

Témoignage

Walid Ammar
Director Transformation au sein du **Groupe Roche**

“L’agilité est souvent perçue comme un ensemble de méthodes, d’outils... mais il s’agit avant tout d’un état d’esprit.

• Le **Manifeste Agile** se décline en quatre valeurs et 12 principes fondamentaux. Les quatre valeurs sont :

1. *Les individus et les interactions plus que les processus et les outils*
2. *Un MVP (Minimum Viable Product) plus qu'une documentation exhaustive.*
3. *La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle.*
4. *L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan*

• L’agilité est une méthode pour mener à bien des projets complexes, innovants, pour lesquels l’entreprise n’a pas de certitude.

• Le groupe Roche a effectué sa transformation agile il y a 5 ans, à l’échelle de l’organisation, et a obtenu des résultats concrets.

• **Exemple** : avant, un enfant hémophile devait aller toutes les 6 à 8 semaines à l’hôpital pour recevoir une injection et être protégé des risques liés au saignement. Aujourd’hui, 70% des patients hémophiles peuvent chercher leur traitement en pharmacie et pour administration au domicile.

• L’ensemble du processus qui a mené à ce résultat a été effectué en mode agile. Le point de départ a été d’écouter et de comprendre le stress émotionnel des patients et de leurs proches, de comprendre l’impact du traitement à l’hôpital dans leur quotidien.

• Un travail mené en collaboration avec les associations de patients, le système de santé, les pharmaciens... a permis de lever les freins psychologiques pour une distribution en pharmacie.

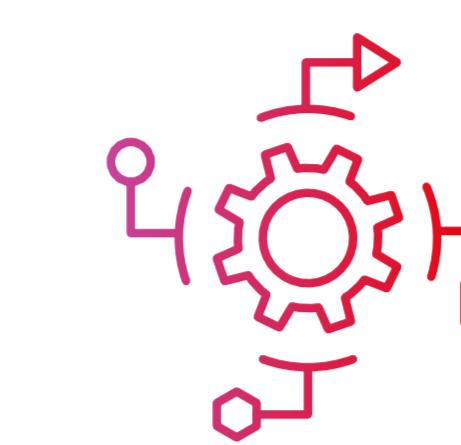
• Un projet agile n’est donc pas nécessairement IT.

• La transformation agile du groupe Roche a été impulsée par la direction. **Le soutien du COMEX, l’exemplarité et la confiance sont des prérequis essentiels.**”



Agilité : à quel prix ?

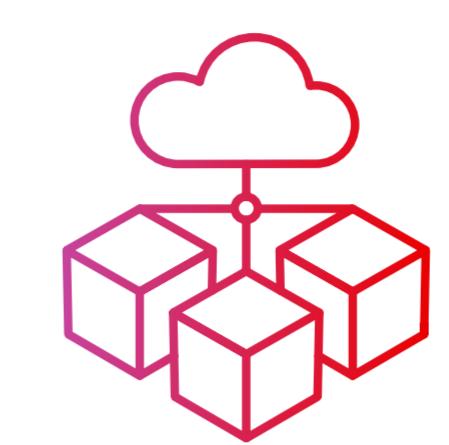
SAISON 1 - PETIT DÉJEUNER DÉBAT N°3



1

Quels cas d’usage pour l’agilité en entreprise ?

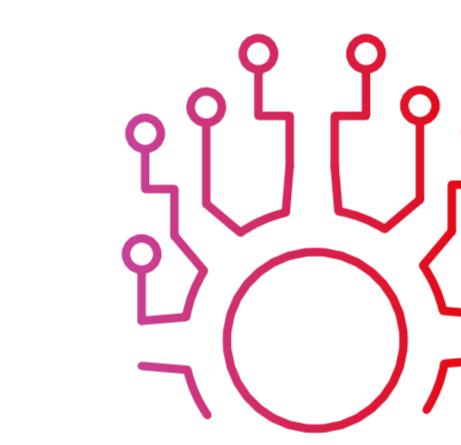
- **L’ownership** (posture où chaque collaborateur s’engage pleinement et assume la responsabilité des résultats de l’entreprise) passe parfois par le leadership et des personnes qui incarnent la méthodologie agile et qui l’infusent au sein des équipes.
- **La mise en place d’une temporalité pour chaque projet est importante.** Celle-ci donne une timeline commune qui doit être respectée. Le respect de la temporalité est un indicateur de réussite du projet.
- **L’agilité permet de faire face à la volatilité au sein de l’entreprise.** Lorsque de nombreuses choses se passent simultanément, cela engendre de la complexité et de la dispersion. Les méthodes agiles permettent de donner une direction commune pour naviguer plus efficacement à travers l’incertitude et la volatilité.
- **La célébration des petites victoires, qui un aspect essentiel de l’agilité, est une bonne pratique à appliquer.** Celle-ci permet de valoriser les individus et permet aux équipes de conserver un état d’esprit positif en vue d’atteindre un objectif commun.



2

Instaurer une gouvernance agile

- Il existe trois archétypes d’entreprise :
 1. **Celles où les équipes qui travaillent en mode agile sont séparées des autres, par exemple au sein d’une Factory.** Ce modèle pose deux questions : comment gérer deux types de management différents, et comment infuser la culture agile au reste de l’entreprise ?
 2. **Les entreprises hybrides, qui “font de l’agile sans faire de l’agile”.** Elles ont la volonté de mettre les gens autour d’une table pour travailler ensemble, sans accorder d’importance au choix de la méthode agile.
 3. **Il y a enfin les entreprises “100% agiles” où les projets sont davantage pilotés par la valeur que par les coûts et où les horizons de temporalité sont différents.**
- Le management doit identifier les collaborateurs capables d’insuffler la culture agile et de travailler en mode agile, et les accompagner.
- Il faut reconnaître chaque victoire, petite ou grande.
- Il faut en revanche éviter de vouloir faire de l’agilité “by the book” en respectant scrupuleusement le Manifeste Agile. L’agilité doit tenir compte de vos spécificités.



3

La place de l’agilité dans l’IT

- Face aux attentes des consommateurs, il est nécessaire de développer une capacité à innover et à s’adapter rapidement pour rester compétitif. L’agilité joue à ce titre un rôle essentiel.
- **La technologie facilite l’agilité.** Exemple : le cloud, qui permet de développer de nouveaux produits / services, accélère le time to market...
- Dans une organisation agile, le **COMEX va plus facilement soutenir les projets, permettre la collaboration, accorder des budgets etc.** ce qui facilite le travail de l’équipe IT.
- **L’agilité a-t-elle sa place dans la sous-traitance ?** Il est plus facile d’exiger un livrable et un retour financier plutôt qu’un effort qui ne donne pas l’impression d’avoir de fin claire.
- **Le MVP n’est pas une fin en soi.** Pour être industrialisé, un produit doit souvent respecter certaines exigences en matière de sécurité, d’architecture... que le MVP ne comporte pas toujours.



+ d’informations