

NatWest trouve la clé de sa transformation Agile



Secteur d'activité :
Services financiers

Présence géographique :
Royaume-Uni

Effectifs :
62 000

Solution Planview :
Planification Agile d'entreprise

Produit Planview :



PROBLÉMATIQUE

Familier des changements, NatWest – tout comme ses quelque 19 millions de clients – était sur le point d'entrer dans une période de bouleversement numérique et économique sans précédent. Entre technologies émergentes, évolutions démographiques et incertitudes économiques et institutionnelles, ce grand établissement bancaire et financier britannique était parvenu à la conclusion qu'il devait simplifier ses activités et intensifier ses investissements dans des outils à même d'optimiser l'efficacité. Dans les faits, cela impliquait d'étendre les méthodologies Lean et Agile à une organisation vaste, complexe et géographiquement dispersée.

SOLUTION

NatWest ne savait pas à quoi s'attendre, ni dans quelle mesure son adoption de la solution Planview de planification Agile d'entreprise l'aiderait à évoluer vers de nouvelles méthodes de travail. Très vite, la banque s'est rendu compte du rôle moteur de Planview dans l'adoption et la gestion de l'Agile à grande échelle. Planview LeanKit™ s'est révélé être en parfaite harmonie avec l'état d'esprit et la culture Agile de NatWest, ce qui en a fait un levier essentiel de sa transformation.

« Nous utilisons Planview LeanKit pour étendre l'Agile à toute notre organisation. LeanKit facilite et pérennise le changement. »

– Paul Hickman, analyste senior

À propos de NatWest Group

Aujourd'hui, NatWest Group (anciennement Royal Bank of Scotland) et ses marques englobent des centaines d'établissements financiers historiques, dont certains ont été fondés il y a plus de 300 ans. Basé au Royaume-Uni, le groupe a fait le choix de l'innovation et des partenariats pour proposer une large gamme de produits et de services aux particuliers, aux entreprises de toutes tailles et aux clients institutionnels.

Problématique : un long parcours de transformation

Impossible de survivre à des siècles de fusions, d'acquisitions et de rebranding sans avoir soi-même une bonne idée des codes et des déterminants de l'évolution d'une organisation. Et question changement, NatWest Group s'y connaît.

Comme n'importe quelle entreprise, la banque doit continuer à s'adapter à un environnement en constante mutation et enclencher les bons changements au bon moment. Pour faciliter cette transition, elle a implémenté des approches plus agiles et adopté les principes Lean pour la gestion et la réalisation de ses livrables. Le Kanban fait également partie intégrante de cette initiative, baptisée « New Ways of Working » (littéralement « nouveaux modes de travail »).

L'environnement NatWest, c'est plus plus de 4 000 projets répartis entre plus de 400 programmes pluriannuels, dont chacun converge vers ses initiatives stratégiques. À mesure que ses équipes adoptaient le Kanban, les tableaux blancs et les post-its si caractéristiques de cette méthode ont commencé à proliférer un peu partout dans les locaux. Malgré la pléthore d'outils à leur disposition pour faciliter les nouveaux modes de travail, les équipes ne pouvaient s'entendre sur un seul et même outil éprouvé pour toute l'organisation.

« Nous avions de nombreux plans, avec un portefeuille hybride où cohabitaient toutes sortes de méthodologies, du cycle en V à l'Agile. La planification et le rapprochement des activités étaient donc parfois très différents et très difficiles », raconte Kevin Meddeman, responsable de la transformation EPM, à la tête de l'équipe chargée des technologies de changement chez NatWest.

En introduisant un nouvel outil, le groupe craignait d'entraver ou de perturber les nombreuses bonnes pratiques déjà en place dans l'organisation. Toutefois, il avait aussi de plus en plus besoin de pivoter, de monter en charge et de mobiliser des ressources rapidement pour répondre aux attentes du marché. Autant d'impératifs qui imposaient de faciliter le travail de ses équipes dispersées géographiquement, a fortiori dans une optique de généralisation des méthodologies Agile et Kanban.

Solution : LeanKit en renfort de l'Agile

Déjà client de Planview, NatWest a alors décidé d'évaluer le potentiel d'une adoption élargie de la solution Planview de planification Agile d'entreprise pour favoriser les nouveaux modes de travail et la transformation Agile dans son organisation. La banque a opté pour un POC (Proof of Concept) couvrant Planview LeanKit, module de gestion de programmes Agile et de visualisation de l'exécution des activités, et partie intégrante de la solution Planview de planification Agile d'entreprise. Ce faisant, elle entendait donner à ses équipes les moyens d'appliquer les principes et processus Lean et Agile.

Kevin Meddeman et Paul Hickman (analyste senior au sein du Change Center of Excellence de NatWest) ont choisi de laisser leurs équipes adopter LeanKit comme bon leur semblait. Ils n'ont ni restreint les conditions de cette adoption ni imposé de cas d'usage prédéfinis. Conscient qu'il fallait d'abord maîtriser les principes Lean-Agile avant de pouvoir implémenter LeanKit et entamer le processus de transformation, NatWest a mis en œuvre un modèle de type « formation des formateurs ».

En élevant les primadoptants au rang d'ambassadeurs, le groupe a favorisé une hausse régulière de la demande, fort de l'élan généré par une forte adoption de LeanKit au sein de la base initiale d'utilisateurs. Kevin Meddeman et Paul Hickman ont laissé cette croissance organique suivre son cours. Au fil des démonstrations, du bouche-à-oreille et des retours d'expérience positifs, la demande a alors explosé. Les avantages mis en lumière par la phase pilote et la capacité de LeanKit à créer une vue transversale des activités des équipes ont suffi à créer une dynamique d'expansion massive de l'Agile.

À l'aide du Customer Success Center de Planview, NatWest a élaboré des bonnes pratiques visant à accélérer la prise en main par ses équipes et à remplacer les anciennes méthodologies et les anciens systèmes de gestion des activités. Ainsi, de la finance au marketing, il a pu mobiliser les groupes les plus divers à travers toute l'organisation pour explorer la capacité de LeanKit à impulser la transformation.

Les responsables ont commencé à suivre dans LeanKit les résultats obtenus par leurs départements respectifs. La création de liaisons parent-enfant entre les cartes et les tableaux permettait de connecter les activités à différents niveaux de l'entreprise. Ils ont également pu affiner leur utilisation des métriques à des fins d'amélioration continue. Certaines équipes se sont même appuyées sur LeanKit pour faciliter leur PI Planning virtuel.

Résultats : une communauté collaborative florissante

D'un simple POC lancé en mai 2018 avec une base de 100 à 200 utilisateurs, NatWest en est venu à adopter LeanKit en production dans toute son entreprise, avec à la clé une véritable maîtrise du Kanban et des principes Lean à travers l'organisation. Florissante et autonome, la communauté LeanKit du groupe compte aujourd'hui plus de 5 000 utilisateurs.

« Des primadoptants aux équipes d'équipes, en passant par les départements, tous s'accordent à dire que la flexibilité de Planview LeanKit et sa simplicité d'utilisation ont vraiment facilité son adoption et stimulé notre croissance globale », explique Paul Hickman, dont l'équipe est chargée de la structuration du changement au sein NatWest Group.

« L'application étant désormais en production, nous pouvons la proposer comme éventuelle solution pour une architecture intégrée en vue de gérer l'Agile à l'échelle de notre organisation. »

Perspectives : une transformation pérenne

NatWest compte bien entretenir cette dynamique et poursuivre l'expansion de sa base d'utilisateurs LeanKit afin de répondre aux besoins des métiers et de pérenniser l'Agile dans son organisation.

Pour découvrir tous les avantages des solutions Planview® pour votre organisation, rendez-vous sur [Planview.com/fr](https://www.planview.com/fr).

planview® 