



GUIDE

Donner de l'agilité à votre agence :

conseils, astuces et bonnes pratiques
pour intégrer la méthodologie Agile

METTEZ DE L'ORDRE DANS VOS TÂCHES ET RETROUVEZ L'ENVIE DE TRAVAILLER.

Les équipes créatives et les responsables talentueux de votre agence n'ont jamais le temps de créer ou d'innover. Du fait de la charge de travail colossal, des demandes de projet incessantes, des attentes irréalistes de la clientèle et des imprévus permanents, vous souffrez d'un manque de reconnaissance. Les congés ? Vous ne savez pas ce que c'est !

En revanche, vous avez peut-être entendu d'autres personnes en agence se vanter d'avoir résolu tous ces problèmes avec la méthodologie Agile. Elles ne travaillent que 40 heures par semaine et se targuent même d'avoir pris récemment des vacances. Se tuent-elles plus à la tâche que vous ? Non, mais elles sont plus efficaces grâce à la méthode Agile. Subissant moins les turbulences de la gestion des projets, elles se consacrent davantage à leur mission première.

Alors que les équipes, les parties prenantes et la clientèle de votre agence utilisent encore une approche classique, vous pensez sans doute qu'il est impossible de collaborer en mode agile. Nous sommes là pour vous y aider. Dans ce guide, vous découvrirez :

- comment relever vos principaux défis au travail avec l'approche Agile ;
- six étapes simples pour préparer votre transition ;
- les concepts Agile applicables aux agences ;
- comment collaborer entre équipes Agile et non Agile ;
- comment choisir l'outil adapté à votre nouvelle méthode Agile.

Et surtout, vous retrouverez goût au travail.

Qu'est-ce que la méthode Agile ?

Sur fond de pressions pour produire du contenu attractif malgré des marges bénéficiaires très minces, la méthodologie Agile est tout indiquée pour les agences. Cette approche de la gestion de projet permet de gagner en rapidité, en productivité, en adaptabilité et en réactivité, en interne comme en externe. Les principes énoncés dans le Manifeste Agile en 2001 ont été reformulés pour donner naissance à divers processus et méthodes comme Scrum, Kanban et l'Extreme programming (XP). La méthode Agile telle qu'appliquée au travail créatif des agences reprend les principes de l'approche initialement inventée pour le domaine du développement IT, à quelques légères différences près.

Contrairement à la gestion de projet classique descendante où chaque étape se succède de manière séquentielle, le modèle Agile est plus moderne, souple et orienté équipes. Idéal pour gérer les exigences fluctuantes de la clientèle et honorer des échéances incroyablement courtes, il permet d'effectuer des petites livraisons de manière échelonnée, et de recueillir l'avis de la clientèle au fur et à mesure, plutôt que d'attendre la fin du projet.

Prenons l'exemple d'un site web à refondre. Traditionnellement, le processus consiste à exposer le projet, cartographier le site, rédiger le contenu de toutes les pages, finaliser le design, puis charger les nouveaux contenus et design avant d'avoir le retour de la clientèle (voir Figure 1). Parce qu'il est fréquent que celle-ci change d'avis ou n'apprécie pas le design pourtant approuvé à l'origine, il faut alors tout reprendre depuis le début.

Avec la méthode Agile, le processus est scindé en sprints d'une à quatre semaines et permet de finaliser certains éléments du projet rapidement. Le premier sprint visera à revoir le template de menu et le contenu de la page d'accueil. Une fois terminés, ces deux éléments sont chargés immédiatement et l'équipe recueille les commentaires de la clientèle pendant le sprint suivant. Si le menu n'est pas assez intuitif, l'équipe peut le modifier directement sans perturber ou interrompre les autres parties du projet.

« LA MÉTHODE AGILE EST UNE PHILOSOPHIE, UNE NOUVELLE FAÇON DE COLLABORER AVEC LA CLIENTÈLE, DE TRAVAILLER AVEC LE PERSONNEL, ET DE DÉGAGER UNE RÉELLE VALEUR AJOUTÉE DES PROJETS. »

– Barbee Davis, autrice de *Agile Practices for Waterfall Projects*¹

La possibilité de changer de cap avant la finalisation de tous les éléments accélère le déploiement, tout en améliorant la productivité et la collaboration des équipes de création Agile. L'idée est de travailler mieux, pas plus vite. Et c'est précisément ce qui séduit les agences.

L'IDÉE EST DE TRAVAILLER MIEUX,
PAS PLUS VITE.

Gestion de projet traditionnelle

L'approche traditionnelle, dite Waterfall, respecte un processus linéaire descendant (piloté par la direction). L'analyse des éventuels problèmes intervient une fois le projet achevé.

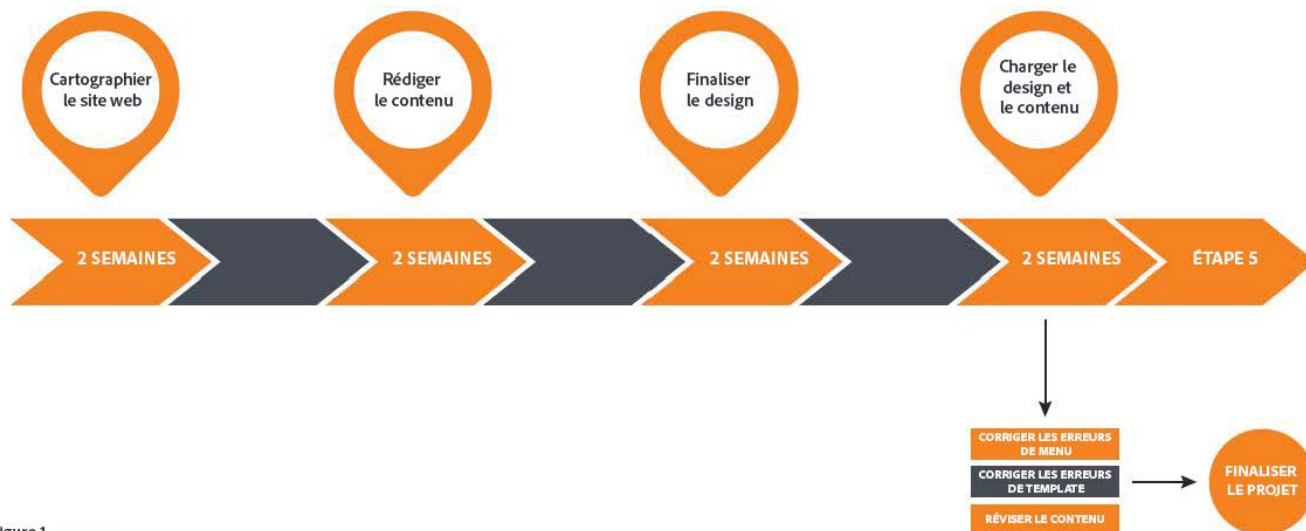


Figure 1

Gestion de projet Agile

Une approche Agile comme Scrum produit des livrables en continu selon un processus circulaire ascendant (piloté par les équipes). Le projet est décomposé en petites tâches (ou sprints) qui sont exécutées rapidement et progressivement. Les problèmes et les commentaires sont analysés en cours de projet.

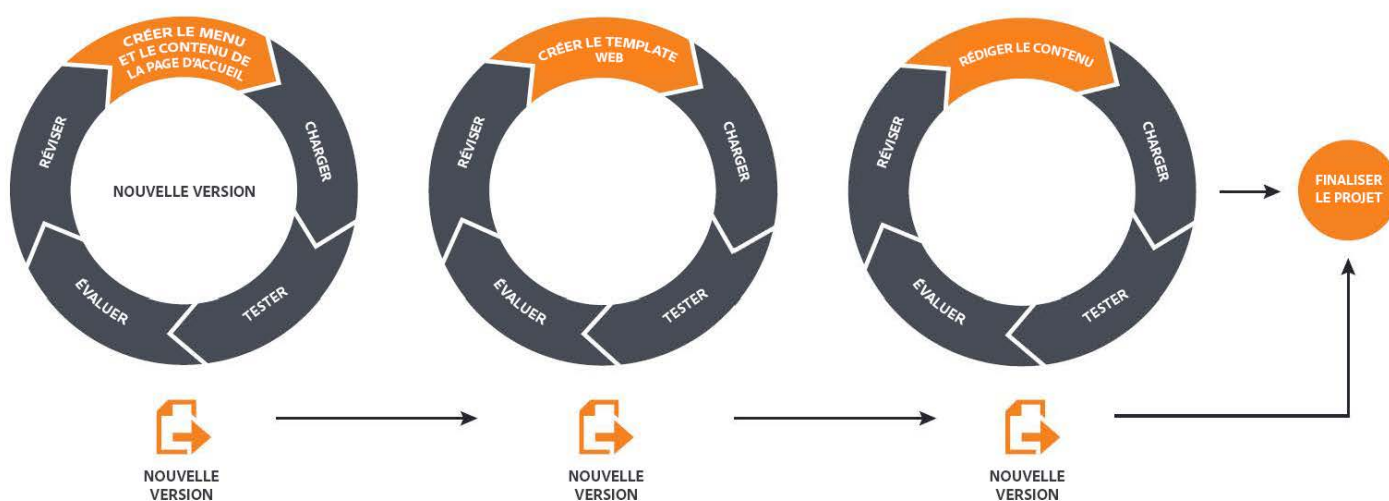


Figure 2

Vous vous dites peut-être...

« Nous avons toujours travaillé ainsi. »

Le statut quo ne demande pas d'effort, à l'inverse du changement. Dans un monde où l'information circule à la vitesse de l'éclair et où les métriques basées sur les données sont tout aussi essentielles qu'une publicité accrocheuse, l'immobilisme au travail n'est cependant plus envisageable. La transition vers la méthode Agile est certainement ardue, mais l'immobilisme est encore plus risqué.

« Le modèle Agile s'applique aux équipes IT, pas à nous. »

Peut-être pensez-vous que l'approche Agile concerne le domaine IT et pas les projets de création. Fort heureusement, les choses ont changé. Selon les dernières prévisions de Gartner, les dépenses IT des responsables marketing dépasseront celles des DSI d'ici 2017². La technologie régit comme jamais le travail des agences, notamment par le biais des plateformes d'automatisation du marketing, de CRM et d'écoute. À l'instar des équipes de développement tenues de livrer constamment de nouvelles fonctionnalités afin de demeurer compétitives, les agences ont besoin d'agilité pour produire plus souvent et rapidement les différents éléments de contenu.

« L'approche Agile freine la créativité. »

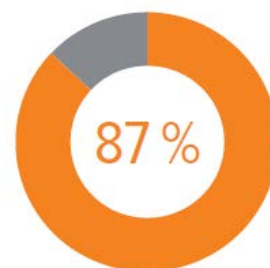
Plus l'équipe créative dégage du temps pour son cœur de métier, plus les idées fusent. 87 % des personnes interrogées lors d'une étude ont constaté des gains de productivité grâce au modèle Agile³. Celui-ci apporte le cadre nécessaire pour conférer souplesse, adaptabilité et efficacité aux équipes, en s'affranchissant du superflu (comme les nombreuses réunions interminables).

« La transition Agile serait trop difficile pour mon équipe. »

La transition exige certes des efforts et des ajustements, mais il faut garder à l'esprit que les services marketing agiles sont trois fois plus susceptibles d'augmenter significativement leurs parts de marché⁴. Or, quoi de mieux pour améliorer l'agilité de votre agence et, par conséquent, ses parts de marché, que de passer à la méthode Agile ? Cette méthodologie vous apportera souplesse et habileté dans votre travail quotidien, et malgré les difficultés inhérentes à ce changement, le résultat justifiera les efforts consentis. Qui plus est, ce guide fournit de nombreux conseils pour faciliter au maximum votre transition.

« RÉSISTER AU CHANGEMENT EST L'ATTITUDE LA PLUS RISQUÉE POUR UNE ENTREPRISE. LA VOLATILITÉ, LA CONCURRENCE ET LES OPPORTUNITÉS ONT BONDÉ, ALORS QUE LA DURÉE DE VIE DES PRODUITS, LES CYCLES DE LIVRAISON ET LA FIDÉLITÉ À LA MARQUE DIMINUENT. »

– How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise⁵



87 % DES SONDES SONT PLUS PRODUCTIFS GRÂCE AU MODÈLE AGILE.

Relevez 5 défis majeurs avec l'approche Agile.

1 Vous peinez à répondre aux attentes changeantes de la clientèle.

Les principes Agile permettent de maintenir un dialogue constant avec la clientèle de sorte que vos idées et leurs besoins soient toujours en phase.

Selon une récente étude, les attentes versatiles de la clientèle représentent la principale difficulté pour 64 % des personnes gérant des projets⁶. Les changements de dernière minute ou les nouvelles demandes contrarient le calendrier, avec les risques de déception que cela entraîne. Grâce au processus itératif de l'approche Agile, votre agence échange avec la clientèle et sollicite son avis tout au long du projet, augmentant ainsi les chances que celui-ci respecte fidèlement ses attentes.

2 Vous craignez à chaque instant de perdre une clientèle.

Satisfaire plus vite la demande de la clientèle est un avantage concurrentiel indéniable pour une agence. La méthode Agile se démarque en aidant l'équipe de création à anticiper les problèmes et à s'adapter au changement.

Alors que le nombre de contrats d'agence atteint un niveau historiquement bas, l'attrition client ne cesse de grimper. 51 % des membres de la clientèle interrogés dans une étude concèdent faire appel à moins d'agences et comptent poursuivre sur cette lancée⁷. Face à l'émergence de nouveaux concurrents et à la relocalisation de nombreux projets en interne, les agences doivent se battre pour repousser leurs limites et satisfaire la clientèle, tout en préservant leur réputation. Le modèle Agile, qui permet de livrer en continu les éléments du projet pour que la clientèle puisse les réviser et les tester, leur facilite grandement la tâche. Pourquoi ? Parce que les interactions fréquentes avec la clientèle sont un moyen de rappeler à celle-ci le remarquable travail que vous accomplissez et ce qui l'a motivée à faire appel à vos services.

3 Vous avez du mal à assurer la rentabilité de l'agence.

Les principes de rapidité et de transparence de la méthode Agile vous permettent d'anticiper la dérive des objectifs ou l'allongement du calendrier.

Le respect des attentes de la clientèle doit être la priorité des agences, plus que la tenue du budget. Toutefois, un dépassement budgétaire de seulement 10 % grève de 19,5 % les marges bénéficiaires d'un projet⁸. Hormis le coût financier que représente toute dérive des objectifs et la difficulté de maintenir une marge suffisante, le manque de visibilité sur les travaux vous empêche d'effectuer un suivi, de vérifier si l'équipe travaille bien sur des projets créatifs stratégiques, et compromet toute perspective d'amélioration. En parallèle des « mêlées » quotidiennes et de la livraison rapide des éléments du projet,

« INTÉGRER L'AVIS DE LA CLIENTÈLE PENDANT LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT AUGMENTE LES CHANCES QUE LE PRODUIT SATISFASSE SES ATTENTES ET QUE LE MARKETING ATTEIGNE SA CIBLE. LE TEST DES CONCEPTS EN AMONT ÉVITE DES DÉPENSES PUBLICITAIRES IMPORTANTES. »

– Barre Hardy, Senior Director with marketing consultancy CMG Partners¹²

64 %

DES SONDÉS GÉRANT DES PROJETS ESTIMENT QUE LES ATTENTES VERSATILES DE LA CLIENTÈLE REPRÉSENTENT LA PRINCIPALE DIFFICULTÉ.

l'approche Agile en appelle à la responsabilité et à l'initiative individuelles, deux valeurs qui révéleront rapidement celles et ceux qui ne sont pas pleinement engagé(e)s et permettront aux autres d'exceller.

4 Vous n'arrivez pas à retenir les meilleurs talents.

Hautement expérimental, collaboratif et adaptable, l'environnement Agile encourage la prise de responsabilités et une éthique de travail que vous voulez maintenir et développer.

Selon les estimations, les entreprises américaines perdraient chaque année entre 200 et 300 milliards de dollars à cause de l'épuisement professionnel, d'une baisse de productivité et du stress⁹. Alors que la surcharge de travail n'épargne aucun membre des agences, il est difficile de repérer les profils très performants, et encore plus de les surveiller pour s'assurer d'exploiter tout leur potentiel. Vous essayez au maximum de reconnaître et récompenser le travail de votre équipe, mais ces attentions n'allègent guère le sentiment de surmenage. Et lorsqu'une recrue talentueuse décide de quitter l'agence, son remplacement peut coûter très cher, jusqu'à 60 % de son salaire annuel, d'après une étude¹⁰. La méthode Agile apporte une visibilité sur les travaux, à travers les mêlées et les projets pilotés par les équipes, qui éclaire sur le rôle, les talents et la contribution de chacun et chacune à la réussite globale de l'entreprise. Il est alors plus facile de récompenser et garder les meilleurs effectifs. En outre, le travail Agile est naturel et attrayant pour la nouvelle génération de talents créatifs.

5 Vous et votre équipe manquez de temps pour la création.

Dans le modèle Agile, le découpage du projet en sous-tâches faciles à gérer accélère sa finalisation, et la productivité s'en trouve alors optimisée.

Créer plus en un temps record est la principale difficulté pour les agences. 80 % des profils créatifs estiment avoir besoin de nouveaux outils et techniques pour préserver leur compétitivité, mais votre équipe n'a ni le temps, ni l'énergie pour se former¹¹. Grâce à la visibilité et aux gains de productivité qu'offre l'approche Agile, vous êtes plus efficaces et évitez des remaniements. Faisons une analogie avec un puzzle de 5 000 pièces. Réaliser en une fois ce puzzle (le projet) serait trop fastidieux. Le reconstituer partie par partie s'avère au final plus productif. Une fois les bords, les coins et le milieu assemblés, il y a moins de risques d'égarer une pièce vu le nombre de parties déjà terminées. Le projet Agile augmente la productivité et élimine les longs remaniements, ce qui libère du temps pour monter en compétences, maintenir sa motivation et rester concentré sur sa mission.

CRÉER PLUS EN UN
TEMPS RECORD EST LA
PRINCIPALE DIFFICULTÉ
POUR LES AGENCES.

« L'INDÉCISION DE
LA CLIENTÈLE PEUT
METTRE UN PROJET
DANS LE ROUGE.
VOILÀ POURQUOI
LES [ENTREPRISES]
PERFORMANTES
TIENNENT LA CLIENTÈLE
INFORMÉE TOUT AU
LONG DES PROJETS
ET ENCOURAGENT LA
COMMUNICATION. »

Rapport Excellence in
Professional Services
par Aberdeen Group¹³

Une méthodologie adaptée aux besoins

BESOINS

88 %

DES PROFILS NON AGILES JUGENT PRIORITAIRE L'ACCÉLÉRATION DU DÉPLOIEMENT

91 %

DES PROFILS NON AGILES JUGENT PRIORITAIRE LA CAPACITÉ À S'ADAPTER PLUS VITE ET EFFICACEMENT

96 %

DES PROFILS NON AGILES JUGENT PRIORITAIRE LA HAUSSE DE LA PRODUCTIVITÉ DE LEUR ÉQUIPE

88 %

DES PROFILS NON AGILES JUGENT PRIORITAIRE LA PRIORISATION DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES

89 %

DES PROFILS NON AGILES JUGENT PRIORITAIRE L'AMÉLIORATION DE LA PERTINENCE ET DE LA QUALITÉ DU PRODUIT FINAL



Résultats avec Agile

93 %

CONSTATENT L'ACCÉLÉRATION DU DÉPLOIEMENT (DES IDÉES, PRODUITS OU CAMPAGNES)

93 %

CONSTATENT UNE CAPACITÉ À S'ADAPTER PLUS VITE ET EFFICACEMENT

87 %

CONSTATENT DES GAINS DE PRODUCTIVITÉ DANS L'ÉQUIPE

80 %

CONSTATENT LA PRIORISATION DES ACTIVITÉS ESSENTIELLES

89 %

CONSTATENT L'AMÉLIORATION DE LA PERTINENCE ET DE LA QUALITÉ DU PRODUIT FINAL

Terminologie Agile

Ce glossaire des termes fréquents est destiné à vous aider dans votre transition, parce qu'une bonne compréhension du jargon Agile représente déjà la moitié du travail.

Backlog

Liste non hiérarchisée de tâches affectées à l'équipe Agile (idées, demandes, besoins liés au développement, etc.) qui seront à réaliser lors d'un prochain sprint.

Diagramme d'avancement

Outil de mesure de l'avancement du projet Agile et, de façon plus détaillée, de chaque itération. Il s'agit tout simplement d'une courbe montrant la quantité de travail restant au fil du temps.

Mêlée quotidienne/Scrum

Réunions quotidiennes brèves (se pratiquant souvent debout) permettant de faire le point sur les tâches accomplies la veille, celles à l'ordre du jour et les éventuelles difficultés attendues.

Itération/sprint

Période fixe durant laquelle l'équipe s'engage à accomplir un ensemble défini de user stories ou points. Un sprint (ou itération) dure généralement entre une et quatre semaines.

Storyboard/taskboard

Tableau mural avec des fiches et des notes repositionnables représentant l'ensemble des tâches à réaliser lors d'un sprint. Les notes sont déplacées d'une colonne à l'autre au fur et à mesure de l'avancement.

Points de l'histoire

Unité de mesure permettant d'estimer l'effort nécessaire pour réaliser une story en termes de complexité et de durée.

Scrum

Méthode Agile la plus répandue basée sur le principe de la variabilité des attentes de la clientèle. Pour faire face à ces imprévus, le modèle Scrum privilégie la livraison rapide des produits et l'adaptabilité aux attentes fluctuantes.

Scrum Master

Personne chargée de lever les freins susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs du sprint et la production des livrables. Elle n'a pas la casquette de responsable d'équipe, mais protège celle-ci contre d'éventuels éléments perturbateurs.

Tâche

Demande de travail au sens large. Ajoutée au backlog, la tâche contient assez d'informations afin que l'équipe puisse estimer de manière réaliste les efforts et le nombre d'heures nécessaires pour honorer la demande.

Équipe

Groupe chargé de livrer l'asset ou le projet, composé de cinq à neuf personnes aux compétences transversales qui exécuteront les tâches demandées (planification, rédaction, design, développement, tests, etc.). Idéalement, l'équipe doit s'auto-organiser et s'auto-gérer. Dans les faits, l'agence applique souvent des méthodes de gestion de projet ou d'équipe établies. Nul besoin de restructurer vos équipes lors de la migration vers Agile. Les équipes UX, de stratégie, de production vidéo et de création travaillent toujours ensemble sur les mêmes projets : la méthode Agile décuple seulement leur efficacité.

User story

Description d'une nouvelle fonctionnalité du point de vue de l'utilisateur ou de l'utilisatrice (ou de la clientèle). La user story aide à cerner l'utilisateur ou l'utilisatrice et ses attentes concernant la nouvelle fonctionnalité. En principe, elle doit pouvoir tenir sur une fiche cartonnée de 7 x 12 cm.

Les 6 étapes pour passer à la méthode Agile

La transition Agile est une démarche complexe. Avant de vous lancer, voici quelques étapes cruciales pour augmenter vos chances de réussite.

1 Obtenez le soutien de la direction et de votre équipe.

Il est fondamental de commencer cette transition en favorisant le dialogue avec l'équipe et les parties prenantes à propos de l'approche Agile. En général, les parties prenantes utilisent une méthode plus classique et sont indécises. Une discussion initiée à ce stade permettra de lever leurs doutes. Expliquez les avantages pour l'équipe et pour l'agence tout entière, et assurez-leur que les métriques Agile pourront être transposées en indicateurs et rapports qui les intéressent.

2 Suivez une formation adaptée.

L'erreur stratégique la plus grave est de ne pas commencer par une formation professionnelle. La formation et le mentorat sont indispensables pour une transition Agile réussie. Faites intervenir des formateurs Scrum ou des consultants Agile qui accompagneront l'équipe dans un premier temps et lui apporteront les compétences requises pour gérer des projets en toute autonomie. Le consultant ou le formateur peut aussi vous aider à choisir le processus Agile qui convient à votre équipe et à l'agence (Scrum, Kanban, Lean ou une approche hybride).

3 Développez la cohésion entre services.

Il est probable que votre équipe soit la première à passer à la méthode Agile, voire la seule dans toute la structure. Pour maintenir une collaboration constante avec les services et les projets non Agile, il importe de trouver des solutions qui confèrent de la visibilité et favorisent la communication entre les équipes dispersées. Cela peut passer par un processus standardisé de soumission des demandes ou un outil permettant à chaque partie prenante de connaître en temps réel l'état d'avancement du projet.

Si vous utilisez une application de gestion de projet, facilitez-vous la tâche avec une solution capable de gérer à la fois des projets Agile et traditionnels, et de transposer leurs indicateurs respectifs.

4 Rationalisez l'ajout des stories au backlog et la priorisation des tâches.

Les demandes doivent être transmises selon un processus précis (que ce soit via une feuille de calcul partagée, une application ou par e-mail), sans quoi elles ne seront pas ajoutées au backlog. En appliquant strictement cette règle, aucune demande ne sera omise et toutes les tâches seront priorisées en vue des prochains sprints. Une fois les demandes ajoutées au backlog, classez-les par ordre d'importance, par échéance, par demandeur ou selon tout autre critère logique pour l'équipe. Cette priorisation est indispensable pour garantir que l'équipe travaille sur des travaux à forte valeur ajoutée pour l'agence.

5 Répartissez les rôles au sein de l'équipe.

La méthode Agile convient aux petites équipes qui travaillent de façon collaborative, transparente et autonome. Elle leur laisse la possibilité de choisir les tâches et les stories qui les occuperont durant un sprint, contrairement à l'approche classique où les tâches sont attribuées par la hiérarchie. Un Scrum Master ou un responsable de projet (le porte-parole de la clientèle) fixera les objectifs du projet. Appuyez-vous sur votre parfaite connaissance des compétences de chacun et chacune pour les orienter vers les tâches qui leur correspondent le mieux.

6 Paramétrez les sprints.

Pour que l'équipe puisse finaliser un nombre raisonnable de stories, adaptez la durée du sprint (entre une à quatre semaines généralement). Calculez les heures disponibles pour chaque sprint (voir Figure 3) et, plus important encore, trouvez un système pertinent et incitatif qui récompense chaque objectif atteint ou dépassé.

« IL FAUT APPRÉHENDER LA CLIENTÈLE ET INTERAGIR AVEC ELLE AUTREMENT... ON NE PEUT PAS IMPOSER DE NOUVEAUX PROCESSUS ET TOUT CHANGER DU JOUR AU LENDEMAIN. »

– Barbee Davis, autrice de Agile Practices for Waterfall Projects¹⁴

LA MÉTHODE AGILE CONVIENT AUX PETITES ÉQUIPES QUI TRAVAILLENT DE FAÇON COLLABORATIVE, TRANSPARENTE ET AUTONOME.

COMMENT CALCULER LE NOMBRE D'HEURES DISPONIBLES POUR UN SPRINT ?

Étape 1

Demandez à chaque membre de l'équipe de calculer le nombre total d'heures « incompressibles » durant la semaine.

NOMBRE D'HEURES « INCOMPRESSIBLES » PAR JOUR						
ACTIVITÉS INCOMPRESSIBLES	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	
RÉUNIONS	1	2	2	1	1	
CONGÉS						
CONGÉS						
GESTION DES E-MAILS	2	2	2	2	2	
AUTRES						TOTAL HEURES INCOMPRESSIBLES/ SEMAINE
NB TOTAL D'HEURES :	3	4	4	3	3	17

Étape 2

Déterminez les heures disponibles par membre durant la semaine.

TOTAL HEURES/SEMAINE	40
TOTAL HEURES INCOMPRESSIBLES/SEMAINE	- 17
TOTAL HEURES DISPONIBLES	23

Étape 3

Calculez le pourcentage de disponibilité de chaque membre durant la semaine.

TOTAL HEURES DISPONIBLES x 100	23 x 100
TOTAL HEURES DISPONIBLES (D) / TOTAL HEURES PAR SEMAINE	= 2300 / 40
= POURCENTAGE DE DISPONIBILITÉ	= 57,5 %

Étape 4

Répétez le processus pour chaque semaine du sprint.

Étape 5

Relevez les chiffres de tous les membres pour la semaine.

MEMBRE	DISPONIBILITÉ	JOURS DE CONGÉS	HEURES DISPONIBLES
MARC	57,50 %	0	23
FREDDY	60 %	0	24
ALICE	55 %	0	22
SHAINA	65 %	0	26
JUAN	60 %	0	24
TOTAL HEURES DISPONIBLES DE L'ÉQUIPE DURANT LA SEMAINE :			119

Étape 6

Si le sprint dure plusieurs semaines, répétez les étapes 1 à 5 pour chaque semaine et additionnez les totaux.

Figure 3

Combiner les modèles Agile et Waterfall

Si presque tout oppose les méthodologies Agile et Waterfall, la nécessité de les panacher est évidente pour une agence. Malgré l'efficacité que leur procure l'approche Agile, les équipes de création et de production sont tenues de rendre compte aux gestionnaires de projet, à la direction et à la clientèle qui, eux, travaillent et réfléchissent selon le modèle classique Waterfall. Dans un environnement hybride où la communication est essentielle, la satisfaction des attentes de chaque groupe conduit à des interactions positives.

Concrètement, le contexte actuel exige toujours la structure d'un projet Waterfall, mais couplée à la réactivité de l'approche Agile. Gardez ces conseils à l'esprit pour réussir à combiner les deux dans votre agence :

1 Suscitez l'adhésion des équipes.

La mise en œuvre du modèle Agile est difficile lorsque la culture de l'entreprise s'oppose à ses principes de développement. Avant d'entamer cette transition, il importe de définir et démontrer la valeur de l'équipe de création Agile pour l'ensemble des parties prenantes (en particulier les décisionnaires et la clientèle utilisant le modèle Waterfall), de sorte qu'elle puisse s'épanouir dans un environnement propice. Peu importe la forme (réunion, e-mail, etc.), l'essentiel est que les avantages de la méthode Agile soient expliqués et, surtout, compris.

2 Choisissez des indicateurs de mesure parlants.

L'équipe Agile doit rendre des comptes dans des termes familiers aux équipes, aux décisionnaires et à la clientèle non Agile. Afin de garantir la bonne lisibilité de ces rapports par toutes les parties prenantes, vérifiez chaque communication Agile pour n'effrayer personne avec du jargon obscur¹⁵. Si le modèle Agile ne se focalise pas sur les échéances et les résultats comme les projets classiques, de nombreux aspects peuvent cependant être convertis en indicateurs traditionnels. C'est ainsi que les stories deviennent des tâches, les epics des projets, les programmes des versions et les produits des portefeuilles. Pour les éléments plus difficilement transposables, il est toujours possible d'estimer la durée et de fournir une valeur pour gagner en lisibilité.

3 Établissez des références appropriées.

Une référence efficace dans un environnement combinant les deux approches est un concept qui ancre et mesure les attentes, sans les définir prématurément. Le temps passé constitue une valeur de référence appropriée : il indique une progression et s'inscrit naturellement dans l'approche Agile orientée sprints et dans l'approche Waterfall par phases. Réévaluez vos références à la fin du projet. Quel taux d'achèvement des tâches avez-vous effectivement atteint dans le sprint ? Combien de temps avez-vous passé par rapport aux prévisions ? Les évaluations servent à comparer les performances ainsi qu'à dégager des pistes d'amélioration.

Devenir Agile : comment opérer concrètement ?

Avec toutes ces connaissances fondamentales en main pour engager la transition vers la méthode Agile, vous pouvez avoir confiance dans votre capacité à impulser un changement positif au sein de votre équipe et dans votre agence plus globalement. Pensez à vous calquer sur la méthodologie Agile : réalisez des tests précoces et fréquents durant toute la phase d'adoption. Vous pourriez constater, contre toute attente, que certains membres se prêtent mieux à d'autres rôles ou que l'équipe préfère les sprints plus courts ou plus longs. Votre approche Agile doit s'inscrire dans la stratégie de travail de l'agence. Aussi, n'hésitez pas à ajuster le processus et à dévier des règles.

L'adoption de la méthode Agile présente de nombreux avantages et peut apporter un nouvel élan et un regain de motivation à tous les niveaux de l'agence. Pour entretenir cette dynamique et opérer la transition en douceur, continuez de transposer les indicateurs clés (étendue du projet, budget, calendrier, etc.) dans un modèle classique compréhensible par les parties prenantes externes et les équipes non Agile.

Envisagez d'utiliser un outil. Celui-ci doit vous permettre de suivre l'avancement de tous vos projets gérés avec Agile ou une méthode plus classique, mais aussi de jongler entre les deux, ce qui facilitera la mise en œuvre de l'approche Agile et encouragera le travail collaboratif avec les équipes non Agile. Idéalement, l'outil se chargera aussi de convertir les travaux et intégrera des fonctions de collaboration pour maintenir une communication professionnelle dans un environnement de travail adapté.

Un dernier témoignage

Si vous doutez encore de l'intérêt de la transition Agile, voici le témoignage du service marketing du réseau Extended Campuses de la Northern Arizona University, qui a remplacé son modèle marketing traditionnel par la méthodologie Agile en 2011¹⁶.

Deux ans plus tard, les résultats sont probants :

- 200 supports créés, soit quatre fois plus que l'année précédente et dans un climat moins stressant
- Seulement deux réunions Scrum hebdomadaires de 15 minutes chacune
- Meilleur partage des informations et responsabilisation accrue du personnel, sans pertes de temps
- 20 % de réduction des coûts
- 400 % d'augmentation de la productivité
- 95 % de taux d'achèvement des tâches lors d'un sprint
- 30 % de hausse du taux de satisfaction client

Aussi difficile soit-il, le changement est souvent incontournable. La transition vers le modèle Agile en vaut la peine, comme en atteste la formidable réussite des agences Agile. Pour apporter coopération, adaptabilité, modernité et réussite à l'équipe de création et à l'agence tout entière, cessez de subir le chaos des projets créatifs. Prenez-les véritablement en main !

Évitez la dispersion des tâches avec Workfront.

Les agences et les équipes de création du monde entier utilisent la solution de gestion marketing Workfront pour simplifier leur travail et éliminer les inefficacités. Workfront prend en charge le cycle de vie marketing complet, avec à la clé :

- Des gains de productivité et d'efficacité
- Une meilleure visibilité au sein de l'équipe
- Plus de temps pour la création
- Une crédibilité renforcée et une satisfaction client accrue

workfront.com/agencies

Bibliographie

1. Rich Morrow, « How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise », Workfront et GigaOm Research, 18 décembre 2013, <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
2. « Everything is Marketing, Everyone Must be Agile », Chiefmartec.com, consulté le 20 juillet 2015, <http://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/>
3. « Agile Trend in Marketing », Infoware Studios, consulté le 20 juillet 2015, <http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/>
4. « Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey », Forbes, consulté le 20 juillet 2015, <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/>
5. Rich Morrow, « How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise », Workfront et GigaOm Research, 18 décembre 2013, <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
6. Nick Castellina, « Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team », Aberdeen Group, 1er novembre 2013, <http://aberdien.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>
7. Avi Dan, « Getting to the Bottom of What Clients Think of Agencies », Forbes, 8 octobre 2012, <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/>
8. Geoff McQueen, « Keeping Clients Happy: How to ensure a project doesn't go over budget », Entrepreneur.com, 16 octobre 2014, <http://www.entrepreneur.com/article/238472>
9. « Time Management Statistics », National Safety Council, Priority Magazine, consulté en juin 2014, <http://www.keyorganization.com/time-management-statistics.php>
10. David G. Allen, « Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover », SHRM Foundation, 2008, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>
11. « The New Creatives Report », Adobe Systems Incorporated, juin 2014, <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf>
12. « Agility in Action: How four brands are using agile marketing », CMO.com, consulté le 20 juillet 2015, http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html
13. Nick Castellina, « Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team », Aberdeen Group, 1er novembre 2013, <http://aberdien.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>
14. Rich Morrow, « How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise », Workfront et GigaOm Research, 18 décembre 2013, <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>
15. Elise Olding, « Is Using Jargon Hinder Your Communication? », Gartner Blog Network, 21 novembre 2013, <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hinder-your-communication/>
16. « Agile Marketing Makeover », University Business, consulté le 16 juillet 2014, <http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>