

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 70 (2012)
Heft: 2

Artikel: L'agilité pour réagir à la complexité des projets
Autor: Baudet, Cédric
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390897>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 01.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

L'AGILITÉ POUR RÉAGIR À LA COMPLEXITÉ DES PROJETS

CÉDRIC BAUDET

Haute école de gestion Arc (HES-SO), Institut du management et des systèmes d'information
cedric.baudet@he-arc.ch

> Le management de projets par l'Agilité réhabilite les individus et leurs interactions. Dans cet article, nous évoquons quelques méthodes et techniques favorisant le respect des intérêts des parties prenantes et permettant de conduire un projet avec plus de réactivité face aux stimuli incertains de l'environnement des organisations. Nous tenterons de comprendre si l'Agilité permet de réagir adéquatement à la complexité croissante des projets contemporains.

Mots-clés: agilité, projet, *Scrum*, complexité, communication

Il est d'usage d'admettre que même si la complexité a toujours été inhérente aux projets, elle augmente continuellement. Mais si l'amplification de cette complexité devrait compromettre la réussite des projets, des études démontrent qu'il n'en est rien. Au contraire, une amélioration des projets menés avec succès – en respectant le triptyque objectif, coûts et délais – s'opère lentement. De nombreux facteurs sont à l'origine de la diminution des échecs des projets. Cet article se focalisera sur l'un d'eux: l'Agilité.

Après avoir exposé sa genèse, nous développerons quelques concepts, méthodes et outils agiles permettant de s'adapter plus rapidement aux changements imposés aux projets modernes. Puis, nous débattrons de la question: l'Agilité est-elle adaptée à tous les types de projets? Pour conclure, quelques pistes sur l'avenir de l'Agilité et des méthodes associées seront envisagées.

PLUS COMPLEXES MAIS PLUS DE SUCCÈS?

La complexité a toujours été inhérente aux projets. Pourtant, elle s'accroît continuellement. Pour Führer et Züger (2011), l'augmentation de la complexité est liée à la hausse du nombre de règlements et de lois ainsi qu'à la mondialisation des marchés qui exige une réflexion de plus en plus globale pour les institutions. En effet, les vifs stimuli environnementaux impliquent des adaptations régulières et si possible rapides des entreprises – adaptations conduites à l'aide de projets – afin de vivre en osmose avec leur environnement. De plus, le nombre d'intervenants et leurs interactions dans les organisations et dans les projets alimentent encore la complexité. Wysocki (2009) abonde dans ce sens et insiste sur l'incertitude liée aux conditions changeantes du marché. Pour lui, «*Uncertainty and complexity are positively correlated*».

Les nombreuses sources de cette complexité galopante sont des facteurs de risque d'échec pour les projets. Toutefois, des études parues récemment présentent une augmentation des taux de réussite des projets.

Comment l'expliquer? Pourquoi les projets réussissent mieux aujourd'hui qu'hier malgré l'accroissement de la complexité?

Selon une étude empirique publiée en 2011 par l'observatoire des projets stratégiques¹, 47% des organisations sondées affirment que plus de la moitié de leurs projets réussissent. Toutefois, ce bon résultat est à modérer avec les réponses de 55% des institutions qui indiquent qu'entre 16 et 55% de leurs projets sont abandonnés. L'étude confirme notre sentiment. La professionnalisation du métier de chef de projet et des méthodes matures en management de projets influent sur la réussite des projets. En effet, les résultats indiquent:

- > *«une forte corrélation entre les moyens mis en œuvre par les organismes et leur niveau de réussite et de maîtrise des projets. Les entreprises qui ont des processus mûrs et qui mettent en place des moyens sérieux ont tendance à obtenir des taux élevés de réussite des projets. Celles qui ont de faibles niveaux de processus connaissent des taux élevés d'abandon de projets».*
- > *«une forte corrélation entre le niveau de réussite et la capacité à détecter les problèmes critiques dès leur naissance et d'en informer l'échelon stratégique des projets».*

L'observatoire des projets stratégiques informe toutefois que ces résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la population au vu de la faible taille de l'échantillon observé. Une autre étude menée par le Standish Group² confirme cependant cette tendance. La publication bisannuelle, *CHAOS Manifesto*, de cette firme américaine, présente une embellie des projets réussis.

¹ L'observatoire des projets stratégiques est porté par le cabinet de conseil Daylight, l'Ecole Nationale Supérieure d'Informatique pour l'Industrie et l'Entreprise (ENSIIE) et l'Ecole Universitaire de Management de Lille (IAE Lille). Cet observatoire étudie plus particulièrement les projets à forte composante organisationnelle et en système d'information en France.

² Le Standish Group est une entreprise américaine basée à Boston. Elle est spécialisée dans le management de projets IT.

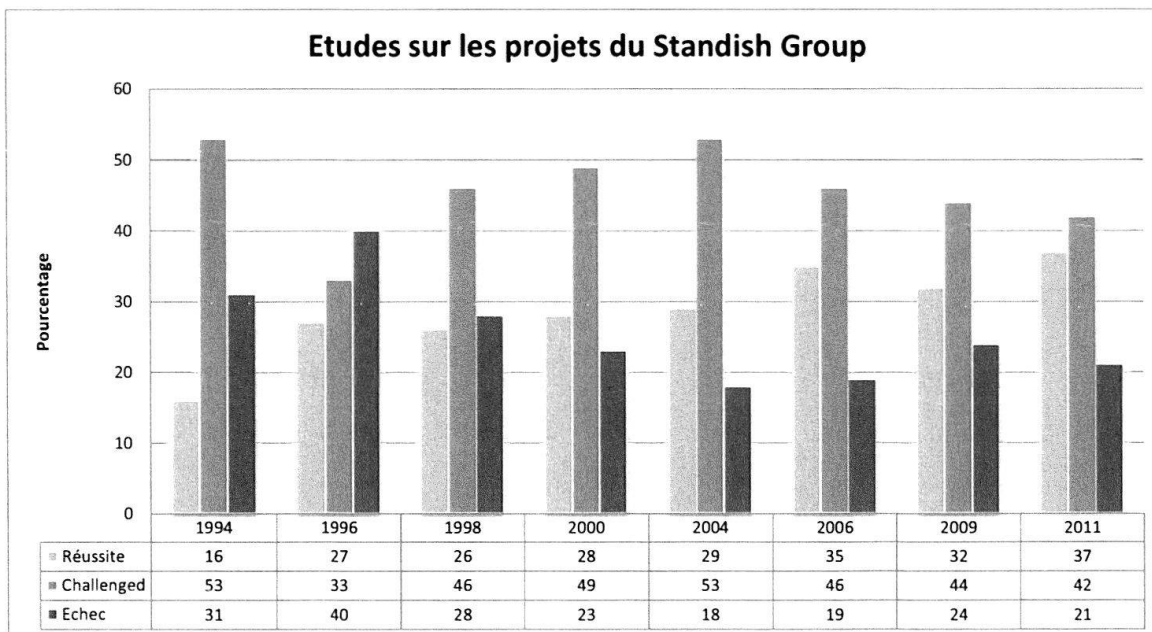


Fig. 1: Histogramme de l'évolution des projets réussis, challengés et en échec (Standish Group, 2011)

Selon cette étude de 2011, les méthodes de projets matures et en particulier les méthodes agiles de management de projets sont à l'origine de ces progrès. Le Standish Group informe que les projets menés à l'aide de l'Agilité auraient trois fois plus de chance de réussir que les projets menés sans méthode agile. Avant de s'enthousiasmer pour ce qui pourrait être le Graal du management de projets, pondérons ces propos en indiquant que l'étude porte uniquement sur des projets du domaine informatique. Nous prendrons un peu de recul dans les chapitres suivants et éviterons de tomber sous l'emprise d'une quelconque mode managériale, si prometteuse soit-elle.

GENÈSE ET VALEURS FONDATRICES DE L'AGILITÉ

Confrontés à de nombreux échecs lors du développement d'applications informatiques, les chefs de projets IT ont dû trouver des solutions de gestion adaptées afin de gagner en crédibilité auprès de leurs mandants. Constatant que les méthodes traditionnelles en cascade – bien adaptées à certains domaines – n'ont pas fait leurs preuves dans l'informatique, une poignée d'individus³ ont lancé en 2001 le mouvement agile. Quatre valeurs, publiées sur l'Internet dans ce que l'on nomme le manifeste agile, sont à la base de ce mouvement:

- > Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
- > Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
- > La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
- > L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

³ Kent, Cunningham, Fowler et quatorze autres acteurs du développement logiciel.

Les auteurs du manifeste reconnaissent la valeur des processus et des outils, de la documentation exhaustive, de la négociation contractuelle et du suivi d'un plan. Toutefois, ils privilégient les individus et leurs interactions, les logiciels opérationnels, la collaboration avec les clients et l'adaptation au changement.

En plus de ces quatre valeurs, qui nous semblent pleines de bon sens et adaptées au monde du développement logiciel – qu'en est-il des autres types de projets? –, le manifeste agile expose douze principes comme base des pratiques agiles que nous retranscrivons ici:

- > Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée
- > Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client
- > Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts
- > Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet
- > Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés
- > La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face
- > Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement
- > Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant
- > Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité
- > La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle
- > Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes autoorganisées
- > À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Ce manifeste un peu idéaliste ne propose aucune méthode de management de projet. La mise en œuvre concrète de ces préceptes est réalisée à l'aide d'implémentations telles que Scrum, Agile Unified Process ou encore *Crystal Clear*.

CONCEPTS, MÉTHODES ET OUTILS DE L'AGILITÉ PERMETTANT DE RÉAGIR À LA COMPLEXITÉ DES PROJETS

Afin d'exposer les clés de l'Agilité qui permettent de réagir à la complexité des projets, nous illustrons ici nos propos à l'aide de concepts, méthodes et outils tirés de la méthode de gestion de projet *Scrum*.

Cette méthode qui répond parfaitement aux recommandations du manifeste agile, date des années quatre-vingt-dix. Elle est donc plus ancienne que le manifeste et est un digne successeur du *Lean Management* ayant fait ses preuves dans les années cinquante chez Toyota. L'ouvrage de Guillaume Bodet (2011), préfacé par Luc Legardeur, débute ainsi «*Scrum est certainement la méthode de conduite de projet la plus simple à comprendre*». En effet, *Scrum* est simple pourtant difficile à appréhender pour un chef de projet expérimenté. De plus, elle est délicate à institutionnaliser. Une cause probable est certainement sa connotation informatique bien qu'elle soit, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, applicable à différentes formes de projets. Pour ces raisons, nous évoquons succinctement ici des pratiques *Scrum* adaptées et adaptables à tous les projets.

RÔLES SCRUM

Scrum propose trois rôles pour mener à bien un projet:

- > Le *Product Owner*
- > L'équipe
- > Le *Scrum Master*

L'échec d'un projet de création de produit peut découler de la multitude d'individus intervenant entre l'idée et son lancement (Pichler, 2010). Ceci provoque une lente dégradation du projet, chacun ayant une vision différente du produit. Roman Pichler propose une solution en nommant une seule et unique personne responsable du produit à développer: le *Product Owner*. Cette personne clé – représentant du mandant – définit les fonctionnalités du produit ou du service à créer, les priorise, les explique et les négocie avec l'équipe de projet réalisant le produit ou service. Il propose une date limite de réalisation du projet en accord avec les besoins du marché ou de l'entreprise, tout en considérant les contraintes de réalisation de l'équipe de projet.

Trop souvent, l'équipe de projet se substitue au client en prenant des décisions inadéquates avec les besoins réels. C'est pourtant plus du ressort du *Product Owner* qui connaît les priorités et les impératifs du nouveau produit ou du nouveau service à réaliser. Il peut expliquer les enjeux du projet, comprendre les changements environnementaux et les rapporter à l'équipe de projet dans le but de dompter plus rapidement ce facteur de complexité. Le *Product Owner* priorise ce qui apporte le plus de valeur ajoutée.

L'équipe quant à elle suit les priorités définies par le *Product Owner*, planifie et se distribue les activités à réaliser. Enfin, elle contrôle l'avancement du projet à l'aide de techniques spécifiques telles que les *Daily Scrum*. L'équipe doit s'auto-organiser et améliorer son fonctionnement au fur et à mesure de l'avancement du projet à l'aide de la pratique nommée «rétrospective de sprint».

Le dernier rôle de cette méthode de gestion de projet est le *Scrum Master*. Il s'agit d'un facilitateur. Le *Scrum Master* s'assure que les préceptes *Scrum* sont correctement suivis. Mais où est donc le chef de projet? Cette fonction n'existe pas dans la méthode de gestion de projet *Scrum*. Les responsabilités du projet sont à la charge du *Product Owner* et de l'équipe.

VISION DU PRODUIT

Pour améliorer la probabilité de réussite d'un projet, il est nécessaire que les participants partagent la même vision du but à atteindre. Dans cette perspective, *Scrum* propose la notion de vision du produit comme technique de partage d'un objectif commun. Les buts généraux du nouveau produit et sa raison d'être doivent s'y trouver afin de galvaniser et guider les individus (Pichler, *ibid*). Ce *leitmotiv* est défini par le *Product Owner* qui le partage ensuite à l'équipe de projet. Une bonne vision du produit doit être succincte et visible en tout temps par les différents participants du projet. Vous pouvez par exemple la noter sur une grande feuille de papier dans les différents bureaux ou encore sur le fond d'écran de votre PC. Une vision de qualité permet de mobiliser l'équipe vers la réalisation du projet avec un énoncé simple, court, partagé et intégrant aussi des dimensions culturelles, psychologiques, voire éthiques (Aubry, 2010). A notre sens, partager un objectif commun et clair donne une cible au projet. Le chemin pour l'atteindre apporte peu et sera modifié afin de maîtriser au mieux l'inattendu, la complexité...

USER STORIES

Pour spécifier les fonctionnalités attendues par le livrable final du projet, *Scrum* propose une pratique intéressante. Les *User Stories* décrivent les besoins des parties prenantes sans considérer comment les réaliser. La responsabilité d'implémenter une fonctionnalité est du ressort de l'équipe de projet. Techniquement, c'est le *Product Owner* qui liste les *User Stories* et qui les priorise. Toutefois, elles sont le résultat d'un travail réunissant l'équipe et le *Product Owner*. Outil de l'*eXtreme Programming*, les *User Stories* sont généralement formulées ainsi: «En tant que *Rôle*, je veux un *Objectif* afin de *Une raison*». Par exemple, «en tant qu'auteur, j'aimerais publier un article afin de décrire quelques pratiques de gestion de projet permettant d'améliorer la réussite des projets». Ceci remplace à notre avis avantageusement les spécifications trop longues et souvent dépassées. Plus que la forme des *User Stories*, c'est le processus de création, basé sur le dialogue entre les différentes parties prenantes du projet, qui améliore la compréhension des besoins et accroît les chances de succès d'un projet.

SPRINT

Les différentes sources de complexité entraînent des changements potentiels sur les objectifs globaux du projet. Refuser ces changements met en danger le projet. En effet, d'un objectif défini en début de projet ne correspondant plus aux besoins, peut émerger un livrable final non adapté et rejeté par les clients finaux. La philosophie agile prône un accueil positif des changements de besoins même tard dans le projet. Afin de limiter les risques inhérents aux changements, *Scrum* propose de décomposer un projet en courtes périodes de temps successives – des itérations – avec un objectif fixe. A l'intérieur d'une itération que l'on appelle *Sprint*, les objectifs ne peuvent pas être modifiés. Le *Scrum Master* s'en porte garant. En début de projet, l'équipe décide de la durée unique des *Sprints* qui se situe généralement entre deux et quatre semaines (à adapter selon le type de projet). Ce concept permet d'accepter les changements globaux à long et moyen terme mais ne remet pas en question le plan établi à court terme.

Au-delà de sa durée fixe, un *Sprint* possède un enchaînement d'activités définies:

- > La réunion de planification
- > La réalisation du travail
- > La revue du *Sprint*
- > La rétrospective du *Sprint*

La réunion de planification permet de définir l'objectif du *Sprint*, de sélectionner les besoins à réaliser et de les décomposer en tâches. Cette réunion se décompose formellement en deux parties:

- > La définition de ce que l'on va faire; le *quoi*
- > L'explication de comment nous pouvons le faire; le *comment*

La première partie, la définition du *quoi*, débute par l'explication du *Product Owner* des différentes *User Stories* qu'il juge prioritaires à ce moment du projet. Il les sélectionne dans un outil indissociable de la méthode *Scrum* nommé le *Product Backlog*. Schwaber et Sutherland (2010), créateur de la méthode *Scrum*, expliquent que le *Product Backlog* est une liste priorisée contenant les informations nécessaires au projet. Cette liste gérée par le *Product Owner* reprend les *User Stories*. Les auteurs insistent sur le fait que le *Product Backlog* est dynamique et qu'il évolue au fur et à mesure que les besoins et l'environnement changent. Dans sa forme la plus rudimentaire, cette liste n'est autre qu'une grande feuille de papier placée dans le bureau de l'équipe de projet. Le *Product Backlog* est le moyen de communication central de *Scrum* et doit donc être visible de tous. À l'aide du *Product Backlog*, chacun connaît les *User Stories* déjà réalisées, est informé sur celles en cours de réalisation et sait ce qu'il reste à faire.

Faisant suite à la première partie de définition des fonctionnalités à réaliser dans le *Sprint*, la deuxième phase de la réunion de planification se concentre sur le *comment*. L'équipe va décomposer les *User Stories* choisies dans la première partie en tâches à réaliser. L'ensemble des tâches, après estimation de la charge de travail, sera placé dans une nouvelle liste priorisée: le *Sprint Backlog*. Le *Product Owner* participe à ce moment de la réunion de planification afin de clarifier si nécessaire certaines *User Stories*.

L'équipe s'auto-organise pour réaliser au mieux durant l'itération les tâches spécifiées lors de la réunion de planification du *Sprint*.

Après avoir réalisé le travail demandé pendant le *Sprint*, une brève réunion de revue de *Sprint* est organisée. L'équipe, le *Product Owner*, le *Scrum Master* et toutes les parties prenantes impliquées par les résultats du *Sprint* y sont conviés. Formellement, le *Product Owner* indique au début de cette séance, les *User Stories* réalisées et celles ayant posées des problèmes. L'équipe explique le travail effectué pendant le *Sprint*. Par exemple, une maquette, un prototype ou un livrable partiel peut être présenté. Pour terminer cette réunion, le *Product Backlog* est présenté afin que chacun connaissent les fonctionnalités à accomplir pour achever avec succès le projet. Cette séance revêt une importance capitale dans la méthodologie *Scrum*. Chacun peut s'exprimer sur le projet et il est ainsi possible de déterminer les problèmes et risques potentiels pouvant engendrer l'échec du projet.

Le *Sprint* s'achève sur une rétrospective ayant pour objectif d'améliorer la prochaine itération. L'esprit *Kaizen* de *Scrum* est présent ici. Quels sont les points forts du dernier *Sprint*, quels en sont les points d'efforts? Autant de remises en question favorisant l'amélioration continue.

DAILY SCRUM

La dernière pratique *Scrum* que nous évoquons ici nous semble fondamentale pour réagir adéquatement aux changements. De plus, cet outil de communication est facilement adaptable aux différents types de projet. Il s'agit d'une rencontre quotidienne sous forme de mêlée, nommée *Daily Scrum* ou *Stand-up meeting*. Organisée par le *Scrum Master*, c'est ici que l'équipe débat de l'état du *Sprint* et du projet. D'une durée maximale de quinze minutes, les participants de cette séance doivent se tenir debout en cercle. Chacun va, à tour de rôle, répondre aux questions suivantes:

- > qu'ai-je accompli depuis la dernière *Daily Scrum*?
- > que vais-je accomplir d'ici la prochaine mêlée?
- > quels sont les obstacles rencontrés depuis la dernière «*Stand-up*»?

Cette technique de communication permet à chacun de s'informer sur les différentes tâches réalisées et à réaliser. De plus, elle valorise les initiatives d'entraide car les membres de l'équipe y évoquent les obstacles rencontrés et peuvent ainsi trouver une précieuse aide d'un équipier.

Les quelques techniques *Scrum* succinctement évoquées ici sont orientées communication. Le dialogue n'est-il pas une mesure essentielle pour minorer la complexité inhérente aux projets?

L'AGILITÉ HORS DU MONDE INFORMATIQUE

Quelques sources de la complexité des projets peuvent certainement être domptées à l'aide de pratiques agiles privilégiant la communication entre individus. Vous l'avez compris, l'Agilité est une solution pour amener les projets informatiques non pas vers le succès garanti mais vers plus de succès. Mais l'Agilité porte-t-elle des concepts appropriés à d'autres types de projets tels que les projets de construction, organisationnels, événementiels ou encore de développements de produits nouveaux?

Selon Aubry (2010), «*l'agilité permet donc de s'adapter plus vite au changement. Cependant, tous les environnements des organisations ne sont pas turbulents: en tous cas, il y en a qui sont moins soumis aux changements que d'autres, qui ne sont pas dans un milieu concurrentiel. Cela ne signifie pas que l'agilité n'est pas nécessaire à ces projets et ces organisations, mais que la façon de l'appliquer doit être adaptée à leur contexte.*» Nous pouvons tirer deux éléments des propos de Claude Aubry. Premièrement, selon l'auteur, il existe des environnements moins turbulents que d'autres. Nous partageons en partie ses propos mais les tempérant en rappelant que la complexité est multiforme et qu'elle a toujours été une composante intrinsèque des projets. Un projet est donc par essence même complexe. L'Agilité peut donc être une réponse partielle à considérer. Deuxièmement, nous pouvons comprendre dans l'affirmation de Claude Aubry que l'Agilité peut et doit être adaptée selon son contexte d'utilisation. Nous abondons dans son sens. Selon l'auteur, une implémentation telle que

Scrum et ses pratiques n'adressent qu'en partie seulement les préoccupations en management de projets des organisations. «*Ce n'est pas vraiment une méthode ou un processus complet*». Il sera donc nécessaire de compléter cette implémentation à l'aide d'autres outils de gestion de projets institutionnalisés. Dans ce sens, *Scrum* ne diffère pas d'autres méthodes de gestion de projets plus traditionnelles telle que HERMES⁴ – et sa rigueur toute helvétique – configurable à l'aide de la notion centrale de *tailoring*. A notre avis, l'adaptation ne doit pas être résumée à l'ajout de pratiques, mais doit pouvoir considérer la sélection d'outils ou techniques appropriés à une situation. En tant que réponse partielle pour maîtriser la complexité et de par ses capacités d'adaptabilité, nous affirmons que les implémentations de l'Agilité sont aujourd'hui des méthodes de management de projet exploitables et exploitées hors du monde informatique.

L'AGILITÉ ADAPTÉE AU DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS NOUVEAUX

Le développement d'un produit nouveau est un travail multidisciplinaire impliquant marketeurs, techniciens, industriels, acheteurs, communicants, fournisseurs, logisticiens et autres designers. Didier Lebouc (2012) explique dans un récent ouvrage les bases des méthodes agiles pour tirer parti de l'incertain et réussir le développement d'un produit innovant. L'auteur traite de l'Agilité comme une méthode qui «*remet en cause la rigidité des organisations et des gestions de projet classiques au nom de la satisfaction des clients, de la vitesse d'exécution et de la rentabilité*». Selon lui, c'est bien à l'aide de pratiques agiles qu'il est possible de satisfaire les clients et que la motivation d'une équipe peut être améliorée. Le management de projet de développement de produits nouveaux est complexe. Autant que les autres types de projets? Oui, mais pas seulement. L'innovation et l'incertain, apportent un nouveau facteur de complexité dans le développement de produits ou services nouveaux. Lebouc affirme que: «*A l'opposé des méthodes classiques, les méthodes agiles puisent dans la recherche et l'art où l'incertitude est perçue comme une opportunité créatrice. L'événement inopiné peut fournir au chercheur une vision originale éclairant son domaine d'un nouveau jour, à l'instar de la légendaire pomme d'Isaac Newton*». Cinq pratiques ou outils agiles sont proposés par l'auteur pour réussir le développement d'un produit innovant:

- > L'intimité avec les clients comme un état d'esprit permanent. Il explique qu'il s'agit d'une pratique multiforme que l'on peut résumer ainsi:
 - «*Satisfaire les clients de demain est notre première priorité*»
 - «*Rencontrer des clients pendant toute la durée du projet*»
 - «*Accueillir l'incertitude*»
 - «*Bâtir le projet autour de personnes motivées*»
 - «*Être attentif en permanence au design, à l'excellence technique et à la qualité du futur produit*».
- > La confrontation fructueuse des points de vue en «*sortant du cadre*»
- > Le schéma de jeu qui «*regroupe les éléments stratégiques et tactiques permettant à chaque équipier de se situer et de prendre des décisions appropriées de façon autonome*».

⁴ Méthode suisse de conduite de projet: <http://www.hermes.admin.ch>

- > Le traitement itératif et dynamique de l'information en privilégiant la simplicité ou encore en privilégiant la conversation
- > Une équipe de projet motivée et managée en permettant à l'équipe de s'auto-organiser. Le manager quant à lui doit montrer que le projet est important pour lui et la direction, il doit être régulièrement présent et à disposition de l'équipe, il doit apporter son soutien en cas d'obstacles rencontrés et doit arbitrer si nécessaire.

Même si l'Agilité est une solution potentiellement adaptée dans le développement de produits nouveaux, Lebouc nous met en garde sur certaines limites – non exclusives à la gestion de projet de produits innovants – «*Le déroulement du projet ne peut être explicité à l'avance comme dans le processus avec étapes et jalons des méthodes classiques. Cette difficulté de description et d'explication peut déboucher sur un sentiment de désorientation, d'incompréhension voire d'absence de contrôle, au sein de l'équipe de développement mais aussi à l'extérieur*».

L'AGILITÉ S'INVITE À L'ÉGLISE

Le développement de produits nouveaux s'approche sur bien des facettes du développement de logiciels. Il est donc assez naturel que l'Agilité soit adaptée à ces deux domaines dont l'objectif est de réaliser un produit – matériel ou logiciel – pour un client en respectant des spécifications, un budget et un délai. Mais que penser de l'Agilité pour accroître la productivité et la qualité dans une organisation à but non lucratif?

Une mise en œuvre un peu inattendue de *Scrum* par Arline Conan Sutherland (2009) – épouse du co-inventeur de cette implémentation agile – mérite qu'on s'y attarde un peu. Effectivement, entre 2005 et 2009, *Scrum* s'est invitée dans des églises du Massachusetts, du Connecticut, de Floride et du Delaware. Choisie comme méthode de management de projets, Scrum, a permis d'encourager la communication et la collaboration entre les différentes parties prenantes à la direction de ces institutions religieuses, d'améliorer l'environnement de travail et les relations personnelles et enfin d'accroître la qualité. En d'autres termes, Scrum a aidé Arline Conan Sutherland à gérer une équipe, à implémenter des objectifs définis et à inculquer une vision à la congrégation religieuse.

Sous forme de boutade, Sutherland explique: «*Scrum in church? Of course! How else did God create the world in seven days?*». Plus sérieusement, elle indique que cette méthode de gestion de projets agile est bien plus qu'une façon de développer des logiciels mais une façon différente d'envisager le monde offrant des moyens de concevoir et de structurer tous les modes d'interaction. La réussite de cette utilisation de Scrum démontre que l'Agilité est adaptable à tous les types de projets moyennant une configuration idoine. Sutherland illustre cette adaptabilité en rapportant qu'il est fondamental de «*flexibiliser*» le vocabulaire Scrum afin de le rendre plus approprié au contexte. A titre d'exemple, elle ne parle plus de «*product owner*» dans le cadre d'une église mais de «*vision holder*».

CONCLUSION

Sans être la solution universelle tant attendue par les chefs de projets, une méthode agile de management de projet pourrait néanmoins permettre de réagir plus rapidement à la complexité des projets modernes. Comme toutes les méthodes de gestion de projet, il sera bien entendu nécessaire de l'adapter au contexte d'utilisation et de la compléter à l'aide d'outils

que nous qualifions de plus traditionnels. Toujours est-il que si vous n'êtes pas convaincu par l'Agilité, si vos habitudes ont la vie dure ou si vous hésitez à sortir de votre zone de confort, c'est peut-être le marché de l'emploi qui vous persuadera. La figure ci-dessous, tirée du site indeed.com, représente l'évolution des demandes d'emplois aux USA nécessitant des compétences *Scrum*.

Scrum Job Trends



Indeed.com searches millions of jobs from thousands of job sites.
This job trends graph shows relative growth for jobs we find matching your search terms.

Fig. 2: Evolution des emplois nécessitant des compétences Scrum aux USA de 2006 à 2011 (<http://www.indeed.com>)

Les deux études citées au début de cet article présentent une bonification du taux de réussite des projets. Pourtant le chemin vers le succès garanti des projets est encore long. Il n'existe pas de méthode universelle de gestion de projet et donc certainement pas de succès garanti! Ce n'est bien entendu pas la méthode qui va faire le projet mais elle peut cependant contribuer au bon achèvement de ce dernier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AUBRY, Claude, *Scrum: Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, Paris, Dunod, 2010.

BECK, Kent et al., *Manifeste pour le développement Agile de logiciels*. [en ligne] <http://www.agilemanifesto.org/iso/fr/> (consulté le 17

février 2012).

BODET, Guillaume, *Scrum en action*, Paris, Pearson, 2011.

FÜHRER, Andreas., and ZÜGER, Rita-Maria, *Gestion de projet: Notions de base en matière de gestion*, Zurich, Mediengestaltung Compendio Bildungsmedien AG, 2ème edition, 2011.

LEBOUC, Didier, *Développer un produit innovant avec les méthodes agiles*, Paris, Eyrolles, 2012.

OBSERVATOIRE DES PROJETS STRATÉGIQUES, *Rapport de Recherche 2011*. [en ligne] <http://www.observatoireprojets.org/medias/kudoP54/OP-syn2011.pdf> (consulté le 15 février 2012).

PICHLER, Roman, *Agile Product Management with Scrum: Creating Products That Customers Love*, Boston, Pearson Education, 2010.

SCHWABER, Ken, SUTHERLAND, Jeff, *Scrum*. [en ligne] <http://www.scrum.org/storage/scrumguides/Scrum%20Guide%20-%20FR.pdf> (consulté le 18 janvier 2012).

SUTHERLAND, Arline Conan et al., *Scrum in Church: Saving the World One Team at a Time*. [en ligne] <http://jeffsutherland.com/SutherlandScruminChurchAgile2009.pdf> (consulté le 20 février 2012).

THE STANDISH GROUP, *Chaos Manifesto*, Boston, 2011.

WYSOCKI, Robert K, *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*, Indianapolis, Wiley, Fifth Edition, 2009.