de leurs parties prenantes (consommateurs, employés, partenaires, régulateurs, investisseurs) à s'engager pour le climat, ce qui implique de réinventer leurs business models. Elles doivent saisir cette opportunité pour rester attractives et compétitives.

Voici quelques initiatives qui s'inscrivent dans le mode de pensée jugaad et durable :

**Se recentrer sur les besoins essentiels des consommateurs** : déployer des méthodologies et des pratiques de design thinking pour identifier au mieux les besoins de vos consommateurs et éviter l'ajout de caractéristiques non prioritaires à vos produits

**Penser jugaad** : innover tout en utilisant moins de ressources. C'est le principe de jugaad : ce terme tamoul fait référence à une approche de résolution de problèmes qui utilise des ressources limitées de manière innovante ; en synthèse, faire plus avec moins.

**Concevoir des produits et services durables** : appliquer les principes d'éco-conception et mesurer la consommation d'énergie et autres impacts environnementaux de vos services numériques grâce à des outils dédiés.

**Repenser ses processus internes** : adopter une approche MVP (Minimum Viable Product), alléger vos processus pour limiter les ressources humaines, financières et énergétiques utilisées, et y intégrer les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

Les organisations ont un rôle crucial et très attendu à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique. C'est pourquoi elles doivent repenser leur approche dès aujourd'hui, vers des principes plus jugaad et durables.

## Rendre l'IT composable et agile afin de renforcer les relations IT/Métier

Confrontées à une pression constante pour s'adapter rapidement aux perturbations du marché et faire face au besoin croissant d'accélérer la création de valeur de l'entreprise, les entreprises doivent ouvrir la voie à un nouveau modèle opérationnel capable d'accélérer leur efficacité ainsi que le Time-To-Market.

Pour tenir la promesse de performance et d'efficacité, les DSI doivent s'appuyer sur les éléments suivants :

**Rendre le SI composable** : utiliser des outils techniques tels que No Code/Low Code, API, Cloud et DevOps pour construire une chaîne d'outils de livraison de bout en bout qui accélérera l'apport de valeur en capitalisant plutôt que de réinventer la roue pour chaque projet.

**Rapprocher l'IT du métier** : casser les silos entre l'IT et le business pour accélérer le développement et la livraison grâce à une collaboration renforcée. Évoluer de façon itérative vers un mode produit en vous concentrant sur les produits clés et en permettant une prise de décision décentralisée.

Notre démarche vise à organiser votre transformation autour d'équipes produits personnalisées (capsules/chantiers) qui garantiront l'engagement et la cadence des parties prenantes et ajusteront la transformation avec une culture de la mesure de bout en bout.

## Soutenir la prise de décisions éclairées par la mesure et les données

Les entreprises recueillent chaque jour de plus en plus de données générées par leurs collaborateurs, leur organisation et leurs opérations. Cependant, la plupart d'entre elles peinent à les utiliser et les transformer en avantage concurrentiel et à responsabiliser leurs collaborateurs. Selon l'analyse Forrester "Hadoop Is Data's Darling For A Reason", jusqu'à 73% de la data d'entreprise reste inutilisée. Mais il est possible (et nécessaire) de tirer des renseignements exploitables et rentables de ces données afin de devenir une entreprise tirant profit de la data.

Pour optimiser l'utilisation de ses données sur les clients, les talents et les opérations et créer un avantage concurrentiel, l'entreprise doit devenir "data-driven" et cela passe par :

**La collecte et l'exploitation de données à travers des cas pratiques clés** : définir les exigences en fonction de cas pratiques spécifiques pour s'assurer que seules les données pertinentes sont collectées.

**Le pilotage et suivi** : permettre la prise de décision basée sur la data avec une gouvernance établie et un actif d'entreprise de confiance (qualité, intégrité et facilité d'utilisation).

**La culture de la donnée** : ancrer la collecte et la mesure des données dans l'ADN de l'organisation.

Devenir plus adaptable et réduire les contraintes d'infrastructure avec une relation forte entre le business et l'IT sont les clés pour maîtriser les données et devenir data-driven.

## Aplanir l'organisation et la rendre plus efficace et collaborative

Le taylorisme et les structures hiérarchiques ne sont plus adaptés aux menaces auxquelles sont confrontées les organisations. L'attraction et la rétention des talents diminuent de façon spectaculaire et, alors que la guerre des talents s'intensifie, elle devrait générer une perte de revenus de plus de 8 milliards d'euros d'ici 2030. Dans ce contexte houleux, l'avenir du management reste incertain. Selon l'étude IPSOS "La fin du management tel que nous le connaissons?", 37% des managers pensent que leur fonction disparaîtra d'ici 5 ans.

Pour s'attaquer efficacement à ces problèmes, faites en sorte que votre organisation soit aplanie, collaborative et axée sur ses objectifs :

**Promouvoir une approche " Les employés d'abord "** : améliorer l'attraction, la motivation et la rétention des talents. Repenser le parcours de l'employé en réinventant le modèle de carrière, améliorer l'expérience de l'employé et promouvoir l'autonomie.

**Stimuler l'efficacité opérationnelle** : réduire et simplifier les couches de management et les niveaux de validation pour accélérer la prise de décision et concentrer les employés sur les tâches à forte valeur ajoutée.

**Gagner la course au digital et à l'innovation** : favoriser les propositions et les idées innovantes en améliorant la communication et le partage d'informations. Investir dans des outils soutenant la collaboration dans un contexte de télétravail généralisé.

Au lieu de gérer le changement, les entreprises devraient changer leur gestion du changement. Elles ne peuvent le faire qu'en se transformant en une organisation Flat & Collaborative.

ZOOM SUR UN CAS PRATIQUE : LA STRATÉGIE "NET ZÉRO" DANS LE CONTEXTE DE LA BUSINESS AGILITY.

# ENTREPRISE AGILE : UN REGARD SUR L'AVENIR

La course vers le "net zéro" est un objectif fixé au niveau du board qui doit être incarné par tous. La méthodologie OKR est mise en œuvre pour en accélérer la réalisation.

Les employés de toute l'entreprise sont invités à générer autant d'initiatives que possible et des résultats clés sont définis pour suivre leurs engagements. Les initiatives sont centralisées et hiérarchisées en fonction de la valeur apportée et de leur contribution aux résultats clés.

Le budget est alloué aux initiatives les plus utiles et est suivi sur la base d'un contrôle clair des résultats atteints chaque trimestre.

Les activités durables sont introduites à l'échelle de l'entreprise, les services sont revus pour être plus durables, les processus d'achat

évoluent pour intégrer des critères durables, les opérations sont transformées pour générer moins d'émissions de carbone.

Des équipes multidisciplinaires sont créées pour s'engager sur des résultats qui nécessitent la collaboration de plusieurs entités de l'entreprise. La livraison agile permet de livrer et d'itérer des MVP grâce aux retours des clients. En quelques mois, des résultats significatifs sont mesurés, qui instruisent l'entreprise dans sa stratégie.

Les financements des initiatives qui n'ont pas atteint les bénéfices attendus sont ajustés ou supprimés. La capacité de se concentrer et de casser les silos permet à l'ensemble de l'organisation de se diriger comme une startup vers une nouvelle stratégie net zéro.



# LANCEZ VOTRE PREMIER MVO POUR COMMENCER VOTRE TRANSFORMATION VERS L'ENTREPRISE AGILE

Notre approche MVO (Minimum Viable Organisation) consiste à définir et établir un modèle opérationnel adaptatif pour nos clients de façon itérative et incrémentale de façon à atteindre la Business Agility. Comme nous l'avons défini dans notre récente publication<sup>2</sup>, chaque itération MVO se concentre sur un pilote distinct d'environ 100 personnes appliquant un mode de fonctionnement Lean-Agile dans leur contexte. Le MVO est alors un laboratoire d'expérimentation de l'agilité d'entreprise (pratiques, process, modèles managériaux) avant de la déployer à l'échelle.

D'après notre expérience, la meilleure façon d'appliquer l'approche MVO est la suivante :

**Viser à l'alignement :** définissez vos objectifs de transformation en fonction des leviers du Organizational Dexterity model en 6 semaines.

**Exécutez la première itération MVO :** lancez votre première itération MVO en appliquant la méthode de travail Lean-Agile dans le contexte spécifique du pilote pendant 6 mois.

**Progresser vers la Business Agility :** en se déployant horizontalement (par exemple, en lançant d'autres itérations MVO) et verticalement (par exemple, en mettant en œuvre des processus transversaux basés sur ce qui a été expérimenté), la méthode de travail Lean-Agile devient de plus en plus courante dans l'organisation.

Notre approche MVO (**Minimum Viable Organization**) consiste à définir et établir un modèle opérationnel adaptatif pour nos clients de façon **itérative et incrémentale** pour atteindre la **business agility**.

**MVo**

Start big or fail trying

**6 weeks,**

Take it or leave it

**6 months,**

Make it viral

**Scale!**

Lead the change you want to see

Sur la base de nos expériences, nous avons identifié les facteurs clés de succès suivants pour vos itérations MVO :

**Commencez grand ou échouez en essayant :** Le périmètre MVO doit être suffisamment large (environ 100 personnes) pour expérimenter des processus transversaux tels que le budget, les RH et la gestion de la demande.

**Adoptez une vision holistique :** tous les piliers doivent être exploités simultanément pour maximiser les avantages de la transformation et éviter les déceptions.

**Rendez cela viral :** communiquez les premiers succès, adaptez-les pour favoriser l'adoption, lancez d'autres itérations de la MVO et faites évoluer le modèle opérationnel agile en fonction des résultats obtenus.

Menez le changement que vous voulez voir : la transformation doit être menée par la direction générale qui soutient la dynamique globale et permet la transformation en profondeur de la culture de l'entreprise.

## Commencez votre voyage avec Capgemini Invent

Capgemini Invent dispose d'une compréhension profonde des problématiques métier, soutenue par une grande expertise en matière de transformation IT. Loin d'être uniquement conceptuelles, nos solutions sont à la fois stratégiques et opérationnelles et assurent la transformation de bout en bout vers l'Entreprise Agile en exploitant tous les atouts du groupe Capgemini.

De plus, notre offre Agile Entreprise est un package qui englobe tous les aspects de la transformation assurant une vue et un pilotage holistique. Pour assurer le succès de cette transformation virale, nous avons développé l'approche MVO qui vous aidera à adapter votre parcours à vos besoins, à apprendre de l'intérieur, puis à vous développer.

Grâce à notre expertise et à celle de nos partenaires, nous vous garantissons toutes les aptitudes et compétences nécessaires pour insuffler une dynamique agile dans toute votre entreprise.

<sup>2</sup> <https://www.capgemini.com/resources/business-agility/>

<sup>3</sup> <https://www.capgemini.com/2020/02/leaping-forward-why-organizational-dexterity-is-making-a-difference/>

## À propos de Capgemini Invent

Capgemini Invent est la marque d'innovation digitale, de design et de transformation du groupe Capgemini, qui permet aux dirigeants de façonner l'avenir de leurs entreprises. Etablie dans plus de 36 bureaux et 37 studios de création dans le monde, elle comprend une équipe de plus de 10 000 collaborateurs composée d'experts en stratégie, de data scientists, de concepteurs de produits et d'expériences, d'experts en marques et en technologie qui développent de nouveaux services digitaux, produits, expériences et modèles d'affaire pour une croissance durable.

Capgemini Invent fait partie du groupe Capgemini, un leader mondial, responsable et multiculturel, regroupant 360 000 personnes dans plus de 50 pays. Partenaire stratégique des entreprises pour la transformation de leurs activités en tirant profit de toute la puissance de la technologie, le Groupe est guidé au quotidien par sa raison d'être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Fort de 55 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, Capgemini est reconnu par ses clients pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, de la stratégie et du design jusqu'au management des opérations, en tirant parti des innovations dans les domaines en perpétuelle évolution du cloud, de la data, de l'Intelligence Artificielle, de la connectivité, des logiciels, de l'ingénierie digitale et des plateformes. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros en 2022.

**Get the Future You Want | [www.capgemini.com/invent](http://www.capgemini.com/invent)**

\*Capgemini, le futur que vous voulez

### Contacts :



**Jérôme Dejardin**

VP Business Technology  
Head of Agile offerings France  
[jerome.dejardin@capgemini.com](mailto:jerome.dejardin@capgemini.com)



**Thomas Salhi**

Directeur Business Technology  
Head of Agile Enterprise offering France  
[thomas.salhi@capgemini.com](mailto:thomas.salhi@capgemini.com)