

Pourquoi une organisation agile peut-elle prendre des décisions contraires à sa stratégie ?

Par MARIONE Conseil

En bref : l'agilité locale sans cadre stratégique partagé produit des optimisations d'équipe qui desservent la vision globale.

Cette situation est plus fréquente qu'on ne le pense, en particulier lorsque les organisations poursuivent la tendance de « devenir agile ».

Les bénéfices de l'agilité sont bien documentés, et de nombreuses organisations ont démontré au cours des dernières décennies les avantages d'une approche agile.

Les guides sur « comment devenir agile » sont nombreux, avec une multitude de frameworks et de formations disponibles sous presque tous les formats imaginables. Presque toutes les organisations ont tenté, au moins à petite échelle, d'engager des changements dans l'espoir d'en tirer les bénéfices : accélération du time-to-market, engagement accru des équipes, amélioration de la qualité de livraison, gains de productivité.

Des résultats rarement à la hauteur des attentes

De nombreuses organisations obtiennent des gains à court terme en adoptant une approche agile, mais un nombre plus important encore échoue dans sa transformation agile. Certaines peinent depuis des années à livrer

efficacement leurs feuilles de route stratégiques, malgré des investissements importants. Ces organisations finissent parfois par faire dérailler des projets, ou par prendre des décisions qui vont à l'encontre de leur propre stratégie.

Aucun framework ne peut s'adapter pleinement aux spécificités de chaque organisation

Une transformation agile n'est pas un changement simple : c'est un processus complexe qui, lorsqu'il échoue, peut ralentir la productivité et produire des décisions en deçà des attentes. Le volume de travail nécessaire pour transformer les processus d'une organisation est considérable, souvent masqué par l'illusion que l'agilité serait facile à atteindre. Aucun framework ne peut en effet s'adapter pleinement aux spécificités de chaque organisation : chacune a ses propres valeurs, son positionnement stratégique et sa trajectoire de développement, autant d'éléments qui définissent sa valeur sur le marché.

Un alignement de bout en bout rarement atteint

La deuxième raison tient au fait que l'agilité crée un environnement où le changement devient à la fois possible et positif. Mais cela suppose un alignement entre toutes les parties prenantes : celles qui mettent en œuvre, celles qui utilisent, celles qui en bénéficient. Un véritable alignement de bout en bout est difficile à atteindre sans une transformation pleinement aboutie. Introduire du changement sans cet alignement expose à un risque de dommage élevé.

Quand les équipes et l'organisation n'avancent pas au même rythme

La troisième raison tient à un développement asymétrique de la maturité entre les équipes. Si l'équipe de delivery est agile mais que la culture

organisationnelle ne l'est pas, ce désalignement peut conduire à l'échec du projet.

La transformation digitale exige des changements organisationnels significatifs, qui doivent être conduits avec une approche sur-mesure tenant compte des spécificités propres à chaque organisation.