



La méthode Agile appliquée aux projets de transformation: un avantage pour passer de l'inconnu aux résultats

Qu'il soit partenaire, maître d'œuvre ou copilote, le directeur financier se trouve de plus en plus souvent au cœur des initiatives de transformation. Or, ces initiatives, tant au sein de la fonction finance que dans l'entité dans son ensemble, peuvent être complexes et multidimensionnelles, en plus de comporter leur lot d'inconnues (voir « [Transformation : ce qui change et pourquoi c'est important pour les directeurs financiers](#) », *CFO Insights*, janvier 2020).

Par exemple, si vous lancez un produit ou un service, les clients seront-ils forcément au rendez-vous? Si vous recentrez vos activités sur le commerce électronique, comme bon nombre d'entreprises durant la pandémie, quelle approche est la

meilleure – côté tarification, abonnement et interface utilisateur – pour rejoindre votre marché cible et accroître vos ventes? Si vous implantez un nouveau système d'information et de prévision davantage axé sur le libre-service, vos entreprises clientes voudront-elles changer leurs habitudes et adopter ce nouveau système?

En raison de ces incertitudes – qui concernent généralement les comportements et préférences des clients, des employés, des fournisseurs et des partenaires –, la façon traditionnelle de planifier, de définir les besoins des utilisateurs et de développer des solutions risque de prendre trop de temps et de ne pas produire les résultats attendus des efforts de transformation actuels. Certaines entreprises ont donc adopté la

méthode Agile pour mener à bien leurs initiatives de transformation afin d'obtenir des résultats tangibles et utiles.

La méthode Agile, c'est quoi? Plus qu'un synonyme de souplesse, l'agilité est une philosophie qui admet d'emblée que l'avenir comporte une large part d'inconnues et qui propose un ensemble de pratiques qui s'adaptent aux incertitudes et les résout, donnant lieu à des résultats tangibles. Alors que la méthode Waterfall préconise une approche de développement prédéterminée, rigide et linéaire, la méthode Agile préconise de scinder les travaux en tâches plus petites, puis de réorienter les efforts en fonction des résultats obtenus.

Une publication du

Programme pour les **directeurs financiers**

N'empêche, appliquer la méthode Agile à des transformations d'envergure pose des défis particuliers au directeur financier et à la fonction finance. Compte tenu de sa nature progressive, par étape, de la méthode, les modèles de financement, généralement fondés sur des budgets annuels, pourraient devoir être restructurés afin que l'entreprise puisse rapidement tirer un rendement mesurable sur les capitaux investis¹. En outre, il se peut que la fonction finance et les organisations partenaires doivent elles aussi opérer des changements – de mentalités, de comportements et de façons de faire – afin d'amorcer un véritable virage transformationnel à l'échelle de l'entreprise et des fonctions. Dans ce numéro, nous tenterons de démystifier la méthode Agile et vous présenterons quelques idées pratiques pour vous aider à adopter une approche agile en ce qui touche la transformation.

Braver l'inconnu avec agilité

Si l'entreprise opte pour une approche traditionnelle en matière de transformation, elle pourrait facilement devoir investir une année entière de travaux avant que le changement soit visible pour les principales parties prenantes. Pendant cette année-là, toutefois, la situation peut évoluer, de sorte que les hypothèses d'origine sur l'avenir des marchés, la technologie ou le comportement des clients pourraient devenir obsolètes. Les travaux réalisés dans le cadre du projet risquent d'être incompatibles avec la réalité du terrain, et en dégager une valeur notable pourrait, par conséquent, être impossible.

À l'inverse, adopter la méthode Agile, c'est d'abord s'ouvrir l'esprit et savoir mettre de côté ses idées préconçues sur l'avenir. Il faut notamment s'assurer que les plans et les programmes en place

ne nous empêchent pas de regarder les nouvelles données pertinentes ni d'évaluer les occasions imprévues qui s'offrent à nous. Les leaders agiles savent que l'avenir est non seulement pavé d'inconnues, mais aussi qu'il peut être imprévisible. Ils choisissent donc plutôt de décomposer les projets complexes en multiples étapes de courte durée (des « sprints », dans le vocabulaire agile, qui durent de deux à quatre semaines). Ils consultent leurs collègues ou clients afin de créer des produits potentiellement livrables au cours du processus.

Comme elle est toujours en mode solution, l'équipe de projet acquiert toujours de nouveaux savoirs. Elle imagine des solutions durables et opère des changements transformationnels de toutes sortes, comme repenser les relations avec la clientèle ou implanter de nouveaux systèmes ou processus qui réduiront les coûts ou offriront d'autres avantages (voir la figure 1).

Outre un nouvel état d'esprit, la transformation agile repose sur quatre pratiques essentielles :

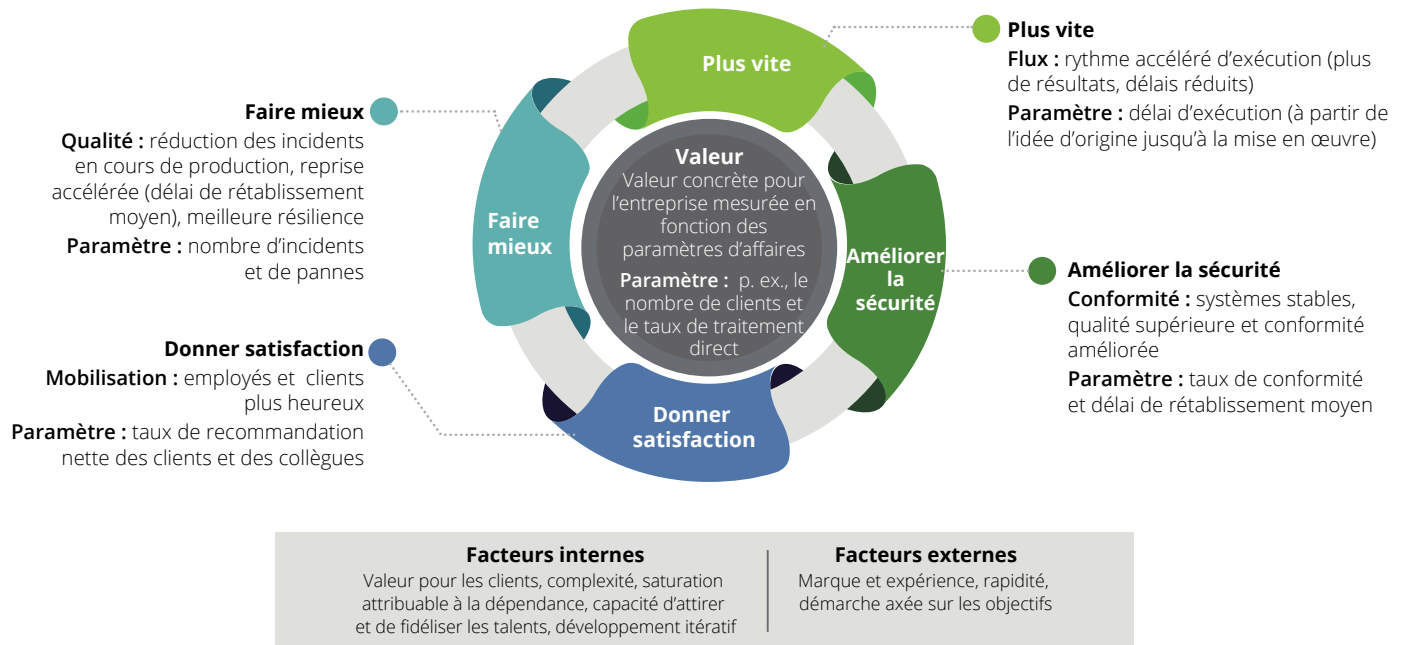
- **Imaginer la transformation et la convertir en actions.** Tout d'abord, il faut se donner un objectif de transformation clair, car la transformation, ce n'est pas un petit changement. C'est vaste, c'est ambitieux! Par exemple, un éditeur de logiciels qui revoit son modèle économique pourrait formuler l'ambition suivante : « Accroître notre chiffre d'affaires, inverser d'ici deux ans sa répartition – c'est-à-dire qu'au lieu de provenir à 70 % de la vente de produits et à 30 % de la vente d'abonnements, comme en ce moment, il proviendrait à 70 % de la vente d'abonnements et à 30 % de la vente de produits – et faire le bonheur de nos clients en leur offrant une expérience

bonifiée ». Voilà une ambition claire qui peut être communiquée à tous les niveaux de l'organisation, puis intégrée dans les cibles et principaux résultats ainsi que dans d'autres mesures portant sur les résultats (voir « [Crafting your transformation ambition](#) », *CFO Insights*, mars 2020).

- **Sprinter vers des résultats clairement définis.** La deuxième pratique essentielle consiste à décomposer le projet en tâches de petite taille. Mettant à profit une méthode populaire baptisée « mêlée » (ou « scrum » en anglais), le sprint doit être réalisé avec des résultats clairement définis en tête. Au lieu d'être échelonné sur un an, le travail est découpé en courts sprints qui peuvent durer une semaine seulement et qui comportent des objectifs précis, comme accroître la convivialité de l'interface du site web du client. Cette interface et l'ancienne font ensuite l'objet de tests A/B simultanés afin de savoir laquelle des deux les clients préfèrent. Grâce à de courts sprints assortis d'objectifs bien définis et tangibles, il est possible d'obtenir les résultats souhaités dans un délai déterminé. De plus, l'accent est mis sur des résultats concrets, par exemple des changements mesurables dans le comportement des consommateurs, et non pas sur les résultats de l'équipe (comme le nombre de lignes de code ou le chiffre de ventes), ce qui permet d'atteindre des résultats concrets à court terme et de préparer le terrain pour l'atteinte des résultats futurs souhaités.

Figure 1 : Définition du succès dans une optique agile

Le succès se mesure en fonction d'une offre continue de valeur – faire mieux, accroître la valeur, livrer plus vite, améliorer la sécurité et donner satisfaction – et non pas sous l'angle de la gestion de projet axée sur les exigences, le budget et les délais.



Source : « IT 2025: Collaborating on the digital shift », CFO Vision 2020, programme pour directeurs financiers des États-Unis (US CFO Program), Deloitte LLP



• **Organiser des équipes afin d'accélérer le travail et les responsabiliser face aux résultats.**

Autre grande différence, la méthode Agile repose sur des équipes dont les membres possèdent toutes les compétences nécessaires pour obtenir un résultat et y consacrer du temps. Cela signifie essentiellement que chaque équipe devrait être capable de partir du concept et de cheminer jusqu'aux chiffres ou aux résultats voulus. Il faut donc décloisonner le travail et adopter une structure horizontale où les participants sont habilités à prendre des décisions et à générer les résultats. Idéalement, ce sera une équipe de petite taille répondant à la « règle des deux

pizzas² » afin de réduire les transferts de responsabilités entre les groupes ainsi que les frais et le temps de coordination. Les membres de l'équipe doivent aussi se sentir en confiance pour prendre les initiatives nécessaires à l'atteinte des résultats. Les leaders peuvent aider les équipes en éliminant les obstacles, en veillant à leur bien-être psychologique et en abandonnant le modèle de gestion « commande et contrôle ». Comme elle n'est plus centrée sur le respect d'échéances et gérée par projet, l'équipe a besoin de pouvoir s'autogérer pour atteindre ses objectifs et pouvoir tirer la sonnette d'alarme quand les objectifs fixés sont irréalistes.

• **Sprinter, évaluer, arrêter ou pivoter vers l'avant.** Un sprint, c'est essentiellement une course sur une courte distance; dans une approche agile, le sprint est consacré à des travaux dont la portée individuelle est faible en vue de concentrer les efforts et d'accélérer la réalisation. Puisque le travail à faire est découpé en éléments plus petits assortis d'objectifs bien définis ou qu'il permet d'acquiescer des certitudes, l'équipe peut tirer parti des leçons apprises afin d'adapter la stratégie par la suite. Le fait d'avoir plusieurs petites tâches à réaliser dans un court laps de temps réduit aussi le nombre de projets en cours et facilite la prévision des coûts le temps du sprint. La démarche qui consiste à sprinter, à évaluer, à arrêter ou à pivoter vers l'avant peut réduire le risque que l'ensemble du projet échoue. En effet, comme elle voit tout de suite ce qui peut fonctionner, ou pas, l'équipe peut stopper les travaux qui n'aboutiraient à rien. Qui plus est, l'évaluation continue de l'avancement du travail et la capacité de stopper les sprints au besoin permettent à l'équipe de résoudre les incertitudes critiques et de consacrer les ressources aux solutions les plus susceptibles de donner des résultats favorables.

Que peuvent faire les directeurs financiers pour encourager l'agilité?

Au départ, le caractère improvisé de la méthode peut provoquer l'hésitation chez les directeurs financiers. Adopter la méthode Agile n'est pas une mince tâche en ce qui concerne les processus actuels d'identification et de classement des dépenses d'investissement et des charges d'exploitation³. Par conséquent, nous recommandons de recourir à une approche agile pour développer le potentiel d'agilité de l'entreprise.

Commencez par créer une ou deux petites équipes agiles chargées de s'attaquer à quelques problèmes clés puis de produire des résultats suivant un budget et des délais déterminés. Analysez le fonctionnement des équipes afin de pouvoir apporter des correctifs lors du déploiement d'équipes futures. Affectez une personne-ressource financière à ces équipes – non pas pour établir des échéances ou refuser des ressources – mais pour observer, trouver des façons de comptabiliser les charges et les dépenses d'investissement, trouver des fonds supplémentaires au besoin et formuler des recommandations en vue de sprints futurs.

Soyons clairs : choisir l'agilité ne signifie pas abandonner la rigueur. Toutes les mesures de vérification et de contrôle qui étaient prises jusqu'à maintenant devraient être maintenues; la seule différence, c'est qu'elles seront probablement intégrées au processus agile, par exemple, sous la forme d'une planification trimestrielle détaillée dans le cadre de laquelle les changements seront examinés ou ajoutés aux mesures de protection qui définissent les limites de l'équipe.

Selon le rendement des équipes, le choix d'adapter la transformation agile à plus grande échelle pourrait donner lieu à la création d'un bureau chargé de coordonner les travaux, de diffuser les savoir-faire et d'assurer le suivi des efforts déployés par les multiples équipes. Avec le temps, les directeurs financiers peuvent aussi réserver une partie de leurs budgets annuels aux projets agiles. Au lieu d'utiliser les contraintes budgétaires comme une protection contre la perte de contrôle sur les dépenses, les directeurs financiers pourraient en profiter pour donner aux équipes agiles des moyens d'agir en

rattachant de façon transparente un financement à court terme à des résultats et des mesures précis. À cette fin, ils devront délaisser la planification basée sur des budgets fixes annuels et affecter plutôt les ressources selon les besoins des équipes agiles.

En recourant à des méthodes et pratiques agiles, les directeurs financiers peuvent résoudre les incertitudes liées à la transformation au moyen de courts « sprints » qui les éclairent sur la meilleure voie à suivre pour atteindre les résultats voulus. Au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience dans cette manière de réaliser le changement, elle peut élargir la formule et l'appliquer aux projets de transformation de plus grande envergure.

Comment faire pour que l'agilité porte ses fruits?

- ✓ Concentrez-vous sur les résultats.
- ✓ Allez loin, une étape à la fois.
- ✓ Invitez au lieu d'infliger.
- ✓ Le leadership est la clé du succès.
- ✓ Faites les bonnes choses.
- ✓ Faites-les bien.
- ✓ Ralentissez pour pouvoir accélérer, sinon vous avancerez moins vite.
- ✓ N'arrêtez jamais de vous améliorer.

Source : SMART, Jonathan. « Sooner Safer Happier: Antipatterns and Patterns for Business Agility », *IT Revolution Press*, novembre 2020

Notes de fin

- 1 « Accounting for Costs Incurred in the Application of Agile Software Development », *Accounting Spotlight Newsletter*, Deloitte Development LLC, mai 2020.
- 2 Un principe du fondateur d'Amazon selon lequel si deux pizzas ne suffisent pas à nourrir l'équipe, c'est qu'elle est trop grosse.
- 3 « Accounting for Costs Incurred in the Application of Agile Software Development », *Accounting Spotlight Newsletter*, Deloitte Development LLC, mai 2020.

Personnes-ressources

John Celi

Directeur
Leader mondial, Agilité
Deloitte Consulting LLP
jceli@deloitte.com

Ajit Kambil

Directeur mondial de recherche
Programme pour les directeurs financiers
Deloitte LLP
akambil@deloitte.com

Khalid Kark

Directeur général
Directeur de recherche, Programme pour
les directeurs financiers des États-Unis
Deloitte Consulting LLP
kkark@deloitte.com

Au sujet du programme pour les directeurs financiers de Deloitte

Le programme pour les directeurs financiers de Deloitte met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et d'experts de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte de défis et de demandes grandissantes. Le programme pour les directeurs financiers mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

Pour obtenir plus d'informations sur le programme pour les directeurs financiers de Deloitte, visitez notre site web au: www.deloitte.com/us/thecfoprogram.

 [Follow us @deloittecfo](https://twitter.com/deloittecfo)

Les bulletins CFO Insights sont rédigés sous la supervision de M. Ajit Kambil, directeur mondial de recherche, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, Lori Calabro, directrice principale, programme de formation pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, ainsi que Josh Hyatt, directeur/journaliste, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne qui se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/apropos.