

“L’agilité est avant tout un état d’esprit face à un monde toujours plus imprévisible”

Emile Marzolf

Sophie Benoit, animatrice “agile/devops” à la délégation à la transformation numérique de la DGFIP, et Pierre Grigoletto, coach “agile” à la Caisse des dépôts.

Pourquoi organiser une “Conférence agile” consacrée au secteur public ?

Sophie Benoit : C’est la première conférence jamais organisée pour et par le secteur public, destinée à offrir des expériences de l’agilité au sein des administrations et montrer que cela n’existe pas que dans le privé. Nous en avons eu l’idée depuis plusieurs années déjà, nous, différents agilistes de différents endroits dans l’administration : la Caisse des dépôts, les finances publiques, l’Insee, etc. Concrètement, l’événement va se dérouler sur deux jours, avec 2 “keynotes” d’ouverture et de clôture, 3 salles de conférences, des sessions d’ateliers et de retours d’expériences et même de jeu sérieux. Cela permet de faire sortir les agents de leur bureau, ce qui n’est pas très commun dans la fonction publique.

Pierre Grigoletto : Nous avons commencé à former une communauté d’agilistes, à force de *meet up* et autres conférences, et donc l’enjeu, avec cet événement, consiste vraiment à partager des expériences et pratiques entre administrations, pour que chacun pioche des idées à ramener dans son administration. Cela permet aussi de créer du réseau, d’apprendre à se connaître et à connaître l’agile. Aussi la conférence s’adresse-t-elle aussi bien à un public connaisseur qu’à des personnes plus novices, qui souhaitent découvrir la démarche agile.

L’« agile » est aujourd’hui très ancré au niveau de l’informatique, mais la démarche gagne progressivement les autres métiers.

L’“agile” connaît un bond en avant, notamment au travers des *start-up* d’État, mais à quel point cette culture est-elle répandue dans les administrations ?

S. B. : Concernant la direction générale finances publiques (DGFIP) [où Sophie Benoit est animatrice de la communauté de pratiques agile/devops et facilitatrice au sein de la délégation à la transformation numérique, *ndlr*], le tournant agiliste a démarré vers 2016, avec la mise en place du *cloud* interne Nubo, qui a fait entrer de nouvelles pratiques conciliant agile et devops*. C’est à partir de ce moment-là que nous avons pu tester l’agile, avec un premier projet pour lequel j’étais facilitatrice puis, petit à petit, la DGFIP a consolidé un accompagnement “agile devops”, en mobilisant des coaches et une communauté. Par ailleurs, l’agile est aujourd’hui très ancré au niveau de l’informatique, mais la démarche gagne aussi progressivement les autres métiers, qu’il s’agisse de finances ou de fiscalité.

P. G. : Il n’y a qu’à voir la diversité des participants à la conférence pour s’en rendre compte : on y trouve aussi bien des grandes et petites administrations que des collectivités. Chacun a des pratiques différentes, mais cela est en effet plus installé dans le monde de l’informatique. C’est pas ce biais-là que rentrent les concepts agiles, avant de se diffuser complètement dans l’organisation, bien au-delà des équipes numériques. J’ai personnellement aussi appuyé un service d’accompagnement des personnels ou bien de l’immobilier. L’approche n’est pas propre au monde du numérique, c’est avant tout un état d’esprit, qui prend acte que l’on évolue désormais dans un monde incertain, imprévisible, et déploie des méthodes pour y répondre.

Qu’apporte l’agile de si différent par rapport aux modes plus classiques de conduite de projets, qu’ils soient numériques ou non ?

S. B. : L’agile consiste d’abord à apprendre à mieux se connaître et donc à mieux interagir les uns avec les autres, en fluidifiant les échanges. Mais aussi à se concentrer sur les vrais besoins des utilisateurs, qu’il s’agisse des agents ou des usagers.

P. G. : Clairement, l’approche n’est pas la même lorsque l’on mobilise des concepts agiles. Comme je le disais, cela suppose d’accepter ne pas tout savoir et de ne pas pouvoir tout prévoir. Contrairement à la méthode classique où l’on cherche à déterminer par avance l’objectif à atteindre et la façon de l’atteindre, puis on déroule les étapes sans se soucier de l’évolution des besoins en cours de route. Avec l’agile, on accepte d’emblée que ce besoin n’est pas figé et qu’il faudra probablement s’adapter plutôt que de s’arc-bouter sur le besoin initial.

Est-ce bien compatible avec l’administration et ses cahiers des charges, ses marchés publics ?

P. G. : Oui. Et nous le prouvons, notamment à la Caisse des dépôts [où Pierre Grigoletto intervient comme coach agile au sein de la filiale CDC Informatique, *ndlr*], pourtant connue pour son aversion au risque. Nous avons pourtant mené différents projets, comme “Mon compte formation”, avec l’agile, notamment parce que nous sommes parvenus à dépasser cette aversion au risque et à nous mettre ensemble autour de la table, non pas dans une relation client-fournisseur, mais de partenaires. Pour cela, il faut aussi impliquer le top management dans ces concepts.

Adopter la démarche agile est un véritable changement culturel qui ne se fera pas en un claquement de doigts.

S. B. : Nous avons également pu mener des projets à l'échelle, comme le portail du recouvrement fiscal et social. Ce qui suppose de travailler en mode agile avec une diversité d'administrations, des douanes aux finances publiques, en passant par l'Acoss [*l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale, devenue Urssaf Caisse nationale, ndlr*]. Évidemment, le cycle en V reste dominant, pour des raisons historiques, afin de gérer les 800 applicatifs aujourd'hui en production de la DGFIP.

L'agilité suppose un certain droit à l'échec. L'administration y est-elle prête ?

P. G. : Il y a évidemment de la résistance, car adopter la démarche agile est un véritable changement culturel qui ne se fera pas en un claquement de doigts. On essaie justement de dépasser cette résistance grâce à ce type d'événements, en montrant et même en prouvant les bénéfices de l'agile. Mais en fin de compte, l'objectif n'est pas que l'agile prenne le pas sur les méthodes plus classiques. L'enjeu est de réussir à les faire cohabiter, et que chaque méthode soit utilisée à bon escient. L'agile est utile lorsqu'il y a beaucoup d'incertitude, mais parfois, un projet est assez prédictible et peut donc être mené en planifiant.

Propos recueillis par Émile Marzolf

** Le devops est un ensemble de pratiques et d'outils visant à l'unification du développement logiciel et de l'administration des infrastructures informatiques, notamment l'administration système.*