



La force de l'engagement^{MD}

Le changement de culture
et l'approche agile :

**ou pourquoi l'agilité n'est pas
toujours au rendez-vous**

Table des matières

1.0	Rentabilité du développement agile pour l'entreprise	1
2.0	Barrières à l'adoption du développement agile.....	2
3.0	Établissement d'une culture d'entreprise agile	3
4.0	Conclusion	5



Les trois principales conclusions de cette étude

1. Le développement agile est *extrêmement* efficace. Cependant, il est extrêmement difficile d'instaurer une culture d'entreprise agile.
2. Les méthodes agiles constituent l'élément catalyseur tout indiqué pour transformer les processus, les outils et les relations entre les fonctions d'affaires et informatiques (TI) afin d'accroître la performance de l'entreprise.
3. La création d'une culture agile requiert une vision ferme, l'appui des fonctions d'affaires et TI, de même qu'une solide gouvernance et une feuille de route claire.

1.0 Justification commerciale des méthodes agiles pour une entreprise

L'évolution rapide des marchés d'aujourd'hui, qui sont imprégnés par le numérique, de même que la lutte de plus en plus intense que se livrent les organisations pour attirer des clients font en sorte qu'elles doivent évoluer avec une vitesse et une agilité sans précédent. Pour composer avec cette réalité, les entreprises sont à la recherche d'un avantage qui leur permettra de se distinguer de leurs concurrents; et pour bon nombre d'entre elles, cet avantage consiste à adopter des méthodes agiles en matière de développement de logiciels.

La promesse d'agilité est axée sur la transition des pratiques et « facilitateurs » de développement logiciel traditionnels lents et réglementés à l'excès vers une approche plus souple et itérative qui permet aux organisations de réagir rapidement aux besoins changeants des entreprises ainsi qu'aux technologies émergentes. Les méthodes agiles, notamment la méthodologie scrum, la programmation extrême et le développement logiciel adaptatif, mettent l'accent sur la définition continue des exigences, l'étroite collaboration entre les équipes, les essais fréquents et rapides, et la livraison des logiciels par itérations brèves et rapides. Les firmes qui ont adopté les processus agiles ont constaté des améliorations considérables, tous secteurs confondus, tant sur le plan de la qualité que de l'agilité et de la rapidité de mise en œuvre des produits minimums viables et des versions subséquentes aux clients.

La transition entre les approches et facilitateurs traditionnels et l'intégration et la mise en œuvre agiles et continues en matière de développement de logiciels a été difficile pour plusieurs raisons, l'une d'elles étant la forte résistance culturelle des organisations.

Cependant, pour bon nombre d'organisations, cette promesse d'agilité demeure insaisissable. Bien que les méthodes de développement agiles soient apparues en 2001, de nombreuses organisations ont eu de la difficulté à en tirer la pleine valeur, alors que d'autres ont carrément échoué. La transition entre les approches et facilitateurs traditionnels et l'intégration et la mise en œuvre agiles et continues en matière de développement de logiciels a été difficile pour plusieurs raisons, l'une d'elles étant la forte résistance culturelle des organisations.

Malgré ces difficultés, le développement agile est devenu un impératif commercial, car les attentes des clients continuent de croître dans le monde numérique. Lorsqu'une grande entreprise s'engage sur la voie du développement agile, elle engage souvent un partenaire en services-conseils offrant des coaches d'expérience et des maîtres de la méthodologie scrum. Au début, tout semble bien se dérouler; les nouvelles méthodes agiles de colocation, de collaboration, d'établissement des priorités, de rétrospective et autres commencent à produire des résultats.

Cependant, après plusieurs sprints pilotes, plus rien ne progresse, car la culture de l'organisation oppose une forte résistance. Les pratiques, les processus, les outils et les structures et contrôles organisationnels qui sont enracinés dans l'entreprise ne sont pas propices au développement agile. Le code doit être mis en production, et franchir des barrières et des politiques d'essai rigoureuses. Il faut également obtenir du financement supplémentaire, et tous les coûts doivent être clairement déterminés et affectés; et les obstacles ne cessent de s'accumuler. Ironiquement, les contrôles (appliqués au personnel, aux processus et aux outils) qui ont été mis en œuvre au cours des dernières décennies pour garantir la qualité client (et tout ce qui y est associé) viennent contrecarrer les nouveaux programmes de mise en œuvre agile visant à accroître la qualité client.

Pour que les initiatives agiles deviennent viables, il faut mettre sur pied un programme stratégique de changement de culture. Les organisations doivent changer ou compléter les méthodes existantes (p. ex., en ce qui concerne les personnes, les processus et les outils) pour créer un environnement où il sera possible de mettre en place des initiatives agiles efficaces.

Pour reprendre l'analogie d'un membre de la direction d'une entreprise cliente, au début du cheminement agile, les projets agiles sont des « fleurs délicates » qu'il faut protéger, sinon, elles seront piétinées par l'organisation. Au début du cheminement agile, les projets pilotes ou « phares » et les initiatives agiles ont besoin d'un soutien particulier et doivent être protégés jusqu'à ce que l'organisation soit prête à adopter complètement le développement agile.

Les avantages de ce « cheminement culturel agile » vont bien au-delà des résultats combinés des projets agiles. En effet, le changement culturel créé grâce au programme de transformation agile d'une entreprise offre non seulement la puissance de l'intégration et de la mise en œuvre continues, mais également l'harmonisation complète des processus opérationnels et des TI, ainsi que les gains d'efficacité importants réalisés grâce à la transformation des outils, du personnel et des processus existants.

Les méthodes agiles jouent un rôle important pour faciliter la transformation des opérations dans une organisation.

Chaque année, dans le cadre du programme *La voix de nos clients* de CGI, nous réalisons des entrevues en profondeur avec des leaders des fonctions d'affaires et informatiques (TI) de tous les secteurs d'activité afin d'obtenir leurs perspectives sur les tendances qui ont des incidences sur leurs organisations et sur ce qu'ils entendent modifier dans leurs priorités et leurs plans d'affaires et des TI pour relever les défis et saisir les occasions qui se présentent à eux. Les résultats de nos 1 000 entretiens avec ces leaders démontrent que, bien que les initiatives de transformation numérique constituent pour eux une priorité, ils ont de la difficulté à trouver des manières de mettre en œuvre ces activités de « changement culturel ».

En 2016, dans le cadre de notre programme *La voix de nos clients*, nous avons discuté avec plus de 1 000 leaders issus de 10 secteurs d'activité et de 20 pays. Les résultats de l'analyse *CGI Global 1000* confirment que les organisations demeurent concentrées sur la transformation numérique et sont rapidement en voie de passer de l'étape de l'analyse et de l'expérimentation de projets numériques distincts vers des initiatives qui harmonisent les processus existants et numériques pour réaliser une transformation globale de l'entreprise.

Les priorités TI qui ressortent de ces entretiens sont les suivantes, et elles démontrent la nécessité et la valeur des méthodes agiles.

1. Générer des renseignements sur les clients et le marché pour une prise de décision rapide et éclairée
2. Développer le traitement numérique complet en temps réel
3. Protéger l'organisation des cyberattaques et autres menaces
4. Rationaliser et moderniser les TI pour réduire les coûts d'exploitation
5. Adopter de nouveaux modèles de prestation de services (p. ex. logiciel service [SaaS], plateforme service [PaaS], impartition)

Le développement agile est devenu une motivation clé et canalise les ambitions de réforme culturelle de l'organisation. Ce type de réforme culturelle est nécessaire si les organisations veulent que l'activité transformationnelle de l'entreprise compense l'augmentation continue des coûts et des efforts d'exploitation.

Avant de voir *comment* on peut réaliser les promesses du développement agile par un changement culturel, passons en revue certaines des principales barrières à la mise en œuvre du développement agile et les raisons pour lesquelles ses promesses sont demeurées inaccessibles pour un grand nombre d'entreprises.

2.0 Barrières à l'adoption du développement agile

Le développement agile est en adoption croissante. Quatre-vingt-quatorze pour cent de toutes les organisations sondées lors de la 9^e édition du sondage annuel *State of Agile* de VersionOne appliquent les méthodes agiles. Et le pourcentage de répondants ayant des équipes agiles réparties est passé de 35 % à 80 % de 2012 à 2014. Cependant, en dépit de l'adoption accrue, les taux d'échec des projets agiles sont élevés pour bon nombre d'organisations.

Les répondants au 9^e sondage annuel *State of Agile* ont mentionné les causes principales ci-dessous dans le cas des projets agiles ayant échoué.

- Manque d'expérience avec les méthodes agiles (44 %)
- Philosophie ou culture de l'entreprise incompatible avec les valeurs fondamentales de l'approche agile (42 %)
- Appui insuffisant de la direction (38 %)
- Pression externe pour suivre les processus traditionnels en cascade (37 %)
- Manque d'appui pour la transition culturelle (36 %)
- Problème plus vaste relatif à l'organisation ou aux communications (33 %)
- Réticence de l'équipe à suivre les méthodes agiles (33 %)
- Formation insuffisante (30 %)

Deux des cinq principales raisons sont directement liées à la culture, alors que les autres raisons y sont également liées de manière indirecte. À l'instar d'autres études, ce sondage révèle l'importance cruciale de la culture pour réussir grâce au développement agile. L'incapacité à surmonter la résistance culturelle et à mettre sur pied une organisation prête pour l'agilité constitue la principale barrière à l'adoption réussie du développement agile par l'entreprise.

Une autre raison pour laquelle le changement culturel est crucial pour l'adoption des méthodes agiles par l'entreprise est le fait que ces méthodes doivent souvent coexister avec des méthodes traditionnelles de développement. Bon nombre d'organisations comptent sur des systèmes essentiels existants qui sont en place depuis plusieurs décennies. Ces systèmes sont enracinés dans leurs opérations et comportent des contrôles importants qui sont intégrés dans les opérations.

Il peut être difficile d'adopter l'approche agile non seulement dans une culture fortement dépendante des systèmes et processus en place, mais aussi dans une culture qui est fortement axée sur le contrôle.

Il peut être difficile d'adopter l'approche agile non seulement dans une culture fortement dépendante des systèmes et processus en place, mais aussi dans une culture qui est fortement axée sur le contrôle. Le développement agile doit faire appel à la responsabilisation. Il ne fonctionne que si vous habilitiez vos équipes de développement à travailler en collaboration et de manière entrepreneuriale. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'adoption de la nouvelle culture à tous les échelons de la hiérarchie est essentielle pour assurer la réussite de la transformation agile de l'entreprise.

Dans l'ensemble, la culture d'une organisation est le produit final de ses outils, ses processus et ses mécanismes de contrôle. Par conséquent, pour réussir à changer sa culture, l'organisation doit, entre autres choses, changer ses outils, ses processus et ses mécanismes de contrôle.

En dépit de ces barrières, le développement agile crée de la valeur pour tous les types d'organisations et doit être envisagé non pas comme une solution miracle pour toutes les mises en œuvre, mais pour les situations dans lesquelles il s'avère judicieux pour l'entreprise. La numérisation, les solutions d'intégration des clients, et toutes les initiatives exigeant une réaction rapide aux attentes fluctuantes des clients sont des candidats sérieux pour la mise en place des méthodes agiles. Pour favoriser en continu une exécution réussie des projets agiles, les organisations doivent établir une culture prête à accueillir l'approche agile.

3.0 Établissement d'une culture agile

Comment les grandes organisations complexes font-elles la transition vers l'approche agile? Comment changent-elles leur culture?

Comment surmontent-elles les échecs des projets agiles antérieurs pour assurer la réussite des projets agiles? Les paragraphes suivants présentent les principaux facteurs de réussite associés à l'établissement d'une culture agile.

Engagement des équipes des fonctions d'affaires et informatiques (TI) de l'entreprise

Les projets et programmes agiles dans les grandes organisations hiérarchiques ayant des cultures de commande et de contrôle traditionnelles ne survivront tout simplement pas sans l'appui des cadres supérieurs. La décision et le désir de changer la manière dont fonctionne l'organisation doivent provenir de l'équipe de direction. Ce changement doit également porter sur les activités opérationnelles tout autant que technologiques, car la plupart des domaines d'exploitation de l'entreprise doivent changer pour que l'approche agile puisse prendre racine.

Les TI ne peuvent pas mettre en œuvre le développement agile en vase clos. Il est crucial d'établir une relation et une collaboration étroite entre les leaders des fonctions d'affaires et informatiques (TI). La mise en œuvre de l'approche agile dans l'entreprise doit être une responsabilité conjointe.

État de préparation de l'organisation

La plupart des organisations ne peuvent pas devenir entièrement agiles d'un seul coup. Elles ont plutôt besoin d'une feuille de route transitionnelle qui fournit le soutien approprié selon le niveau de préparation de l'organisation. L'approche puriste de l'adoption du développement agile, par laquelle tout développement traditionnel est complètement remplacé d'un seul coup, se soldera par un échec dans de nombreuses organisations, particulièrement celles qui reposent sur des contrôles étroits, des structures rigides et des analyses coûts-avantages. Pour établir une stratégie de changement efficace, il est important de comprendre où se situe l'organisation et de définir les phases de transition en fonction de sa maturité et de son niveau de préparation.

L'approche puriste de l'adoption du développement agile, par laquelle tout développement traditionnel est complètement remplacé d'un seul coup, se soldera par un échec dans de nombreuses organisations, particulièrement celles qui reposent sur des contrôles étroits, des structures rigides et des analyses coûts-avantages.



Habilitation et responsabilisation des équipes

En outre, l'agilité requiert une grande habilitation des équipes. Les équipes des TI doivent travailler différemment lorsqu'elles mettent en place des méthodes agiles. Dans un environnement traditionnel en cascade, les équipes s'alignent sur une fonction particulière, par exemple le développement ou les essais, et ont recours à des processus et des modèles, mais sans avoir une vue d'ensemble. En outre, elles travaillent souvent en vase clos. Or, l'approche agile requiert de la souplesse et une collaboration étroite entre les équipes qui convergent vers la réussite de l'initiative, peu importe la fonction. L'approche agile offre également aux équipes une grande transparence en ce qui a trait aux objectifs d'affaires sous-jacents à leur travail.

Cette manière de travailler requiert une gestion du changement des échelons supérieurs aux échelons inférieurs de l'organisation pour instaurer une culture axée sur l'apprentissage et le changement. Dans ce type de culture, les équipes sont habilitées à innover et à créer en fonction de leur compréhension de l'orientation stratégique de l'entreprise et ont l'autonomie nécessaire pour agir de manière indépendante et en collaboration. Nous voyons souvent des cadres intermédiaires résister activement ou secrètement à la transformation agile. Cette attitude est compréhensible, car lorsque nous habilitons le travailleur, nous n'avons pas besoin d'autant de paliers de gestion. Les cadres supérieurs doivent alors agir rapidement et fermement pour contrer cette résistance. L'organisation a besoin de savoir que la transformation agile est là pour rester.

Transformation transitionnelle

Pour établir le plan de transition approprié vers l'approche agile, il faut regrouper le personnel, les processus et les technologies, et déterminer à quel endroit il est commercialement avisé de mettre en œuvre des méthodes agiles. Comme mentionné précédemment, l'approche agile n'est pas une solution miracle. Il faut effectuer une évaluation des domaines les plus appropriés, et cette évaluation guidera ensuite la transition. Bon nombre d'organisations commencent immédiatement à faire des itérations agiles, et cela peut être trop difficile. Une approche transitionnelle bien définie est requise.

Programme agile

La transition vers les méthodes agiles ne se fait pas toujours en toute agilité pour bien des organisations. Il faut un programme efficace pour gérer la transition et mener à bien le changement culturel. Ce programme doit répondre à trois exigences clés.

- Communication – C'est l'exigence la plus importante. Une communication claire et cohérente entre les fonctions d'affaires et les fonctions informatiques ainsi qu'entre les équipes des TI générera les niveaux d'engagement, de compréhension et de collaboration requis pour une approche agile réussie.
- Soutien des échelons supérieurs aux échelons inférieurs – Une approche ascendante de l'adoption du développement agile doit recevoir l'appui de la haute direction pour être réussie. Ce soutien doit descendre la hiérarchie en cascade du sommet à la base.
- Collaboration continue entre les fonctions d'affaires et les fonctions informatiques (TI) – Comme nous l'avons mentionné précédemment, les fonctions TI ne peuvent pas à elles seules mettre en place le développement agile. La direction de l'entreprise doit participer dès le début et de façon continue, en fournissant des suggestions quant à l'orientation stratégique et aux objectifs de l'entreprise afin de guider le développement agile.

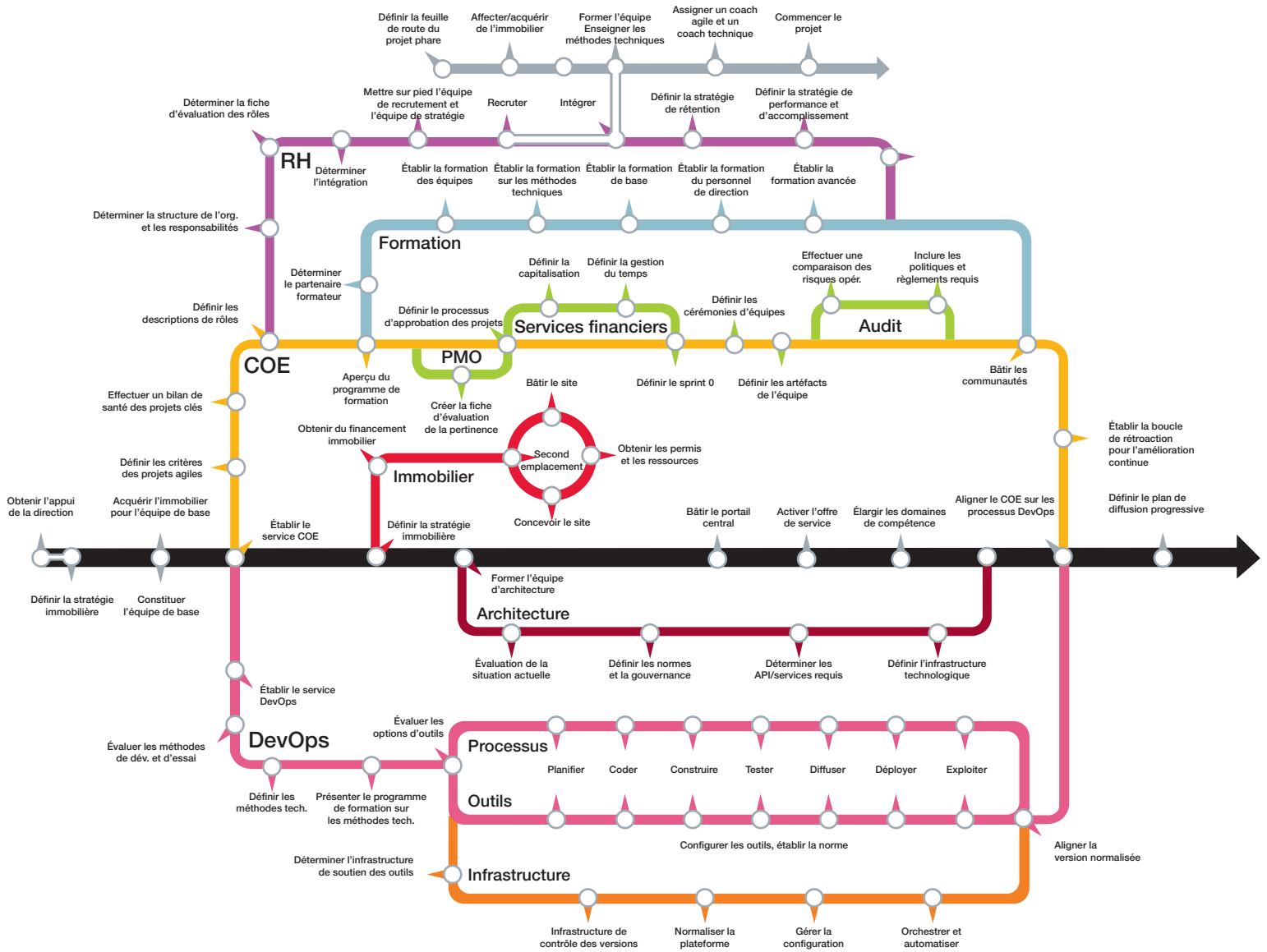
Partenaire agile d'expérience

Pour réussir une transition vers le développement agile, il est important de s'assurer les conseils avisés et le soutien d'un partenaire d'expérience. Le partenaire recherché doit s'engager à :

- travailler en étroite collaboration avec les cadres supérieurs afin de réaliser le changement culturel nécessaire;
- discuter de façon honnête et réaliste des avantages et des inconvénients du développement agile, sans essayer de le vendre ou de le présenter comme une solution miracle;
- expliquer où et comment le développement agile peut fonctionner au sein de votre organisation;
- démontrer comment le développement agile peut créer de la valeur.



Feuille de route pour réussir une transformation agile



CGI a développé et peaufiné cette feuille de route au fil de ses nombreux mandats auprès de grandes compagnies afin d'aider les organisations à réussir la transition au développement agile.

4.0 Conclusion

Le développement agile habilite les organisations de tous les secteurs à produire du logiciel de manière rapide et efficace afin de répondre à l'évolution des exigences du marché et des entreprises. En dépit de ses avantages, bon nombre d'organisations ont de la difficulté à réussir leur transition vers le développement agile, ce qui se traduit par un taux d'échec inutilement élevé des projets agiles. Plusieurs facteurs sont généralement à l'origine de ce taux d'échec, mais l'une des principales causes, sinon la première, est l'absence d'une culture prête à accueillir l'agilité. Il est indispensable d'investir dans la gestion du changement requise pour établir une culture agile afin de réussir sa transition vers le développement agile et bénéficier de tous les avantages concurrentiels qu'il procure. Par cet investissement, la haute direction, la direction des TI et les équipes des TI de votre entreprise pourront harmoniser leurs efforts et collaborer en vue de mettre en œuvre des solutions de qualité pour les clients, tout en favorisant une transformation organisationnelle continue.

À PROPOS DE CGI

Fondée en 1976, CGI est l'une des plus importantes entreprises de services en technologies de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires au monde et offre des services-conseils en management ainsi que des services d'intégration de systèmes et de gestion déléguée de grande qualité. Nous proposons des solutions et des services novateurs selon une approche rigoureuse se soldant par un bilan inégalé de 95 % de projets réalisés selon les échéances et budgets prévus. Grâce à notre engagement auprès de nos clients, leur indice moyen de satisfaction s'établit constamment à 9 sur 10.

CGI offre des solutions d'entreprise agiles à ses clients dans de nombreux secteurs d'activité, et plus particulièrement dans ceux des services bancaires et gouvernementaux, ainsi que des télécommunications. Nos experts en agilité, dont plus de 1 000 maîtres de la méthodologie scrum, et nos centres de prestation mondiale de services de pointe à l'échelle mondiale, aident les clients à mettre en place des cultures prêtes à accueillir l'agilité et à effectuer la transition vers des processus agiles afin d'améliorer de façon tangible tous les cycles de vie du développement des logiciels, et d'obtenir ainsi des résultats mesurables.

Pour en savoir davantage, consultez [cgi.com](https://www.cgi.com)

The CGI logo is displayed in a bold, red, sans-serif font. It is positioned in the bottom left corner of the page, below the main body of text. The logo consists of the letters 'CGI' in a clean, modern typeface.