

Carlos Tavarès nous rêvait en ingénierie frugale, Thierry Bolloré voulait nous rendre agile. Et demain ? Derrière les slogans, toujours la même pression !

Il faut être agile dans un monde qui change à toute vitesse. Présenté ainsi, dans un environnement concurrentiel automobile bousculé par la montée en puissance de la Chine, les nouveaux constructeurs comme Tesla ou de nouveaux acteurs de la mobilité comme Uber, qui peut en douter ?

Il faudrait surtout être agile avec le problème du réchauffement climatique. Et là on aimerait que nos dirigeants fassent preuve d'agilité et de clairvoyance. Car, selon le GIEC, « *pour limiter le réchauffement planétaire à 1,5 °C, il faudrait des transitions rapides et profondes dans les domaines de l'énergie, des sols, des villes et des infrastructures (y compris les transports et les bâtiments), et des systèmes industriels.* » (sur ce thème, voir le tract SUD n°15 - Mobilisons-nous pour le climat, ça urge !)

Au lieu de cela Thierry Bolloré, DG du groupe débarqué vendredi, faisait la promotion de FAST fixant le cap ainsi : transformer 100% de l'entreprise d'ici 2021; réduire les cycles de développement véhicule actuellement de 5 ans à 3 ans; et réduire les coûts fixes, à la fois externes et internes, de l'ordre de 5% par an sur 3 ans.

L'approche FAST, pilotée par les KPIs, est incompatible avec l'esprit Agile.

D'autres l'ont déjà compris :

« *On n'a pas lancé l'Agile pour gagner des sous, ni même pour lancer plus tôt. On a lancé l'Agile pour maîtriser nos dépenses. Ce n'est pas tout à fait la même chose.* » C'est de cette façon que témoignait un représentant de PSA lors d'un colloque sur l'organisation agile à l'échelle d'une entreprise en 2018. Même son de cloche du côté de la Société Générale : « *L'Agilité n'apporte pas des réductions de coût ! [Cela apporte, au mieux, une réduction des coûts additionnels souvent dus à des modifications tardives du besoin client ou du cahier des charges technique] mais des réductions de coût, je n'y crois pas !* »

Au sujet de la transformation d'une entreprise vers un mode de travail Agile, le responsable de PSA affirmait : « *Il y a beaucoup de gens chez nous qui considèrent que c'est la baguette magique, l'Agilité. Alors que non ! Il y a plein d'endroits où ça ne s'applique pas. Ça n'a pas forcément de sens.* »

Non seulement il est plus simple
et plus agile, mais en plus il est
payé en cacahuètes !



Il y a un risque majeur si le déploiement de l'Agilité à l'Ingénierie est piloté par la volonté d'atteindre coûte que coûte les objectifs ambitieux fixés par Thierry Bolloré. Car il est certain que cela se fera au détriment d'une mise en oeuvre fidèle des valeurs et des principes qui fondent l'approche Agile. Et finalement ce sont les salariés, placés continuellement sous pression, qui trinqueront.

L'approche Agile, basée sur la mise en place d'équipes pluridisciplinaires, travaillant en cycles courts et itératifs, et où le client vérifie à chaque étape que le produit livré correspond effectivement à son besoin, permet d'**assurer que chaque euro dépensé est bien dépensé**. Pas de réduire les coûts et les délais de façon drastique !

Il est prévisible que le déploiement de l'Agilité à l'Ingénierie ne sera pas guidé par une stricte application des valeurs et des principes de l'Agile, comme cela nous est vendu par les Coachs lors des formations.

RENAULT, colosse aux pieds d'Agile

Pour préparer cette réorganisation, RENAULT a fait appel au cabinet extérieur *Boston Consulting Group*. Certains parlent d'une opération à 30M€, tandis que le Free Cash-Flow opérationnel est négatif à hauteur de -716 millions d'euros au 1er semestre, et que dans un climat maussade, la direction réduit drastiquement les frais de mission, limite les embauches et abandonne plusieurs projets véhicules...

Sur le terrain, les managers (jusqu'à certains directeurs) sont davantage préoccupés par les points durs à régler concrètement chaque jeudi en revue projets, que par la novlangue de FAST. Et les milliers de salariés qui vont devoir se convertir *agilement*, sortent désorientés des formations. Après avoir affaibli la communauté de travail, la direction chercherait à renforcer la coopération et le travail en équipe avec Agile ?!!

Le dossier a été présenté en CSE du 16/09, il suscite quelques interrogations et inquiétudes, par exemple en ce qui concerne les ressources.

Il y est rappelé avec justesse l'importance de disposer dans les équipes de ressources dédiées à un seul projet. Mais si on considère - exemple donné dans le dossier- que le PPC (Pilote Prestation Client) qui était auparavant régulièrement affecté à 5 projets ou plus n'est plus désormais affecté qu'à un seul projet, alors comment staffe-t-on les 4 autres projets ? Il est en effet annoncé que le déploiement FAST à l'Ingénierie restera à iso-effectif.

Pour résoudre ce dilemme, Karim Mikkiche et Patrice Hamel font un constat : il y a aujourd'hui une sur-segmentation des fonctions à l'Ingénierie ; et avancent une solution : on va jouer sur la polyvalence. En clair, vous serez peut-être affecté à un seul projet mais sur un périmètre élargi, au risque de diluer globalement la compétence Métier. Finalement ce sont les salariés, placés continuellement sous pression, qui trinqueront.

Faire mieux avec moins : toujours la même recette éculée !!

Un autre point de préoccupation concernant les ressources est celui des **SM Scrum Master** (les facilitateurs d'équipes). Des collègues qui n'en ont pas forcément le profil, sont aujourd'hui parachutés sans concertation sur cette fonction. **Or le Scrum Master ne peut efficacement accomplir sa mission que s'il a une bonne maîtrise des modes de fonctionnement en Agile, à priori appuyée par une solide expérience.**

Vous avez aujourd'hui les deux pieds dans l'Agile et vous vous enfoncez ? Contactez-nous !



Enfin, le projet présenté fait l'impasse sur la sous-traitance. Pas un mot dans le dossier sur ce sujet. Pourtant **la sous-traitance est unanimement considérée comme un point dur lors du passage d'une organisation en mode Agile.** Trois questions au moins se posent :

- ⇒ Celle de la rotation des effectifs prestataire. Les prestataires sont omniprésents dans les projets et y assurent des responsabilités de plus en plus importantes telles que Leader Ingénierie (LI), ou Pilote Développement Electronique (PDE). Dans ces conditions, comment gérer les perturbations générées dans les équipes par le turn over élevé des prestataires ?
- ⇒ Celle de la formation des prestataires à l'état d'esprit et aux méthodes Agile. Comment s'assure-t-on que les intervenants extérieurs seront (bien) formés ?
- ⇒ Celle de la co-localisation des prestataires avec les autres membres de l'équipe. Les places sont chères aujourd'hui au TCR où l'on pousse les prestataires vers le site de Villiers-Saint-Frédéric. Et qu'advient-il demain avec les futurs aménagements du e-TCR ?

Et la question de l'Agilité de nos sous-traitants se pose aussi pour nos fournisseurs, et pour NISSAN ! A quoi cela sert-il d'être Agile si nos partenaires ne le sont pas aussi... ?

Consultés sur la mise en place du projet FAST/ Agile dans l'Ingénierie, les élus SUD ont voté contre !