

Octobre 2020

Entreprise agile, entreprise résiliente

Les notes d'analyse de L'Exploratoire Sopra Steria Next

En s'appuyant sur la matrice de l'agilité développée par Sopra Steria Next, L'Exploratoire a conduit une enquête exclusive auprès de dirigeants du secteur privé et du secteur public. Cette étude identifie les piliers sur lesquels repose aujourd'hui l'agilité des entreprises. Elle mesure aussi la contribution de ces marqueurs agiles à la résilience des organisations, notamment à la lumière de la crise sanitaire. En conséquence, elle invite à développer une approche personnalisée de l'agilité.



Le do tank qui place l'éthique numérique au cœur de l'action

l'exploratoire
sopra  steria
next

La crise a placé la résilience au premier rang des priorités des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur. Leurs dirigeants sont désormais dans l'obligation de répondre à des questionnements qui préexistaient à la pandémie : Comment s'adapter à des chocs exogènes ? Comment faire en sorte que ces chocs les transforment positivement plutôt qu'ils ne les fragilisent ? Comment anticiper les prochains ?

Pour faire face à cet enjeu décisif, l'agilité est clé. Telle qu'elle est communément définie, c'est elle qui rend l'entreprise capable de s'adapter constamment et rapidement à l'évolution de son environnement. C'est elle qui détermine la capacité individuelle et collective à reconfigurer ses activités, ses process, ses méthodes de travail. C'est elle qui permet de conserver un cap et de rester fidèle à ses engagements en toute circonstance, pour préserver la confiance des collaborateurs, des clients, des partenaires.

Mais comment traduire dans les faits le concept d'agilité ? Comment le décomposer pour rendre une telle approche pilotable, pour bâtir une action cohérente et adaptée aux caractéristiques humaines, économiques et techniques de l'entreprise ?

Capturer ce paysage et en décrypter la finesse, c'est l'objet de l'enquête conduite par L'Exploratoire Sopra Steria Next auprès d'une trentaine de dirigeants d'entreprises et d'administrations publiques. L'analyse de leurs réponses fait émerger les leviers de l'agilité que les dirigeants doivent actionner en priorité pour progresser sur la voie de la résilience.

Une enquête pour comprendre l'impact de l'agilité sur la résilience

Quel lien cherche-t-on à identifier entre l'agilité et la résilience d'une entreprise ?

L'objectif de notre étude n'est pas simplement d'établir un lien entre l'agilité et la résilience. Il nous paraît relativement acquis qu'une **entreprise agile** et capable de s'adapter sera **logiquement plus résiliente** face aux transformations endogènes ou exogènes qu'elle devra supporter.

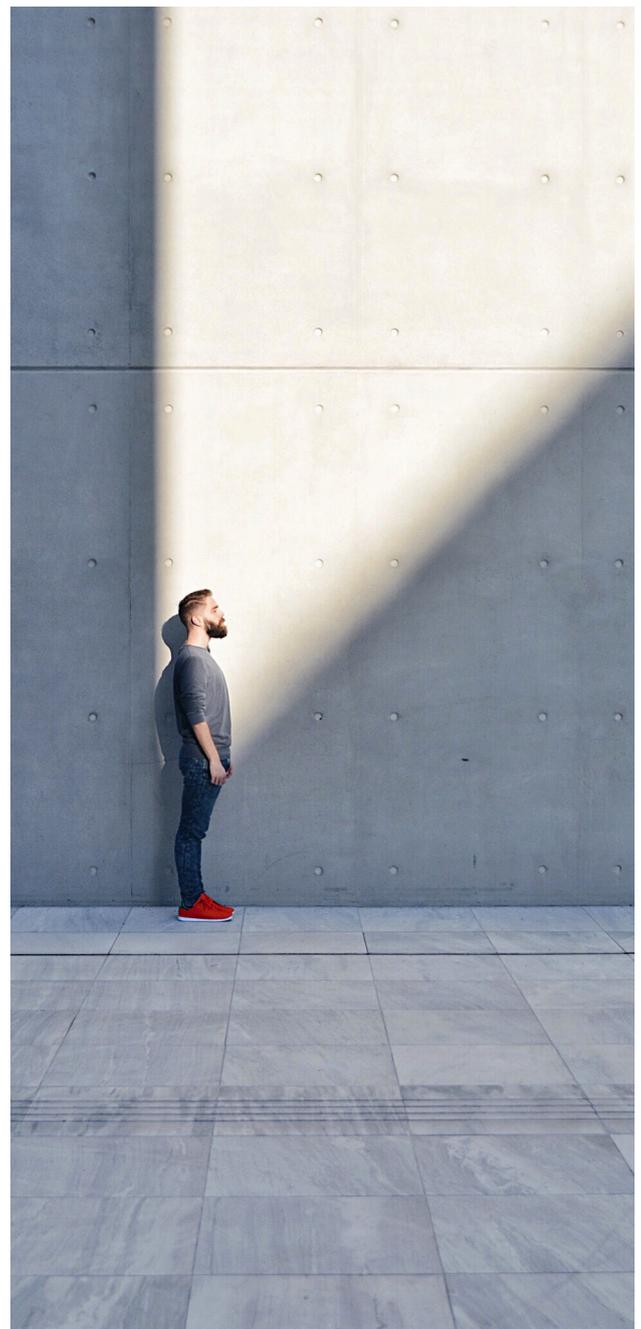
Notre ambition est d'identifier les **caractéristiques agiles** d'une entreprise qui vont le plus contribuer à la rendre agile et résiliente. Nous avons la conviction que **l'agilité est un alliage** de différentes dimensions. C'est cet équilibre que nous souhaitons mettre en lumière pour mieux le comprendre.

Une matrice sur-mesure pour évaluer l'agilité des entreprises

Notre étude s'appuie sur la grille d'analyse de l'agilité développée par les équipes de Sopra Steria Next depuis plus d'un an.

Cette grille se structure autour de **six piliers fondamentaux** de l'entreprise : la gouvernance, l'organisation, la culture, le management et les compétences, les processus et les pratiques et le digital.

Pour chacun de ces six piliers fondamentaux, nous avons identifié des **marqueurs agiles**, concrets et observables. Ces marqueurs ont été définis avec des experts de l'agilité et sont porteurs des valeurs et des principes agiles tout en étant compréhensibles et applicables par tous les collaborateurs de l'entreprise.



Les marqueurs agiles

Culture

- └ Encourager l'expérimentation & l'innovation par les collaborateurs
- └ Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur
- └ Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration
- └ Partager une raison d'être et des valeurs communes guidant le choix et l'action
- └ Privilégier le challenge au statu quo dans le but d'apporter des améliorations

Compétences & Management

- └ Adopter une posture de « manager coach » pour accompagner le développement des collaborateurs
- └ Adopter une posture de « manager transformateur » pour accompagner les collaborateurs dans la transformation
- └ Diffuser et développer les compétences via la pratique entre pairs
- └ Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager
- └ Manager et développer les collaborateurs par leurs compétences plutôt que par leur métier

Gouvernance & Pilotage

- └ Faire le lien entre le pilotage opérationnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise
- └ Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement
- └ Impliquer le management de proximité dans la gouvernance et le pilotage
- └ Mesurer et rendre visibles les actions d'amélioration internes et les gains obtenus
- └ Mesurer et rendre visible la valeur créée pour les clients
- └ Piloter et arbitrer en fonction de la valeur client

Organisation

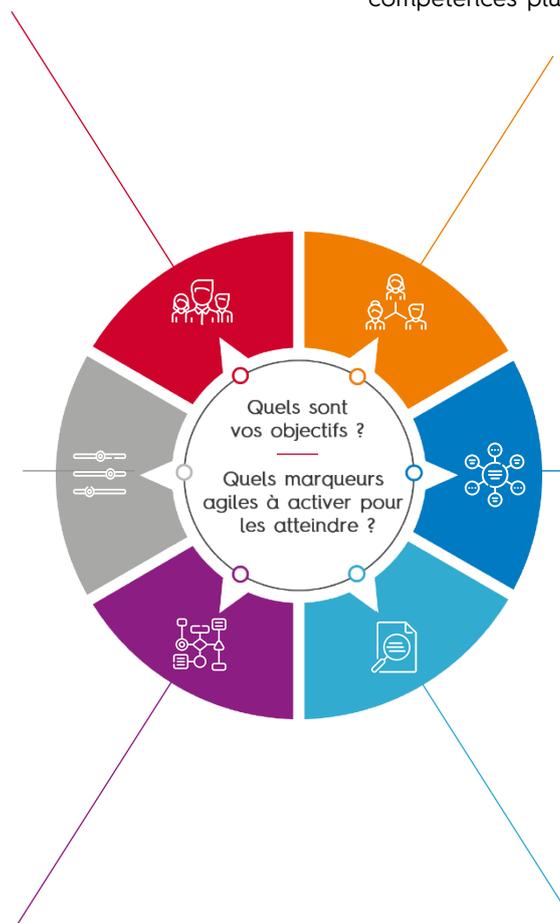
- └ Allouer et réallouer les équipes et les moyens en accord avec la stratégie de l'entreprise
- └ Disposer de collectifs adhoc et fonctionnant en réseaux pour traiter de thèmes transverses (COP, Guildes, Chapters)
- └ Disposer de locaux et/ou d'outils favorisant l'efficacité du travail collectif
- └ Organiser les équipes pour contribuer de manière décloisonnée à la chaîne de valeur client
- └ Placer le pouvoir de décision au niveau des équipes sur leur champ de responsabilité
- └ Responsabiliser les équipes sur l'atteinte d'un résultat créateur de valeur pour le client
- └ Structurer les collaborateurs en équipes réduites et pluridisciplinaires

Processus & Pratiques

- └ Challenger et améliorer régulièrement les processus par ceux qui les mettent en œuvre
- └ Orienter les processus vers la transversalité et la collaboration des équipes
- └ Partager l'information de manière transparente
- └ Positionner l'utilisateur et le client au cœur des processus contribuant à la chaîne de valeur
- └ Prioriser les activités en fonction de la valeur client et de la stratégie de l'entreprise
- └ Rechercher les résultats rapides, même petits
- └ Utiliser les pratiques et méthodes issues des démarches agiles (Scrum, Kanban > Backlog, Sprints, Daily meetings, etc.)

Digital

- └ Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales
- └ Exploiter les données clients pour accroître la valeur des biens et des services proposés
- └ Exploiter les données pour en faire un outil d'aide à la décision
- └ Faire évoluer rapidement les solutions digitales pour s'adapter aux besoins des clients
- └ Fiabiliser et accélérer les processus contribuant à créer de la valeur pour les clients
- └ Piloter et suivre efficacement l'activité grâce aux solutions digitales



L'enquête

Pour y parvenir, L'Exploratoire Sopra Steria Next a soumis cette grille d'analyse et les 36 marqueurs à un panel de dirigeants issus de différents secteurs (industrie, services, sphère publique)¹ et occupant des responsabilités variées (opérations, développement, transformation, transformation digitale, SI, ressources humaines, engagement sociétal, communication, affaires juridiques, etc.).

Pour chaque marqueur, trois questions leur ont été soumises :

À quelle fréquence observez-vous ce marqueur dans votre organisation ?

Quelle est la contribution de ce marqueur à la résilience de votre organisation ?

Quels marqueurs se sont renforcés durant la récente crise sanitaire ?

Retrouvez les résultats complets de l'enquête à la fin de la note

¹Les entreprises du panel : Acooss, Alterea, Argon & Co, Arianespace, BNP Paribas Securities Services, Carrefour, Crédit Agricole Centre-Est, ERAMET, GIE AFER, H-CAP, La Poste, Matmut, Ministère des finances, Ministères sociaux, Orange, Renault Digital, RTE, SFR, Siemens Mobility, SNCF Réseau, Thales Global Services

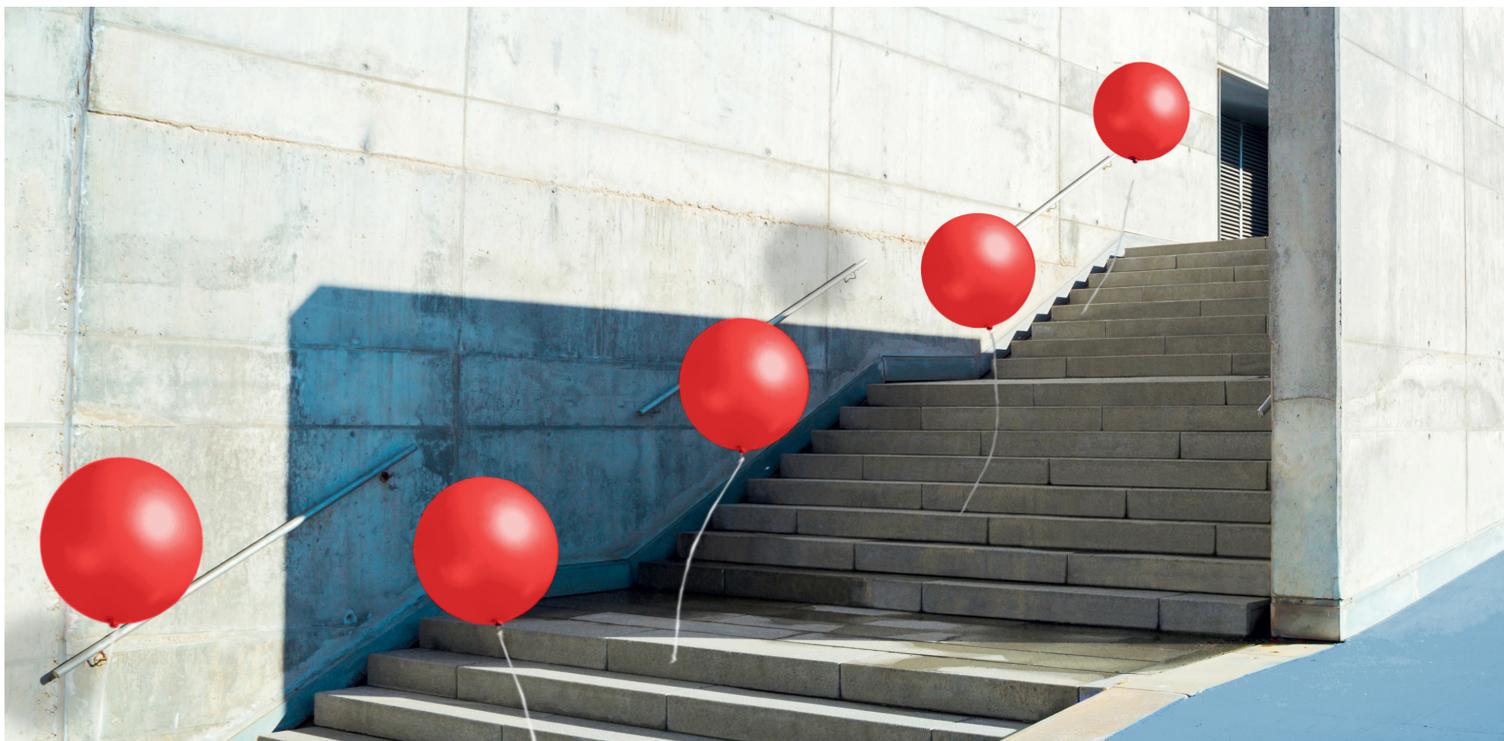
L'analyse de l'enquête en 5 points clés

01

L'agilité d'une entreprise mobilise toutes ses facettes

9 marqueurs agiles sont jugés comme mis en œuvre **régulièrement ou systématiquement** par plus de **70% du panel**. Sur ces 9 marqueurs, **les 6 domaines fondamentaux** sont représentés : Management, Digital, Culture, Gouvernance, Processus et Organisation.

Domaine	À quelle fréquence observez-vous ce marqueur dans votre organisation ?	Jamais ou rarement	Parfois	Régulièrement	Systématiquement	Rég. + Syst.
MANAGEMENT & COMPÉTENCES	Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager	4%	8%	68%	20%	88%
DIGITAL	Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales	4%	8%	48%	40%	88%
CULTURE	Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration	0%	16%	40%	44%	84%
CULTURE	Partager une raison d'être et des valeurs communes guidant le choix et l'action	0%	16%	44%	40%	84%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Faire le lien entre le pilotage opérationnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise	4%	12%	76%	8%	84%
CULTURE	Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur	0%	20%	68%	12%	80%
PROCESSUS & PRATIQUES	Positionner l'utilisateur et le client au cœur des processus contribuant à la chaîne de valeur	8%	16%	64%	12%	76%
PROCESSUS & PRATIQUES	Prioriser les activités en fonction de la valeur client et de la stratégie de l'entreprise	8%	20%	68%	4%	72%
ORGANISATION	Disposer de locaux et/ou d'outils favorisant l'efficacité du travail collectif	4%	24%	44%	28%	72%



Cet ensemble de marqueurs les plus fréquemment observés révèle le principe de « **l’alliage** » qui permet à une entreprise d’être agile et de pouvoir s’adapter à son environnement : un manager qui porte le sens au quotidien et un pilotage qui fait le lien entre la stratégie et l’opérationnel ; un esprit d’équipe qui permette de collaborer avec bienveillance et autorise le droit à l’erreur ; des valeurs et une raison d’être partagées et qui guident les choix ; une collaboration facilitée par des outils digitaux et des locaux adaptés ; l’ensemble de ces logiques au service du client, véritable boussole des décisions et des processus de l’entreprise.

Immédiatement après cette première série suivent trois marqueurs mis en œuvre de façon régulière ou systématique par 67-68% du panel. Ils soulignent l’apport du digital et du management de proximité dans le pilotage des activités, ainsi que l’importance du partage de l’information.

Domaine	A quelle fréquence observez-vous ce marqueur dans votre organisation ?	Jamais ou rarement	Parfois	Régulièrement	Systématiquement	Rég. + Syst.
PROCESSUS & PRATIQUES	Partager l’information de manière transparente	0%	32%	40%	28%	68%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	Impliquer le management de proximité dans la gouvernance et le pilotage	4%	28%	48%	20%	68%
DIGITAL	Piloter et suivre efficacement l’activité grâce aux solutions digitales	8%	25%	50%	17%	67%

L’identification de ces douze premiers marqueurs apporte **plusieurs éclairages essentiels** sur les ressorts de l’agilité dans l’entreprise :

- L’agilité des entreprises repose sur l’ensemble des six piliers fondamentaux de l’entreprise.
- Ces douze marqueurs constituent une première piste concrète et activable pour qui voudrait développer ou renforcer son agilité.
- C’est probablement la connexion et la synergie entre ces marqueurs qui permettent à une entreprise d’être agile. L’agilité ne peut pas être qu’une question de processus ou qu’une question de culture. Ainsi, investir dans un seul de ces deux champs n’apparaît pas comme une option crédible.

02

L'agilité contribue effectivement à la résilience de l'entreprise

En moyenne, 80% des répondants jugent que les marqueurs agiles identifiés ont une contribution effective (de moyenne à forte, forte pour 43% d'entre eux en moyenne) à la résilience de l'entreprise. Ces réponses établissent donc que la contribution de l'entreprise à sa capacité de résilience est forte et concrète.

11 marqueurs sont identifiés par plus de 50% du panel comme ayant une **contribution forte** à la résilience de l'entreprise.

Domaine	Quelle contribution de ce marqueur à la résilience de votre organisation ?	Aucune	Faible	Moyenne	Forte	Moyenne + Forte
CULTURE	Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration	0%	4%	20%	76%	96%
DIGITAL	Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales	4%	0%	25%	71%	96%
PROCESSUS & PRATIQUES	Partager l'information de manière transparente	4%	4%	29%	63%	92%
CULTURE	Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur	4%	4%	36%	56%	92%
CULTURE	Encourager l'expérimentation & l'innovation par les collaborateurs	0%	12%	28%	60%	88%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager	0%	12%	20%	68%	88%
PROCESSUS & PRATIQUES	Positionner l'utilisateur et le client au cœur des processus contribuant à la chaîne de valeur	4%	8%	33%	54%	87%
PROCESSUS & PRATIQUES	Prioriser les activités en fonction de la valeur client et de la stratégie de l'entreprise	4%	8%	33%	54%	87%
DIGITAL	Faire évoluer rapidement les solutions digitales pour s'adapter aux besoins des clients	8%	13%	21%	58%	79%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Mesurer et rendre visible la valeur créée pour les clients	0%	25%	21%	54%	75%
ORGANISATION	Organiser les équipes pour contribuer de manière décloisonnée à la chaîne de valeur client	0%	32%	16%	52%	68%

Y figurent **certains marqueurs parmi ceux les plus fréquemment observés** : *Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration, Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales, Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager, Partager l'information de manière transparente, Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur.*

Ces marqueurs apparaissent comme des **points forts avérés de la résilience** des entreprises car observés fréquemment et identifiés comme vecteurs de résilience.

03

Agilité et résilience : une question de culture et de fonctionnement plus que d'organisation

Les marqueurs agiles liés à **la culture** sont ceux identifiés par le panel comme ayant le plus d'impact, à la fois en termes de fréquence d'observation (régulière ou systématique à 70%) ou de contribution à la résilience (moyenne ou forte à 88%). **C'est donc avant tout de sa culture qu'une entreprise tire son agilité et sa capacité de résilience.**

En seconde position viennent les marqueurs agiles liés aux processus et aux pratiques : leur fréquence moyenne d'observation régulière ou systématique s'élève à 61% et leur contribution à la résilience est jugée moyenne ou forte par 85% du panel. Ce sont notamment les marqueurs mettant **les clients au cœur des processus** qui sont les plus sollicités.

A l'inverse, les marqueurs agiles relatifs à **l'organisation** sont ceux qui sont le moins observés (régulièrement ou systématiquement à 47%) et ceux dont le panel estime qu'ils contribuent le moins à la résilience de leur entreprise (contribution moyenne ou forte à 76%, ce qui demeure proche des autres valeurs).

Domaine	Fréquence (Régulièrement + fréquemment)	Résilience (Moyenne + Forte)
CULTURE	70%	88%
DIGITAL	61%	81%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	54%	78%
MANAGEMENT & COMPETENCES	55%	79%
ORGANISATION	47%	76%
PROCESSUS & PRATIQUES	62%	85%

Au regard de ces résultats, l'agilité, et c'est peut-être logique, s'appuie **davantage sur les comportements, la culture et les pratiques** que sur l'organisation - par définition plus rigide.

Il peut s'agir également d'un certain **manque de « maturité agile »** au niveau de l'entreprise, car évoluer vers une organisation agile - *Déléguer le pouvoir de décision, Responsabiliser les équipes sur l'atteinte d'un résultat, Réallouer les moyens en fonction de la stratégie, Construire des équipes transverses et pluridisciplinaires.*

04

Des marqueurs agiles dont le potentiel en termes de résilience reste à exploiter

Une catégorie de marqueurs se distingue par l'écart important (supérieur à 20 points) qui sépare la faible fréquence à laquelle ils sont mis en œuvre de façon régulière ou systématique (moins de 60% des réponses) et leur forte contribution à la résilience (plus de 80% des réponses).

On peut interpréter cela comme des marqueurs importants pour la résilience de l'entreprise mais qui ne sont pas suffisamment activés et **représentent des pistes à mieux exploiter**.

« Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement » est le marqueur qui connaît l'écart le plus important entre la fréquence à laquelle il est observé et sa contribution à la résilience (36% contre 83%, soit 47 points d'écart).

À quelle fréquence observez-vous ce marqueur dans votre organisation ?	Fréquences Régulièrement + Systématiquement	Résilience Moyenne + Forte	Ecart Fréquence / Contribution
Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement	36%	83%	47%
Placer le pouvoir de décision au niveau des équipes sur leur champ de responsabilité	44%	84%	40%
Manager et développer les collaborateurs par leurs compétences plutôt que par leur métier	44%	80%	36%
Encourager l'expérimentation et l'innovation par les collaborateurs	56%	88%	32%
Privilégier le challenge au statu quo dans le but d'apporter des améliorations	48%	80%	32%
Adopter une posture de « manager coach » pour accompagner le développement des collaborateurs	56%	88%	32%
Orienter les processus vers la transversalité et la collaboration des équipes	60%	88%	28%
Exploiter les données pour en faire un outil d'aide à la décision	56%	83%	27%
Utiliser les pratiques et méthodes issues des démarches agiles (Scrum, Kanban > Backlog, Sprints, Daily meetings, etc.)	56%	83%	27%
Partager l'information de manière transparente	68%	92%	24%
Adopter une posture de « manager transformateur » pour accompagner les collaborateurs dans la transformation	60%	84%	24%

L'analyse de ces marqueurs « d'avenir », à fort potentiel, fait émerger une typologie à **quatre catégories**.

> Les marqueurs qui poussent à **la transversalité et à l'échange entre les équipes**. La transversalité est un principe fort de l'agilité mais il est également l'un des plus difficiles à mettre en œuvre efficacement dans l'entreprise.



Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement



Orienter les processus vers la transversalité et la collaboration des équipes



Partager l'information de manière transparente



Privilégier le challenge au statu quo dans le but d'apporter des améliorations

> Les marqueurs qui sont liés à **la responsabilisation des équipes et des collaborateurs**. Autre principe fort de l'agilité mais qui n'est encore souvent qu'un objectif à atteindre et qui nécessite que la maturité des organisations soit suffisante pour pouvoir déléguer le pouvoir de décision.



Placer le pouvoir de décision au niveau des équipes sur leur champ de responsabilité

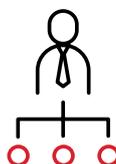


Encourager l'expérimentation et l'innovation par les collaborateurs

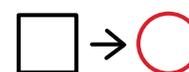
> Les marqueurs qui sont liés au **modèle managérial**. Dans une organisation plus agile, le manager étoffe (encore) ses compétences pour être capable à la fois de porter le sens global des activités et des transformations, d'y associer son équipe mais également d'accompagner chaque collaborateur dans son développement personnel, selon ses compétences. Cette approche questionne mécaniquement la taille des équipes, notamment pour les managers de proximité qui ne peuvent tenir leur rôle de « manager agile » au-delà d'un certain seuil (10 ? 15 ? 20 ?).



Manager et développer les collaborateurs par leurs compétences plutôt que par leur métier



Adopter une posture de « manager coach » pour accompagner le développement des collaborateurs



Adopter une posture de « manager transformateur » pour accompagner les collaborateurs dans la transformation

> Enfin, les marqueurs en lien avec **les méthodes agiles et les outils datas**. Si les pratiques agiles commencent à être répandues au sein des DSI, ce n'est pas encore le cas au niveau de l'entreprise dans son ensemble. De même pour les outils d'aide à la décision, décisifs tant la mesure est clé en matière d'agilité. Les datas sont encore souvent en cours de structuration et d'organisation dans les entreprises. Elles n'ont pas encore atteint le niveau de maturité suffisant pour peser de manière systématique dans les décisions.



Exploiter les données pour en faire un outil d'aide à la décision

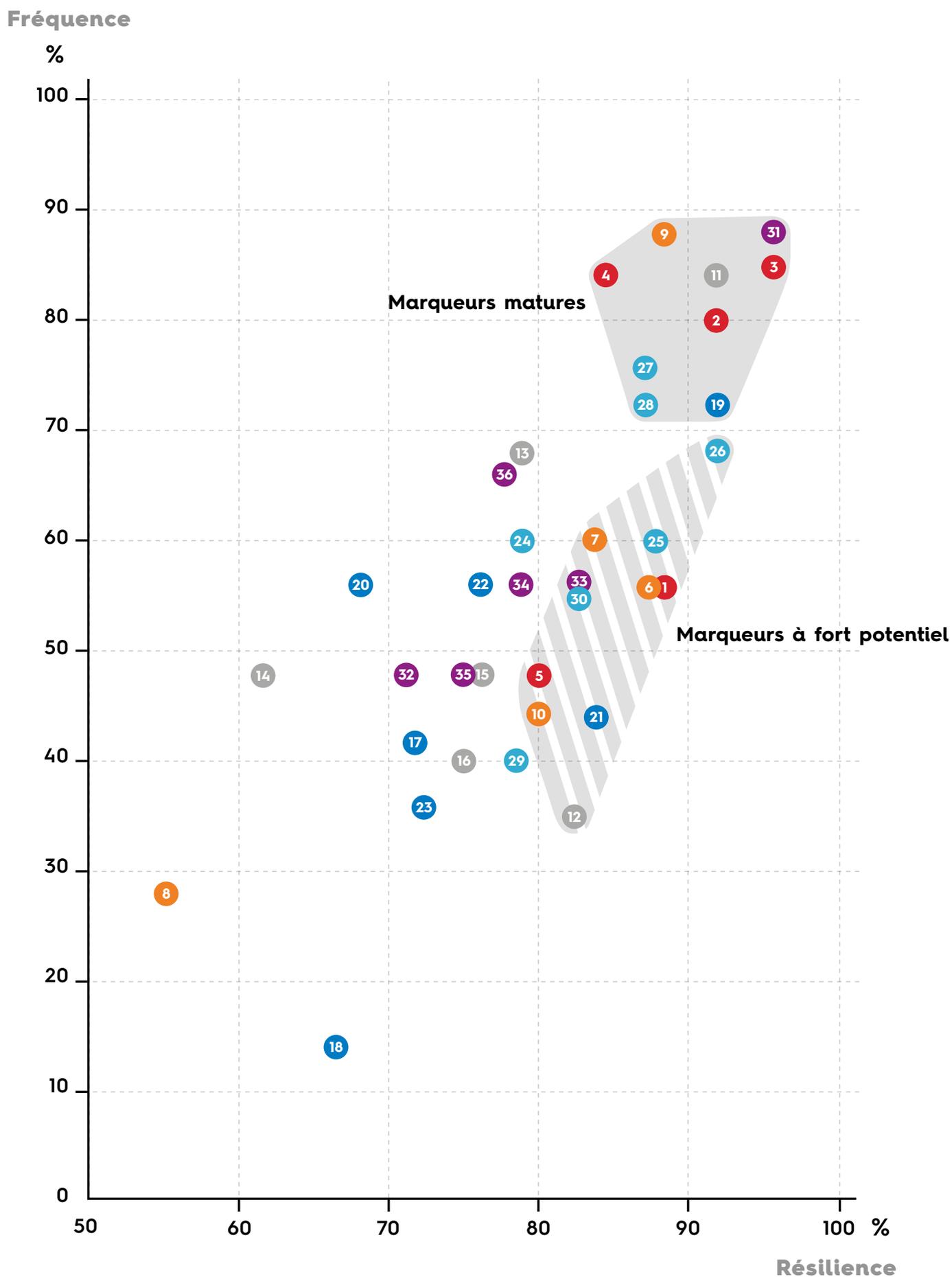


Utiliser les pratiques et méthodes issues des démarches agiles

Ces « marqueurs d'avenir » représentent une étape supérieure dans le processus « d'agilisation » de l'entreprise par rapport au 12 marqueurs évoqués au point d'analyse n°1. Ils dessinent quatre grands chantiers à conduire par l'entreprise :

- 1 Décloisonner les équipes
- 2 Responsabiliser les équipes
- 3 Faire évoluer le modèle managérial
- 4 Outiller les pratiques et éclairer les décisions par la mesure et la data

Les marqueurs matures et les marqueurs à fort potentiel



CULTURE

- 1 Encourager l'expérimentation & l'innovation par les collaborateurs
- 2 Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur
- 3 Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration
- 4 Partager une raison d'être et des valeurs communes guidant le choix et l'action
- 5 Privilégier le challenge au statu quo dans le but d'apporter des améliorations

COMPÉTENCES & MANAGEMENT

- 6 Adopter une posture de « manager coach » pour accompagner le développement des collaborateurs
- 7 Adopter une posture de « manager transformateur » pour accompagner les collaborateurs dans la transformation
- 8 Diffuser et développer les compétences via la pratique entre pairs
- 9 Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager
- 10 Manager et développer les collaborateurs par leurs compétences plutôt que par leur métier

GOVERNANCE & PILOTAGE

- 11 Faire le lien entre le pilotage opérationnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise
- 12 Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement
- 13 Impliquer le management de proximité dans la gouvernance et le pilotage
- 14 Mesurer et rendre visibles les actions d'amélioration internes et les gains obtenus
- 15 Mesurer et rendre visible la valeur créée pour les clients
- 16 Piloter et arbitrer en fonction de la valeur client

ORGANISATION

- 17 Allouer et réallouer les équipes et les moyens en accord avec la stratégie de l'entreprise
- 18 Disposer de collectifs adhoc et fonctionnant en réseaux pour traiter de thèmes transverses (COP, Guildes, Chapters)
- 19 Disposer de locaux et/ou d'outils favorisant l'efficacité du travail collectif
- 20 Organiser les équipes pour contribuer de manière décloisonnée à la chaîne de valeur client
- 21 Placer le pouvoir de décision au niveau des équipes sur leur champ de responsabilité
- 22 Responsabiliser les équipes sur l'atteinte d'un résultat créateur de valeur pour le client
- 23 Structurer les collaborateurs en équipes réduites et pluridisciplinaires

PROCESSUS & PRATIQUES

- 24 Challenger et améliorer régulièrement les processus par ceux qui les mettent en œuvre
- 25 Orienter les processus vers la transversalité et la collaboration des équipes
- 26 Partager l'information de manière transparente
- 27 Positionner l'utilisateur et le client au cœur des processus contribuant à la chaîne de valeur
- 28 Prioriser les activités en fonction de la valeur client et de la stratégie de l'entreprise
- 29 Rechercher les résultats rapides, même petits
- 30 Utiliser les pratiques et méthodes issues des démarches agiles (Scrum, Kanban > Backlog, Sprints, Daily meetings, etc.)

DIGITAL

- 31 Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales
- 32 Exploiter les données clients pour accroître la valeur des biens et des services proposés
- 33 Exploiter les données pour en faire un outil d'aide à la décision
- 34 Faire évoluer rapidement les solutions digitales pour s'adapter aux besoins des clients
- 35 Fiabiliser et accélérer les processus contribuant à créer de la valeur pour les clients
- 36 Piloter et suivre efficacement l'activité grâce aux solutions digitales

05

La crise : révélateur d'agilité et de résilience... et expérimentation du travail à distance à grande échelle

Dans le cadre de cette enquête, nous avons également demandé aux dirigeants d'identifier les marqueurs agiles que la crise liée à la Covid-19 a selon eux renforcés au cours du premier semestre 2020.

Il en ressort un premier trio de marqueurs convoquant digital, culture et pratiques :



- Digital -
Collaborer à distance
efficacement grâce aux
solutions digitales
(80%)



- Culture -
Faire preuve d'esprit
d'équipe et de
collaboration
(72%)



- Processus & Pratiques -
Partager l'information
de manière transparente
(68%)

Ces trois marqueurs font appel au collectif et au partage. On peut en déduire que la capacité humaine et technique d'une entreprise à collaborer est **un élément clé de sa résilience**.

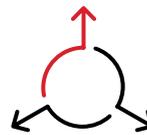
Ces marqueurs apparaissent également comme **des axes à développer pour la mise en place du télétravail** :

- les outils digitaux, indispensables bien sûr, mais qui se sont déjà révélés à la hauteur et matures pendant la crise ;
- la collaboration et le partage de l'information surtout, qui demandent un nouvel effort de la part des collaborateurs et des managers dans une relation de travail où les échanges perdent leur spontanéité et où chacun peut se retrouver « isolé » dans ses missions.

Les deux marqueurs qui suivent ce podium relèvent de **la gestion des moyens et du maintien de la performance** durant la crise :



- Processus & Pratiques -
Rechercher les
résultats rapides et
réguliers, même petits
(56%)



- Organisation -
Allouer et réallouer les
équipes et les moyens en
accord avec la stratégie
de l'entreprise
(44%)

Ils renvoient eux aussi directement à la résilience de l'entreprise et à **sa capacité à maintenir sa performance** même en temps de crise ou de transformation, en étant capable de transformer son organisation pour assurer le service minimal dû aux clients.

Citons enfin le marqueur *Partager une raison d'être / des valeurs communes guidant le choix et l'action* (Culture), qui s'est également renforcé à l'occasion de la crise pour 40% des répondants. Lorsque l'organisation et les processus ne sont plus « opérationnels », **les principes et valeurs** servent de boussole commune pour aligner les choix à opérer.

Domaine	Ces marqueurs agiles se sont-ils renforcés pendant la crise ?	Réponse : OUI
DIGITAL	Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales	80%
CULTURE	Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration	72%
PROCESSUS & PRATIQUES	Partager l'information de manière transparente	68%
PROCESSUS & PRATIQUES	Rechercher les résultats rapides et réguliers, même petits	56%
ORGANISATION	Allouer et réallouer les équipes et les moyens en accord avec la stratégie de l'entreprise	44%
CULTURE	Partager une raison d'être / des valeurs communes guidant le choix et l'action	40%





En bref, les principaux enseignements du benchmark

- Rendre son entreprise plus agile, c'est la rendre plus résiliente face aux transformations externes et aux crises, comme celle engendrée par le Covid-19.
- Notre enquête fait émerger deux niveaux de maturité dans l'agilité de l'entreprise.
 - └ Un premier niveau de maturité repose sur des marqueurs agiles « soft » : le collectif et l'esprit d'équipe, le partage du sens et de la raison d'être de l'activité, la valeur accordée au client sont les principaux drivers de la capacité d'adaptation de l'entreprise. Ces marqueurs sont activés dans une grande proportion des entreprises du panel.
 - └ Un second niveau de maturité agile repose quant à lui sur ce qu'on peut nommer des marqueurs « hard » qui relèvent davantage des modes d'organisation et de management et qui sont portés par des outils et des méthodes mieux identifiés. À ce stade, ce second niveau apparaît comme une perspective pour les entreprises, plus qu'une réalité déjà opérationnelle.
- Nos résultats confirment que, durant cette crise, le digital a été essentiel à la résilience des entreprises et s'est révélé mature. Il a en effet permis à une majorité d'organisations d'adapter et de réinventer la relation de travail en seulement quelques jours.
Dans les vastes réflexions que la crise a fait naître sur le développement du travail à distance, les réponses seront donc moins digitales que managériales. L'enjeu sera surtout de permettre une plus grande responsabilisation des collaborateurs mais aussi plus de transparence et un suivi du travail peut-être plus fréquent - en s'inspirant des pratiques agiles, avec des points journaliers par exemple - et formalisé - avec le potentiel développement du visual management et des méthodes type Kanban.

Pour piloter la transformation, le binôme SI-RH à la manoeuvre

- La transformation des entreprises - car il s'agit d'une transformation - pour devenir plus agiles, plus résilientes et globalement plus performantes a vocation à s'appuyer sur un binôme DSI et DRH.
- La direction « SI & Digital » doit apporter un savoir-faire « opérationnel » de l'organisation agile, en étant capable de conduire des projets complexes et de délivrer des résultats grâce aux méthodes agiles pratiquées depuis plusieurs années (Scrum par exemple). La DSI pourra également déployer l'ensemble des possibilités offertes par la dimension « Digitale » afin d'apporter plus de valeur aux clients, de mieux piloter les opérations et de mieux collaborer au sein de l'organisation et de sa chaîne de valeur.
- La direction « RH & Transformation » est la mieux placée pour porter la transformation culturelle, managériale et organisationnelle et pour rendre les fondamentaux de l'entreprise plus agiles et plus résilients. Elle doit également répondre à l'enjeu d'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, qui constitue aussi une boussole dans ce processus de transformation.



Mise en action !

L'Exploratoire Sopra Steria Next est inspiré par l'action. Le benchmark dont nous livrons ici les résultats installe des repères pour la réflexion collective. Il pose les fondations d'une exploration de terrain qui puisse précisément identifier comment chaque organisation peut concrètement implémenter les marqueurs agiles en son sein, selon ses spécificités, et développer ainsi sa résilience.

Pour aller plus loin, L'Exploratoire propose de travailler avec les acteurs du secteur privé comme du secteur public :

- à réaliser un diagnostic agile de leur organisation et de leurs équipes ;
- à mettre en évidence les potentialités de deux approches développées par Sopra Steria Next pour développer et renforcer les marqueurs agiles prioritaires :
- Stratégie Agile - utiliser les marqueurs agiles et l'agilité au service de la stratégie ;
- Road to agility - diffuser l'agilité au sein des équipes au quotidien.

Fréquence d'observation des marqueurs agiles

Domaine	A quelle fréquence observez-vous ce marqueur dans votre organisation ?	Parfois	Régulièrement	Fréquence Addition de régul. ou systémat.
DIGITAL	Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales	8%	48%	88%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager	8%	68%	88%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Faire le lien entre le pilotage opérationnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise	12%	76%	84%
CULTURE	Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration	16%	40%	84%
CULTURE	Partager une raison d'être et des valeurs communes guidant le choix et l'action	16%	44%	84%
CULTURE	Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur	20%	68%	80%
PROCESSUS & PRATIQUES	Positionner l'utilisateur et le client au cœur des processus contribuant à la chaîne de valeur	16%	64%	76%
PROCESSUS & PRATIQUES	Prioriser les activités en fonction de la valeur client et de la stratégie de l'entreprise	20%	68%	72%
ORGANISATION	Disposer de locaux et/ou d'outils favorisant l'efficacité du travail collectif	24%	64%	72%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Impliquer le management de proximité dans la gouvernance et le pilotage	28%	48%	68%
PROCESSUS & PRATIQUES	Partager l'information de manière transparente	32%	40%	68%
DIGITAL	Piloter et suivre efficacement l'activité grâce aux solutions digitales	27%	50%	67%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Adopter une posture de « manager transformateur » pour accompagner les collaborateurs dans la transformation	32%	56%	60%
PROCESSUS & PRATIQUES	Orienter les processus vers la transversalité et la collaboration des équipes	40%	56%	60%
PROCESSUS & PRATIQUES	Rechercher les résultats rapides, même petits	32%	44%	60%
ORGANISATION	Responsabiliser les équipes sur l'atteinte d'un résultat créateur de valeur pour le client	32%	36%	56%
PROCESSUS & PRATIQUES	Utiliser les pratiques et méthodes issues des démarches agiles (Scrum, Kanban > Backlog, Sprints, Daily meetings, etc.)	36%	44%	56%
ORGANISATION	Organiser les équipes pour contribuer de manière décloisonnée à la chaîne de valeur client	24%	52%	56%
DIGITAL	Faire évoluer rapidement les solutions digitales pour s'adapter aux besoins des clients	32%	48%	56%
CULTURE	Encourager l'expérimentation et l'innovation par les collaborateurs	44%	48%	56%
DIGITAL	Exploiter les données pour en faire un outil d'aide à la décision	32%	52%	56%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Adopter une posture de « manager coach » pour accompagner le développement des collaborateurs	40%	40%	56%
DIGITAL	Exploiter les données clients pour accroître la valeur des biens et des services proposés	40%	40%	48%
DIGITAL	Fiabiliser et accélérer les processus contribuant à créer de la valeur pour les clients	44%	36%	48%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Mesurer et rendre visible la valeur créée pour les clients	48%	36%	48%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Mesurer et rendre visibles les actions d'amélioration internes et les gains obtenus	36%	44%	48%
CULTURE	Privilégier le challenge au statu quo dans le but d'apporter des améliorations	48%	44%	48%
ORGANISATION	Placer le pouvoir de décision au niveau des équipes sur leur champ de responsabilité	40%	36%	44%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Manager et développer les collaborateurs par leurs compétences plutôt que par leur métier	32%	36%	41%
ORGANISATION	Allouer et réallouer les équipes et les moyens en accord avec la stratégie de l'entreprise	50%	33%	40%
PROCESSUS & PRATIQUES	Challenger et améliorer régulièrement les processus par ceux qui les mettent en œuvre	48%	36%	40%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Piloter et arbitrer en fonction de la valeur client	48%	28%	36%
ORGANISATION	Structurer les collaborateurs en équipes réduites et pluridisciplinaires	40%	32%	36%
GOVERNANCE & PILOTAGE	Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement	52%	36%	28%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Diffuser et développer les compétences via la pratique entre pairs	48%	24%	24%
ORGANISATION	Disposer de collectifs adhoc et fonctionnant en réseaux pour traiter de thèmes transverses (COP, Guildes, Chapters)	64%	24%	24%

Contribution des marqueurs agiles à la résilience de l'entreprise

Quelle contribution de ce marqueur à la résilience de votre organisation ?	Aucune	faible	Moyenne	Forte	Fréquence Addition de Moyenne + forte	Ecart fréquence & Contribution
Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales	4%	0%	25%	71%	96%	8%
Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration	0%	4%	20%	76%	96%	12%
Disposer de locaux et/ou d'outils favorisant l'efficacité du travail collectif	0%	8%	46%	46%	92%	20%
Faire le lien entre le pilotage opérationnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise	0%	8%	63%	29%	92%	8%
Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur	4%	4%	36%	56%	92%	12%
Partager l'information de manière transparente	4%	4%	29%	63%	92%	24%
Adopter une posture de « manager coach » pour accompagner le développement des collaborateurs	0%	12%	44%	44%	88%	32%
Encourager l'expérimentation et l'innovation par les collaborateurs	0%	12%	28%	60%	88%	32%
Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager	0%	12%	20%	68%	88%	0%
Orienter les processus vers la transversalité et la collaboration des équipes	4%	8%	50%	38%	88%	28%
Positionner l'utilisateur et le client au cœur des processus contribuant à la chaîne de valeur	4%	8%	33%	54%	87%	11%
Prioriser les activités en fonction de la valeur client et de la stratégie de l'entreprise	4%	8%	33%	54%	87%	15%
Adopter une posture de « manager transformateur » pour accompagner les collaborateurs dans la transformation	0%	16%	38%	48%	84%	24%
Placer le pouvoir de décision au niveau des équipes sur leur champ de responsabilité	0%	16%	48%	36%	84%	40%
Partager une raison d'être et des valeurs communes guidant le choix et l'action	0%	16%	44%	40%	84%	0%
Exploiter les données pour en faire un outil d'aide à la décision	0%	17%	54%	19%	83%	27%
Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement	0%	17%	58%	25%	83%	47%
Utiliser les pratiques et méthodes issues des démarches agiles (Scrum, Kanban > Backlog, Sprints, Daily meetings, etc.)	4%	13%	58%	25%	83%	27%
Manager et développer les collaborateurs par leurs compétences plutôt que par leur métier	0%	20%	48%	32%	80%	36%
Privilégier le challenge au statu quo dans le but d'apporter des améliorations	0%	20%	36%	44%	80%	32%
Faire évoluer rapidement les solutions digitales pour s'adapter aux besoins des clients	8%	13%	21%	58%	79%	23%
Challenger et améliorer régulièrement les processus par ceux qui les mettent en œuvre	0%	21%	54%	25%	79%	39%
Impliquer le management de proximité dans la gouvernance et le pilotage	0%	21%	33%	46%	79%	11%
Rechercher les résultats rapides, même petits	4%	17%	33%	46%	79%	19%
Piloter et suivre efficacement l'activité grâce aux solutions digitales	9%	13%	39%	39%	78%	11%
Fiabiliser et accélérer les processus contribuant à créer de la valeur pour les clients	4%	21%	38%	38%	76%	28%
Responsabiliser les équipes sur l'atteinte d'un résultat créateur de valeur pour le client	8%	16%	28%	48%	76%	20%
Piloter et arbitrer en fonction de la valeur client	0%	25%	42%	33%	75%	35%
Mesurer et rendre visible la valeur créée pour les clients	0%	25%	21%	54%	75%	27%
Allouer et réallouer les équipes et les moyens en accord avec la stratégie de l'entreprise	0%	28%	56%	16%	72%	31%
Structurer les collaborateurs en équipes réduites et pluridisciplinaires	8%	20%	48%	24%	72%	36%
Exploiter les données clients pour accroître la valeur des biens et des services proposés	4%	29%	25%	42%	71%	23%
Organiser les équipes pour contribuer de manière décloisonnée à la chaîne de valeur client	0%	32%	16%	52%	68%	72%
Disposer de collectifs adhoc et fonctionnant en réseaux pour traiter de thèmes transverses (COP, Guildes, Chapters)	4%	29%	42%	25%	67%	43%
Mesurer et rendre visibles les actions d'amélioration internes et les gains obtenus	0%	38%	29%	33%	62%	14%
Diffuser et développer les compétences via la pratique entre pairs	8%	38%	38%	17%	55%	27%

Les marqueurs qui se sont renforcés avec la crise

Domaine	Parmi tous les marqueurs agiles, lesquels se sont renforcés durant la crise sanitaire ?	Réponse : OUI
DIGITAL	Collaborer à distance efficacement grâce aux solutions digitales	80%
CULTURE	Faire preuve d'esprit d'équipe et de collaboration	72%
PROCESSUS & PRATIQUES	Partager l'information de manière transparente	68%
PROCESSUS & PRATIQUES	Rechercher les résultats rapides et réguliers, même petits	56%
ORGANISATION	Allouer et réallouer les équipes et les moyens en accord avec la stratégie de l'entreprise	44%
ORGANISATION	Disposer de locaux et/ou d'outils favorisant l'efficacité du travail collectif	44%
CULTURE	Partager une raison d'être / des valeurs communes guidant le choix et l'action	40%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Adopter une posture de « manager coach » pour accompagner le développement des collaborateurs	36%
ORGANISATION	Responsabiliser les équipes sur l'atteinte d'un résultat créateur de valeur pour le client	36%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	Piloter et arbitrer en fonction de la valeur client	32%
PROCESSUS & PRATIQUES	Utiliser les pratiques et méthodes issues des démarches agiles (Visual management, Scrum, Kanban > Backlog, Sprints, Daily meetings, etc.)	32%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Adopter une posture de « manager transformateur » pour accompagner les collaborateurs dans la transformation	28%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Faire porter la stratégie de l'entreprise et le sens de l'action au quotidien par le manager	28%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	Impliquer le management de proximité dans la gouvernance et le pilotage	28%
ORGANISATION	Organiser les équipes pour contribuer de manière décloisonnée à la chaîne de valeur client	28%
CULTURE	Encourager l'expérimentation et l'innovation par les collaborateurs	24%
DIGITAL	Faire évoluer rapidement les solutions digitales pour s'adapter aux besoins des clients	24%
ORGANISATION	Placer le pouvoir de décision au niveau des équipes sur leur champ de responsabilité	24%
CULTURE	Faire preuve de respect, de bienveillance et autoriser le droit à l'erreur	20%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	Favoriser la synchronisation des équipes pour identifier les actions à mener collectivement	20%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	Mesurer et rendre visibles les actions d'amélioration internes et les gains obtenus	20%
PROCESSUS & PRATIQUES	Orienter les processus vers la transversalité et la collaboration des équipes	20%
PROCESSUS & PRATIQUES	Prioriser les activités en fonction de la valeur client et de la stratégie de l'entreprise	20%
CULTURE	Privilégier le challenge au statu quo dans le but d'apporter des améliorations	20%
PROCESSUS & PRATIQUES	Challenger et améliorer régulièrement les processus, les outils, les pratiques par ceux qui les mettent en œuvre	16%
DIGITAL	Piloter et suivre efficacement l'activité grâce aux solutions digitales	16%
ORGANISATION	Structurer les collaborateurs en équipes réduites et pluridisciplinaires	16%
ORGANISATION	Disposer de collectifs adhoc et fonctionnant en réseaux pour traiter de thèmes transverses (COP, Guildes, Chapters)	12%
DIGITAL	Exploiter les données clients pour accroître la valeur des biens et des services proposés	12%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	Mesurer et rendre visible la valeur créée pour les clients	12%
PROCESSUS & PRATIQUES	Positionner l'utilisateur et le client au cœur des processus contribuant à la chaîne de valeur	12%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Diffuser et développer les compétences via la pratique entre pairs	8%
GOUVERNANCE & PILOTAGE	Faire le lien entre le pilotage opérationnel et les objectifs stratégiques de l'entreprise	8%
DIGITAL	Fiabiliser et accélérer les processus contribuant à créer de la valeur pour les clients	8%
MANAGEMENT & COMPETENCES	Manager et développer les collaborateurs par leurs compétences plutôt que par leur métier	8%
DIGITAL	Exploiter les données pour en faire un outil d'aide à la décision	4%



Johann Mommer
Directeur Conseil
Sopra Steria Next



Pauline Bernard Balard
Consultante Transport
Sopra Steria Next



Olivier Chavin-Collin
Consultant Télécommunication,
Média et Entertainment
Sopra Steria Next



l'exploratoire

sopra  steria
next

L'Exploratoire Sopra Steria Next est un do tank dédié aux questions d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise dans la transformation et les pratiques numériques des entreprises.

Sa vocation est de faire émerger, de partager et de diffuser les bonnes pratiques en mobilisant des écosystèmes d'acteurs : cercles professionnels, écoles, clients du groupe, institutions, fondations.

Il dessine avec eux des approches et des méthodes pour intégrer les questions éthiques au cœur de la décision et de l'action.

Les travaux de L'Exploratoire Sopra Steria Next se structurent autour de 5 axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plate-forme ».

www.soprasterianext.fr/lexploratoire

Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies visionnaires, réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients. Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. Fort de 46 000 collaborateurs dans 25 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros en 2019.

* Le monde est tel que nous le façonnons

The world is how we shape it*

sopra  steria
next