

L'agilité numérique dans l'entreprise financière

Par Emmanuel YOO
Orange

L'agilité semble être devenue le nouveau paradigme dans le domaine bancaire. À en croire la plupart des organisations bancaires, tout est désormais question d'agilité. Cet engouement s'explique par les bénéfices annoncés de l'agilité qui justifient d'en faire un cheval de bataille non seulement en termes de communication interne, mais aussi pour attirer les nouveaux talents. En revanche, l'adoption de l'agilité implique de définir de nouveaux modes de fonctionnement et donc d'entamer une démarche de transformation qui n'est pas exempte de risques pour les organisations traditionnelles. Mais même pour les nouveaux acteurs nativement agiles, l'accès aux ressources compétentes et les comportements des employés représentent à eux seuls un défi à part entière sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Pourquoi le secteur bancaire adopte-t-il l'agilité ?

L'agilité apporte son lot de promesses parmi lesquelles une meilleure prise en compte de l'expérience client, mais surtout l'assurance de délivrer un produit utilisable par les clients sans effet tunnel, ni problèmes de maîtrise des délais. Le principe de base de l'agilité consiste à délivrer un produit qui peut être testé par les clients internes ou externes de la banque, dans un délai et avec des ressources définis à l'avance. Cela permet de garantir des résultats sous contrainte de temps et de ressources et de respecter les budgets et calendriers grâce aux arbitrages réalisés au jour le jour par des équipes agiles.

Avec le développement des applications mobiles, la performance des banques se trouve en fait confrontée à celle des autres acteurs de l'ère digitale qui proposent leurs applications sur les stores d'Apple ou d'Android. Ces derniers ont été les premiers à intégrer les pratiques agiles et à introduire régulièrement de nouvelles *releases* de leurs produits. Désormais, les attentes des consommateurs vis-à-vis des banques intègrent une réaction rapide pour corriger les *bugs*, améliorer l'expérience utilisateur et pour proposer de nouveaux usages, à un rythme soutenu.

Pluridisciplinarité des équipes agiles

Le fonctionnement agile rompt avec le modèle de développement classique. Ce dernier, aussi appelé développement en V, se caractérise par ses étapes séquentielles qui sont rythmées par des interfaces de type contractuel (cahier des charges, tests...) entre métiers et IT (*information technology*). Il reflète une organisation des

ressources par compétence. Le mode de fonctionnement agile se distingue par le regroupement au sein d'équipes pluridisciplinaires de toutes les ressources et compétences nécessaires à la réalisation d'un produit qui sera délivré au cours d'une période de temps courte (un sprint de quelques semaines). Ainsi, une équipe agile comprend typiquement un *product owner* (PO) : représentant le métier, il anime le reste de l'équipe au sein de laquelle on trouve des IT *Business Analyst* (IT BA), des développeurs et des ingénieurs DevOps. Le PO est donc issu typiquement du métier dont il consolide et synthétise tous les besoins dans une approche de bout en bout des processus concernés. Pour une banque, le PO doit maîtriser en plus des compétences requises dans d'autres organisations les problématiques de risque et de réglementation bancaire. On retrouve cette multidisciplinarité au niveau de l'ensemble des ressources IT qui collaborent de manière transversale au sein de la même équipe. Les développeurs-testeurs côtoient ainsi des ingénieurs DevOps qui prennent en charge tous les aspects des opérations IT.

Le regroupement de ces ressources au sein d'une même équipe travaillant au jour le jour de façon coordonnée permet une communication immédiate évitant des allers et retours chronophages entre des départements ou services distincts. Cela permet un travail itératif et une capacité d'apprentissage accéléré, et surtout une prise de décision fluide, sans temps mort, allégeant ainsi le processus de développement de tous les aspects de communication formelle. L'agilité se caractérise en effet par un mode de communication résolument tourné vers l'action et la prise de décision rapide ; celui-ci s'incarne dans un certain nombre de rituels et pratiques emblématiques, tels que le recours au management visuel.

Cette flexibilité se traduit par un *time-to-market* plus court ainsi que par des *releases* régulières et plus fréquentes, certes sur des périmètres plus modestes, mais en évitant de longues périodes sans mise à jour de l'application. Les bénéfices de ce type de fonctionnement sont parfaitement perceptibles par les différents interlocuteurs d'une banque : ses clients, ses autorités de régulation, ses employés...

Cette pluridisciplinarité requiert des changements d'organisation pour une banque traditionnelle. De nouvelles compétences et de nouveaux rôles apparaissent : *Product Owners*, *Scrum Master*, *coachs* agiles, développeurs testeurs, ingénieurs DevOps. Le repositionnement des équipes sur ces nouveaux postes exige des ajustements tant sur le plan des méthodes de travail que sur celui des comportements. Le rôle des managers change également avec une délégation partielle de la prise de décision au niveau des équipes agiles. Désormais leur rôle est d'accompagner la transformation, de développer des compétences rares ; il est aussi d'assurer le *coaching* des équipes et de veiller à un apport ininterrompu des ressources humaines et techniques nécessaires à un fonctionnement fluide du dispositif.

Une organisation des équipes conditionnée par l'architecture IT

Il convient ensuite de définir rapidement selon quelle dimension les équipes doivent être structurées. En effet, le fonctionnement agile reposant sur des équipes à taille humaine (dix personnes) capables de se gérer aisément, il faut déployer plusieurs équipes agiles pour couvrir tout le périmètre fonctionnel que la banque choisira. On peut typiquement imaginer deux logiques d'organisation : les *feature teams* ou les *component teams*. L'organisation par *feature team* correspond à un périmètre d'intervention où chaque équipe couvre tous les composants de l'architecture qui participent à la délivrance d'un produit donné. Ce modèle est le plus adapté à la philosophie agile. À l'opposé, l'organisation par *component team* revient à spécialiser les équipes par composant de l'architecture IT.

En réalité, ce choix d'organisation est totalement dépendant de l'architecture IT, en particulier de son niveau de modularité qui est déterminant dans la décision. En effet, si l'architecture IT comprend des composants monolithiques transversaux, l'organisation par composant s'imposera ; alors que si l'architecture est modulaire, il sera possible d'envisager d'emblée une organisation par *feature team*. Tout dépend donc du patrimoine applicatif existant. Cela induit également un avantage concurrentiel indiscutable pour de nouveaux acteurs tels que les *fintechs*, qui n'ont pas à subir cette contrainte d'une architecture préexistante.

Une évolution profonde des modes de fonctionnement

Le fonctionnement des équipes agiles est régi par un cycle de *grooming*, de sprints et de *releases* et par un certain nombre de cérémonies qui permettent l'alignement sur les objectifs, le partage d'information et la prise de décisions

à un rythme régulier. Il s'agit du premier niveau opérationnel qui est généralement rapidement bien compris par les organisations qui adoptent l'agilité.

En revanche, le besoin extrême de discipline et de rigueur dans la planification de l'action pour ne pas perdre tous les bénéfices de l'agilité est souvent moins bien intégré. En effet, une fois que les équipes agiles ont atteint un niveau stabilisé de performance et de vélocité, il convient de les alimenter en permanence avec un *backlog* priorisé. Pour prendre une image plus concrète, les équipes agiles sont comme des locomotives que les machinistes doivent alimenter régulièrement en charbon sous peine de les voir s'arrêter. En d'autres termes, cela ne sert à rien d'optimiser une partie du processus IT, si, en amont, la prise de décision ne suit pas. Et c'est là que réside un effet mal anticipé de l'agilité : souvent les organisations l'adoptent en pensant que les besoins de transformation se cantonneront essentiellement à la fonction IT, alors qu'en réalité, il ne s'agit que du début d'une évolution profonde qui s'étend par capillarité à l'ensemble de l'entreprise pour en consolider et en cranter les bénéfices. En réalité, cela est naturel si l'on prend une perspective de bout en bout des processus. Le développement et la mise en production de nouvelles fonctionnalités correspondent à l'aval d'un processus qui prend sa source dans la définition de la *roadmap marketing* et IT de la banque sans aller jusqu'à la définition de sa stratégie.

Sur le terrain, cela requiert de mettre en place des pratiques disciplinées de gestion de la demande pour pouvoir effectuer des choix rigoureux et cohérents depuis la définition des objectifs et des budgets annuels, et la constitution d'une *roadmap marketing* et IT, jusqu'à la constitution d'un portefeuille de projets et de demandes de développement. L'éternel besoin d'ajuster la demande à la capacité ne disparaît pas avec l'agilité. L'agilité permet de faire beaucoup plus avec le même niveau de ressources et d'investissements, mais elle porte intrinsèquement ses propres limites en termes de capacité. Il faut donc éviter que, dans un élan de renouvellement des pratiques, le management se détourne de l'ensemble des dispositifs ou gouvernances assurant l'alignement entre la demande et la capacité.

Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il faut totalement révolutionner le mode de fonctionnement de la banque. L'approche de la transformation peut être progressive. En effet, il y a toujours un délai d'apprentissage et de progression des équipes agiles avant qu'elles ne soient contraintes sur le plan de l'efficacité par l'ensemble des processus de la banque. Cela permet de programmer un changement par phase.

Sur cette dimension, on le voit encore, des organisations de petite taille ou en cours de construction ont un avantage sur des banques traditionnelles qui doivent s'adapter. L'écart se creuse en fonction de la taille de l'organisation et selon que les équipes travaillent ou non en silos. C'est typiquement sur l'adoption de l'agilité à l'échelle que les *fintechs* se distinguent des banques classiques pour lesquelles le défi est plus grand.

Choix techniques et outils IT

L'objectif fondamental de l'agilité est de permettre une fréquence élevée des mises en production de nouvelles fonctionnalités en supprimant tous les obstacles à une prise de décision et à une action rapides. Nous avons vu que cela implique des changements d'organisation et des modes de fonctionnement axés sur un partage accru et fréquent de l'information pour une prise de décision efficace sur un périmètre étendu de la banque.

Mais les exigences de l'agilité ne s'arrêtent pas là. En effet, c'est tout le processus IT qui est impacté et réclame de repenser toute la chaîne pour une recherche d'efficacité à tous les niveaux, depuis les phases de conception jusqu'à la mise en production. À titre d'exemple, les pratiques agiles intègrent d'entrée de jeu l'automatisation des tests, la possibilité de générer des environnements à la demande (*Infrastructure as a Code*) et une mise en production automatisée. Ces capacités supposent la mise en œuvre d'une chaîne CI/CD (*Continuous Integration/Continuous Deployment*) performante avec à la clé des gains de productivité et d'efficacité majeurs, qui se traduisent par une plus grande vélocité des équipes et, *in fine*, par un *time-to-market* réduit. Il s'agit d'un pilier essentiel de l'agilité, qui induit une rupture complète dans le choix des outils et des opérations IT pour atteindre les gains attendus.

Autant sur certains aspects une approche progressive de la transformation est envisageable, autant la mise en place d'une chaîne CI/CD performante est une priorité, car elle permet d'enregistrer les premiers impacts positifs susceptibles d'initier un cercle vertueux pour convertir les différentes parties prenantes à l'adoption de l'agilité. C'est aussi une priorité pour attirer les personnes les plus talentueuses qui font de ces choix techniques une condition à leur recrutement.

Make vs Buy ou l'incontournable facteur humain

Les modalités d'acquisition des compétences agiles demandent de gérer le juste équilibre entre la volonté d'avancer rapidement et la réunion des conditions nécessaires pour établir des équipes et un modèle opérationnel pérennes.

La première tentation est souvent de faire appel à des ressources externes. La bonne pratique est d'y avoir recours dans un cadre bien défini en termes d'objectifs de transfert de connaissances et d'horizon de temps. Le rôle de ces ressources externes à valeur ajoutée est de faciliter la transition en partageant les bonnes pratiques et en les adaptant au contexte de la banque. Il s'agit de mettre en œuvre l'ensemble des leviers agiles, de former par la pratique et d'accompagner le changement. De ce point de vue, il est essentiel d'abord de disposer d'un *staffing* interne pour tous les postes de management et d'un noyau dur d'experts internes. Un bon mix d'agents de

changement internes et externes en régie permet ensuite de pérenniser la greffe du modèle agile. Cela suppose un certain niveau de surinvestissement avec, d'un côté, des ressources confirmées et, de l'autre, des ressources à former pour atteindre un premier niveau de taille critique.

Le principal écueil à éviter est de prolonger par confort apparent un mode qui est avant tout transitoire, dans lequel l'organisation s'appuie sur des intervenants externes. Les prestataires externes n'ont en effet pas davantage de contrôle sur ces ressources très demandées que les banques qui y ont recours. *Millennials*, évolution des comportements, phases de cycles où l'offre dicte sa loi : il est un fait que le marché de l'emploi est très volatil sur ce type de profils qui gèrent leurs parcours professionnels sans états d'âme. Cela exige de proposer un projet professionnel attractif à ces employés en leur permettant de développer leur capacité d'apprentissage des meilleures pratiques et de valoriser leur expérience. C'est pourquoi la phase de transformation ne doit pas s'éterniser afin d'atteindre rapidement un rythme de croisière et une relative stabilité des équipes. Et faire en sorte d'éviter le cercle vicieux de la rotation de ces dernières.

La forte demande entraîne aussi des coûts de personnel élevés. Le *nearshoring* peut être une solution, mais il demande une certaine maîtrise des méthodes de travail à distance, et là encore le risque de rotation des effectifs est bien réel.

Sur ce point, quels que soient les acteurs concernés, rien n'est acquis, car le facteur clé de réussite sur ce marché de l'emploi très concurrentiel est la capacité de faire vivre avec succès un projet d'entreprise attractif.

Conclusion

L'agilité est une démarche globale et exigeante, car elle transforme radicalement les modes de décision en généralisant le recours à des équipes pluridisciplinaires qui ont un pouvoir de décision sur les produits qu'elles ont la charge de développer. Les spécificités du domaine bancaire renforcent les exigences sur le rôle de PO. Sur le périmètre IT concerné, l'agilité s'accompagne de la mise en place de nouveaux rôles et comportements des opérationnels et des managers. Mais il ne s'agit pas seulement d'une question d'organisation, car les choix de l'architecture et des outils conditionnent respectivement la manière d'organiser les équipes agiles et leur niveau de performance. Si ses premiers pas sont couronnés de succès, la voie de l'agilité ne pourra pas se cantonner au seul domaine IT : elle exigera en effet une évolution progressive de l'ensemble des processus et de la culture managériale de la banque pour consolider l'avantage compétitif généré. Ce qui ne change pas, c'est la nécessité d'ajuster entre elles capacité et demande, même si c'est à un niveau plus productif. Finalement, un des plus grands défis est de réussir à rester attractif auprès de profils exigeants sur un marché de l'emploi actuellement très disputé.