

Directions Métiers : piloter vos projets digitaux en réconciliant Cap & Agilité

« Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va » - Sénèque

Paris, le 27 Juin 2013

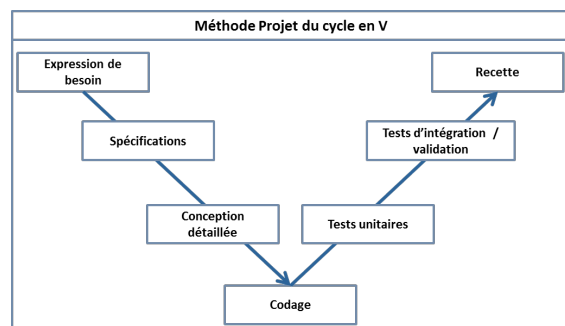
L'évolutivité et l'incertitude propres aux environnements digitaux a conduit à l'émergence de nouvelles méthodes de pilotage de projet, dites « Agiles ». Si ces dernières allient réactivité et flexibilité via un pilotage fin et quotidien, elles entraînent le risque pour les directions Métiers de « naviguer à vue », et donc de perdre le « Cap » nécessaire à la réalisation ou l'évolution d'un service digital. Headlink Partners peut vous accompagner dans la mise en place des outils et de l'état d'esprit indispensables à la réussite de vos projets digitaux, en réconciliant Cap & Agilité.

Du « cycle en V » aux méthodes Agiles

En termes de gestion de projet, la méthode dite du « Cycle en V » s'est imposée comme un standard de gestion de projet depuis les années 80.

Cette méthode dite « prédictive », repose sur une construction détaillée du projet en amont, qui offre théoriquement plusieurs avantages :

- Des projets prédictibles en termes de planning et de budget.
- Un périmètre connu et stable pour toutes les parties prenantes du projet.



Avec des cycles de développements longs, elle a cependant rapidement montré ses limites face à des environnements digitaux très évolutifs et incertains :

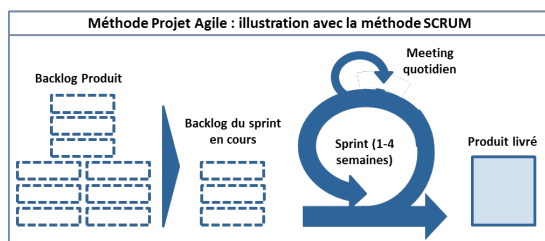
- Elle offre peu de flexibilité pour prendre en compte l'imprévu, qui en réalité intervient dans tous les projets.
- Elle ne permet de détecter que tardivement une inadéquation entre le développement et le besoin (le fameux « effet tunnel » entre la demande et la livraison)

Ces limitations ont suscité l'émergence de nouvelles approches dans les années 90, regroupées depuis 2001 sous la dénomination de méthodes Agiles. Elles s'appuient sur un mode de réalisation itératif avec des cycles de développements courts qui assurent la forte réactivité et la flexibilité nécessaires aux projets digitaux : un retour rapide sur l'adéquation entre la livraison et le besoin, et la possibilité de réajuster fréquemment

les priorités en fonction de l'évolution des besoins.

Illustration avec la Méthode SCRUM:

Elle fonctionne sur la répétition de cycles courts de développements de 1 à 4 semaines appelés « sprints », permettant des livraisons fréquentes. A chaque nouveau sprint, les priorités sont revues d'après le backlog Produit (liste des demandes Métier), et engagées en fonction de leur complexité estimée et des ressources disponibles.



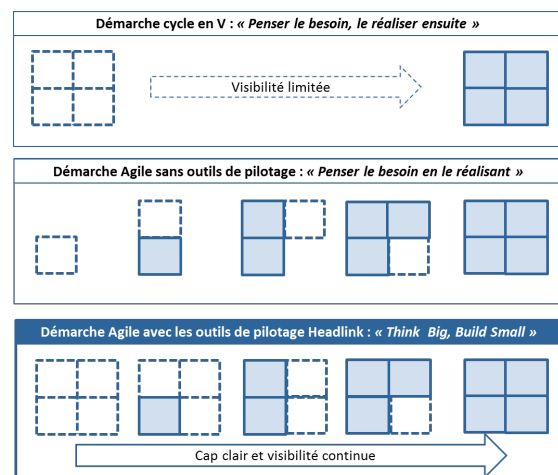
Les méthodes Agiles s'imposent ainsi dans les projets digitaux, mais l'arbitrage quotidien de micro-développements entraîne le risque de « naviguer à vue ». On observe ainsi souvent des dérives qui consistent, sous couvert d'Agilité, à dire « on verra bien » : progressivement, les projets prioritaires ne sont plus identifiés ni planifiés, les projets lourds sont écartés, les besoins sont sous-spécifiés, les priorités remises en cause quotidiennement, et la structure projet perd en productivité.

Réconcilier Cap et Agilité : « Think Big, Build Small »

Nous pourrions ainsi résumer chacune des méthodes existantes, avec d'un côté les démarches en « Cycle en V » qui consistent à « penser d'abord et réaliser ensuite », et de l'autre les démarches Agiles qui, appliquées sans outils de pilotage, peuvent conduire à « penser en réalisant ».

L'approche d'Headlink consiste à accompagner les démarches Agiles d'outils de pilotage « macroscopiques » (par projets et dates de livraison). Elle réconcilie ainsi Cap et Agilité en s'appuyant sur un principe fort, « Think Big, Build Small », qui consiste à définir la vision d'ensemble, puis à la développer progressivement, brique par brique.

Cette vision d'ensemble est ainsi progressivement découpée et détaillée en unités d'œuvre maîtrisables, c'est-à-dire pour lesquelles les équipes techniques peuvent appréhender facilement le moyen et les délais pour la réaliser.



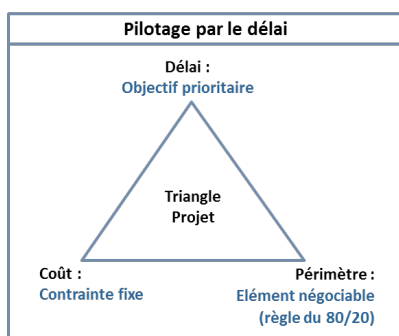
Piloter par les délais, au cœur de nos convictions

Il faut donc partir de cette vision macroscopique, bien conscients (c'est la certitude de l'incertitude) que de nouvelles contraintes seront rencontrées durant la réalisation et nécessiteront d'effectuer des arbitrages et des compromis.

La recherche du meilleur compromis dépend des trois contraintes du « Triangle Projet » : le périmètre, le coût et le délai. On ne peut en effet fixer deux de ces

contraintes sans accepter de compromis sur la troisième.

Notre expérience du secteur digital nous a convaincu qu'il est préférable de faire le moins de compromis sur les délais. Comme Olivier Duha (cofondateur de Webhelp et Président de CroissancePlus), nous croyons que « La vitesse d'exécution devient aussi importante que l'innovation elle-même ».



A ressources constantes, nous préconisons ainsi de piloter par les délais selon le principe du « 80/20 » : livrer les fonctions les plus importantes dans les délais, et challenger la pertinence des 20% restants au vu de l'adhésion des clients sur les premières fonctions livrées.

Ce principe est encore désigné sous le terme de « timeboxing », qui consiste à volontairement définir une durée fixe pour réaliser un projet. Il s'agit d'éviter la tendance naturelle de chacun à vouloir apporter sans cesse des améliorations.

Adopter un état d'esprit Agile

Cette recherche permanente du meilleur compromis nécessite un état d'esprit global ouvert aux idées nouvelles et au changement pour construire une solution collectivement.

A tous les niveaux, les équipes doivent penser valeur pour le client avant de penser solution, pour libérer la créativité des équipes et penser « out of the box » : c'est le cercle d'or (pourquoi ? puis quoi ? puis comment ?).

Ceci passe notamment par une communication transversale, de l'utilisateur au développeur pour s'assurer que le besoin client est compris et les enjeux partagés de tous.

Des outils de pilotage pour accompagner les démarches Agiles

La méthode développée par notre cabinet s'appuie sur son savoir-faire dans la mise en œuvre de projets digitaux. Elle s'adresse en particulier aux directions Métiers qui interagissent avec des équipes techniques internes ou externes développant avec des méthodes Agiles.

Cette approche propose aux équipes Métiers une boîte à outils simple et efficace pour mettre en place un pilotage macroscopique :

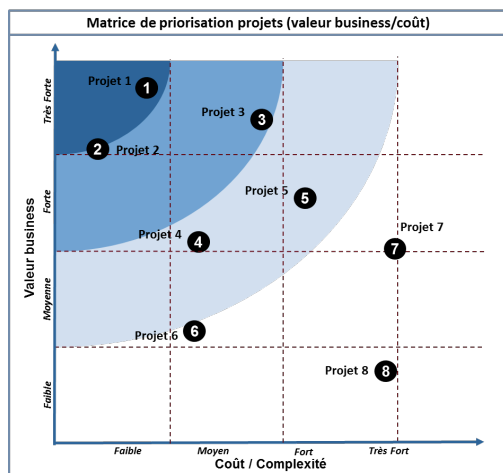
- Fixer le Cap en consolidant la roadmap globale
- Suivre le Cap via des outils de pilotage et de mise en œuvre adaptés

Fixer le Cap : la roadmap globale

Manager ses projets, c'est d'abord disposer d'une vision d'ensemble de ses priorités, identifier les contraintes de réalisation et sécuriser la mise en œuvre des projets prioritaires.

Notre approche consiste dans un premier temps à prioriser les projets selon la

valeur qu'ils génèrent pour le business. Elle s'appuie sur une matrice « valeur business / coût », construite sur la base d'indicateurs macroscopiques évalués avec les parties prenantes Métiers et techniques à l'aide de techniques d'estimation individuelles et collectives. Une revue périodique de ces priorités permet de revalider régulièrement la pertinence des différents projets et leur intégration à la roadmap.



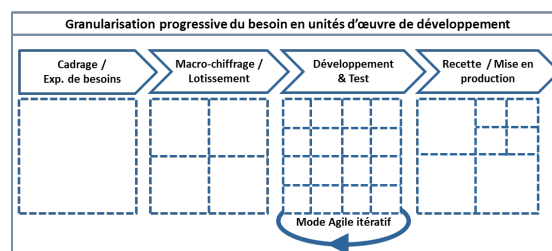
Sur le même principe qu'un Backlog Produit (liste des fonctionnalités à réaliser, ordonnées par priorité), la démarche proposée consiste ensuite à répartir les projets dans le temps en fonction de la priorisation effectuée (matrice) et des contraintes de ressources (plan de charge pluri-disciplinaire) pour aboutir à une roadmap globale, réaliste et engageante.

Suivre le Cap : pilotage de la mise en œuvre

Une fois la roadmap validée, notre process simplifié structure la mise en œuvre d'un projet en le « granularisant » progressivement en unités d'œuvre de développement. Chaque projet est ainsi découpé et détaillé progressivement afin de faciliter le développement en mode

Agile tout en conservant une vision d'ensemble Métier.

Des modèles permettent de définir le juste niveau de détails de la documentation (expression de besoin, tests, ...), en évitant toute sur ou sous-spécification.



Des tableaux de bord et de reporting mettent à la disposition de chacun le niveau d'information et de consolidation adéquat pour identifier et arbitrer les dérives. Selon les projets et leurs niveaux d'avancement, des weekly ou daily boards peuvent être mis en place pour un pilotage au plus près des développements afin d'assurer une forte réactivité.

Dans le cas de projets de migration, Headlink Partners peut proposer des méthodologies qui sécurisent et rendent flexibles le passage d'une solution à l'autre, comme le « double run », qui consiste à activer en parallèle les deux solutions, avec un transfert progressif des clients (load balancing).

Appliquer l'Agilité aux Métiers

La construction de la matrice « valeur business / coût », permet au Métier de détecter en amont avec les équipes techniques les éventuels « quickwins » possibles, c'est-à-dire des solutions simples réutilisant au mieux l'existant. Elle



permet aussi d'identifier au plus tôt les projets complexes, qu'il faudrait découper en plusieurs lots pour faciliter la mise en œuvre, et livrer plus rapidement les fonctions prioritaires.

Par ailleurs, en parallèle de la roadmap des projets majeurs, il est important de pouvoir conserver la flexibilité et la réactivité qui font la force des méthodes Agiles. Headlink propose pour cela un process dit « à cycles courts » indépendant de la roadmap projet et dédié aux évolutions urgentes ou simples : contrainte légale, opportunité commerciale, ...

Accompagner la conduite du changement

Au-delà de la formation à nos outils de pilotage projet, Headlink pourra vous accompagner dans la conduite du changement nécessaire à la mise en place de démarches Agiles. Nous pourrions déployer des formations de sensibilisation de vos équipes aux valeurs et principes de ces méthodes, comme l'importance de la communication, l'acceptation du changement ou du compromis sur un besoin ou l'approche collaborative entre directions Métiers et équipes techniques.

Nous pourrions aussi mettre en place les instances de gouvernance et les outils qui faciliteront cette interaction forte entre les équipes Métiers et techniques à tous les niveaux : comités de direction et comités projets, ateliers opérationnels d'échanges, « daily meetings », outils de ticketing et de messagerie instantanée, ... Ces instances devront s'appuyer sur une organisation agile, facilitant la

responsabilité, l'autonomie et la décentralisation de la prise de décision.

A propos des auteurs

Cet article a été rédigé par Matthieu du Payrat, Manager chez Headlink Partners, Grégory Larroze et Olivier Lagane, consultants senior, dans le cadre de l'offre « Accélération digitale » dirigée par Laurent Michel, Vice-Président chez Headlink Partners.

Pour contacter les auteurs :

- m.du_payrat@headlink-partners.com
- o.lagane@headlink-partners.com
- g.larroze@headlink-partners.com
- l.michel@headlink-partners.com

Consultez aussi le point de vue de Laurent, « Introduction au Lean Startup » : <http://fr.scribd.com/doc/141174225/Une-introduction-au-Lean-Startup>

A propos d'Headlink Partners

Headlink Partners est un cabinet de conseil en management français spécialisé dans l'exécution stratégique: nous mettons en œuvre la stratégie de nos clients.

Filiale du groupe Beijaflore, Headlink compte 60 consultants qui interviennent dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de la distribution et des médias. Nos interventions vont de la définition de la cible à atteindre (ex : stratégie digitale, politique CRM, organisation commerciale, etc.) à la mise en œuvre / transformation de l'entreprise pour y arriver (organisation, refonte des processus, conduite du changement, etc.).