



AGILE 10 RISQUES POUR LE COLLECTIF DE TRAVAIL

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à envisager de mettre en œuvre la méthode Agile au sein de leurs équipes IT. Généralement, cette méthode est présentée comme une aubaine pour les salariés : autonomie accrue, meilleure réponse aux besoins des clients, diminution de la pression hiérarchique, hausse de l'employabilité, etc. Or, la mise en œuvre de la Méthode Agile au sein des entreprises étant généralement progressive, les Directions ont tendance à ne pas consulter les instances représentatives du personnel.

Face à ce discours managérial, l'enjeu pour les représentants des salariés est double :

- **Être informés et consultés.** En effet, l'introduction d'Agile correspond bien à un aménagement important modifiant les conditions de travail des salariés.
- **Répondre à cette question : Agile, un cadeau empoisonné ?** Comme souvent, la réponse se situe dans la qualité de la mise en œuvre.

Avant de revenir sur les risques qu'une mauvaise mise en œuvre d'Agile pourrait faire peser sur le collectif de travail, rappelons succinctement quels sont **les principaux éléments constitutifs de la méthode.**

AGILE C'EST QUOI ?

DE NOUVEAUX PROCESSUS DE FABRICATION

Schématiquement, alors que les méthodes traditionnelles (cycles en V) recensent dès le départ l'ensemble des fonctionnalités à développer en fonction des besoins des clients, et entrent ensuite dans un tunnel de plusieurs mois avant de revenir vers le client avec le produit fini, la méthode Agile privilégie des phases de développement itératives incrémentales par sprints, afin de coller aux besoins des clients tout au long du processus de fabrication.

DE NOUVELLES UNITÉS ORGANISATIONNELLES

Généralement, de nouvelles unités organisationnelles (dans la novlangue Agile : tribus, squads) se substituent au moins partiellement aux entités organisationnelles existantes. Les squads sont des équipes pluridisciplinaires permettant de délivrer un produit en toute autonomie. Les tribus sont composées de squads et travaillent sur une famille de produits cohérents.

DE NOUVEAUX RÔLES

En Agile, les fonctions de chefs de projets disparaissent au profit de nouveaux rôles permettant à la squad de fonctionner. Traditionnellement, en Agile, on considère que le Product Owner est responsable du « quoi », tandis que le Scrum Master est en charge du « comment ». Schématiquement, le Product Owner représente les utilisateurs et fait le lien avec le business, dont il relaie les besoins au sein de la squad. Il est en charge de la rédaction des spécifications fonctionnelles du produit et il gère le contenu des sprints ainsi que les priorités (backlog). Le Scrum Master s'assure que la méthode est bien mise en application au sein de la Team. Il coache l'équipe et veille au respect des principes agiles.

QUELS RISQUES POUR LES SALARIÉS ?

1

UNE INTENSIFICATION DU TRAVAIL.

Le passage à une organisation Agile peut avoir diverses retombées sur la charge de travail. D'un côté, la philosophie Agile peut inciter à ne pas surcharger le travail pas des étapes superflues ou bureaucratiques. Toutefois, l'attrait de l'agilité peut parfois consister à vouloir rendre plus habituel le niveau de productivité que l'on atteint dans des contextes particuliers comme ceux où l'importance de l'enjeu et l'urgence de la situation amènent les équipes à se dépasser (situations de type gestion de crise). Le principe du développement en itération (sprints) peut en outre imposer aux équipes un rythme assez soutenu, avec un suivi au jour le jour qui pourrait être de nature à créer cet état d'urgence permanent.

2

LA PROMESSE DE L'ACCROISSEMENT DE L'AUTONOMIE EST-ELLE TENUE ?

La méthode Agile passe par un aplanissement hiérarchique : les fonctions de chefs de projets disparaissent, tandis que les Product Owners et Scrum Masters ne sont pas hiérarchiquement responsables des équipes Agile. Dès lors, en théorie, les salariés sont plus autonomes : ils procèdent comme ils le souhaitent pour arriver aux résultats fixés dans le backlog. Toutefois, en pratique, les Scrum Masters et Product Owners sont généralement d'anciens chefs de projets repositionnés sur ces rôles. Ces anciens managers peuvent alors avoir du mal à abandonner un peu de leur pouvoir et à aller vers des schémas de plus forte délégation.

3

UNE FAUSSE PROMESSE : AGILE NE SIGNIFIE PAS FORCÉMENT BAISSÉ DU NIVEAU DE PROCÉDURES.

Alors que la méthode Agile n'exige pas de formaliser tout ce qui sera développé dans les mois à venir ou d'avoir une vision budgétaire précise à long-terme, puisque les priorités et les besoins du business sont ajustés à chaque sprint, les exigences du top management peuvent rester identiques à ce qui avait cours auparavant, ce qui se traduit par des injonctions contradictoires pour les équipes.

4

UN SENTIMENT DE QUALITÉ EMPÊCHÉE.

Le rythme de livraisons rapides peut se faire au détriment de la qualité si les éléments non prioritaires, placés en bas de la pile (backlog), ne sont jamais développés. Outre les conséquences opérationnelles d'une telle dégradation du service, les salariés peuvent avoir une sensation de qualité empêchée, facteur de risques psychosociaux.

5

LES SALARIÉS LAISSÉS-POUR-COMPTÉ.

La méthode Agile part du principe que tous les salariés ont l'ambition d'être autonomes, polyvalents et de rendre compte de leurs avancées au jour le jour. Pour autant, ces évolutions ne rencontrent pas l'assentiment de l'ensemble du corps social. Pour les salariés ayant travaillé pendant des décennies en suivant les ordres d'un responsable hiérarchique, l'autonomie accrue peut se traduire par de l'inconfort. Par ailleurs, lorsque l'agilité est présentée comme un état d'esprit qui doit être porté par chacun, le risque est de tomber dans l'incantation (« soyez agiles ») et dans le jugement de valeur (« vous manquez d'agilité »).

6

UNE MISE EN ROUTE DIFFICILE POUR LES SALARIÉS SI LES MOYENS ADÉQUATS NE SONT PAS PRÉVUS.

Au départ, Agile constitue une transformation totale de l'activité des salariés : nouvelles entités organisationnelles (équipes polyvalentes), nouveaux processus (sprints), nouveaux rôles. Pour réussir cette transition et passer de la théorie – souvent présentée dans le cadre de formations courtes – à la pratique, un accompagnement au jour le jour est nécessaire, qu'il s'agisse de coaching ou d'adaptation du dispositif de formation (ex : être en mesure de proposer des formations aux salariés dans le cadre de sprints de deux ou trois semaines). Par ailleurs, la méthode Agile passant par une fréquence accrue des réunions d'équipes ainsi que par une forme de management plus visuel (ex : tâches du sprint matérialisées sous forme de post-its), les espaces de travail doivent être adaptés à cette nouvelle manière de travailler.

7

L'ABSENCE DE PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE DANS LEQUEL AGILE DOIT S'INSCRIRE.

Les réorganisations Agile sont souvent proposées par des cabinets de conseil qui les vendent de manière générique à des entreprises exerçant des métiers divers : il convient dès lors de s'assurer que les modèles proposés prennent en compte les spécificités de l'entreprise, et ne constituent pas uniquement une transposition de solutions de marché.

8

LA MAUVAISE PRISE EN COMPTE DES INTERDÉPENDANCES ENTRE LES ÉQUIPES AGILE ET L'ÉCOSYSTÈME NON-AGILE.

Si une équipe doit livrer une fonctionnalité dans le cadre d'un sprint de trois semaines, il convient de s'assurer qu'elle n'est pas dépendante d'une autre équipe qui ne serait pas encore passée en mode Agile et qui pourrait bloquer le processus. Les équipes de développement dépendent en effet de plusieurs prérequis : technologiques (ex : approvisionnement des serveurs), organisationnels (validations par des équipes transverses, délégations, interventions de sous-traitants), gestion des incidents, etc.

9

UNE MAUVAISE ADAPTATION D'UNE MÉTHODE INITIALEMENT PRÉVUE DANS LE CADRE DU DÉVELOPPEMENT.

Au départ, Agile est une méthode pour décomposer la construction d'un outil informatique en plusieurs étapes, chaque jalon étant un sprint, chaque sprint étant composé de plusieurs tâches priorisées en début de sprint. Dès lors, Agile est adaptée lorsque les différentes tâches à effectuer sont connues à l'avance. C'est le cas dans le champ du développement informatique, mais qu'en est-il s'agissant des Opérations, dont le fonctionnement dépend des tickets qui arrivent au fil de l'eau ?

10

UN PRÉTEXTE POUR NE PAS PENSER LA GPEC ?

Selon les promoteurs de la méthode Agile, le développement des compétences des salariés passerait par un apprentissage « sur le tas », grâce à la polyvalence des équipes. La mise en place de Chapitres, rassemblant les salariés d'un même domaine technique, participerait également au développement des compétences. De ce fait, certaines Directions pourraient utiliser Agile comme prétexte pour ne pas mettre en place une véritable politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Vous entendez parler de la méthode Agile au sein de votre entreprise et vous avez des questions ?

Contactez-nous à l'adresse suivante : contact@ipsosfacto-ce.fr.

Les cabinets Ipsos Facto Expertise et Æquitis vous accompagnent pour évaluer les risques que la mise en œuvre d'Agile fait peser sur les conditions de travail des salariés de votre entreprise.



Ipsos Facto et Æquitis sont deux cabinets spécialisés dans l'accompagnement des CSE (sur les problématiques économiques, organisationnelles, sociales et conditions de travail). Nos équipes pluridisciplinaires vous accompagnent sur les différentes problématiques de vos entreprises.

Ipsos Facto Expertise Cabinet d'expertise comptable inscrit au bureau de l'ordre de Paris ; prestataire de formations & organisme de formation des membres de CSE

Æquitis Expert agréé par le Ministère du Travail pour les missions Santé Sécurité & Conditions de Travail.

Ipsos Facto & Æquitis

01 45 26 22 75

contact@ipsosfacto-ce.fr - contact@aequitis.com

4 rue de la pierre levée, 75011 Paris