

# AGILITÉ

## DU PARADIGME AUX PARADOXES

Étude sur les défis humains et organisationnels  
de la transformation agile



# LES NOUVEAUX PARADIGMES ET PARADOXES DE L'AGILITÉ

« **Changer ou mourir** » est en mémoire de toutes les organisations. Formelle en apparence, cette exigence est aussi stimulante qu'habitée parfois par de fausses croyances : flexibilité infinie, absence de management ou pire, vision courttermiste pour seule stratégie.

**Agitation n'est pas Agilité.** Au-delà des chiffres tirés de plus de **1000 interviewés**, ce sont les **perceptions** et les **perspectives** qu'il s'agit de **croiser**, tout en respectant les diversités et parfois les paradoxes qui traversent tous les humains. Et par voie de conséquence, les organisations.

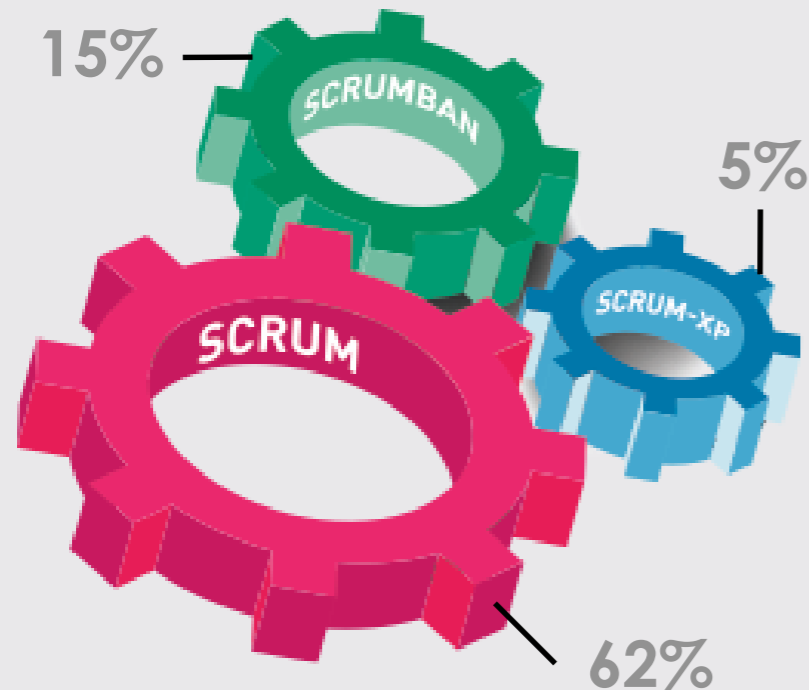
Cette étude questionne non seulement les membres des Agiles Teams – acteurs directs de l'Agilité – mais également les représentants des ressources humaines, de la formation, du recrutement ainsi que du Middle et du Top Management.

L'approche à 360° permet, nous l'espérons, d'apporter notre propre pierre à l'édifice de la transformation des organisations ou à défaut, une meilleure connaissance en la matière.

Bonne lecture !



# SCRUM – UN FRAMEWORK GAGNANT



À lui seul, **Scrum** représente plus de 62% des pratiques Agiles dans les organisations.

Le chiffre passe à 82%, si l'on tient compte des frameworks dit mixtes, tels que ScrumBan (15%) et Scrum-XP (5%).

## SAFE

Moins hégémonique que Scrum, SAFe gagne du terrain pour dépasser cette année la barre symbolique des 30% d'organisations l'ayant choisi comme méthode cible.

55% des organisations n'utilisent que 2 niveaux sur 4 du Framework SAFe - le Niveau TEAM et PROGRAMME - en estimant que les autres niveaux ne sont pas adaptés à leur structure.

31% des sociétés ont opté pour SAFe

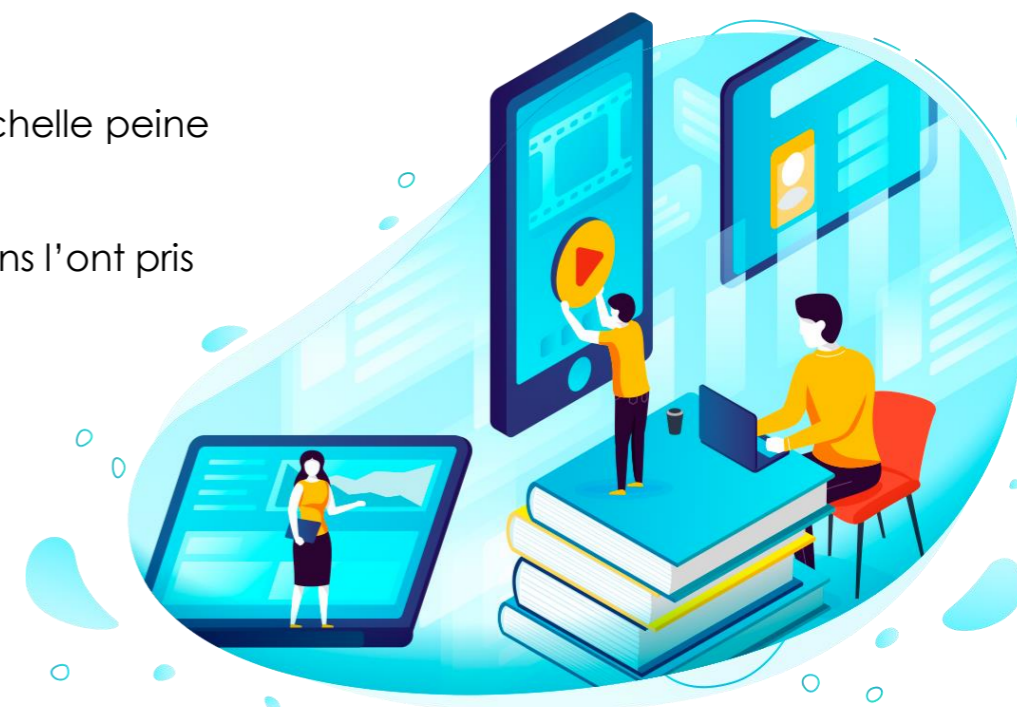


55% de celles-ci n'utilisent que 2 niveaux sur 4 du Framework

## NEXUS

Ce Framework à grande échelle peine à trouver preneur.

Seules 0,6 % des organisations l'ont pris pour méthode cible.



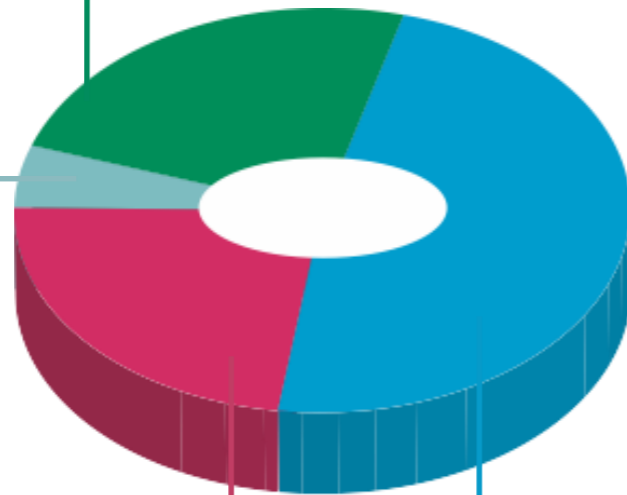
# LA DISTRIBUTION DES MÉTHODES AGILES DANS LES ORGANISATIONS

# 95%

Des organisations pratiquent à différents niveaux les Méthodes Agiles

**5%** des organisations interrogées déclarent qu'aucunes de leurs équipes ne pratiquent l'Agilité et ne prévoient pas de le faire.

**23%** des organisations se disent être en phase embryonnaire par rapport aux méthodes Agiles.



**24%** des organisations déclarent que toutes leurs équipes travaillent en méthode Agile.

**48%** des organisations estiment que la moitié de leurs équipes sont Agiles.

# 77%

pensent que les Méthodes Agiles permettent une **meilleure visibilité** sur les projets et une meilleure identification des retards.

# 21%

indiquent que l'Agilité rime avant tout avec une **meilleure productivité**.

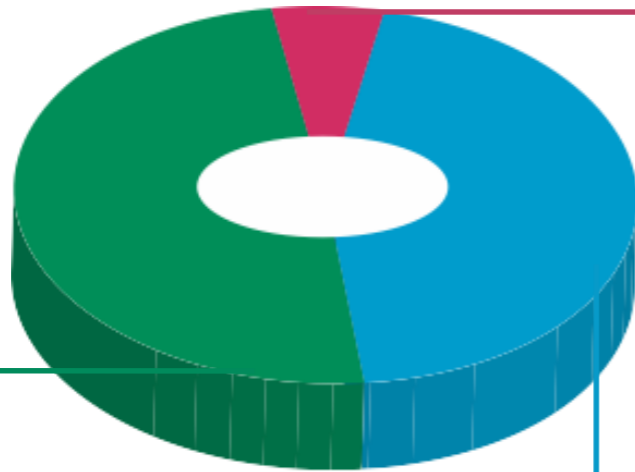
# 2%

des interrogés souhaitent **revenir aux méthodes initiales** : cycle en V, Waterfall.



# COACH AGILE – UN REGARD CRITIQUE SUR LES ORGANISATIONS

Pour rappel, la mission de **Coach Agile**, que ce dernier soit interne ou prestataire de service, consiste à accompagner les équipes vers une meilleure assimilation du Framework cible.



**6 %** des Coach Agiles se disent entièrement satisfaits du niveau d'Agilité de leur environnement.

**45 %** des organisations sont estimées comme étant en bon chemin pour devenir agile.

**49%** des organisations sont considérées comme en étant en échec face aux Méthodes Agiles.

**Puristes ou non, salariés ou indépendants, les Coach Agiles pensent que les entreprises ont des difficultés à adapter efficacement les nouvelles méthodes de travail.**

# 43%

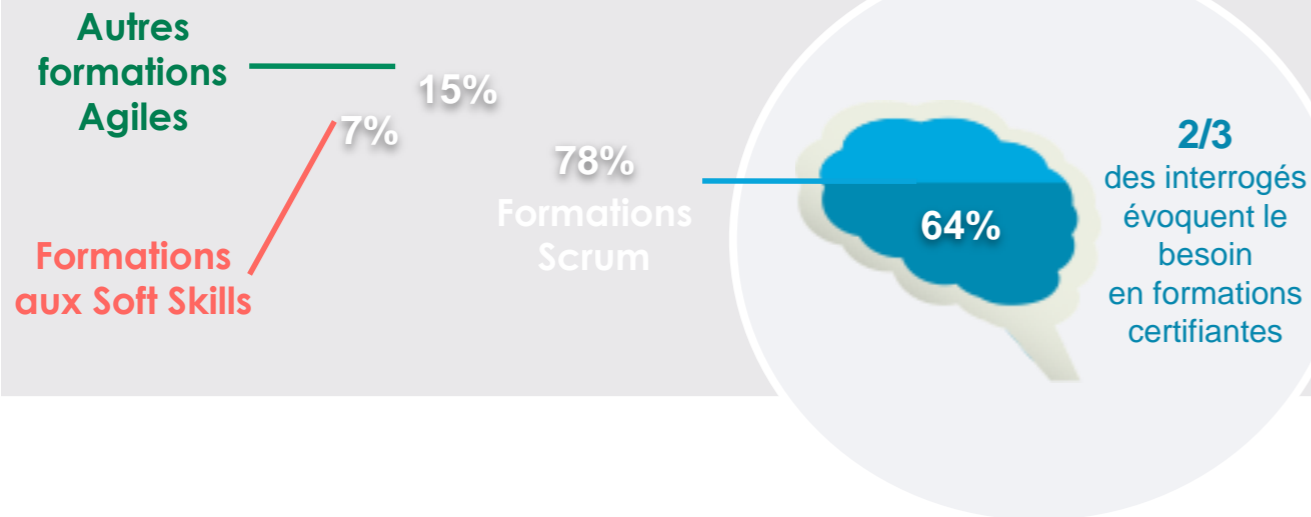
désigne le pourcentage des organisations qui échouent à utiliser les méthodes agiles, selon les **Coachs agiles salariés**.



## BIG PICTURE – FREINS ET OPPORTUNITÉS

# 80%

plébiscitent **des formations concrètes** avec des ateliers de travail et du team building.



# 69%

pointent du doigt le **comportement ambivalent de la hiérarchie** qui, en promouvant la posture agile chez ses subordonnés, ne l'applique pas dans ses propres relations.

# 83%

regrettent l'**absence d'une feuille de route claire** et progressive dans leurs organisations.

# 39%

pensent que le recrutement des DSI ou leur sourcing externe méritent **plus de diversité de profils**.

# 69%

pensent que les Sponsors clairement identifiés et puissants permettent une **meilleure propagation**.

# 75%

souhaitent être accompagnés par des **Coachs Agiles**, capables de dérouler un plan opérationnel comprenant les outils et les supports.

# 80%

plébiscitent **des formations concrètes** avec des ateliers de travail et du team building.

# 89%



observent que l'Agilité se réduit uniquement au périmètre des DSI et que les représentants des autres services restent insuffisants.

# AGILITÉ & TOP MANAGEMENT

88%

déclarent que la transformation Agile s'assimile dans leur organisation aux 3 **principaux leviers de croissance**.

91%

pensent que la promotion des valeurs Agiles (*accueil positif du changement, responsabilisation, collaboration constante avec le client*) **facilitent les pratiques managériales**.

70%

affirment avoir observé l'**amélioration du Time-to-Market** suite à la mise en place des Méthodes Agiles.

21%

affirment encore **manquer de recul** et se donnent 1 à 2 ans pour un premier bilan.

9%

**remettent en cause leur méthode** de transformation agile et travaillent sur des façons de l'améliorer.

13%



des interrogés ayant adopté Scrum dans leur organisation sont capables de décrire sans erreur ce Framework.

39%



des Top Managers, majoritairement pro agiles, sont satisfaits de leur allocation budgétaire pour financer le changement.



## MIDDLE MANAGEMENT : NOUVELLE POSTURE ET REMISE EN CAUSE

26%

des interrogés pensent que la **gouvernance holarctique** est la seule réponse aux questions de Management moderne lié à la transformation.

70%

des interrogés, sans remettre en cause le bien fondé de l'intelligence et de l'innovation collective, pensent que la **gouvernance pyramidale** ne peut être démantelée.

73%

des cadres interrogés se disent prêts à s'investir dans les formations de **prise de parole en public ou en Lean Startup**.

10%

d'interrogés préfèrent faire confiance à leur **expérience et leadership**.

69%

se sentent frustrés à **déléguer** le COMMENT FAIRE à leurs équipes. Ils analysent cette frustration comme étant liée à leur expérience professionnelle passée (excellente technique ayant servi de tremplin à leur carrière).

85%

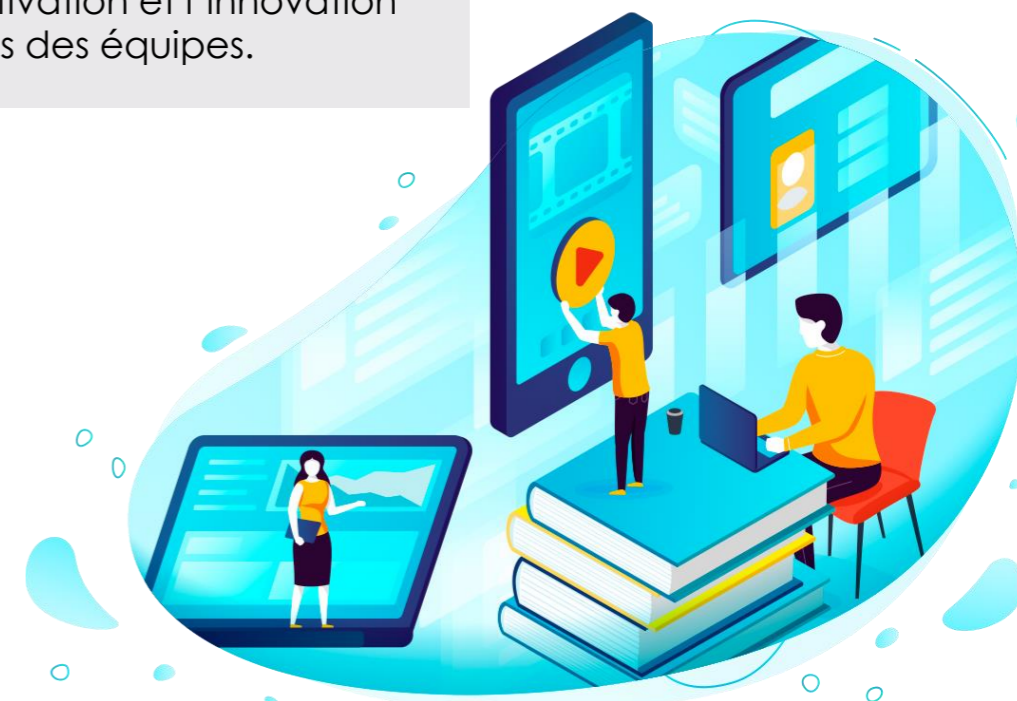


se disent être totalement réceptifs à la **décentralisation hiérarchique** vis-à-vis des équipes dont ils ont la charge, mais craignent le dosage entre l'autonomie et le contrôle auxquels ils sont habitués.



91%

désigne la posture d'**intrapreneur** comme étant la mieux choisie pour insuffler la motivation et l'innovation auprès des équipes.





# L'AGILITÉ DANS LES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES (AGILE TEAMS)



L'enquête révèle que l'environnement Agile reste une très grande source de motivation parmi les membres des équipes Agiles. La perception de la motivation connaît toutefois son pic auprès des populations les plus jeunes (- 30 ans). Les plus de 45 ans sont quant à eux plus réservés.

En auto-évaluant leurs compétences, les membres des équipes Agiles indiquent une certaine prudence.

5%  
67%

estiment avoir un niveau d'expertise élevé

disent avoir un niveau perfectible

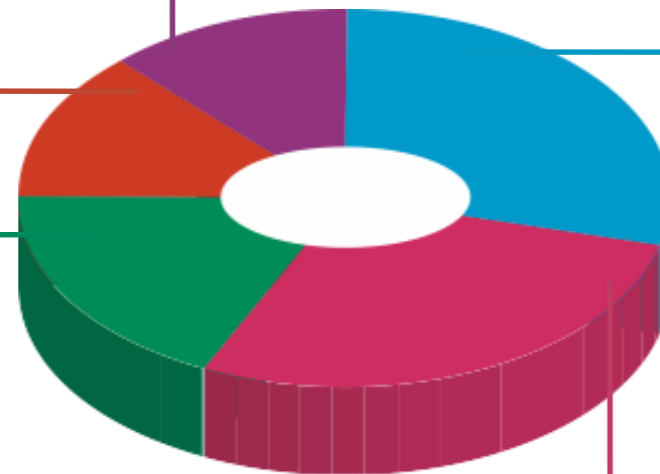


Tout en étant majoritairement satisfaits, les salariés évoquent toutefois des phénomènes négatifs liés à leur environnement Agile :

**13%** apprécient le travail en Open-space mais déplorent l'absence d'un espace réservé aux réunions et aux cockpits physiques permettant un meilleur recul sur l'activité.

**12%** pensent devoir modifier le rythme des itérations les trouvant soit trop courts, soit trop longs.

**18%** évoquent le sentiment d'incertitude ou d'instabilité lié aux changements d'objectifs fréquents.



**29%** évoquent le stress lié aux cycles courts débouchant sur des livrables.

**28%** indiquent que les rôles de Product Owner et Scrum Master devraient être définitivement séparés pour avantager les projets.



# LE DÉFI POUR L'AGILITÉ DES FONCTIONS PÉRIPHÉRIQUES : RECRUTEMENT, RESSOURCE HUMAINE ET FORMATION

77%

des recruteurs constatent que **l'Agilité accélère positivement le recrutement** de meilleurs profils. À poste et salaire égaux, ils disent recevoir 1,7 fois plus de candidatures lorsque la promesse porte sur l'innovation et l'Agilité.

87%

des responsables des Ressources Humaines déclarent mener des chantiers de profondeur sur les fiches de postes. Si le **nomadisme** de nouveaux salariés n'est plus à démontrer, les meilleurs talents pourront être nomades à l'intérieur même des organisations. Les meilleurs alliés des RH dans ce défis sont :

1. Le contrat de mobilité interne
2. Un plan de formation assurant la montée en compétence
3. Une plus grande bienveillance à l'égard des initiatives salariales avec un droit à l'erreur

15%

des salariés issus de la génération Y et Z perçoivent les **efforts structurels** de leurs employeurs. Contrairement à leurs collègues plus âgés, ils perçoivent l'Agilité comme allant de soi.

Au-delà des compétences opérationnelles, les recruteurs citent le plus fréquemment les qualités faisant appel aux fameux soft skills.



Ils sont **82%** à privilégier la polyvalence des candidats à l'embauche.

76%

des responsables de formations se disent satisfaits de leurs prestataires externes de formation. Les formations certifiantes en Agilité constituent pour eux un enjeu de visibilité sur les actions pédagogiques.



# MÉTHODE

Plus de **1000 personnes ont été interviewées** pour cette étude 2019. Parmi elles figurent les certifiés de la communauté Scrum-league.org, les organismes partenaires ainsi que les Top managers de **plus de 40 entreprises ou organisations**.

En tout, **800 questionnaires ont été dépouillés** et plus de **100 entretiens de 60 minutes** ont été menés en face à face ou lors des sessions de formations dédiées à l'Agilité.

Merci à tous les participants et partenaires.



# SCRUM-LEAGUE.ORG

**Premier organisme de certifications francophones Scrum,**  
[Scrum-league.org](https://www.scrum-league.org) met à disposition des candidats :

- des **tests en ligne** pour certifier leur niveau de compétence pour les métiers de Scrum master, Product owner et Scrum développeur.
- un grand nombre de **ressources pédagogiques** en libre téléchargement pour améliorer les compétences en Agilité de tous les passionnés francophones.

Devenir certifié ?

Trouver des formateurs et consultants Agiles accrédités ?

C'est notre ADN.

hello@scrum-league.org

