

# L'Ère de l'Agile



(\*) Le monde est tel que nous le façonnons.

The world is how we shape it\*

sopra  steria  
next

## Table des matières

Contexte - L'Ère de l'Agile .....	2
Principes fondamentaux.....	3
La valeur client au centre.....	3
Pourquoi est-il difficile de se centrer sur la valeur client ?.....	4
L'apprentissage par l'expérimentation.....	4
Pourquoi l'apprentissage par l'expérimentation est un challenge ?.....	5
La collaboration transverse .....	5
Quels challenges représentent la collaboration transverse ?.....	6
Le leadership par le service.....	6
En quoi le leadership par le service représente un défi ?.....	7
La stratégie de marque en Agilité.....	7
Quels challenges représentent la stratégie agile de marque ?.....	7
Notre expérience .....	8
Annexes - Résultats.....	9
Accompagner la transformation digitale.....	9
Pourquoi choisir Sopra Steria Next ?.....	10
L'agilité pour les Services financiers.....	10
L'agilité pour les Commerces.....	10
L'agilité pour l'Énergie et les Utilities.....	11
Conclusion.....	11
A propos de Sopra Steria Next.....	12

## Contexte - L'Ère de l'Agile

En 2010, la mise en place d'une solution de paiement se traduisait par un processus long et fastidieux. L'ensemble du système était basé sur des technologies vieilles de plusieurs décennies et nécessitait l'intervention de nombreux acteurs. Patrick et John Collison, deux frères irlandais, se sont emparés du problème et ont proposé une solution en ligne : Stripe. L'interface de leur plateforme de paiement permettait aux entreprises de se connecter *instantanément* aux cartes de crédit ou aux systèmes bancaires et de recevoir des paiements. Des opérations auparavant réalisées en plusieurs semaines. Aujourd'hui, leur société gère chaque année l'équivalent de plusieurs dizaines de milliards de dollars en transactions réalisées en ligne. Grâce aux frais minimes facturés sur chacune d'entre elles, Stripe était évalué à 23 milliards de dollars en février 2019.

Cette histoire est très représentative du monde dans lequel nous évoluons. Un monde dans lequel la donne des positions dominantes des marchés est régulièrement redistribuée et où des industries entières sont sous la menace d'un déclin inéluctable. Dans son livre « La fin du management », Gary Hamel décrit ainsi le phénomène :

- Grâce aux dérégulations et aux nouvelles technologies, les barrières à l'entrée des marchés n'ont jamais été aussi faibles. Les entreprises sont dorénavant confrontées à des concurrents émergents comme Stripe. Très agiles, ces nouveaux venus parviennent à identifier et résoudre des problèmes opérationnels ou commerciaux avec peu de ressources.
- Les plateformes sont le fruit d'une stratégie visant à exploiter le potentiel d'internet. Elles sont devenues un formidable outil de désintermédiation, mettant en lien directement les producteurs avec leurs clients.
- La temporalité des stratégies a été considérablement réduite et l'espace concurrentiel traverse une série de mutations effrénée sans précédent.

Hamel souligne également le fait que les consommateurs et les collaborateurs des entreprises n'ont jamais été aussi bien informés, grâce à la masse d'informations facilement accessible en ligne.

Toutes ces sujets essentiels aujourd'hui sont abordés par l'Agilité à l'échelle. C'est ce qui la rend aussi incontournable aujourd'hui.

Cela fait également écho au premier livre blanc de Sopra Steria sur la transformation numérique.

Cet ouvrage décrit la complexité des nouveaux enjeux pour les entreprises et présente les nouveaux impératifs pour les relever :

1. **Vitesse**, pour livrer rapidement les produits et services attendus par le marché
2. **Esprit d'ouverture**, pour identifier et exploiter des opportunités dans un environnement changeant
3. **Excellence opérationnelle**, pour livrer le bon produit, au bon moment, à la bonne cible
4. **Plaisir** à relever de nouveaux défis et adopter de nouveaux modes de travail

L'enseignement majeur de nos différents retours d'expérience nous font penser que la meilleure manière d'intégrer ces impératifs est de commencer à mettre en œuvre une approche agile à petite échelle, puis de l'étendre progressivement à l'ensemble de l'organisation.

# Principes fondamentaux

## « En quoi consiste "L'agilité à l'échelle" ? »

La conception actuelle d'une approche agile est le fruit des rencontres entre plusieurs manières de penser. Sa définition précise peut ainsi devenir complexe. Chaque partie prenante essaye en effet de faire valoir son approche spécifique, échouant souvent dans le processus à embrasser toute la subtilité que représente la mise à l'échelle de l'agilité. Il est cependant possible de dégager des tendances de fond. La vision de Sopra Steria Next sur le sujet a ainsi été bâtie sur cinq grands principes :

- La valeur client au centre
- L'apprentissage par l'expérimentation
- La collaboration transverse
- Le leadership par le service
- La stratégie de marque en Agilité

## La valeur client au centre

Cette approche place nos clients et leurs besoins au cœur de chaque décision. Elle met en avant à quel point la création de valeur est liée à la satisfaction du client générée par les fruits de la transformation agile. La clé est de se concentrer sur le problème à résoudre, plutôt que sur les spécifications des étapes vers la solution. Cela nous apporte une plus grande flexibilité, tant sur le choix de la solution à fournir que sur les autres opportunités de création de valeur.

*« Pas de problème, pas d'opportunité, pas d'affaires. C'est simple. Personne ne vous paiera pour résoudre un non-problème. » – Vinod Khosla*

Par ailleurs, l'évaluation de la valeur créée par une solution ne revient pas à nous qui la proposons, mais à ceux qui rencontraient le problème au départ. C'est pourquoi il est indispensable d'élaborer la solution avec eux le plus tôt possible, de solliciter leurs réactions afin de valider nos hypothèses.

Chaque projet se mesure par la valeur qu'il crée, et non par l'activité qu'il génère, qu'elle soit comptée en temps ou en ligne de code. Afin de prendre les bonnes décisions en amont, pendant et après la mise en œuvre d'un projet, il est primordial d'établir des objectifs et des indicateurs qui reflètent cette orientation.

En outre, la vision traditionnelle et statique de la hiérarchie des objectifs nous amène à mesurer nos résultats selon nos hypothèses de départ. Or, elles s'avèrent souvent erronées. Cela nous oblige à ajuster nos objectifs en permanence. Ils doivent concorder avec les nouvelles idées et hypothèses, qui se développent au fil de l'avancement et qui requièrent la validation du marché.

Le marché étant changeant, la poursuite aveugle d'objectifs prédéfinis est à proscrire : en les atteignant, le risque est de réaliser que le marché a changé de direction entre temps. Les itérations courtes nous permettent de recueillir les réactions des clients et d'adapter nos objectifs au fur et à mesure des évolutions du marché.

*« La valeur de la prédiction ne réside pas dans son exactitude, mais dans sa capacité à servir de référence pour l'interprétation ultérieure des résultats. »  
– Vijay Govindarajan, auteur de The other side of innovation*

## Pourquoi est-il difficile de se centrer sur la valeur client ?

*« Chaque problème rencontré par nos clients doit être le problème de chacun d'entre nous. » – Kent Beck, Lead Agile Coach, Facebook*

Pour de nombreuses entreprises, positionner le client au centre est ressenti comme une révolution dans l'ordre des priorités de l'entreprise. La valeur client prend le pas sur les schémas de décisions traditionnels, la hiérarchie, les silos, les rôles et les responsabilités.

Recentrer les priorités de l'entreprise sur les clients semble nécessiter – dans de nombreux cas – que la direction change sa manière d'encadrer. En plaçant leurs collaborateurs au premier plan, les dirigeants leur démontrent comment passer à un positionnement centré sur le client.

*« L'attention que vous portez à vos employés détermine l'attention qu'ils portent à vos clients. » – Richard Branson, Virgin*

Dans le même temps, mettre les collaborateurs au premier plan est un prérequis pour une organisation qui leur permet d'expérimenter et d'apprendre de leurs échecs<sup>1</sup>. En mettant l'humain en avant, on crée les conditions de sécurité psychologiques nécessaires à l'approche expérimentale.

## L'apprentissage par l'expérimentation

L'apprentissage par l'expérimentation est à la base d'un cercle vertueux. La capacité à mettre en œuvre rapidement une solution testable est au centre du processus pour devenir de plus en plus pertinent, de réduire les gaspillages – qu'ils soient en temps, en ressources financières ou en énergie – et d'améliorer la valeur créée. On acquiert ainsi la faculté de rebondir rapidement après un échec et de s'orienter vers de nouvelles hypothèses avant que trop de temps et de ressources n'aient été dépensés.

Chaque composant de notre solution doit être testé et ajusté pour qu'il contribue à nos objectifs primordiaux. Cela signifie qu'il est nécessaire d'établir des objectifs secondaires, suffisamment précis pour permettre à l'équipe projet de prendre des décisions concrètes. En parallèle, chaque objectif doit être relié à l'objectif principal, afin que chaque décisionnaire puisse évaluer régulièrement son avancement et décider s'il doit poursuivre, ajuster ou retirer une initiative.

Nous sommes trop souvent portés par une ambition de garantir le succès d'un projet à l'avance, grâce à des analyses poussées et une planification détaillée. Ce n'est pas réaliste pour de nombreuses raisons. Nous devrions plutôt travailler à identifier les facteurs d'incertitude et se mettre en capacité de les lever, à travers des tests, des prototypes ou toutes autres sortes de développement de solutions.

*« Vous devriez partir du principe que vous avez tort. Votre but est d'avoir moins tort. »  
– Elon Musk*

Une solution peut échouer de nombreuses façons, mais il existe trois grandes catégories d'incertitude qu'il est nécessaire d'explorer :

- La solution doit être désirable, couvrir au moins l'un des besoins du groupe cible
- Elle doit être réalisable, pouvoir être développée avec les outils à disposition
- Elle doit être viable, ne pas mettre en danger le futur de l'entreprise ou nuire à sa réputation

---

<sup>1</sup> [Les cinq clés de la réussite d'une équipes Google](#)

L'expérimentation permet d'augmenter la valeur créée et de prévenir les risques, à condition qu'elle nous permette d'améliorer nos modes opératoires ou notre produit. Le principal enseignement des Géants du Web est que nous ne nous vivons plus dans une économie de la connaissance, mais dans une économie de la connaissance validée. La construction et l'évaluation doivent mener à un apprentissage validé, ainsi que le définit Eric Ries dans son livre « The Lean Startup ».

Idéalement, la solution doit être construite comme partie intégrante du prototype. Les premiers prototypes et leurs fonctionnalités ne feront peut-être pas partie du produit final. Ils ne doivent pas pour autant être considérés comme une perte de temps, dans la mesure où ils ont permis d'éviter de consacrer du temps et de l'argent sur des éléments qui n'aboutiront pas à une création de valeur.

Il est important de reconnaître que « l'apprentissage par l'expérimentation » est un aspect clé de l'application de la méthode agile dans une organisation. C'est aussi un élément clé de l'évolution de l'agilité elle-même. Nous devons être préparés à essayer et à échouer rapidement. Dans ce contexte d'évolution de l'Agilité, il y a des modèles suffisamment mûrs pour nous guider dans la compréhension de notre position actuelle mais aussi des conséquences des actions que nous avons entreprises jusque-là.

### **Pourquoi l'apprentissage par l'expérimentation est un challenge ?**

Afin d'être à même de mener de petites expérimentations simultanées, au sein d'équipes autonomes par exemple, il est nécessaire que les dirigeants des organisations créent un contexte favorable au développement de ces pratiques.

Notre expérience nous a révélé que ce type de contexte peut prendre des formes très différentes. Cependant nous avons identifié ces éléments, qui peuvent contribuer à l'innovation, à l'engagement et à la création de valeur :

- Une vision et une stratégie claire et convaincante, permettant de faciliter un environnement décisionnel collaboratif, au sein duquel chacun est en position de prendre les décisions relatives à leur contexte opérationnel, sans avoir à solliciter de validation hiérarchique ;
- Des interfaces robustes et limpides avec les processus existants de l'organisation, en particulier ceux relatifs à la planification, au budget et aux prises de décisions ;
- Un management visuel et une co-localisation des équipes, afin d'assurer leur alignement et leur engagement ;
- Une infrastructure technologique et organisationnelle qui permet aux équipes d'avancer efficacement et sans encombre à grande vitesse ;
- Un accès à l'ensemble des bases de données et des systèmes de l'organisation pour chaque équipe qui en aurait besoin, tout en maintenant un contrôle en terme de sécurité et de conformité.
- Développer un cadre de ce type peut être très exigeant pour de nombreuses entreprises qui souhaitent adopter une approche plus agile.

### **La collaboration transverse**

Se concentrer sur la valeur client et apprendre à travers des expérimentations rapides sont autant de bonnes raisons de mettre en place une collaboration transverse. Pour atteindre l'ambition de présenter une vision claire pour tout-un-chacun, des boucles de rétroaction plus courtes et des décisions éclairées, le découplage de l'organisation doit être radical et impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Nous avons par ailleurs observé que la collaboration transverse nous offre de plus grandes possibilités pour mettre en œuvre des solutions qui répondent à des problèmes effectifs. Elle permet également à chacun de s'engager et de contribuer de façon constructive, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'organisation.

Les acteurs d'un projet doivent être choisis non pour leur position dans la hiérarchie mais pour leurs compétences et leurs connaissances, ainsi que pour leur capacité à s'impliquer, à poser les bonnes questions et à y trouver des réponses. Participer à des projets transversaux est source d'engagement et de sentiment d'appartenance. On cultive sinon les silos et le cloisonnement, tant dans les organisations que dans les projets et les services.

La méthode agile s'est emparée de ce sujet de façon radicale en créant l'organisation autour de la « feature team » : un assemblage de professionnels pluridisciplinaires, afin que toutes les compétences et savoir-faire soient réunis au sein de l'équipe. Les besoins en ressources externes sont ainsi éliminés et la prise de décision est accélérée.

### **Quels challenges représentent la collaboration transverse ?**

Les bénéfices de la collaboration transverse sont nombreux. Pour de nombreuses organisations, ils s'obtiennent pourtant au prix de changements significatifs. Dirigeants et collaborateurs doivent fournir des efforts pour y parvenir, construire ensemble une sécurité psychologique et une meilleure compréhension entre les différents départements et cultures. La collaboration transverse est une ambition exigeante, mais indispensable pour toute entreprise agile.

Dans de nombreuses organisations, il est attendu que les collaborateurs réalisent leurs missions sans avoir la possibilité de collaborer avec d'autres départements. Cela génère pourtant de la complexité et retarde les processus. C'est un exemple typique d'une organisation en silos. Parvenir à la décloisonner sera l'une des tâches les plus difficiles de la transformation agile. La cible doit être une organisation en réseau, permettant de favoriser une culture de l'apprentissage, ainsi que l'explique Edgar Schein dans son essai *Organizational Culture and Leadership*.

Au cours de nos expériences, nous avons observé que procéder par petites étapes était la stratégie la plus fiable pour mettre en œuvre une transformation agile.

Quelques pistes pour faciliter la collaboration transverse :

- L'approche du parcours client aidera les dirigeants et les collaborateurs à appréhender les processus de l'organisation de façon plus globale et permettra d'aligner différentes disciplines.
- Les managers doivent encourager, voire faciliter, les collaborations transverses entre départements et équipes quand cela est nécessaire.
- La collaboration transverse peut être simplifiée en établissant, voire en automatisant, des processus collaboratifs, des interfaces et autres outils.

## **Le leadership par le service**

Afin d'exploiter le potentiel de l'intelligence collective qui émane d'une organisation, les managers doivent se positionner en support d'équipes autonomes. Leur rôle est de créer un contexte propice à la réalisation de leurs missions, en mettant en place des approches collaboratives et des améliorations à la suite des retours des clients. Les équipes et les collaborateurs qui créent de la valeur pour les clients doivent être placées au centre des priorités, leur permettant ainsi de créer des expériences clients exceptionnelles.

*« Au cours du siècle prochain, les dirigeants seront ceux qui donneront aux autres les moyens d'agir. » – Bill Gates*

Les dirigeants doivent répondre aux besoins de leurs équipes pour leur permettre d'être efficace et de maximiser la création de valeur. Cela induit de mettre à leur disposition des infrastructures, de leur donner accès à des ressources et à des conditions-cadres, d'une manière qui soit propice à leur processus de résolution de problèmes.

Pour construire ces conditions d'harmonie, de conscience partagée et de sécurité psychologique, les managers doivent s'appuyer sur des supports visuels, mettre en place des réunions quotidiennes courtes et élaborer des règles du jeu claires. Les indications trop détaillées sur la marche à suivre par chaque équipe sont en revanche à proscrire.

### **En quoi le leadership par le service représente un défi ?**

Dans de nombreuses organisations, cette transition semble représenter le challenge le plus important. En plus de tous les aspects pratiques mentionnés précédemment, le changement culturel que représente l'approche agile peut sembler insurmontable pour de nombreuses équipes de management. Nos retours d'expériences nous enseignent que la meilleure façon d'améliorer la compréhension et la motivation au changement agile est de procéder par petites étapes concrètes qui infléchiront progressivement la culture collective vers l'agilité.

*« Il est plus facile de changer sa façon de penser en agissant, que sa façon d'agir en réfléchissant. » – John Shook, Lean Enterprise Institute*

## **La stratégie de marque en Agilité**

La capacité à s'aligner rapidement sur les changements de la transformation digitale et à changer d'orientation brusquement si nécessaire, induit pour les entreprises de développer l'agilité de leur stratégie et de leur vision de marque. Le modèle de Porter de « l'avantage concurrentiel durable » est toujours d'actualité, à condition d'accélérer sensiblement la vitesse de prises de décisions et de mise en œuvre du changement, comme le décrit Rita McGrath dans *The End of Competitive Advantage*.

*« Le seul avantage concurrentiel durable réside dans la capacité d'une organisation à apprendre plus rapidement que la concurrence. » – Peter Senge, auteur de La cinquième discipline*

Pour des entreprises plus importantes, cela induit de repenser en permanence leur stratégie, leur plateforme de marque, les promesses faites aux clients et aux collaborateurs, sans oublier leur raison d'être, ce que Simon Sinek appellerait leur « Pourquoi ». Tous ces composants doivent être alignés avec les valeurs fondamentales de l'entreprise.

Une vision et une marque fortes, claires et régulièrement mises à jour, peuvent inspirer et guider l'ensemble des initiatives agiles dans une organisation :

- En définissant les éléments de langage et de narration qui donnent du sens à la stratégie de l'entreprise et à la finalité de sa mission ;
- En alignant sur ces principes tout l'écosystème de l'entreprise : ses entités, ses partenaires et ses fournisseurs ;
- En incluant les clients et les collaborateurs dans le processus d'apprentissage et en renforçant le « feedback loop » stratégique.

### **Quels challenges représentent la stratégie agile de marque ?**

Pour de nombreuses organisations, les démarches de stratégie et de marque comportent déjà des éléments agiles, mais plusieurs défis demeurent :



- L'agilité stratégique nécessite un « *feedback loop* » rapide, avec des apports au sein de l'organisation et du marché. Cette agilité est souvent mise à mal par une absence de coordination entre les Opérations et le Marketing / stratégie.
- Les effets combinés des liens resserrés entre stratégie et vision de marque, et leur impact sur la mise en œuvre d'initiatives stratégiques sont souvent perçus comme allant à l'encontre du bon sens.
- En parallèle, il s'avère extrêmement délicat de jumeler la communication d'une stratégie et d'une vision de marque claires avec la capacité à intégrer le changement en permanence et à s'adapter aux différents apports et résultats.

Parmi les entreprises qui développent ce genre d'approche agile pour leur stratégie et leur marque, nous avons observé que très souvent « l'agilité » et « la capacité d'adaptation » deviennent des éléments centraux de la perception de la marque. C'est justement leur nature exigeante qui les rend différenciantes.

## Notre expérience

### **« Pourquoi nous pensons de cette façon chez Sopra Steria Next »**

Nous avons bâti nos convictions autour de deux raisons principales.

Tout d'abord, les idées que nous venons de vous présenter ont été au cœur des principes opérationnels des Géants du Web qui ont complètement bouleversé le marché du digital ces quinze dernières années. Scott Galloway le développe dans son livre *The four*, le règne des quatre – La face cachée d'Amazon, Apple, Facebook et Google. Ces entreprises transforment notre façon de naviguer sur internet, construisent de nouveaux produits, gèrent des communautés ou distribuent des produits en ligne. Mais elles ne le font pas en accumulant de nouvelles fonctionnalités. Elles le font en réduisant les freins et les gênes technologiques. Au-delà de leur formidable efficacité, elles soulèvent une inquiétude relative à l'éthique digitale : ce sujet est au cœur de la vision de Sopra Steria Next en matière de transformation digitale.

Nous avons également confiance en ces principes fondamentaux car nous les mettons en place au sein de nos propres entités opérationnelles et dans les livraisons de nos services de bout-en-bout. Nous mettons à l'échelle l'agilité dans notre organisation afin de créer plus de valeur pour nos clients et pour fédérer nos collaborateurs. Nous mettons à l'échelle l'agilité au sein de nos projets digitaux, du conseil jusqu'à l'infrastructure ou l'intégration des systèmes, nos projets prenant la forme d'une succession d'itérations courtes. Nous mettons l'agilité à l'échelle car nous avons la conviction qu'elle constitue l'épine dorsale de l'Entreprise Plateforme.

## Annexes – Résultats

Adopter l'Agilité procure en soi des bénéfices, tels qu'une amélioration de l'engagement des collaborateurs, une meilleure adaptabilité et une implication plus importante dans les projets de l'organisation. Mais du point de vue de la direction, du conseil d'administration et des investisseurs, ces bénéfices intangibles peuvent souvent être négligés au profit d'indicateurs plus concrets et définitifs. L'approche agile influe néanmoins à terme également sur ces résultats.

Chaque projet a ses raisons d'être, qui peuvent être perçues comme des objectifs implicites et paraissent souvent plus complexes que ce qui ressort dans les études de cas traditionnelles. Une approche agile nous amène à mesurer les résultats en permanence, à étayer chaque décision et à faire des ajustements allant dans le sens des résultats. Ainsi, nous nous concentrons sur les aspects les plus stratégiques des projets, nous réduisons voire supprimons les aspects qui ne permettent pas d'atteindre l'objectif général.

### Accompagner la transformation digitale

HMCTS, Service des cours et tribunaux de Sa Majesté et CPS, Service du Procureur de la Couronne (Royaume-Uni)

L'objectif global pour le Système Judiciaire Pénal (CJS) au Royaume-Uni est d'avoir finalisé la transition complète vers le digital d'ici à 2020. Les nouveaux modes de travail qui en découleront permettront de réduire les dépenses de l'organisation, d'en améliorer l'efficacité et la productivité, de faciliter les collaborations entre les différents services judiciaires et de fournir un accès facilité aux citoyens aux différents services.

L'équipe Sopra Steria a été intégrée au sein des locaux du HMCTS, travaillant en collaboration directe avec ses équipes et partenaires, afin de développer la transformation digitale au sein du Système Judiciaire Pénale.

*« A travers le pays, nous avons des employés de cour, des magistrats, des juges, des officiers de Police et des avocats qui partagent et présentent des dossiers numériques. Cette évolution a été possible grâce à de solides partenariats entre les secteurs publics et privés tout au long de ce programme. » – Le Directeur de Programme du projet d'application 'Court Store'*

### Entreprise de Télécommunications (France)

L'agilité à l'échelle a été mise en œuvre pour développer une solution visant à aider les clients d'une entreprise de télécommunications à résoudre leurs problèmes sans passer par le support téléphonique, générant une économie de 10 millions d'euros sur cinq ans.

## Pourquoi choisir Sopra Steria Next ?

Chez Sopra Steria Next, notre approche « Agilité à l'échelle » combine vision stratégique et pragmatisme. Nous avons confiance dans les nouveaux standards technologiques et sommes soucieux de maintenir la spécificité des acteurs humains dans cette évolution. Nous avons développé cette approche avec d'autres entités du groupe Sopra Steria, en lien avec leurs fournisseurs et leurs clients, œuvrant en transferts permanents de compétences, de modes opératoires, de méthodologies et de services.

L'agilité à l'échelle repose sur la capacité sans faille de notre groupe à se positionner en tant que partenaire de ses clients, en se basant sur une très forte spécialisation des marchés verticaux, avec une approche bout-en-bout concrète.

Notre approche bout-en-bout est la somme de nos expériences d'innovations, de projets et de services développés conjointement avec nos clients. Elle couvre l'ensemble de nos capacités. Tout ceci est possible, car nous sommes :

- Une entreprise de développement de logiciels, spécialisée dans les secteurs des services financiers, de l'immobilier et des Ressources Humaines. Nous sommes également partenaires de Axway, l'une des plus importantes plateformes sur laquelle repose l'économie des Interfaces de Programmes d'Application (API) ;
- Une société d'intégration de systèmes, où les technologies constituent un élément clé dans la conception et la mise en œuvre de plateformes de services au sein des projets de nos clients ;
- Une entreprise d'externalisation de processus : de la planification des infrastructures, jusqu'à la co-crédation de processus opérationnels ou commerciaux, avec la garantie du respect des standards de sécurité et d'une vision innovante ;
- Un cabinet de conseil, offrant des solutions end-to-end intégrées grâce à une collaboration resserrée avec toutes les activités du groupe Sopra Steria, telles que l'intégration, l'infrastructure, les logiciels bancaires etc.

### L'agilité pour les Services financiers

Certains secteurs d'activités, par leur nature, ont déjà adopté « l'agilité à l'échelle », en particulier au sein des fonctions marketing ou innovation, qui sont à la pointe des équipes créatives et expérimentales. Soulignons de nouveau que l'approche end-to-end du groupe Sopra Steria, entretenue par des liens forts entre les équipes consulting et techniques et un partenariat privilégié avec les équipes marketing et SI des clients, a permis de propager cette culture de l'agilité. Nous avons ainsi pu développer une compréhension commune de la situation actuelle de nos clients, ainsi qu'une vision commune de l'expérience utilisateur cible. Sans oublier la création des meilleurs outils de vente et d'engagement, qui nous ont permis de parvenir à une augmentation du taux de conversion de plus de 110 %.

### L'agilité pour les Commerces

Développer les potentielles capacités internes d'une entreprise de vente de détail se traduit en bénéfices directs et indirects pour ses clients. La compétitivité, ce n'est pas seulement exposer la bonne marchandise au bon endroit, au bon moment et au bon prix, c'est aussi toute la palette d'idées et d'actions pratiques, de toute envergure, permettant d'améliorer la qualité de service. Cela peut être perçu comme une valeur intangible, mais c'est rapidement très bien perçu par les consommateurs. Le groupe Sopra Steria a collaboré avec plus de 120 managers et opérateurs pour leur enseigner les principes de Co-crédation et de Pensée créatrice, ou « design thinking ».

Une meilleure capacité à recourir à l'intelligence collective est ressortie de ce projet. Un changement culturel positif s'est opéré : penser par objectifs signifie dorénavant suivre la voie de l'expérimentation et de l'évolution avec une approche « Test and Learn ».

## **L'agilité pour l'Énergie et les Utilities**

Notre équipe pluridisciplinaire a travaillé de près avec un client du secteur de l'énergie, afin de définir une logique de « produit minimum viable ». En moins de six mois, toute l'équipe avait conçu, mis en œuvre et livré un projet innovant. Partant de zéro, ils ont utilisé des itérations pour affiner progressivement le produit. De nombreuses hypothèses erronées ont été corrigées au fur et à mesure, permettant de parvenir au produit souhaité.

## **Conclusion**

Ces différentes références démontrent la capacité de Sopra Steria à exploiter l'agilité à l'échelle dans des secteurs variés, pour concevoir, mettre en œuvre et livrer les produits attendus, tout en travaillant de façon rapprochée avec le client pour créer de la valeur tangible pour son activité.

## A propos de Sopra Steria Next

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 l'entreprise, ses collaborateurs et ses 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 45 000 collaborateurs dans 25 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,1 milliards d'euros en 2018.

**The world is how we shape it.**