

Novembre 2021 | Article blogue

L'AVENIR DE L'AGILITÉ, ou l'art de réinventer le système

Par Géraldine Piquion



Nous sommes en 2021, deux ans après l'apparition d'une pandémie mondiale qui allait nous obliger à redéfinir, voire réinventer, notre monde connu et l'univers de nos interactions. En peu de temps, nous avons été contraints de remettre en question nos façons de travailler, de communiquer. Nous avons réévalué l'importance et l'interdépendance dans nos vies de chacun des éléments qui composent notre quotidien (famille, travail, loisir, environnement, échanges sociaux, etc.).

L'incertitude et la peur se sont aussi invitées dans le quotidien des chefs d'entreprise et des gestionnaires d'équipes. L'objectif n'étant pas uniquement de tenir debout, mais surtout de maintenir l'équilibre, la plupart des entreprises

ont dû redéfinir rapidement leurs approches et leurs méthodes de travail afin de composer avec un contexte évolutif et changeant et une accélération du rythme des affaires sans précédent.

Étrangement, 2021 l'année qui succède au grand bouleversement, marque aussi les 20 ans de l'apparition d'un manifeste qui à sa façon allait créer une petite révolution dans le monde des affaires et particulièrement du **management** et de la **gestion de projets**.

C'est en effet en 2001, dans les montagnes de l'Utah, que 17 experts en développement d'applications informatiques vont définir et créer le **manifeste Agile!**

Ce dernier se résume en une série de quatre valeurs et douze principes énoncés par ces experts, afin de guider les actions et comportements des gens qui implémentent et utilisent les approches Agiles. Ce manifeste a depuis donné naissance à un grand nombre de cadres de travail différents.

S'il s'avère que les **méthodes agiles** peuvent offrir des modèles de gestion efficaces dans les contextes de crise ou de transition, qu'elles peuvent aider à prioriser des processus ou le contraire, il importe tout de même de comprendre que l'**Agilité** est d'abord et avant tout un état d'esprit, une philosophie, une façon d'être. Comme toute philosophie, elle pose des questions, examine les réponses et propose une vision systémique inspirée d'un monde, d'une réalité précise. Lorsque le contexte change, l'Agilité évolue, se dynamise, génère de nouvelles approches, se repense et se redéfinit. Elle est le contraire de la rigidité et s'exprime pleinement dans le mouvement et la fluidité.

L'Agilité ne peut donc pas être vue comme une formule parfaite que l'on pourrait appliquer à toute structure, mais plutôt comme une perspective à adopter dans la définition et la vision des approches propres à un projet ou à un modèle d'entreprise.

LA TRANSFORMATION AGILE ET LES TENDANCES À LA GÉNÉRALISATION

« La transformation agile est un "tout" avec en toile de fond une profonde transformation culturelle : qui veut se transformer doit d'abord savoir qui il est et où il veut aller. Il doit connaître ce qui est important pour lui et ce auquel il croit. Cette transformation agile dont il est question rime donc avec la quête du sens de l'entreprise ».

Jean-Claude GrosJean,
auteur du livre *Culture de l'agile*

S'il est un fait indéniable, c'est que l'Agilité bien appliquée génère de la valeur pour une entreprise. Elle permet entre autres de prioriser les besoins, de réduire les délais, de minimiser l'impact des erreurs, de mieux utiliser les ressources et dans une certaine mesure, d'améliorer la productivité.

Le virage agile est d'ailleurs, à tort ou à raison, entrevu par les entreprises comme une voie directe amenant au succès et un indice indiscutable de leur adaptabilité au changement.

Mais, dans la réalité, l'Agilité est encore bien mal comprise et surtout encore bien mal appliquée, rendant parfois plus complexes certaines structures et plus contre-productives encore certaines pratiques ou approches adoptées.

Parlez-en à **Alain Benoit***, directeur de la pratique agile et coach en Agilité depuis plus de dix ans chez **Agilia solutions** qui nous confie combien le désir de performance et la pression de la réussite poussent certaines entreprises à adopter des approches ou des **frameworks** certes réconfortants, mais tout à fait inadaptés à leur contexte.

Il déplore entre autres une implantation des pratiques guidée par un désir de vitesse, d'efficacité, mais qui n'est soutenu par aucune véritable réflexion ou analyse du contexte, du profil des équipes, de l'environnement physique, etc.

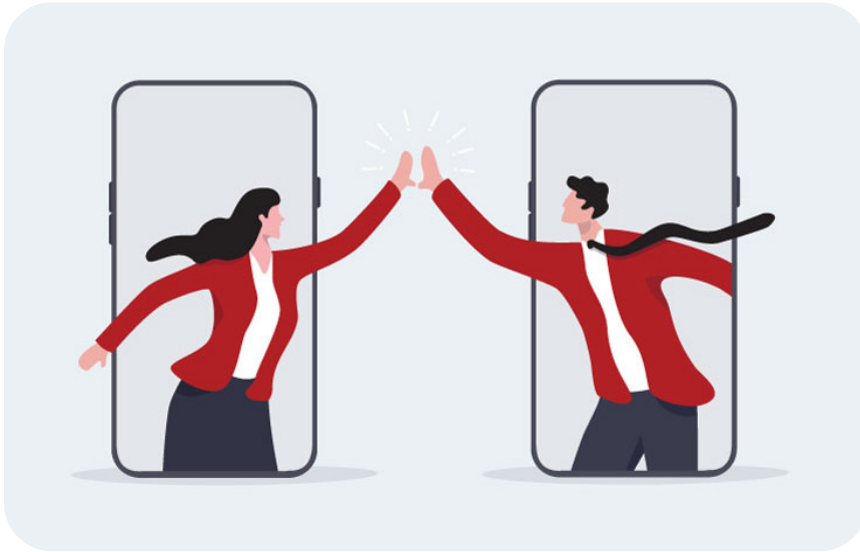
Or l'Agilité, bien qu'elle soit une tendance ou une mode de plus en plus valorisée, n'est pas du prêt-à-porter. Pour être efficace, l'alignement des **valeurs**, des **principes** et des **pratiques agiles** à adopter doit être guidé par la culture et l'environnement de l'entreprise.

À titre d'exemple, nous cite Alain Benoit, beaucoup d'entreprises implémentent certaines pratiques de **Scrum**, comme par exemple les rencontres journalières de synchronisation (daily scrum meeting), sans réellement comprendre l'intention derrière lesdites pratiques. Cette forme de généralisation de la pratique finit à moyen terme par générer une perte de temps et de chaleur au niveau des équipes créant un terrain propice à la démotivation et de la frustration à l'échelle.



« L'Agilité étant basée sur les individus et leurs interactions, sur les équipes, les changements qui surviennent au niveau du mode de travail (à distance, hybride ou en présence) ont un impact important sur le futur et nous commande de revoir nos pratiques, de questionner nos manières de faire.

L'enjeu n'est plus seulement d'assurer la **création de valeurs** et la **productivité** constante, elle est aussi et surtout de garantir la capacité pour une entreprise de remettre le bien être de ses employés au cœur de ses préoccupations et de **mobiliser ses équipes**.



Pour ce faire, il faut pouvoir assurer la qualité et l'efficacité des **nouveaux canaux de communication** autant formels qu'informels afin de redonner confiance et sécurité aux acteurs de premier plan de l'Agilité », ajoute M. Benoit.

On pourrait parler longuement de frameworks, de méthodes ou de pratiques diverses pour faire face aux nouveaux défis de la

modernité, mais il est une vérité inébranlable : l'être humain demeurera toujours au cœur de la dynamique entrepreneuriale. Aux deux axes de la création d'un produit ou d'un service, il y a **ceux qui créent** (les équipes) et **ceux pour qui l'on crée** (les clients).

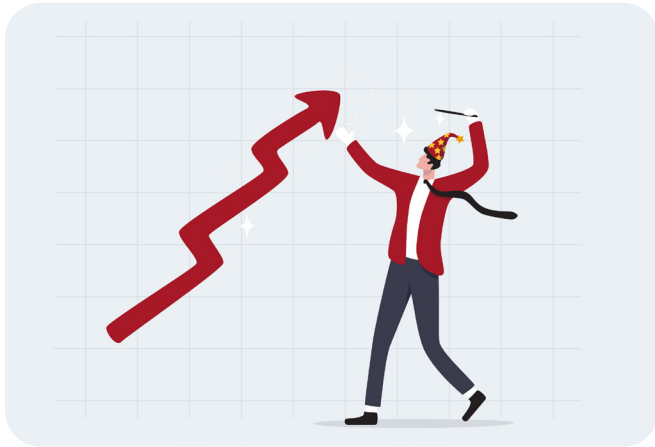
S'il y a autant de façons de « **Faire de l'agile** », il n'y a véritablement qu'une raison centrale d'« **Être agile** » et ce n'est pas d'assurer la compétitivité de l'entreprise, car cela est plutôt un effet que l'on cherche à obtenir.

La raison d'« Être agile » c'est de donner à ceux qui créent de la valeur le pouvoir de choisir les **méthodes**, les **pratiques** et les **outils de communication** adaptés à leur contexte et capables d'accroître leur efficacité. Une équipe agile capable d'évoluer dans un cadre non prescriptif, mais inspirant et circulaire se sentira totalement investie dans le progrès et l'amélioration du produit ou du service qu'elle doit livrer.

La présence d'un coach agile sera alors pertinente, non pas pour appliquer la recette parfaite, mais plutôt pour supporter et encourager les gestionnaires et les équipes à développer cet esprit agile et autonome qui s'exprimera dans les processus décisionnels autant que dans l'opérationnalisation des stratégies.



L'AGILITÉ, CETTE RECETTE MIRACLE TANT RECHERCHÉE!



Il ne fait aucun doute que l'Agilité continuera de séduire de plus en plus d'entreprises comme le démontre d'ailleurs l'engouement accru pour les conférences et ateliers proposés par l'**Agile Tour 2021**. Beaucoup de gestionnaires y participeront avec l'espoir inavoué d'y trouver des solutions miracles à leur besoin de performance et d'adaptation aux nouveaux défis de l'heure.

Le rôle des évangélistes agiles de l'avenir sera d'enligner ces gestionnaires et ces équipes vers la création des conditions de succès entourant l'application des méthodes. La création d'un environnement de travail ou mieux d'un écosystème qui encourage et stimule la participation collective qu'elle soit à distance, en présence ou hybride sera un élément clé de l'agilité du futur.

Comme le réaffirme Alain Benoit en conclusion de notre entrevue : « Les cadres de travail comme **Scrum, Kanban, SAFe** et les mouvements tels que **DevOps** continueront d'éclorre et de proposer des solutions pour améliorer la performance et la productivité. Toutefois, ils demeurent des outils qui servent une vision et des objectifs de création de valeur et de mobilisation des personnes avec tout ce que cela implique d'efforts de collaboration, de communication, de maintien de la sécurité psychologique au sein des équipes. Sans une adéquation parfaite avec la culture spécifique d'une entreprise, le miracle de la transformation ne sera qu'un mirage et les efforts seront vains ».

Dans un futur entrepreneurial où chaque nouvelle donnée, où chaque nouvel acteur introduit devient une plaque tectonique qui a le pouvoir d'ébranler l'économie dans son ensemble, complexifier à outrance un système peut jouer considérablement sur le degré de réactivité d'une entreprise. Presque autant que la tendance à vouloir généraliser les succès et créer des recettes.

Il importe finalement de se rappeler que l'intérêt même de l'agilité consiste à simplifier les processus et qu'elle s'inscrit dans une mouvance continue au cœur de laquelle l'individu, unique et tout aussi complexe, se doit de trouver sa place.



***Alain Benoit, directeur de la pratique agile chez Agilia Solutions**

Tombé dans l'Agilité il y a bientôt 15 ans, Alain Benoit est un Coach Agile qui prône de remettre l'humain au cœur du système. Il aide les organisations à créer des environnements où les personnes se sentiront à l'aise de libérer leur potentiel et leur créativité. Pour lui, l'Agilité est d'abord une question d'humain et d'interactions ainsi que de création de valeur avant l'application d'un cadre ou la mise en place de pratiques!