

Valtech prévient les risques de pression et de stress dans les projets agiles

En mettant en avant la nécessité d'établir un rythme soutenu et soutenable permettant de motiver les équipes sur toute la durée du projet

Si l'intérêt des méthodes agiles n'est plus à démontrer, comme l'indique le nombre croissant de projets agiles, l'expérience montre également les risques de pression et de stress qui peuvent découler de ces pratiques. En tant qu'expert, Valtech est confronté à ces problématiques et souhaite avertir les équipes agiles et les responsables des dérives potentielles, mais surtout leur apporter des propositions et solutions concrètes.

La problématique

Une des forces de l'agilité est de mesurer précisément à court, moyen et long termes l'avancement et le reste à faire d'un projet :

- tous les jours lors des scrum meetings,
- toutes les 2 ou 3 semaines lors des démonstrations, rétrospectives et réunions de planification d'itérations,
- tous les 3 ou 4 mois lors des livraisons de releases.

Cela implique pour chaque membre de l'équipe un engagement de tous les instants. Si cette méthode permet d'améliorer la réactivité aux changements grâce aux métriques utilisées et à la collaboration sans cesse favorisée, elle peut dans certains cas devenir une source de pression et de stress pour l'équipe ou pour l'individu.

Le rythme d'un projet agile doit être maîtrisé en permanence de manière à être à la fois soutenu et soutenable.

Les dérives et leurs conséquences

Au travers de ses expériences, Valtech a constaté des dérives liées au manque de maîtrise du rythme sur les projets agiles, en particulier celles exposées ci-après :

- *La recherche constante de sur-performance*

L'amélioration continue, vertu indiscutable d'un processus agile, est parfois confondue avec la sur-performance. En d'autres termes, « faire mieux » ne signifie pas forcément « faire plus ». Ainsi, la mesure et le suivi de la *vélocité** d'une équipe à chaque fin d'itération, peut entraîner l'équipe à se fixer des objectifs toujours plus ambitieux d'une itération à une autre, sans tenir compte de sa capacité réelle. Cela entraîne à terme un épuisement de l'équipe, une baisse de qualité et peut parfois se traduire par un « accident de livraison d'itération » avec une *vélocité** proche de 0.

- *L'engagement individuel nuit à l'engagement de l'équipe*

Certains individus supportent mal de ne pas tenir leurs engagements personnels quotidiens. D'autres encore ont tendance à comparer leurs performances individuelles à celles des autres équipiers au lieu de se préoccuper des objectifs communs et favoriser le travail en équipe. Cela se traduit par une baisse de motivation et de performance.

- *La livraison imposée à périmètre constant*

Le product owner, le client ou le management pousse parfois l'équipe agile à faire des livraisons à des dates imposées (time boxing) et sans marge de manœuvre sur le périmètre fonctionnel livré. L'équipe perd alors de son autonomie de décision, et est contrainte de détériorer la qualité de l'application en réalisant moins de tests par exemple. La pression en résultant désolidarise l'équipe, et peut impacter la santé morale et physique de certains.

Quelques solutions proposées par Valtech

Afin d'éviter ces dérives, Valtech a pu mettre en œuvre des solutions permettant d'améliorer la collaboration entre les individus et donc contribuer à la réussite des projets.

- *Un rythme régulier soutenu et soutenable*

Toutes les parties prenantes d'un projet se doivent d'instaurer un rythme régulier soutenu et soutenable et veiller à son maintien, quitte à se fixer des objectifs moins ambitieux à court terme et à privilégier la performance à moyen et long termes.

- *Des rétrospectives ouvertes et sincères*

A la fin d'une itération, chaque équipier doit évoquer sincèrement les problèmes qu'il a rencontrés. Attention aux « fausses rétrospectives » qui ne mettent en exergue que des problèmes superficiels. Afin d'éviter les non-dits et les rétrospectives difficiles quand la pression est trop forte, il est conseillé de faire intervenir une personne externe au projet qui aura une vision plus objective et pourra mieux exprimer les problématiques sous-jacentes.

*Vélocité** : mesure de la vitesse de production de l'équipe en nombre de points de complexité livrés au cours d'une itération.



- Pas de sur-engagement

Une estimation de charge trop optimiste ou approximative peut provoquer de mauvaises surprises lors de la réalisation du projet. Les estimations doivent systématiquement être collectives, partagées avec le client et se baser sur les résultats constatés lors des itérations précédentes.

- Pas d'engagement contractuel « aveugle »

Un engagement contractuel rigide visant à fixer à l'avance les délais de livraison, les coûts et le périmètre fonctionnel d'un projet, est souvent en décalage avec les engagements opérationnels pouvant être pris par une équipe agile. Cela peut donc mener à l'échec du projet. Il faut au contraire veiller à établir des contrats flexibles, permettant d'une part la satisfaction des objectifs métiers et d'autre part l'adaptation aux capacités de réalisation opérationnelles.

Si ces solutions peuvent aider les responsables projets à éviter les dérives, un projet agile c'est avant tout une histoire humaine, un travail d'équipe basé sur l'échange et la collaboration. Fort de ces expériences dans la mise en œuvre des méthodes agiles, Valtech propose à ses clients un accompagnement par le « coaching agile » permettant de mener à terme leurs projets dans les meilleures conditions pour les équipes et donc pour le client.

Par Nathalie Lopez-Saussier, Directeur Général Adjoint de Valtech Technology à Paris.

A propos du groupe VALTECH

Créé en 1993, Valtech est aujourd'hui un acteur clé du E-Business. Présent à l'international, le groupe Valtech accompagne ses clients dans la conception et la réalisation de projets E-Business innovants, en appliquant les méthodes agiles et en tirant le meilleur parti de ses expertises techniques, créatives et métiers. Coté sur l'Eurolist d'Euronext, Valtech a réalisé un chiffre d'affaires de 75,5 millions d'euros en 2009 (Etats-Unis, Europe et Asie).

Reconnu dans le conseil en E-Business, en Technologies et en Management, ainsi que dans la Formation sur les méthodes agiles et les techniques innovantes de développement logiciel, Valtech présente des références prestigieuses, telles que : Airbus, ANPE, BMW , BNP, Crédit Agricole SA, Darty, Dassault Aviation, EDF, France Telecom, GDF-Suez, Kuoni, La Banque Postale, La Poste, Louis Vuitton, Manpower, Orange, Rail Europe, RTE, Société Générale, Sony Ericsson, Thales, Travelocity,....

Site web : www.valtech.fr

Contact Presse

PRESSE & TECHNOLOGIES

Sophie TERRIEN

Tél : 01 56 56 64 64 – 06 09 17 24 79

sterrien@pressetech.fr

VALTECH

Laetitia HUARD

Tél : 01 53 57 21 39

laetitia.huard@valtech.fr