

L'Agilité face à ses vents contraires

Animés par une volonté toujours plus vive d'optimiser l'efficacité de leur méthode de gestion de projet informatique, nombreux sont les responsables de programme à tendre l'oreille une fois le mot « Agilité » prononcé. Cet intérêt n'est pas sans rapport avec le constat dressé par le Standish Group qui établit dans sa dernière étude [Chaos Studies 2018](#) que, au global, les projets menés dans un cadre Agile ont eu un taux de réussite observé bien supérieur à ceux ayant bénéficié d'une approche dite traditionnelle (modèle en Cascade) à savoir 42% de réussite au sens respect des exigences de Qualité, Coût et Délai pour les projets Agile contre seulement 26% pour les autres.

Cette étude a été effectuée sur plus de 50 000 projets informatiques à travers le monde, menés entre 2013 et 2017 et dont le budget de développement était compris entre 400 000 euros pour les petites entreprises et 2 millions d'euros pour les grands groupes.

APPROCHE	BILAN DU PROJET		
	RÉUSSITE	EN DIFFICULTÉ ⁽¹⁾	ÉCHEC
AGILE	42%	50%	8%
TRADITIONNELLE	26%	53%	21%

⁽¹⁾ En retard, manquant de fonctionnalités et/ou dépassant le budget

Bien que ces résultats tendent à prouver l'efficacité de la gestion Agile et ainsi encourager son adoption, force est de constater que le pourcentage de réussite des projets IT menés via ce type d'approche reste, toujours selon cette étude, relativement moyen.

Il peut être alors tentant d'affirmer que la non réussite d'un projet IT dans le respect du cahier des charges est directement imputable à l'approche Agile en elle-même qui ne serait pas aussi brillante et adaptative qu'elle ne le laisserait entendre.

Cette conclusion vous paraît trop simple ? Vous l'aurez compris, c'est parce qu'elle est fautive. En effet, la réussite ou l'échec d'une méthode ne vient pas de la méthode en elle-même mais bien de la manière dont elle est employée par les personnes en charge en fonction de leur niveau de connaissance et de leur expérience du Framework.

Pour quelle raison l'Agilité ne marche pas ?

Dans toutes les méthodologies de gestion de projet, il est important de rappeler que la composante la plus élémentaire mais aussi la plus décisive à prendre en compte est le facteur humain.

Les membres de l'équipe ont, en effet, un rôle central dans la réussite de la conduite d'un projet dans le cadre Agile quel que soit le stade de maturité de ce framework au sein des équipes et de l'entreprise. Il est donc primordial que toutes les personnes impliquées dans le projet adhèrent à la philosophie Agile. Or, pour pouvoir adhérer à une philosophie et in fine mettre en œuvre ses grands principes, encore faut-il en comprendre pleinement la substance.

➤ ...importées dans une entreprise aux multiples strates...

Si la philosophie Agile peut potentiellement être simple à mettre en œuvre au sein des petites équipes et organisations, l'exercice s'avère beaucoup plus ardu en ce qui concerne les grandes entreprises. S'il a été décidé que le déploiement de l'Agilité à grande échelle (« Scale Up ») doit être mis en œuvre, savoir quelles unités devraient, ou non, être réorganisées en équipes Agiles ne s'improvise pas. En outre, il peut être difficile pour les décideurs d'évaluer ce besoin lorsque celui-ci concerne des unités éloignées de la direction à plus forte raison que toutes les activités n'ont pas nécessairement besoin d'être organisées en équipes Agiles. Un déploiement trop hétérogène de l'Agilité à grande échelle peut notamment conduire à des situations où, des équipes travaillant sur un même projet et ayant déjà sauté le pas vers l'Agilité se retrouvent à dépendre d'autres équipes qui n'auraient pas (encore) été converties à ces principes et n'apporteraient pas le soutien attendu. En conséquence, des tensions et des zones de frictions peuvent apparaître et ainsi amoindrir le bénéfice attendu par l'emploi de l'Agilité.

➤ ...avec une culture fermement ancrée

Outre les immanquables résistances aux changements rencontrées dans toute organisation notamment dans le cas d'une transformation Agile, si tous les efforts et le temps investi pour fédérer les équipes et le management à l'Agilité ne portent pas leurs fruits, il n'est alors pas impossible que l'entreprise elle-même n'était pas à la base prédisposée à accueillir l'Agilité et ses valeurs comme cadre de travail à plus ou moins grande échelle, et ce pour des raisons essentiellement structurelles et politiques.

Certains environnements organisationnels sont plus favorables que d'autres à l'adoption de l'approche Agile au sein de leur écosystème notamment grâce aux

synergies qui auront pu être développées au sein de l'organisation et à la qualité des interactions entre les membres des différentes équipes.

La réussite d'un projet IT effectué dans un cadre Agile est donc fortement corrélée à la compatibilité de la culture de son entreprise avec les valeurs premières de l'Agilité. Dans le cadre d'une structure adoptant des valeurs « historiques » et incorporant des pratiques hérités fortement enracinées, la préférence restera par défaut portée sur le respect des procédures internes et des circuits de décision traditionnels. Dès lors, toute tentative d'adopter l'Agilité comme cadre de travail, se heurtera à un moment ou un autre à l'inertie du système en place et se soldera dans la majeure partie des cas par la mise au placard de cette approche et le cas échéant par l'abandon des projets entrepris dans le cadre Agile si le déploiement n'a pas été cadré en amont de manière stratégique.

Pour quelle raison l'Agilité ne marche pas ?

➤ Des valeurs mal comprises...

Compte tenu des enjeux induits par la mise en place de ce nouveau cadre, il peut être tentant de mettre en place d'abord les outils qui permettront de fonctionner dans un cadre Agile sans se soucier au préalable de la bonne acculturation des équipes aux valeurs Agile.

Il n'est, en effet, pas rare de voir au sein des organisations des équipes avec peu (voire pas du tout) d'expérience de terrain en environnement Agile, tenter d'utiliser certains éléments de langages, méthodes ou autres pratiques empruntés à l'Agilité sans pour autant qu'il y ait eu en amont un travail de fond afin de faire adhérer l'ensemble des parties prenantes, et en particulier le top management, aux valeurs de l'Agilité.

Cet écueil, très fréquent, mène pratiquement toujours au même résultat : des projets qui traînent en longueur, des équipes qui ne se comprennent pas, une perte de repères, de motivation et au final un gâchis de ressources pour l'entreprise.

L'Agilité est un cadre favorisant la collaboration, l'autonomie et l'innovation dans le but ultime de fournir à un client un produit fonctionnel à forte valeur ajoutée, le tout dans une démarche d'amélioration continue. Cette philosophie et les différentes approches qui en découlent doivent être perçues avant tout comme une réponse à un besoin de qualité et de satisfaction client.

Selon nous, la première démarche pour favoriser une transition gagnante vers l'agilité est d'identifier, d'une part, les points de compatibilités entre la culture de l'entreprise et la culture Agile et d'autre part de vérifier que la philosophie Agile et le sens de la transformation de l'entreprise vers ce nouveau modèle soient bien compris et diffusés à tous les niveaux de l'organisation.

Pour cela, nous recommandons la collaboration avec des coachs Agile spécialisés ainsi que des chefs de projets Agile expérimentés qui sauront accompagner l'entreprise dans sa transition en développant notamment une approche basée sur les trois points suivants :

1. Adapter la stratégie de déploiement de l'Agilité au contexte, à la taille et à la culture de l'entreprise en réalisant un diagnostic personnalisé par des méthodes validées pour permettre le déploiement d'un programme de transformation Agile adapté.
2. Favoriser la compréhension de la philosophie Agile, de ses valeurs fondamentales et des principes qui en découlent en organisant des ateliers dédiés auprès de la direction et des équipes.
3. Encourager la communauté managériale à adopter collectivement des pratiques en phase avec la philosophie Agile en organisant des sessions d'accompagnement auprès des managers et des équipes.

Une fois ces trois leviers actionnés, il conviendra de mettre à disposition des collaborateurs un environnement de travail qui leur permettra d'évoluer efficacement dans ce nouveau cadre et de mettre en place des KPI permettant de mesurer la performance dégagée par l'approche choisie. En accompagnant nos clients dans cette démarche, nous avons pu relever notamment trois axes ayant servi de moteur à cette adoption de l'Agilité :

➤ L'approche par le Management Agile...

Avec l'incorporation des pratiques managériales compatibles avec l'agilité (citons par exemple le Management 3.0), le manager de proximité aura tendance à « horizontaliser » sa position en jouant davantage le rôle de coach pour ces équipes, en leur donnant de l'autonomie, en favorisant l'initiative et en les responsabilisant. Il jouera également le rôle d'influenceur en encourageant l'adoption des pratiques issues de l'agilité. Cela contribue à maintenir la pérennité des bonnes pratiques adoptées lors de la transition et à en développer de nouvelles. Ce type de management Agile est en particulier très adapté aux nouvelles générations de collaborateurs notamment ceux de la génération Y et Z aspirant à davantage d'autonomie et de liberté d'action dans le cadre de leur mission.

➤ Un espace de travail repensé...

Rassembler toutes les équipes aspirant à avoir de fortes interactions en un seul et même endroit a longtemps été la norme en termes de bonne pratique Agile.

Cependant bien que l'aménagement d'un espace de travail centralisé soit encore considéré comme un des grands principes de l'Agilité, cette pratique doit être mise en perspective avec les nombreuses vagues d'offshoring de ces dernières années. Par ailleurs, la crise sanitaire a totalement bouleversé le paradigme dans lequel nous évoluons en termes d'organisation du travail. Notamment, la mise en place du télétravail s'est imposée récemment comme la norme non seulement pour garantir la continuité de l'activité mais aussi pour permettre aux équipes de gagner davantage en autonomie et en responsabilité, valeurs fondamentales de l'Agilité, qui à terme se traduit le plus souvent par un gain en productivité. Ainsi, la combinaison de ces principaux facteurs et l'émergence des besoins qui en découlent a ainsi accéléré la transition vers un modèle Agile intégrant l'éclatement géographique des équipes projet.

➤ **Des outils collaboratifs adaptés...**

Avec la généralisation du télétravail, l'utilisation massive d'outils de communication et de partage est devenue plus que jamais indispensable à la bonne collaboration entre les acteurs permettant à la fois aux équipes d'échanger efficacement tout en sécurisant et en traçant le flux d'information.

Les systèmes de messagerie web et instantanée sont désormais de plus en plus complétés par l'utilisation en parallèle de plateformes collaboratives et d'espaces de partage et de stockage de contenu. Certaines solutions de marché proposent même des packs complets permettant de centraliser l'ensemble de ces fonctions.

Enfin, en fonction de la méthodologie Agile retenue (Scrum, Kanban, etc.) et des besoins spécifiques, des outils de management visuel compatibles avec les plateformes collaboratives, ainsi que des outils de reportings dédiés pourront être mis en place afin de garantir sur la durée le succès du dispositif.

Source: <https://www.standishgroup.com/news/37>

Communauté Project Management

Tasnim GASMI

Consultante Lamarck Solution –
Lamarck Group
Membre de la Communauté Project
Management

Thomas CAMPOMINOSI

Consultant Lamarck Finances –
Lamarck Group
Membre de la Communauté Project
Management