



L'approche agile dans les armées. Comment optimiser les projets de transformation ?

cahier de la pensée mili-Terre

le Chef de bataillon Olivier GILLOT

publié le 28/05/2018

Histoire & stratégie

L'approche agile, en renforçant l'adaptabilité des projets en entreprise, en a également amélioré l'efficacité. L'adoption de ses valeurs dans les nombreux projets de transformation des armées pourrait être une opportunité de mieux conduire le changement.

Start-up de quelques dizaines d'employés en 1981, l'entreprise Dassault Systèmes a construit son succès sur sa capacité à innover. À la tête aujourd'hui de près de dix mille collaborateurs, Bernard Charles explique comment il a réussi à préserver cette capacité d'innovation malgré la croissance de sa société, inévitablement source d'inertie. Selon lui, c'est avant tout la faculté d'adaptation de Dassault Systèmes comme organisation qui lui a permis de conserver les atouts d'une start-up pour devenir aujourd'hui leader sur son marché du logiciel 3D.

La transformation, l'adaptation au changement sont aussi une nécessité pour les armées, qui vivent une réforme permanente depuis la première de ses refondations militaires modernes en 1815[1]. Cette transformation se concrétise par plusieurs centaines de projets qui sont conduits au quotidien par les administrations et les états-majors. Il est ainsi essentiel de s'interroger sur les clefs qui pourraient assurer la réussite de ces projets par essence risqués. L'une d'elle pourrait être l'utilisation de l'approche agile.

Les armées sont un modèle d'agilité en opération comme le prouvent, par exemple, leur capacité à remplir dans un même cadre espace-temps des missions de combat et d'aide à la population ou encore leur aptitude à se projeter sans préavis au cœur de l'Afrique pour mener une mission de longue durée. Plusieurs cabinets de conseil en stratégie[2], notamment ceux s'intéressant à «l'entreprise agile», reconnaissent cette qualité et cherchent à tirer des enseignements des armées modernes en identifiant les sources de leur agilité opérationnelle. A l'inverse, il est intéressant pour les armées de comprendre les principes d'agilité promus en entreprise car ils y participent de la réussite des projets de transformation. Il ne s'agira donc pas ici de traiter de l'agilité opérationnelle mais d'envisager des pistes pour améliorer l'agilité des projets menés au sein des armées.

La mise en œuvre des principes de l'approche agile pourrait améliorer l'efficacité des projets de transformation des armées et ainsi garantir le succès d'un changement désormais permanent au sein de la défense. Dans un environnement instable et contraint, l'adaptabilité de ces projets est un enjeu majeur.

L'approche agile: une démarche collaborative qui s'appuie sur des objectifs intermédiaires

L'approche agile regroupe des pratiques de conduite de projets qui placent l'adaptabilité comme vecteur fondamental de la réussite. Se voulant plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles, elles sont nées dans le monde de l'ingénierie informatique et sont en fort développement dans tous les secteurs industriels. Dès les années 1990, le constat est en effet que la majorité des projets informatiques sont au moins partiellement des échecs, que ce soit en termes de résultats[3] ou de maîtrise des ressources[4]. Les causes de ces dérives sont nombreuses, mais les méthodes de management de projet sont à la source de la plupart d'entre elles. Les cycles traditionnels «en cascade» consistent en effet à prendre une décision globale avec le client à un stade de conception du projet où encore beaucoup d'incertitudes demeurent (avant-projet), puis à réaliser une longue période d'exécution durant laquelle les exigences initiales sont figées. Le retour vers le client n'intervient qu'en fin de projet lors de la phase de recette. Il existe dans cette méthode classique un grand risque d'«effet tunnel»: une équipe projet, centrée sur elle-même, peut concevoir une solution qui ne s'adapte pas aux changements de l'environnement et des besoins de l'utilisateur[5]. Même dans le cas exceptionnel de conditions stables, une mauvaise compréhension initiale des besoins conduit à une expression incorrecte des exigences. Réussir un projet avec cette approche classique suppose donc que l'on puisse définir et maîtriser tous les enjeux dès le début de la conception. «L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare»[6]; faire ainsi une telle prédiction sur des projets longs et complexes de transformation semble illusoire.

Entre 1986[7] et 2001, plusieurs théoriciens du monde de l'informatique se succèdent pour inventer de nouvelles techniques de management de projet jusqu'à l'aboutissement que sera l'Agile Manifesto[8]. Reprenant la métaphore du rugby, ce manifeste défend une vision holistique du projet où le groupe prend en charge le problème et le fait avancer collectivement – en mêlée – et de manière itérative: se fixer un premier objectif à court terme et se lancer dans l'exécution sans tarder; une fois ce premier objectif atteint, marquer une courte pause et adapter la suite en fonction de la situation du moment. Ces méthodes agiles se généralisent aujourd'hui aux projets de tous types. Elles rencontrent ainsi un certain succès dans les entreprises qui adoptent une approche collaborative pour d'abord définir la mission, la cible souhaitée et la gouvernance, puis pour ajuster la trajectoire pendant l'exécution du projet grâce des retours utilisateurs permanents et ainsi s'adapter à une cible mouvante. Le terme «agile» définit donc aujourd'hui une approche de gestion de projet qui prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives et séquentielles.

Dix années de pratique prouvent la pertinence de l'adoption des quatre valeurs de l'approche agile[9] pour les projets d'une certaine complexité. Il s'agit de les comprendre pour les adapter aux projets de transformation des armées.

Adaptation au changement plutôt que suivi d'un plan

Le Général d'armée Elrick Irastorza, lorsqu'il était chef d'état-major de l'armée de Terre, avait pour habitude de scander la formule «pendant les travaux la vente continue». Au-delà de la référence à la permanence opérationnelle qui doit caractériser les armées, il rappelait ainsi que le cours des événements ne s'arrêtait pas pendant la période de transformation qui incombait alors à l'armée de Terre. Il est entendu que cette transformation sera désormais permanente; il est donc illusoire de considérer que les conditions identifiées en début de projet de changement et qui ont motivé les choix initiaux seront valables jusqu'à sa clôture. La première valeur de l'approche agile est de privilégier l'adaptation en phase d'exécution plutôt que le suivi à la lettre du plan directeur de projet initial. Pour ce faire, il s'agit de fonctionner de manière itérative. Un premier cycle de travail d'équipe visera toujours à réfléchir aux enjeux, aux buts recherchés et aux moyens consentis. Par la suite, à l'inverse de l'effet tunnel évoqué précédemment, l'exécution du projet sera constituée de cycles de mise en œuvre de quelques semaines chacun et se terminant tous par une présentation des résultats partiels à l'ordonnateur du projet[10]. L'avantage est double: d'une part l'équipe projet se focalise sur l'essentiel car elle doit très rapidement aboutir à des résultats partiels présentables et démontrables, d'autre part le projet est «réaligné» par le client sur ses objectifs à échéances très rapprochées. Le changement est néanmoins maîtrisé et réfléchi: émis au moment de la démonstration, il est requalifié et priorisé durant l'itération suivante. Pour un projet de transformation, le donneur d'ordre peut ainsi vérifier l'adéquation aux besoins initiaux et surtout aux paramètres nouveaux qui n'auront pas manqué d'apparaître. L'équipe projet doit en retour être capable d'accepter le changement et d'adapter le plan.

Collaboration avec le client plutôt que respect d'un contrat

Le client, qu'il soit le maître d'ouvrage pour un produit ou le donneur d'ordre pour une transformation, est celui dont le besoin doit être satisfait: le résultat final du projet doit combler ses exigences en respectant ses contraintes. Ce type de management de projet avant tout orienté client est peu développé en France; il est quasiment inexistant dans les services publics en général et dans les armées en particulier. L'encadrement légal des projets publics impose en effet d'attacher une importance particulière à la documentation contractuelle, y compris pour un projet interne de transformation. L'approche agile, dans une logique d'adaptabilité à des conditions changeantes, invite à un retour vers le client à chaque fin d'itération et donc à un potentiel ajustement des exigences énoncées dans le contrat initial. L'orientation client, qui s'oppose à une vision bureaucratique, ne semble pas, à première vue, relever de la culture des armées. Pourtant, la notion de service, de bien commun, est une valeur militaire qui est proche ici de la logique de satisfaction de l'utilisateur final: satisfaire les besoins des unités opérationnelles dans un projet d'armement ou de doctrine, satisfaire les besoins du donneur d'ordre dans un projet de transformation.

Produit final qui fonctionne, plutôt que documentation exhaustive

L'écrivain et moraliste Jean Rostand pensait qu'«attendre d'en savoir assez pour agir, c'est

se condamner à l'inaction». Cette phase d'inaction est souvent reprochée aux approches classiques de conduite de projet qui consacrent beaucoup de temps en avant-projet à la réflexion, à l'analyse, au recueil de l'information et à la production d'une documentation exhaustive. La troisième valeur de l'approche agile est au contraire de fournir au plus vite une solution viable ou partiellement viable pour le client du projet. En se concentrant sur l'essentiel, il s'agit de lui proposer à la fin de chaque étape intermédiaire un résultat visible et compréhensible sans qu'il ne soit, dans l'immédiat, accompagné d'une documentation exhaustive. Dans un projet de transformation, il s'agirait de proposer des résultats intermédiaires qui soient des ébauches globales plutôt que de petites parties finalisées qui, de fait, ne laissent pas entrevoir ce que sera le résultat final[11]. Le rôle des subalternes est alors primordial afin de fournir rapidement un retour en cours de projet susceptible d'orienter les travaux. S'agissant par exemple d'un projet de retour d'expérience, le journaliste Julien Mathonnière[12] observe que «la consignation minutieuse des expériences accumulées dans tel ou tel théâtre d'opération est moins importante que l'émergence rapide de solutions fonctionnelles et immédiatement applicables sur le terrain». Il souligne ici la primauté du produit final répondant à un besoin précis sur la documentation exhaustive. Dans *La chair et l'acier*[13], Michel Goya souligne également l'efficacité des méthodes de développement et d'adaptation les plus pragmatiques issues des plus bas niveaux hiérarchiques et du terrain, qui ont permis à l'armée française de devenir l'armée la plus moderne du monde en 1918, alors qu'elle combattait encore en 1914 suivant des schémas proches de ceux des armées du Premier Empire.

Personnes et interactions plutôt que processus et outils

«Ce qui fait l'homme c'est sa grande faculté d'adaptation» [14], c'est pourquoi l'approche agile identifie les individus comme la véritable source d'adaptabilité des projets. Il s'agit de la quatrième valeur d'une approche agile: au sein du projet doivent être privilégiées les interactions plutôt que les processus figés, l'équipe y est bien plus importante que les procédés et les matériels. Il s'agit d'abord des interactions entre l'équipe projet et le client comme nous l'avons vu précédemment, mais également de l'interaction entre collaborateurs car c'est de là que naît l'innovation. Dans les industries, il est ainsi intéressant de remarquer que les meilleures idées d'optimisation des coûts sur les machines et la maintenance viennent du terrain[15]. Dans les armées, la diversité des recrutements favorise une grande richesse de personnalités, ce qui représente un fort potentiel d'innovation pour les projets. L'innovation participative est en essor, il est vrai, avec notamment le soutien institutionnel de plusieurs concours (le «prix de l'Audace» du ministère de la Défense par exemple). Cette logique collaborative, privilégiant l'empirisme à l'approche prédictive voire dogmatique, pourrait être étendue aux projets de transformation.

S'inspirer raisonnablement de cette démarche en identifiant ses limites

«L'intelligence, c'est la faculté d'adaptation»[16]; il ne s'agit donc pas de considérer l'approche agile comme une solution miracle, mais de réfléchir à ses limites pour en adapter les principes.

Tout d'abord il existe un cadre d'emploi des méthodes agiles: elles ne concernent que des projets d'une certaine complexité. Les projets simples sont conduits de manière efficace avec les méthodes traditionnelles. À l'autre extrémité, les théoriciens de l'agilité en entreprise excluent ce qu'ils nomment la «zone d'anarchie». En cela nous pouvons considérer que l'approche agile ne concerne pas les applications opérationnelles du «brouillard de la guerre» clausewitzien.

Ensuite, l'orientation client a des limites: certaines fonctions de contrôle, d'audit, de sécurité doivent rester strictement procédurales, ne serait ce que pour des questions légales (respect des lois et règlements, respect des droits des individus). Un projet possède une dimension commerciale structurée par des contrats, mais aussi une dimension sociale structurée par des règles, une éthique et une culture visant à satisfaire un intérêt général. Ces éléments ne peuvent être tous occultés au seul bénéfice de l'agilité.

En outre, les «agilistes» reconnaissent encore des lacunes dans l'application aux grands projets. Le lien entre micro et macro décision reste un enjeu majeur des programmes agiles et très souvent une difficulté ressentie. Faire et réussir un petit projet agile est aisé. Coordonner un ensemble de projets agiles et faire en sorte qu'ils aillent dans la même direction est bien plus complexe.

Enfin, il s'agit dans un projet de ne pas confondre pragmatisme et absence de méthode. L'approche agile est au contraire fortement structurée en rituels qui permettent de maîtriser le changement. L'agile manifesto ne nie d'ailleurs pas la valeur des processus, des plans, des contrats et de la documentation. Pour reprendre l'analogie avec le rugby de l'agilité, ce qui peut paraître comme un «cafouillis à quinze sur un terrain boueux» est en fait le résultat d'heures d'entraînement, de répétitions de combinaisons de jeu et de réflexions tactiques de l'entraîneur. Utiliser l'approche agile requiert ainsi une indispensable phase de conceptualisation, de formalisation et de modélisation d'autant plus grande que le projet est complexe.

L'approche agile dans les armées, pour faire d'une contrainte une opportunité

La faculté d'adaptation opérationnelle des armées françaises leur est une qualité reconnue. L'utilisation de la démarche agile développée en entreprise pourrait permettre de transposer cette agilité aux fonctions organiques soumises aux contraintes bureaucratiques. Il s'agirait d'accroître l'agilité dans les processus, dans la transformation et dans l'innovation. Le stade ultime de l'agilité est de l'appliquer à l'organisation elle-même: ce que l'armée de Terre appelle modularité pour composer des forces adaptées aux opérations pourrait être envisageable pour les structures organiques. Les résultats obtenus dans les entreprises prouvent la pertinence de telles méthodes: le cabinet Forrester[17] a analysé les résultats obtenus par les entreprises pilotées sur la base de techniques agiles et constate pour 93% une productivité améliorée, pour 88% une nette amélioration de la qualité, et pour 83% une progression nette de la satisfaction des clients.

En termes de ressources financières, l'analogie entreprise - armées trouve sa pertinence dans le nouveau contexte qui impose une vision économique de l'outil de défense. En effet, dans un monde en mutation, il est aussi demandé aux armées de se transformer en permanence. L'efficacité, ou plus prosaïquement l'économie des ressources, est une donnée d'entrée majeure dans cette transformation. Cette contrainte pourrait devenir une

opportunité de gagner en pragmatisme en imposant à chacun de se focaliser sur l'essentiel, c'est à dire sur la pertinence du résultat du projet et non sur les processus, la documentation et le contrat qui permettent d'y parvenir.

En termes de ressources humaines, les effectifs décroissant des armées pourraient être le facteur déclenchant d'une mutation vers l'approche agile: une organisation resserrée n'en est que plus maniable. Dassault Systèmes a conservé l'agilité d'une start-up en préservant une structure apte à produire et accepter l'innovation. Deux niveaux d'actions ont ainsi été identifiés. Premièrement, une revue annuelle «3 O» (objectifs, organisation, opérations) vise à réaligner les structures, le management, l'allocation des ressources et les systèmes d'opérations par rapport aux objectifs stratégiques. C'est une opportunité d'innovation car chacun sait que, quel que soit son niveau, il peut proposer une amélioration qui sera étudiée. Deuxièmement, la philosophie de management de l'entreprise est centrée autour des notions d'interaction et d'écosystème (partenaires et clients). La maîtrise des liens avec l'écosystème permet notamment de désengorger le haut de la pyramide des cadres en «diffusant» chez les entreprises clientes ceux qui ne pourraient pas progresser au sein de Dassault Systèmes par faute de place. Cela permet de recruter de jeunes ingénieurs capables de mener des sauts générationnels. La finalité est comparable à celle recherchée par le dépyramidage dans les armées, mais les moyens sont différents: en lieu et place d'une prime, c'est une promotion dans une structure partenaire qui incite au départ. La réorganisation permanente n'est ici en effet pas signe d'instabilité: elle n'est pas subie mais choisie pour une plus grande agilité, elle permet l'alignement sur l'objectif stratégique quel que soit le contexte.

L'approche agile, en renforçant l'adaptabilité des projets en entreprise, en a également amélioré l'efficacité. L'adoption de ses principes dans les nombreux projets de transformation des armées pourrait être une opportunité de mieux conduire le changement.

De cette agilité découleraient en effet une focalisation sur l'essentiel par l'allocation des ressources humaines sur les projets importants, une adaptation plus grande au besoin et une catalyse de l'innovation et de la créativité en promouvant de nouveaux projets sans attendre. Il s'agirait pour cela de dépasser les écueils qui s'opposent à l'adoption de ces démarches agiles, au premier rang desquels apparaît l'impact sur les fonctions administratives (qui ont une vision planifiée du changement).

L'adoption de l'approche agile en projet représente certes un changement culturel, mais elle permet un redéploiement extrêmement rapide des ressources, aujourd'hui comptées, sur des objectifs prioritaires. Pour paraphraser Saint-Exupéry[18], il s'agirait de moins prévoir l'avenir mais plutôt de le permettre en se focalisant sur l'adaptation. Il est requis pour cela une grande rigueur et une sensibilité managériale particulière, qualités justement reconnues aux militaires, qui pourraient ainsi être d'excellents utilisateurs de ces démarches.

Sans nul doute les armées françaises pourraient s'inspirer de cette approche agile pour se transformer et ainsi capitaliser sur l'agilité opérationnelle déjà acquise et cultivée. Cette dernière intéresse beaucoup les entreprises dans leur quête d'agilité[19]. Le concept d'effet majeur, compris comme le résultat indispensable à obtenir pour remplir la mission, peut ainsi être considéré comme une marque d'agilité de la pensée militaire française, qui sacrifie la lettre à l'esprit de la mission, le moyen à la finalité.

- [1] Voir «La victoire en changeant, deux siècles de transformations militaires» par M. Goya dans Inflexions n°21.
- [2] CGI business consulting possède notamment un département Agile Enterprise qui développe ces concepts.
- [3] En 1996, seuls 27% des projets sont totalement réussis alors que 40% sont des échecs complets, Chaos report du Standish Group.
- [4] 53% des projets coûtent alors au moins 200% de leur estimation initiale, Chaos report du Standish Group, 1995.
- [5] 64% des fonctions d'un produit réalisé ne servent jamais ou rarement à l'utilisateur final, Standish Group, 2002.
- [6] Citation du philosophe Maurice Blondel.
- [7] «The New New Product Development Game» – Takeuchi, Hirotaka and Nonaka, Ikujiro – Harvard Business Review, 1986.
- [8] Agile Manifesto – Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas – Août 2001.
- [9] Réussite complète pour 14% de projets avec méthodes classiques et pour 42% avec méthodes agiles – Standish Group, 2011.
- [10] La méthode agile présentée ici est la méthode Scrum qui est la plus connue et la plus employée.
- [11] On notera ici la notion de minimum viable product qui est l'objectif à fournir à chaque fin d'itération.
- [12] «L'agilité comme moteur du changement», Julien Mathonnière dans blog <http://lavoiedelepee.blogspot.fr>.
- [13] «La chair et l'acier: l'armée française et l'invention de la guerre moderne», Michel Goya, éditions Tallandier.
- [14] Socrate, enseignement rapporté par son disciple Xénophon dans Les mémorables.
- [15] Principe conceptualisé dans l'approche de Lean Management
- [16] André Gide, Journal (1889-1939), extrait.
- [17] «Total economic impact studies», Cabinet Forrester, 2007.
- [18] «L'avenir, tu n'as point à le prévoir mais à le permettre» dans «Citadelle» – Antoine de Saint-Exupéry, 1948.
- [19] Les «méthodes agiles» des armées modernes transposables aux projets d'entreprise feront l'objet prochainement d'un article du cabinet de conseil CGI Business Consulting avec la participation de l'auteur.

Saint-cyrien, breveté de l'École de guerre, le Chef de bataillon Olivier GILLOT a servi en France et à l'étranger dans des régiments du génie et de la sécurité civile. Il a ensuite été rédacteur pour le Centre de doctrine et d'emploi des forces. Lors de sa formation spécialisée à l'EMSST, il a suivi un mastère spécialisé à l'école Centrale Paris.

Titre : le Chef de bataillon Olivier GILLOT

Auteur(s) : le Chef de bataillon Olivier GILLOT

Date de parution 24/05/2018