

*Soyez flex et agile !  
La nouvelle injonction  
managériale*

## Chapitre 2 : l'agilité ou la nouvelle promesse d'efficacité productive

**L'Agilité, d'un concept à la méthodologie précise utilisé dans l'IT à la banalisation d'un terme pour qualifier une entreprise, ses ressources son management et ses process.**

### **Retour aux sources**

Le fonctionnement agile (ou « scrum »\*) repose sur des principes, une méthodologie, un mode de management et des outils spécifiques : certains parlent de changement de paradigme dans la gestion de projet, car ce fonctionnement prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives et séquentielles de type « cycle en V\*\* » ;

La notion même de "gestion de projet" est remise en question au profit de la notion de "gestion de produit" ;

L'approche dite "traditionnelle" part de l'expression détaillée et validée (spécifications et contrat) des besoins du client, laissant peu de place à des changements en cours de route. La réalisation est prévue sur une certaine durée avant la phase de recettage\*\*\* avec le client. Certains projets dérapent en termes de délais, certains livrables ne correspondent pas aux attentes, certaines fonctionnalités demandées s'avèrent inutiles. On parle d'effet tunnel pour caractériser les projets qui ne respectent pas les délais, qui donnent peu de visibilité concernant son état d'avancement et ses perspectives d'achèvement.

L'approche Agile vise à réduire et/ou éviter cet effet dit tunnel, en impliquant le client du début à la fin du projet, et en adoptant un processus itératif et incrémental. Elle considère que le besoin ne peut être figé et propose au contraire de s'adapter aux changements de ce dernier ; Les méthodes agiles partent du principe que spécifier et planifier dans les détails l'intégralité d'un produit avant de le développer est contre-productif, puisque par principe les aléas ne sont pas intégrés ;

L'idée est de raisonner à court terme en formulant des objectifs visibles et partagés par étape: approche plus empirique, de type « work in progress », permettant d'éventuelles réorientations. Le client élabore son besoin, ses exigences, en fait part aux équipes en charge du développement, qui en déduisent le budget ; à partir de cette vision globale, des étapes sont définies et traitées comme des micro-projets à réaliser à court terme appelés itérations, et qui intègrent travaux de conception, spécifications de fonctionnement et technique, voire développement et test. A chacune de ces itérations, le produit est montré au client. Celui-ci obtient une vision concrète du livrable et de son adéquation à ses besoins ;

Le client peut ainsi décider d'accélérer sa mise en production ou de modifier/prioriser certaines fonctionnalités prévues, qui n'ont pas encore été développées, ou d'ajouter une nouvelle fonctionnalité etc.

**Ce fonctionnement modifie en profondeur la relation client-fournisseur-utilisateur, mais aussi le mode de travail et les conditions de travail des équipes IT : travail collaboratif, cycles raccourcis, recherche constante d'efficacité productive et d'efficience (gains de productivité obtenus sur la production du travail).**

La transformation de la gestion des projets conduit à de nouvelles organisations du travail et à des environnements de travail repensés pour l'ensemble des parties prenantes ;

Le pilotage plus fin des coûts peut également impacter les organisations du travail, la charge de travail, le nombre de ressources et leur besoin de flexibilité. Parallèlement, que le client soit interne ou externe, les DSI mettent en place un pilotage des coûts modélisé, aussi bien « Build », « Run » que transverse, afin de trouver des sources d'optimisation (et d'industrialisation) :

- En s'orientant produit/service, le « costing » se traduit par une gouvernance renouvelée entre DSI et métiers ;
- Il conduit à un contrôle de gestion basé sur l'identification d'unités d'oeuvre (temps nécessaire pour réaliser les tâches confiées), qui permettent de calculer la productivité du travail, et qui s'appliquent également aux prestations.

## **Modes de management et d'organisation du travail agiles (y compris l'organisation des espaces de travail) se déploient dans toute l'entreprise : des risques à évaluer**

L'agilité est utilisée à tout bout de champ par les entreprises et les décideurs, même dans les documents remis dans le cadre de PSE ! Ce mode de management et de gestion devient une nouvelle injonction pour « S'ADAPTER ».

Si l'organisation agile demeure floue ou se réduit à la mise en place d'« escouades », équipes projet transverses au sein de structures en silos, l'agilité vise un attendu comportemental, et s'apparente à une nouvelle injonction sinon paradoxale a minima peu formalisée mais dont les impacts conditions de travail et les risques qui en découlent doivent être évalués. Certains enjeux liés à la méthode agile sont déjà connus :

- Exposition aux autres et à leur évaluation : le travail du salarié est rendu visible en temps réel par l'ensemble de la communauté impliquée ; les problèmes rencontrés sont traités en groupe ;
- Nouveaux outils de reporting, nouveaux indicateurs de gestion et d'évaluation des salariés ;
- Tension sur les délais de réalisation et la recherche d'efficacité : or la charge de travail est rarement abordée et la productivité du travail de chacun influe sur celle des autres ; seuls, les temps nécessaires aux tâches et aux cycles d'activité souvent courts sont prédéterminés : les salariés doivent tenir un rythme et sont mis sous tension...les risques de retards sont alors pointés par les clients et l'ensemble des parties prenantes, le scrum master ou chef d'équipe agile risque d'être stigmatisé et le climat social se détériorer au sein de l'équipe
- Cette nouvelle approche de conception « work in progress » peut formalisée peut conduire à une perte de sens et de visibilité sur la finalité du travail à accomplir d'autant que des réorientations peuvent être décidées à tout moment ;
- La pression sur les délais remet en cause la qualité du travail issue de l'expertise métier développée par les salariés et jusque là reconnue...jusqu'à ce qu'elle soit qualifiée de « sur-qualité » ;
- Les espaces de travail sont reconfigurés en flex office afin de faciliter les échanges, le brainstorming, la résolution de problèmes et intégrer le management visuel : disparition d'un poste de travail affecté, espaces ouverts, espaces partagés...
- L'agilité est souvent couplée à des démarches lean et d'amélioration continue qui visent la chasse aux tâches jugées superflues par les donneurs d'ordre conduisant à des risques emploi
- Risques d'atteinte à la santé : stress, burn out.

### **Si vous entendez un peu trop parler d'agilité, vérifiez son usage !**

Les représentants du personnel doivent demander une information-consultation sur la mise en place de la méthode agile afin de pouvoir en évaluer les impacts et les risques et ce, dès qu'ils en ont connaissance. Ils doivent demander à inscrire ce projet à l'ordre du jour d'une réunion ordinaire ou extraordinaire si la direction ne le juge pas nécessaire.

Le dossier devra présenter le pourquoi et les attendus du passage en mode agile, les principes organisationnels et leur déclinaison opérationnelle, les plans de formation et d'accompagnement prévus, les impacts sur les équipes de travail (qui fait quoi), sur la charge de travail supplémentaire induite, sur les outils de reporting mis en place. Le projet prévoit-il une phase de test ? Est-il basé sur le volontariat ? L'évaluation des risques et les mesures de prévention doivent être également présentés : quel impact sur la charge de travail ? Sur les unités de travail et le Document unique d'évaluation des risques ? Quel impact sur les modifications des espaces de travail ? Quelles conséquences sur le contrat de travail et la fiche de poste du salarié qui devient en plus de sa fonction, membre d'une équipe projet ou Scrum master ? De nouvelles fonctions et compétences requises et acquises qui doivent être intégrées aux fiches emplois et aux parcours professionnels.

Les représentants du personnel peuvent recourir à l'expertise projet important pour les aider à exercer au mieux leurs prérogatives et prévenir les risques.

*Aépect, [www.aepact.com](http://www.aepact.com)  
votre expert CSE, votre  
organisme de formation*

## Pour aller plus loin, revue de presse et de littérature

### Les outils de la méthode agile :

- La temporalité d'un projet Scrum est rythmée par un ensemble de réunions spécifiques et limitées dans le temps (timeboxing) à la terminologie anglo-saxonne:
  - o **Planification du Sprint** (Sprint = itération) : au cours de cette réunion, l'**équipe de développement** sélectionne les éléments prioritaires du « **Product Backlog** » (liste ordonnée des exigences fonctionnelles et non fonctionnelles du projet) qu'elle pense pouvoir réaliser au cours du sprint (en accord avec le « **Product Owner** »).
  - o **Revue de Sprint** : au cours de cette réunion qui a lieu à la fin du sprint, l'**équipe de développement** présente les fonctionnalités terminées au cours du sprint et recueille les feedbacks du **Product Owner** et des utilisateurs finaux. C'est également le moment d'anticiper le périmètre des prochains sprints et d'ajuster au besoin la planification de release (nombre de sprints restants).
  - o **Rétrospective de Sprint** : la rétrospective qui a généralement lieu après la revue de sprint est l'occasion de s'améliorer (productivité, qualité, efficacité, conditions de travail, etc.) à la lueur du "vécu" sur le sprint écoulé (principe d'**amélioration continue**). L'objectif est d'adresser « ce qui ne va pas » afin de résoudre rapidement le problème ;
  - o **Mêlée quotidienne** : il s'agit d'une réunion de synchronisation de l'équipe de développement qui se fait debout (elle est aussi appelée "stand up meeting") en 15 minutes maximum au cours de laquelle chacun répond principalement à 3 questions : « Qu'est-ce que j'ai terminé depuis la dernière mêlée ? Qu'est-ce que j'aurai terminé d'ici la prochaine mêlée ? Quels obstacles me retardent ? »
- Des facilitateurs sont chargés d'animer les rétrospectives, et ils peuvent être sollicités pour le suivi (restitution, plan d'action) ;
- « Stand up meeting », planification du « sprint », revue du « sprint » avec le client sont autant de types de réunions qui nécessitent des espaces ad hoc.

### Manifeste Agile (2001) : extraits

*Nous suivons ces principes :*

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2. Accueillir positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. Livrer fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5. Réaliser 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.
6. 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.
7. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8. 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.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité.
10. La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.

**AEPACT**, expert Santé, Sécurité  
et Conditions de travail

**EKITEO**, expert-comptable CSE

des

# EXPERTS

au service des CSE pour vous...

## Élus du CSE

- ▷ Formez-vous pour exercer votre mandat au sein de l'instance unique et de la commission SSCT
- ▷ Mettez en place votre règlement intérieur pour organiser le fonctionnement du CSE et de ses commissions
- ▷ Préparez vos consultations récurrentes avec l'appui des expertises auxquelles vous avez droit
- ▷ CSE, appropriiez-vous la consultation annuelle sur la politique sociale, l'emploi et conditions de travail

## Élus, équipes syndicales

### DÉCOUVREZ NOS FORMATIONS

- Maîtriser le fonctionnement et les attributions du CSE
- Maîtriser le rôle et les missions SSCT des membres du CSE
- Maîtriser le rôle et les missions du secrétaire du CSE
- Appui à la rédaction du règlement intérieur du CSE
- Préparer vos consultations :
  - Agir sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi
  - Apprécier la situation économique et financière de votre entreprise
  - Appréhender les orientations stratégiques
- Préparer vos négociations :
  - Agir pour la qualité de vie au travail (QVT)
  - Préparer vos négociations sur les rémunérations et sur l'égalité professionnelle
  - Négocier la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)
- Agir avant et au cours de la procédure de PSE au niveau de la consultation du CSE et de la négociation avec les OSR
- Maîtriser le rôle de référent harcèlement sexuel et agissement sexistes

CONTACTEZ-NOUS : [formation@aepact.net](mailto:formation@aepact.net)  
[contact@ekiteo.fr](mailto:contact@ekiteo.fr)

**AEPACT et EKITEO**  
présents  
les 4 & 5 mars 2020  
au Stade de France



**ELUCEO** Paris

le salon des élus de CSE et responsables de groupes

**Des experts pour anticiper  
les changements par une formation  
adaptée et pragmatique animée  
par une équipe pluridisciplinaire**

**Des experts pour vous  
accompagner dans le cadre  
de vos consultations**

**AEPACT**  
**EKITEO**

LES EXPERTS DU CSE

## Expertises - Formations - Assistance juridique

Aepact, expert SSCT agréé et organisme de formation agréé pour former les élus sur leurs missions SSCT  
Ekiteo, expert-comptable du CSE et organisme de formation

Retrouvez-nous sur [aepact.com](http://aepact.com) et [ekiteo.fr](http://ekiteo.fr)