



**Business
Services**



Le Grand Prix de l'Agilité

agil'OA
ACTION TOGETHER



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
TECHNOLOGIE & INNOVATION

Une initiative d'Orange Consulting
et d'Agil'OA avec le soutien de
Grenoble Ecole de Management

Edito

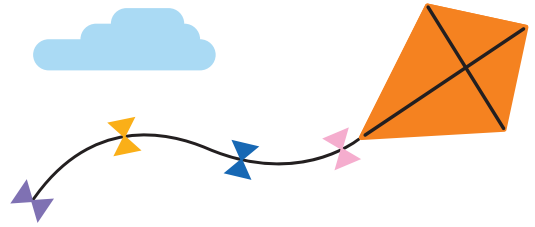
Née dans les années 90 dans l'industrie puis démocratisée dix ans après au sein des services informatiques, l'agilité a prospéré et s'est popularisée.

Agir avec agilité n'est plus l'affaire des seuls informaticiens mais de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Le succès des démarches agiles s'est aussi traduit par des difficultés à y voir clair dans la nébuleuse des différents frameworks agiles, des outils agiles, des démarches agiles...

Ce livre blanc se veut éclairant et inspirant sur l'agilité d'entreprise en 2019, en allant au-delà de l'IT et en regardant l'entreprise agile sous toutes ses dimensions

Il présente notre approche de l'agilité ainsi que les retours d'expérience d'entreprises qui ont participé à notre 1^{er} Grand Prix de l'Agilité.



Ce grand Prix se base sur un modèle de mesure d'agilité d'entreprise co-construit entre Orange Consulting & Agil'OA et mis à la disposition de toutes les organisations qui ont souhaité connaître ou faire connaître leur niveau agilité.

Nous les remercions chaleureusement pour leur participation et espérons qu'elles y auront trouvé par la même occasion quelques nouvelles idées d'expérimentations.

Agilement vôtre,

Olivia Lonni
Orange Consulting

Jérôme Barrand
Grenoble EM & Agil'OA

Sommaire

3 Edito

5 Il était une fois l'agilité

9 L'agilité sous toutes ses formes

14 Notre modèle de maturité agile

17 Quelles tendances issues du grand prix de l'agilité 2018 ?

19 Qui dit grand prix dit podium



Il était une fois l'agilité

L'agilité n'appartient à personne, ce n'est ni une norme ni un standard. Le concept d'agilité peut couvrir différentes réalités. Chaque personne, chaque organisation peut se construire une vision de l'agilité qui lui est propre.

Si la première évocation de l'agilité trouve son origine dans le domaine industriel, c'est dans l'informatique à travers le Manifeste pour le développement agile de logiciels paru en 2001 qu'apparaît pour la première fois une synthèse claire des fondamentaux de l'agilité.

Ce document court énonce 4 valeurs et 12 principes.

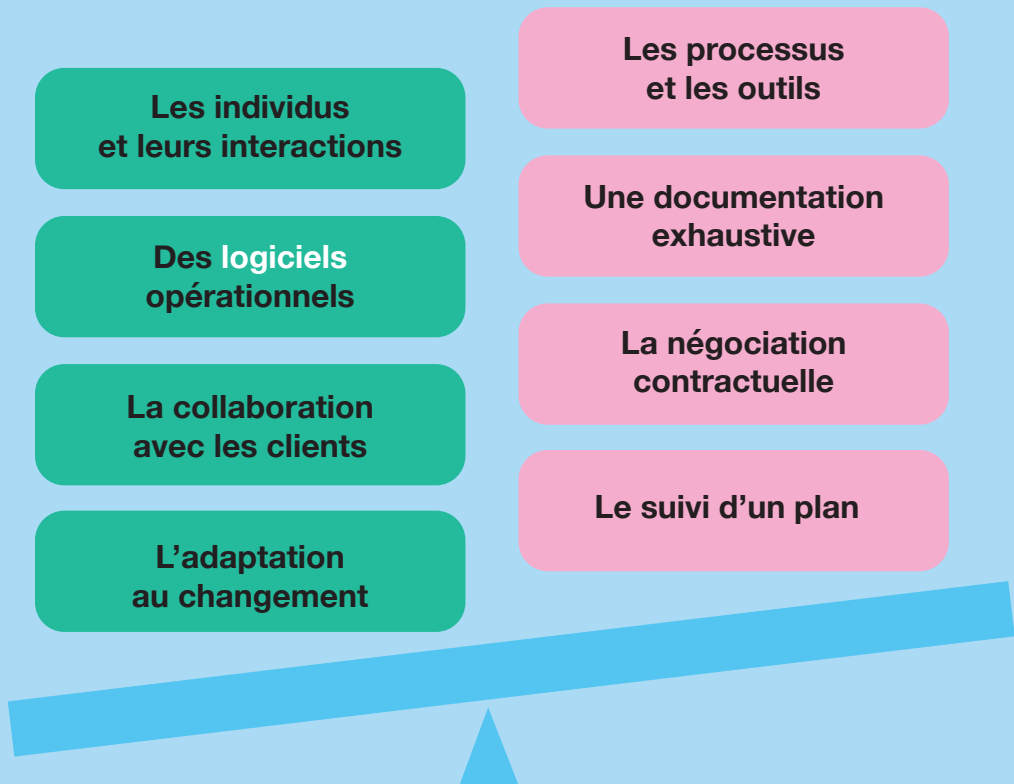


Le manifeste agile

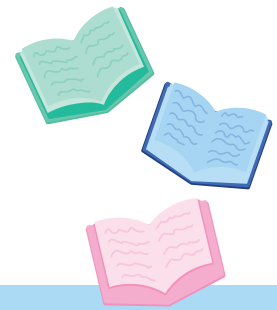
4 valeurs



Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire.



Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.



Le manifeste agile

12 principes

- 1** Notre plus haute priorité est de **satisfaire le client** en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
- 2** Accueillez positivement **les changements** de besoins même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un **avantage compétitif** au client.
- 3** **Livrez fréquemment** un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
- 4** Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent **travailler ensemble quotidiennement** tout au long du projet.
- 5** Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur **l'environnement** et **le soutien** dont ils ont besoin et faites leur **confiance** pour atteindre les objectifs fixés.
- 6** La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est **le dialogue en face à face**.
- 7** Un **logiciel opérationnel** est la principale mesure d'avancement.
- 8** Les processus agiles encouragent un **rythme** de développement **soutenable**. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
- 9** Une attention continue à **l'excellence technique** et à une bonne conception renforce l'agilité.
- 10** La simplicité, c'est-à-dire l'art de **minimiser la quantité de travail inutile**, est essentielle.
- 11** Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent **d'équipes auto-organisées**.
- 12** A intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de **devenir plus efficace**, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Ce manifeste propose de découvrir comment mieux développer des logiciels par la pratique. Il peut alors sembler étonnant de s'en réclamer pour réformer un service, libérer une organisation ou encore explorer un nouveau marché.

Mais si l'on regarde au-delà des méthodes et des processus, que l'on remplace le mot «logiciel» par «dispositif organisationnel» ou encore «produit», que l'on remplace «développeurs» par «équipe», on peut considérer qu'est agile toute approche collaborative et introspective qui favoriserait l'expérimentation, la priorisation par la valeur et l'amélioration continue.



C'est dans cet état d'esprit que nous avons développé un diagnostic d'agilité d'entreprise qui n'évalue pas la conformité du déploiement d'une méthode mais propose au contraire une inspection et une réflexion sur les effets attendus de l'agilité au sein des organisations, sous toutes leurs dimensions.

Ce diagnostic a servi au Grand Prix de l'Agilité dont nous nous faisons échos dans ces pages.



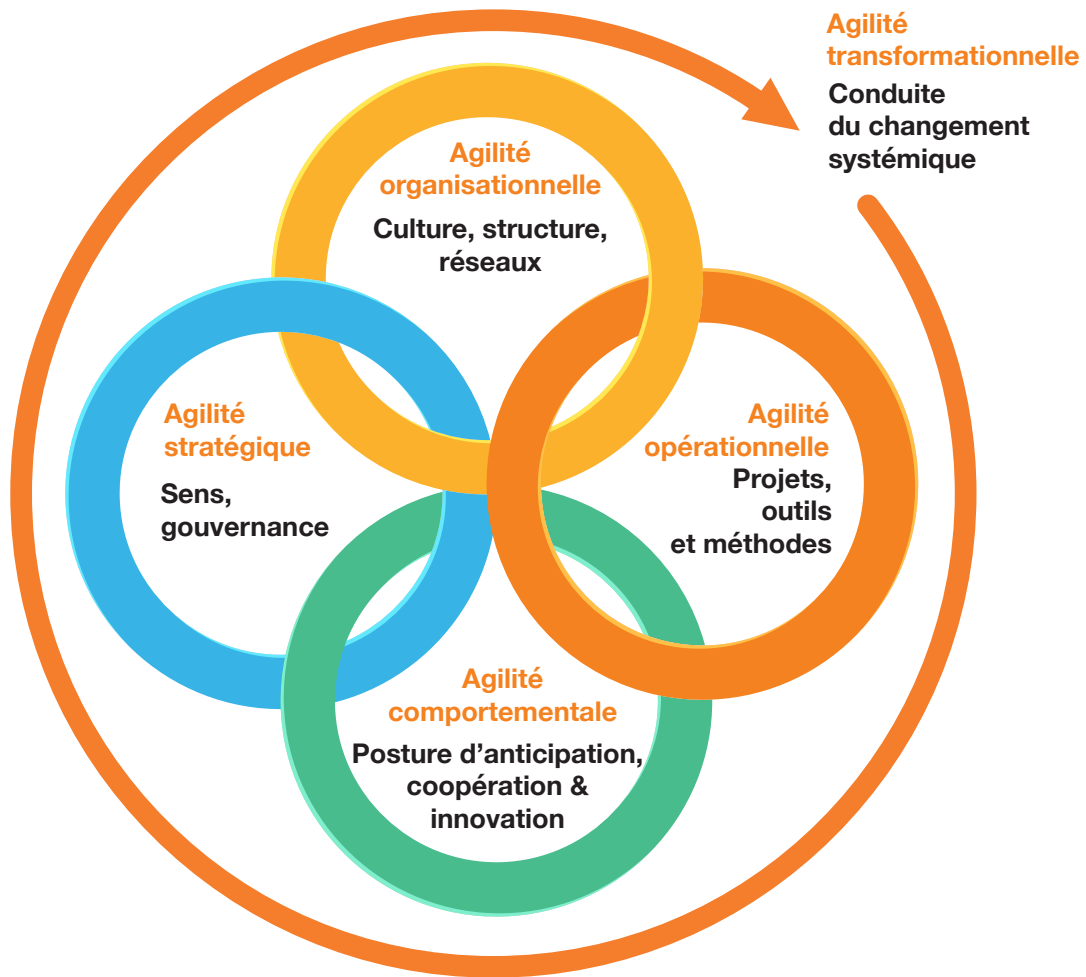
L'agilité sous toutes ses formes

L'agilité est un terme qui est utilisé pour représenter une philosophie, mais cette philosophie peut être utilisée à des niveaux de granularité variés.

Ces différents niveaux gardent le même esprit : quelle que soit sa fonction, l'agilité favorise la coopération, l'auto-organisation, l'aptitude au changement face au contexte et l'amélioration continue par itérations successives.



Les 5 formes d'agilité





L'agilité comportementale

L'agilité demande aux managers et collaborateurs d'internaliser la philosophie et les méthodes agiles pour leur permettre de l'appliquer dans leur façon de penser et leurs méthodes de travail de tous les jours.

L'agilité comportementale est une réponse à un environnement qu'on qualifie souvent de VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Elle repose sur la capacité des individus à s'adapter à cet environnement, de façon collective et coordonnée.

Pour Agil'OA, les trois clefs de l'agilité comportementale sont la coopération, l'anticipation et l'innovation.

L'agilité opérationnelle

L'agilité opérationnelle représente la partie la plus connue de l'agilité. Elle utilise les principes agiles pour mener les projets au jour le jour. En utilisant des méthodes comme Scrum, Kanban, Extreme Programming ou DevOps l'agilité opérationnelle permet aux projets de rester pertinents durant leur phase de développement, de délivrer de la valeur au plus tôt et de pivoter en permanence par rapport aux besoins changeants des clients.





L'agilité organisationnelle

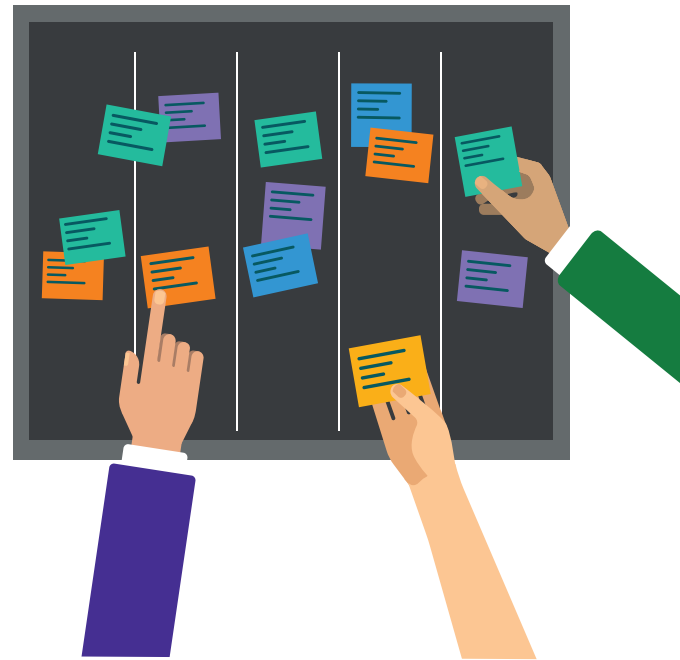
Lorsque l'agilité s'étend dans l'organisation, celle-ci peut être amenée à repenser ses modèles organisationnels pour favoriser la transversalité & la synchronisation.

En utilisant des frameworks d'agilité à l'échelle comme SAFe (Scaled Agile Framework) ou LeSS (Large Scale Scrum), l'agilité organisationnelle permet aux entreprises de faire vivre ces nouvelles pratiques organisationnelles & la culture associée à grande échelle.

L'agilité Stratégique

L'agilité stratégique consiste à diriger l'entreprise d'avantage par le sens que par des plans stratégiques. Parallèlement elle ouvre la porte à une gouvernance décentralisée.

Chaque entité est autonome & responsable (souvent autour d'une chaîne de valeur) pour prioriser, s'adapter aux changements et prendre des décisions, tout en respectant la vision partagée en amont.





L'agilité Transformationnelle

Enfin, nous sommes convaincus que l'accompagnement d'une transformation d'entreprise peut aussi s'inspirer des principes agiles, pour conduire le changement pas à pas avec et pour les équipes, en expérimentant et en s'adaptant continuellement, toujours dans l'objectif de s'améliorer et de commencer par ce qui apportera le plus de valeur pour les clients, qu'ils soient internes ou externes.

Notre modèle de maturité agile

Notre approche de l'agilité

Orange Consulting & Agil'OA, forts de leurs expériences et d'une collaboration de plus d'un an, appuient leurs accompagnements d'entreprise sur 3 principes majeurs :

- Les 5 formes d'agilité peuvent être déployées de façon concomitante ou non, dans un ordre ou dans l'autre, l'essentiel restant de répondre aux réels besoins du client tout en respectant sa culture & son histoire.
- Une transformation agile ne vient pas en substitution du modèle en place mais cherche à l'enrichir afin de développer sa capacité de réponse à un environnement de plus en plus turbulent. L'agilité est donc un mix de pratiques régulées et adaptatives.



- L'agilité transformationnelle, stratégique, organisationnelle ou opérationnelle ne peut réussir sans la mise en place d'une agilité comportementale.

Nos accompagnements sont donc sur mesure : nous accompagnons nos clients à identifier leurs enjeux, à définir la stratégie de déploiement de l'agilité la plus adaptée dans leur contexte et à l'expérimenter ensemble jusqu'à une diffusion à l'échelle de l'entreprise. Cet accompagnement s'appuie sur des outils & démarches reconnus (Scrum, SAFe, ...) autant que développés par nous en standard ou spécifiquement pour nos clients (OMA - Outil de Mesure d'Agilité, Agile Profile).

Notre outil de mesure d'agilité

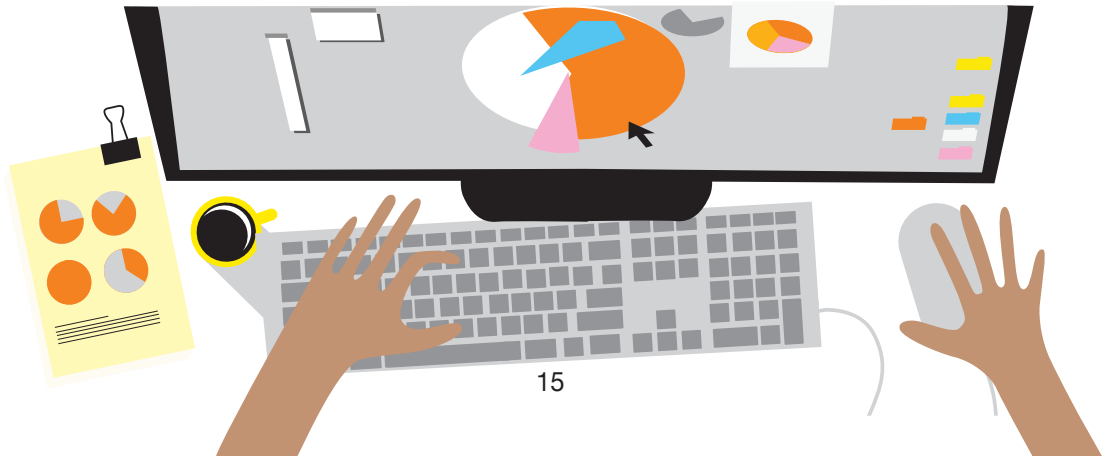
L'époque de l'agilité expérimentale semble désormais révolue. Déployer un cadre méthodologique agile, Scrum par exemple, auprès d'une équipe est un challenge maîtrisé par la plupart des organisations. La difficulté n'est pas la même quand l'organisation souhaite un déploiement à plus grande échelle. Par où commencer ? Comment ne pas échouer ?

Le déploiement de l'agilité doit s'adapter aux contextes et aux enjeux de l'organisation. Il appartient donc aux agents en charge du changement d'évaluer la situation de départ et les objectifs envisagés afin d'ajuster le plan de la transformation.

Pour servir l'accompagnement de ses clients, Orange Consulting a initié un modèle destiné à :

- comprendre la situation de départ d'une équipe/d'une fonction/d'une entreprise
- fixer ensemble les ambitions & définir collectivement les leviers prioritaires qui pourraient nous permettre de les atteindre
- lancer les expérimentations
- mesurer les résultats et le chemin parcouru

Agil'OA a de son côté développé un modèle utilisé pour définir les besoins en agilité d'un contexte et mesurer la maturité organisationnelle et comportementale des individus et des groupes dans ce contexte.



Nous avons fait le choix de mettre nos complémentarités aux services des entreprises dans le cadre de ce Grand Prix, en développant un outil commun (OMA – Outil de Mesure de l'Agilité), organisé autour de 5 thèmes :

Une analyse des besoins du contexte

L'agilité n'est pas une quête absolue mais une quête relative. Chaque entreprise doit développer l'agilité dont elle a besoin pour réconcilier performance et bien-être dans son propre contexte.

Une organisation centrée sur la valeur client

Les équipes et la production sont organisées en fonction de ce qui apporte de la valeur au client.

L'organisation veillera à privilégier les outils collaboratifs qui permettent le partage de l'information à travers l'ensemble de la chaîne de valeur.

Une vision claire et un pilotage adapté

Avoir une vision claire et partagée garantit l'engagement de tous et permet un pilotage éclairé et cohérent. Une équipe qui prend les décisions en toute transparence et qui partage l'information permet un fonctionnement fluide et coordonné.

L'engagement collaborateur et la culture agile

Afin de pérenniser la démarche de transformation, le management doit adopter une attitude qui favorise la collaboration et privilégier la délégation.

L'autonomie des équipes favorise leur engagement et leur montée en compétence. La capacité à expérimenter et à profiter rapidement des retours d'expérience favorise l'ancrage des bénéfices de l'agilité au sein de l'organisation.

Une dynamique de l'innovation

L'amélioration continue est une composante essentielle de la démarche agile. L'innovation n'est plus déléguée à une entité dédiée de l'organisation mais devient une qualité collective partagée par tous. Les changements et les nouveautés deviennent des opportunités d'amélioration.

Quelles tendances issues du Grand Prix de l'Agilité 2018 ?

Notre ambition pour ce tout premier Grand Prix de l'Agilité était de permettre à toutes les organisations qui le souhaitaient de connaître ou faire connaître leur niveau d'agilité. Nous avons pour cela mis gratuitement en ligne notre Outil de Mesure d'Agilité d'entreprise.

Grâce à une diffusion auprès des clients des 3 partenaires et à une campagne sur les réseaux sociaux, le Grand Prix a réussi à récolter un total de 60 réponses, et ce malgré un délai relativement court (d'octobre à décembre 2018).

Pour sélectionner les lauréats, nous avons définis des critères permettant d'assurer un podium le plus qualitatif possible.

Notre critère le plus important a été un dossier contenant une forte argumentation illustrée de preuves sur chaque axe.

Des réponses les mieux argumentées, nous avons réduit notre sélection à 5 candidats, que nous avons interviewés pour mieux cerner leur approche.

Ainsi, les 3 Lauréats retenus ne sont pas forcément les plus agiles dans l'absolu mais sont ceux qui ont apporté le plus de preuves sur le respect de nos principes agiles et sur une diffusion de l'agilité à plusieurs niveaux.

Des extraits de leurs meilleures pratiques sont donnés dans ce livre blanc.



Au-delà du podium, Le Grand Prix de l'Agilité est aussi l'occasion de voir quelles sont, en matière d'agilité, les grandes tendances du moment parmi les répondants.

Des contextes turbulents

Quelque soit le secteur des répondants, on note une pression forte de l'environnement : digitalisation, concurrents low cost, pure players web, nouveaux entrants, clients de plus en plus volatiles et exigeants, ... Cela entraîne un besoin de changement et d'adaptabilité, et donc d'agilité.

Une recette classique qui a fait ses preuves

Si Scrum n'est pas toujours la clé d'entrée, il reste le cadre méthodologique de référence pour un grand nombre des organisations qui ont répondu au questionnaire du Grand Prix de l'Agilité. La mise en place des cérémonies et des rôles spécifiques à Scrum est perçue comme un axe fort du changement.

Et le client ?

La collaboration avec le client est une des principales motivations des organisations dans l'adoption de l'agilité. Tous relèvent une nette amélioration sur ce point. On peut néanmoins relever une approche UX qui n'est pas encore généralisée et une gestion des feedbacks qui semble peu industrialisée.

Plus grand, plus loin

L'agilité s'inscrit désormais dans la stratégie des organisations. Le temps de l'agilité confidentielle est révolu. Avec ce passage à l'agilité à grande échelle, les organisations doivent faire face à de nouvelles problématiques : rôle des managers, alignement et coordination des équipes, gestion des livraisons...

Vous avez dit culture ?

Avec le passage à l'échelle, les organisations expérimentent les limites de leur modèle culturel traditionnel. L'intérêt de l'autonomie des équipes n'est souvent envisagé qu'à travers le prisme de la motivation. La prise des décisions structurantes reste un privilège du management. Pourtant, la mutation culturelle est essentielle et structurante dans la réussite de l'agilité au sein d'une organisation.

Qui dit Grand Prix dit podium

Nous avons tenu à mettre en visibilité les 3 entreprises répondantes que nous avons considérées comme étant les plus avancées en matière d'agilité d'entreprise au regard de notre modèle.

Après leur accord, voici donc le podium avec un extrait de leurs meilleures pratiques.





Grand
Prix de l'agilité



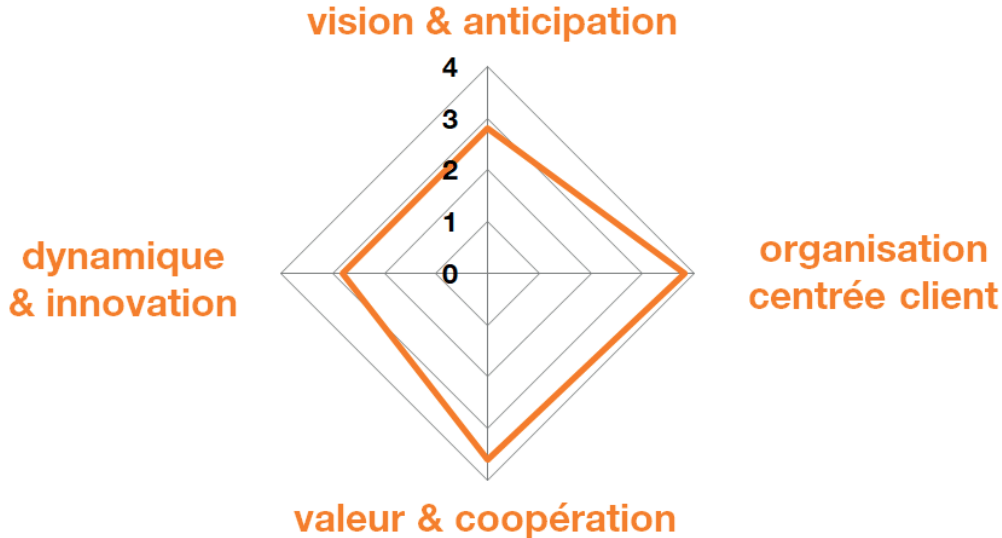
L'agilité chez Air France KLM a démarré en 2013 dans le domaine digital.

En 2016, sous l'impulsion du «group executive committee», un programme d'adoption de l'agilité pour les systèmes d'information de tous les domaines métiers d' Air France/KLM est lancé.

Aujourd'hui, le succès de la démarche fait que les métiers comme le marketing, la planification stratégique, la formation ou encore la communication s'approprient les principes agiles.

Au final, **3000 personnes travaillent au quotidien en Agile :**

- 2000 personnes côté IT central
- 1000 personnes côté métier, avec un représentant en charge de l'adoption agile par métier



«Les équipes agiles gèrent plus de 70% du budget d'innovation IT du groupe»

Unités autonomes en réseaux de valeur

Plus de 350 équipes agiles sont à ce jour opérationnelles (Scrum et Kanban). Elles sont réparties sur le SI de l'ensemble des domaines métiers du Groupe, et gèrent **plus de 70% du budget d'Innovation IT du groupe**. Près de la moitié des équipes sont regroupées au sein de **25 Agile Release Planes** (inspirés des ART de SAFe). Ces planes délivrent de façon **cadencée, synchronisée, et adaptative** les produits IT qui concourent à une même finalité métier (exemples : Plane Digital, Plane Planification Navigant, Plane Customer Data Management, ...)



Focus Client

Intégration du client au sein **d'ateliers de co-construction** pour l'amélioration des services, ou du Programme de fidélisation.

Dans le cadre du projet NOM (New Offer Management), l'offre est personnalisée en y associant les services additionnels (e.g. repas, choix du siège, upgrade) qui sont **les plus pertinents pour le client**, construits à partir de son profil et historique de voyage.

Dynamique organisationnelle

Si les lignes hiérarchies sont stables, l'organisation agile à l'échelle mise en place (product teams et agile release planes) est virtuelle (multidisciplinaire et cross départements). Les Planes peuvent se réorganiser **de façon souple** sans impact sur la structure hiérarchique.

Ainsi en Septembre 2018, les 3 Agile Release Planes du domaine Digital se sont recombinaés pour former 7 nouveaux planes, mieux alignés **avec les nouveaux objectifs métiers**.

Leadership

Air France KLM a mis en place les **«leadership journées»** qui vise sur 6 mois à réunir des managers pour co-construire les comportements à développer dans des contextes d'agilité. C'est le point de départ d'une future **communauté de managers** prêts à partager des bonnes pratiques et s'entre-aider.

Conclusion

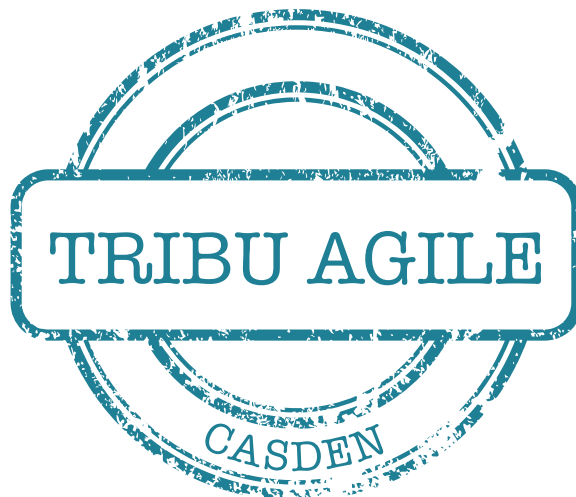
Air France KLM a compris le potentiel de **l'assimilation de l'agilité dans une grande entreprise**. Ils ont réussi à intégrer les pensées et processus agiles en dehors de l'IT. Leur approche implique le client tout au long du processus, et **leur structure leur permet une réorganisation souple**.

casden



Grand
Prix de l'agilité

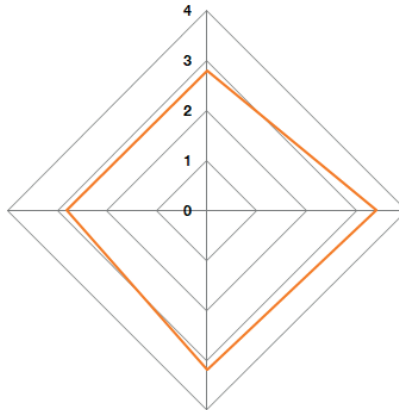
Dès 2015, des expérimentations de pratiques agiles sont menées par des équipes projets. Convaincu de la valeur ajoutée de ces nouvelles pratiques, le comité de direction a souhaité les généraliser. Après deux ans aux côtés d'un coach, une "**Tribu Agile**" d'une dizaine de collaborateurs issus de directions différentes se donne pour mission de se mettre au service de tous pour sensibiliser aux atouts de l'agilité et de la facilitation. Partant du principe que le collectif est une force pour mener à bien diverses missions, elle se base sur l'échange, le partage d'informations, la prise en commun des décisions, mais aussi l'organisation du travail par cycles... et se révèle très utile pour les projets complexes.





dynamique
& innovation

vision & anticipation



organisation
centrée client

valeur & coopération

L'un des piliers de la transformation est l'évolution de la posture managériale en «coach confiance»

Autonomie

Le **sens** est régulièrement partagé par la direction. Les **nouvelles pratiques collaboratives** (par exemple les formations à l'agilité, à la facilitation d'ateliers & à la facilitation graphique) invitent les collaborateurs à sortir du cadre.

L'évolution de la posture managériale en «coach confiance» soutenue par la DRH est un levier vers l'autonomie et la prise d'initiative des collaborateurs.

Objectif
MC2!



Ouverture au changement

Le comité de direction a organisé avec des partenaires externes un "BIG" en 2016. Il s'agit de 2 jours **d'acculturation sur les nouvelles tendances** bancaires et d'ateliers de réflexion autour de la transformation de l'entreprise.

Une tribu agile a été constituée pour **accompagner l'ensemble de l'entreprise** sur les transformations en cours.

Coopération

L'entreprise à taille humaine permet **une entraide réciproque des collaborateurs**. Le **comité de direction est accessible** et échange régulièrement avec les collaborateurs : mise en place de session "réveil CODIR" permettant à plusieurs collaborateurs d'échanger avec un membre du CODIR.

Le **réseau social d'entreprise** permet également à des communautés de se retrouver autour de sujets professionnels et non professionnels.

De nombreuses opportunités de rencontre existent également à travers des activités non professionnelles (sport, cours, culture, ...).

Livraison de valeur client

Les **pratiques agiles** appliquées sur de nombreux projets permettent des livraisons régulières à **forte valeur ajoutée**.

Les produits sont découpés en MVP (minimum viable product) pour **optimiser la valeur délivrée**.

Le plan informatique annuel est géré en **kanban** depuis 1 an.

Unités autonomes en réseaux de valeur

Les collaborateurs **de projets transverses** se retrouvent colocalisés pour mieux travailler ensemble. Les équipes métiers & techniques partagent ainsi le même espace de travail durant plusieurs mois ce qui facilite **l'avancée du projet**.



Focus Client

Ecoute client, ateliers qualitatifs internes et externes sont des outils qui ont permis de mettre en place des **évolutions majeures** : la refonte du programme de fidélisation CASDEN en moins d'un an, le crédit immobilier en ligne, l'application mobile.

Apprentissage organisationnel

Les projets menés font l'objet de rétrospectives dans le but **d'améliorer continuellement les modes de fonctionnement**.

Certains managers organisent des rétrospectives avec leurs équipes sur des thèmes donnés : processus dans l'équipe, rituels d'équipe, management visuel ...

Engagement sociétal

La CASDEN dispose d'un **responsable développement durable** qui sensibilise les collaborateurs et propose des animations sur les enjeux environnementaux et sociaux. En 2017, la CASDEN a lancé sa plateforme de financement participatif par le don, «mabelletribu.fr», pour soutenir des projets citoyens & solidaires.



TIPiquement solidaires

Conclusion

CASDEN développe une approche généralisée de l'agilité. L'agilité comportementale y est notamment bien déployée et encourage le partage et la collaboration.

Cette approche a été soutenue par des pratiques agiles et de facilitations régulières, des moments d'échanges entre collaborateurs et un réseau social d'entreprise efficace.



Grand
Prix de l'agilité

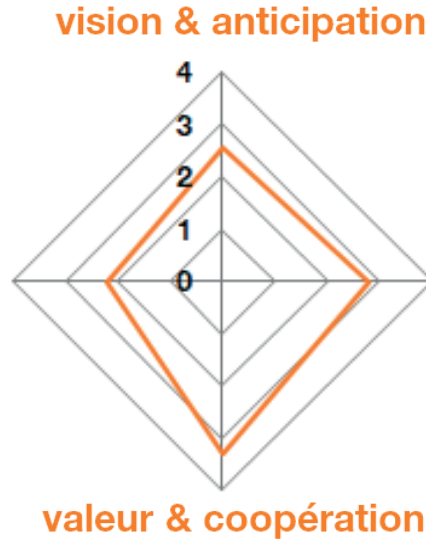
L'accélérateur de start up

Des start ups sont capables de développer plus vite et mieux des applicatifs exploitables par vente-privee en réponse à des problématiques opérationnelles. Forte de ce constat, l'entreprise a mis en place en interne un accélérateur de start up, dont la vocation est de tester des technologies innovantes : vente-privee accède ainsi à des logiciels pointus, et les start ups à une expérimentation avec un grand groupe pouvant déboucher sur un partenariat.

L'accélérateur montre à travers ce Grand Prix de réelles capacités d'agilité organisationnelle, opérationnelle et comportementale qui pourraient inspirer la transformation en cours plus largement chez vente-privee.



dynamique
& innovation



organisation
centrée client

«On adore ne pas être d'accord, débattre. Notre sens critique est fort et important. Cela nous enrichit»

Mixité

L'équipe est **mixte et variée**, avec des profils très complémentaires et choisis sur ses personnalités & potentiels plutôt que sur CV.

Leadership

Le responsable du service est perçu comme challengeant sur les résultats concrets tout **en essayant de ne pas freiner la créativité**. Il cherche à comprendre tous les services même lorsque ce n'est pas son domaine d'expertise. Il laisse l'équipe se développer **de façon autonome**, en montrant de la bienveillance.



Apprentissage opérationnel

Au sein de l'accélérateur de start ups, les feedbacks vont dans les deux sens (du manager au collaborateur & vice versa), **automatiquement et "à chaud"** pour ne surtout pas générer de frustration, mais toujours de façon **calme, objective et constructive**. Cette mécanique est difficile à mettre en place car il ne faut pas heurter les sensibilités, mais au sein de l'équipe, c'est quelque chose qui est plutôt maîtrisé.

Partage & Coopération

Une réunion d'équipe hebdomadaire permet à chacun de partager ses informations, en faisant **un effort de pédagogie** et d'accessibilité sur ses données en étant conscient que cela peut intéresser tout le monde. **Les collaborateurs aiment apprendre les uns des autres**, et s'ouvrir à d'autres projets **en collaborant sur des projets transversaux**. Ils recherchent le **challenge et l'entraide mutuels**.

Dynamique organisationnelle

Dans ce service, les collaborateurs peuvent **passer d'un pôle à un autre** en fonction du besoin et de l'urgence, sans avoir à demander la permission.

Conclusion

L'accélérateur de vente-privee fonctionne naturellement en mode agile, avec un fort esprit d'entraide et de collaboration qui lui permet de mieux servir les clients & partenaires. Cet accélérateur pourrait inspirer la transformation agile en cours chez vente-privee vers une organisation produit.

Conclusion

La turbulence du monde digital dans lequel nous vivons remet en cause les pratiques et les business models déjà établis. Quelles que soient leurs secteurs ou leurs spécificités, les entreprises doivent avoir une culture de l'agilité à tous les niveaux de l'organisation pour faire face à ces nouveaux challenges.

Le Grand Prix de l'Agilité, à travers les réponses d'une soixantaine d'entreprises, nous a permis de mettre en perspective la variété dans les exemples possibles d'agilité réussie.

Nous vous donnons rendez-vous le 1er octobre 2019 pour la deuxième édition du Grand Prix de l'Agilité !

Nous y partagerons les tendances et de nouveaux retours d'expériences en matière de transformation agile d'entreprise. D'ici là, nos experts sont à votre disposition pour vous accompagner dans vos propres transformations, n'hésitez pas à les contacter !



Olivia Lonni - Directrice Practice Agile
Orange Consulting



Jérôme Barrand - Président Agil'OA
Professeur Grenoble EM



Jocelyne Deglaine - Professeure Grenoble
EM - DG Agil'OA

