

## La prestation axée sur la valeur : Les pratiques en gestion de projets agile

### Value driven delivery: agile project management practices

**Sanae SBAI, (Doctorante)**

*Laboratoire de l'économie et management des organisations  
Faculté d'économie et de gestion  
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

**Fatima Zohra SOSSI ALAOUI, (Enseignant-Chercheur)**

*Laboratoire de l'économie et management des organisations  
Faculté d'économie et de gestion  
Université Ibn Tofail de Kénitra, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté d'Economie et de Gestion de Kénitra Campus universitaire Kénitra Maroc <a href="https://feg.uit.ac.ma">https://feg.uit.ac.ma</a> supportfeg@uit.ac.ma
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	SBAI, S., & SOSSI ALAOUI, F. Z. (2023). La prestation axée sur la valeur : Les pratiques en gestion de projets agile. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 115-128. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.8196997">https://doi.org/10.5281/zenodo.8196997</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: June 02, 2023

Accepted : July 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-1 (2023)

## **La Prestation Axée sur la Valeur : les pratiques en gestion de projets agile**

### **Résumé :**

La prestation axée sur la valeur représente une approche de gestion de projet agile visant à optimiser la satisfaction du client en fournissant rapidement des fonctionnalités utiles et exploitables. Cette démarche se distingue des méthodes traditionnelles de gestion de projet qui se concentrent sur la livraison d'un produit final complet à la fin du projet. Fondée sur des principes agiles tels que la collaboration avec le client, la livraison continue et l'adaptabilité face au changement, la prestation axée sur la valeur permet de mieux répondre aux attentes changeantes du client et donc de mieux le satisfaire.

Dans notre étude, nous avons cherché à analyser comment la gestion de projet agile favorise concrètement la prestation axée sur la valeur. Nous avons mis l'accent sur les pratiques de gestion de projet agile qui permettent de proposer une prestation orientée vers la valeur, afin de mieux répondre aux exigences changeantes du client et ainsi de mieux le satisfaire.

La méthodologie que nous avons adoptée pour cette étude est une revue de littérature scoping, qui nous a permis d'explorer l'étendue et la diversité des recherches disponibles sur notre sujet. Cette approche nous a permis de synthétiser les connaissances existantes et de mettre en évidence les pratiques de gestion de projet agile favorisant une prestation axée sur la valeur.

Les résultats de notre étude révèlent que la gestion de projet agile propose cinq pratiques spécifiques qui favorisent la prestation axée sur la valeur. Ces pratiques comprennent la priorisation de la valeur, la livraison progressive, l'utilisation de contrats agiles, l'évaluation de la valeur et la vérification/validation de la valeur. Toutefois, il convient de souligner que notre étude met en évidence un manque, voire une absence de recherches empiriques traitant de ce sujet. Par conséquent, notre étude se concentre principalement sur une revue de la littérature existante plutôt que sur les résultats d'études empiriques, ce qui peut limiter la portée des conclusions théoriques.

**Mots clés :** Gestion de projet agile, Valeur, Prestation axée sur la valeur, Pratiques agiles.

**JEL Classification :** M19

**Type du papier :** Recherche théorique

### **Abstract:**

Value-driven delivery represents an agile project management strategy aimed at optimizing customer satisfaction through the swift delivery of valuable and functional features. This approach distinguishes itself from traditional project management methodologies, which center on delivering a fully developed final product at the project's conclusion. Grounded in agile principles like customer collaboration, continuous delivery, and adaptability, value-driven delivery enables heightened responsiveness to evolving customer expectations, leading to improved customer satisfaction.

Our study delved into the concrete ways agile project management promotes value-driven delivery. We accentuated agile project management practices that facilitate value-oriented delivery, intending to better address shifting customer requirements and ultimately enhance customer contentment.

To conduct our study, we employed a scoping literature review methodology, which allowed us to explore a broad range of available research on the subject. This approach facilitated the synthesis of existing knowledge and the identification of agile project management practices that actively support value-driven delivery.

The study findings unveiled five specific practices proposed by agile project management to foster value-driven delivery. These practices encompass value prioritization, incremental delivery, agile contracting, value assessment, and value verification/validation. Nevertheless, it is noteworthy that our study highlights a scarcity, or even an absence, of empirical research addressing this topic. As a result, our investigation primarily revolves around existing literature reviews rather than empirical study outcomes, which might somewhat constrain the scope of theoretical conclusions.

**Keywords:** Agile project management, Value, Value driven delivery, agile practices.

**Classification JEL:** M19

**Paper type:** Theoretical Research or Empirical Research

## 1. Introduction

La gestion de projet traditionnelle marche bien lorsque le chemin que va prendre le projet est bien tracé, que le cadre est bien spécifié, que tous les intervenants clés s'entendent sur ce qu'ils attendent du projet, que les risques sont connus et cernés et que la probabilité de succès est considérablement élevée (Kerzner & Saladis, 2009). Elle suppose qu'une fois les exigences initiales sont établies et que chaque objectif a été dégagé de toute ambiguïté, il y a une route dégagée que l'équipe suivra jusqu'à la fin du projet (Andrei et al., 2019). De nos jours, les projets n'ont pas une vision aussi claire que les projets d'il y a quelques années. Les entreprises d'aujourd'hui évoluent dans un environnement VUCA (volatile, incertain, complexe et ambigu) qui les poussent à prendre de plus grands risques pour affronter une concurrence de plus en plus inventive et pour atteindre leurs objectifs. Par conséquent, une manière traditionnelle de gérer le projet peut ne pas convenir à cette nouvelle catégorie de projets. Il convient, de ce fait, de revoir l'approche de gestion de ces projets. Il y a quelque année, la gestion de projet a vu naître l'approche agile, une approche plus flexible et qui prend en considération la nature évolutive et les besoins de changement chez le client. Cette approche propose plusieurs méthodologies de gestion de projet.

La littérature sur la gestion de projet s'intéresse depuis longtemps à mieux comprendre la nature du succès du projet (Pinto et coll., 2021). Historiquement, dans la communauté de gestion de projet, la tendance était de se concentrer sur le triangle de fer : le coût, le calendrier et la qualité ; Samset & Volden (2016) ont décrit cette perspective « étroite » comme l'un des grands paradoxes de la gestion et de la gouvernance de projets, puisque l'impact des projets sur les utilisateurs et la société devrait être beaucoup plus important. Aujourd'hui, il y a un consensus dans la littérature selon lequel le succès du projet est multidimensionnel (Pinto et coll., 2021). L'environnement qui est de plus en plus volatile et concurrentiel a changé la vision que nous avons des projets qui sont maintenant considérés d'un point de vue stratégique et comme faisant partie d'une entreprise dans le but est d'offrir de la valeur aux parties prenantes tels que le client et l'entreprise (Kerzner & Saladis, 2009). L'attention est passée des livrables des projets à la façon dont ils créent des avantages pour les diverses parties prenantes (Breese et al., 2015). Les attentes en matière d'impact positif ou de valeur sont aussi importantes que le coût et la qualité du projet (Shen et al., 2011). De ce fait, nous nous sommes intéressés à savoir comment la gestion de projet agile peut-elle appuyer la prestation axée sur la valeur (value driven delivery). Afin de répondre à cette problématique, nous avons formulé les questions de recherche suivantes :

- Qu'est-ce que la gestion de projet agile ? Quels sont ces valeurs et principes ?
- Qu'est-ce que la prestation axée sur la valeur (value driven delivery) ?
- Quelles pratiques de la gestion de projet agile permettent de livrer une prestation axée sur la valeur ?

Le présent document a pour objectif de fournir un apport théorique sur les outils de la gestion de projet agile qui permettent de favoriser la prestation axée sur la valeur.

Afin de traiter à ces questions, nous avons structuré ce travail de la manière suivante : la première partie traite la gestion de projet agile, ces principes, et ses valeurs ; la deuxième partie consiste à analyser la notion de la valeur et de la prestation axée sur la valeur ; la troisième partie fait état des pratiques dans la gestion de projet agile qui permettent de livrer une prestation axée sur la valeur ; et enfin, nous terminons notre travail avec une conclusion.

## 2. Cadre théorique :

### 2.1. Le manifeste agile

Durant plusieurs années, des praticiens de la gestion de projet ont développé des méthodologies agiles, telles que l'Extreme Programming ou Scrum, afin de faire face aux défis courants des

projets logiciels (Baskerville et al., 2011). Les méthodologies agiles ont suscité un intérêt considérable dans la recherche. Souvent, la recherche sur les méthodologies agiles se limite aux leçons apprises à partir de cas ou contextes particuliers (Laanti et al., 2011 ; Moe et al., 2010) ou à l'identification des facteurs clés de succès (Chow et Cao, 2008) sans réelle base théorique. Étant donné que ces méthodologies agiles ont été développées par des praticiens, elles manquent d'un fondement théorique cohérent (Dingsøyr et al., 2012). Les principes et valeurs codifiés dans le manifeste agile constituent leur cadre théorique (Beck et al., 2001).

Les 4 valeurs du manifeste agile consistent à préférer les individus et leurs interactions, les solutions opérationnelles, la collaboration avec les clients et la réponse aux changements. Pour ce qui est des 12 principes du manifeste agile, ils encouragent à : prioriser la satisfaction des clients en livrant rapidement et régulièrement de la valeur, accepter les changements de besoins, livrer fréquemment des solutions opérationnelles, les membres de l'équipe qui en charge du développement du produit doivent travailler ensemble quotidiennement durant toute la période du projet, motiver l'équipe, privilégier la communication en face à face, mesurer l'avancement en se basant sur les réalisations opérationnelles, veiller à maintenir le même rythme lors de la réalisation des activités, faire toujours attention à la qualité lors du développement du produit, encourager la simplicité, croire que les meilleures solutions sont données par les équipes auto-organisées et enfin encourager l'amélioration continue (Beck et al., 2001).

## **2.2. La théorie des contraintes et la philosophie Lean**

D'après Alistair Cockburn (2006), l'un des signataires du manifeste agile, la formulation des quatre valeurs et des douze principes du manifeste agile est étroitement liée à deux théories fondamentales : la théorie des contraintes de Goldratt (1990) et la philosophie Lean développée par Ohno dans le contexte du système de production Toyota.

- La Théorie des Contraintes (TOC), introduite par Goldratt en 1984, se concentre sur l'amélioration des systèmes où une séquence de processus indépendants qui caractérise un système. Un des principes centraux de la TOC consiste à se concentrer sur les problèmes prioritaires, ceux qui sont critiques pour l'ensemble du système (Trojanowska & Dostatni, 2017). La théorie vise à identifier les problèmes qui limitent les performances du système et à réduire ces contraintes afin de rendre le système plus efficace (Izmailov et al., 2016). La TOC est particulièrement pertinent pour la gestion de projet, en particulier les méthodologies de gestion de projet agile.
- La philosophie Lean : Lean a été établi et développé par Toyota dans les années 1950 pour améliorer le système de production de masse de Henry Ford. Il a ensuite été appliqué au développement de logiciels, et finalement adapté pour d'autres types de travail de connaissance. Lean repose sur trois principes fondamentaux : Utiliser des outils de visualisation, Identifier la valeur définie par le client, Construire dans l'apprentissage et l'amélioration continue. Il se concentre sur sept concepts de base : Éliminer le gaspillage, Amplifier l'apprentissage, Habilitier l'équipe, Différer les décisions, Livrer rapidement, Intégrer la qualité et Optimiser l'ensemble (Griffiths, 2015).

## **3. La gestion de projet agile**

La gestion de projet agile est une approche itérative de l'élaboration d'un projet tout au long de son cycle de vie. À l'origine, elle a été développée spécialement pour faire face aux problèmes qui ont beaucoup affecté le secteur des technologies de l'information, notamment les dépassements de budget, les délais non respectés, les résultats de faible qualité et les clients insatisfaits. Aujourd'hui, de nombreux autres secteurs ont également adopté l'approche agile car elle permet d'accroître la pertinence, la qualité, la flexibilité et la valeur commerciale des solutions produites (Cooke, 2012). L'approche agile propose plusieurs méthodologies dont une

douzaine est activement utilisées. Parmi les approches les plus courantes Scrum, Kanban et Lean (ACP Exam Prep, 2015).

- La méthodologie Scrum : elle implique l'utilisation de "sprints" de une à quatre semaines à partir desquels le cycle du projet est formé (Volovyk et Harmash, 2022). Elle repose sur cinq valeurs fondamentales qui consistent en la concentration, le courage, l'ouverture, l'engagement et le respect (ACP Exam Prep, 2015)
- La méthodologie Kanban : Cette méthodologie n'a pas un processus strictement conçu (Volovyk et Harmash, 2022), elle propose de diviser les activités complexes de l'équipe en tâches plus petites et les équipes de Kanban utilisent un « système pull » pour faire avancer le travail durant le processus de développement (Alsaber, 2021). Kanban repose sur cinq principes de base : visualiser le flux de travail, limiter les travaux en cours, gérer le flux, rendre les politiques de processus explicites et améliorer en prônant la collaboration (ACP Exam Prep, 2015).
- La méthodologie Lean : Lean repose sur trois principes fondamentaux : utiliser des outils de visualisation, identifier la valeur définie par le client, construire dans l'apprentissage et l'amélioration continue (ACP Exam Prep, 2015).

La gestion de projet agile repose sur l'idée que le changement qui intervient durant le développement du produit peut être transformé en valeur ajoutée pour le client et une opportunité d'améliorer la valeur pour ce dernier. La portée du projet et la planification correspondante ne sont définies que dans la mesure où la valeur pour le client à ce moment-là est connue et peut être spécifiée. Il est ainsi possible d'apporter une valeur ajoutée à court terme. En recevant un feedback précoce et récurrent, l'équipe obtient un apprentissage continu. Cela conduira à une évolution continue de la valeur pour le consommateur. Il en résulte une meilleure satisfaction pour le client parce qu'il obtient une valeur finale, à la fin du processus, qui satisfait ses exigences, au lieu d'une valeur finale qui répond à la valeur définie au début du processus qui a depuis pu changer ou évoluer. (Owen et al., 2006).

## **4. La prestation axée sur la valeur**

Offrir de la valeur, en particulier de la valeur opérationnelle, est une composante essentielle des méthodes agiles. "Ce concept est intégré dans l'ADN agile à la fois dans les valeurs Agile Manifesto («Logiciel de travail plus qu'une documentation complète») et les principes Agile Manifesto «Fournir fréquemment des logiciels de travail» et «Le logiciel de travail est la principale mesure du progrès»(ACP Exam Prep, 2015).

### **4.1. La notion de la Valeur dans la Gestion de Projet**

La réussite n'est pas nécessairement assurée par l'achèvement du projet à l'intérieur de la triple contrainte. La réussite se produit lorsque la valeur opérationnelle prévue est atteinte dans les limites des contraintes et des hypothèses imposées (Kerzner & Saladis, 2009). Ainsi, générer de la valeur est une raison primordiale du projet.

Durant les années précédentes, la valeur pour le client a été largement définie dans la littérature. La notion de valeur a évolué à partir d'approches intrinsèquement axées sur l'entreprise qui visent à ajouter de la valeur à des approches axées sur le client qui tiennent compte de la valeur d'une offre en fonction de l'évaluation par le client et des résultats d'adéquation des offres ou du jugement fondé sur l'expérience d'utilisation ; ou d'une approche plus objective et précise à une approche plus subjective et générale (Russo-Spena and Mele, 2012). Le dictionnaire Larousse 2022 définit la valeur comme « ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu, et, en particulier, son prix en argent ». Selon Kerzner & Saladis (2009), la valeur d'un produit ou d'un service dans le contexte de la gestion de projet signifie la relation entre les attentes du



client en matière de qualité du produit et d'utilité du produit, à court et à long terme, et le montant réel payé. Elle est souvent exprimée sous forme d'équation, ce qui permettra de la mesurer:  $Valeur = Avantages / Prix$  ou  $Valeur = Qualité\ reçue / Attentes$ . D'une manière plus relative, la valeur d'un projet est définie par la valeur qu'un projet crée pour ses intervenants. Une autre définition stipule que la valeur du projet pourrait être représentée par une combinaison unique ou quelconque d'efficacité, d'efficacité technique et de satisfaction de l'intervenant d'un projet en particulier les clients et les actionnaires (Lechler T, 2010). Dans le PMBOK Guide septième édition (2021), La valeur est définie d'une manière subjective comme l'importance ou l'usure de quelque chose.

L'objectif ultime de tous les projets devrait être de produire un livrable qui répond aux attentes et atteint la valeur désirée.

Verwijns (2021) du Scrum.org distingue cinq types de valeurs : a) la valeur commerciale: la capacité de l'article à augmenter les revenus ou les profits ; b) la valeur efficacité: la capacité de l'article à améliorer la rentabilité en dépensant moins d'argent ou de temps pour la même valeur que celle qui est offerte aux intervenants ; c) la valeur marchande : Quand l'article permet d'accroître la notoriété ou de se distinguer par rapport à la concurrence ; d) la valeur pour le client : Le travail qui rend votre produit plus utile et plus précieux pour ses clients ; e) la valeur future : le travail pour votre produit qui ne fournit pas de valeur claire à la fin, mais qui le livrera à l'avenir.

La valeur est un ensemble de croyances liées à ce qui est important pour le client et les parties prenantes associées au projet. Chaque intervenant peut avoir une perception différente de la valeur. À titre d'exemple, le gestionnaire de projet peut être intéressé entre autres par l'accomplissement des objectifs ; l'équipe par l'avancement et la reconnaissance ; l'organisation peut être axée sur le volet stratégique ou l'éthique alors que les autres parties prenantes comme les associés sont soucieux de l'évolution financière. Pour obtenir la valeur perçue, l'entrepreneur doit être en mesure de « voir » la valeur à travers les yeux des parties prenantes. Ainsi, la composante valeur ou la définition doit être un accord conjoint entre les différentes parties (Kerzner & Saladis, 2009).

Le défaut d'établir les attentes en matière de valeur ou le manque de valeur d'un produit livrable peut découler de ce qui suit : l'imprévisibilité du marché, la modification de la demande du marché, la modification des contraintes et des hypothèses, le progrès technologique ou l'incapacité d'atteindre la fonctionnalité ou que les ressources essentielles n'étaient pas disponibles ou manquaient les compétences nécessaires (Kerzner & Saladis, 2009).

#### **4.2. La Prestation Axée sur la Valeur « Value Driven Delivery »**

Traditionnellement, les gestionnaires décomposent leurs systèmes d'affaires en termes de production. "Première étape : créer le produit. Deuxième étape : faire le produit. Troisième étape : vendre le produit. ». Cela peut être utile pour les projets de production. Mais si vous essayez de livrer une prestation axée sur la valeur, il est plus logique de diviser le système d'affaires en étapes orientées vers le client : choisir la valeur, fournir la valeur, et communiquer la valeur au client (Golub et al., 2000).

ACP Exam Prep (2015) a développé le principe de la prestation axée sur la valeur et il en ressort que la prestation axée sur la valeur est une combinaison d'activités de valeur ajoutée et de réduction des risques. Les activités de la valeur ajoutée consistent à : a) Apporter une valeur ajoutée dès le début : Il s'agit de fournir un maximum de valeur le plus tôt possible et avant que les choses changent parce que plus un projet est long, plus l'horizon devient long pour les risques qui peuvent réduire la valeur. Si les clients changent d'avis, il convient de redéfinir les priorités même tard dans le projet. La satisfaction des parties prenantes joue un rôle énorme dans le succès du projet ; b) Réduire les déchets : Les activités inutiles réduisent la valeur. Pour maximiser la valeur, il est utile de réduire les activités inutiles qui consistent en le travail

partiellement effectué, les extraprocessus, les caractéristiques supplémentaires, les changements de tâche, les attentes, les mouvements et les défauts ; c) L'évaluation de la valeur : commencer par l'évaluation de la valeur des projets potentiels avant que leur mise en œuvre ne soit approuvée. L'entreprise devra utiliser les techniques de mesure de la valeur adéquates. Traditionnellement, la valeur générée par un projet a été évaluée en termes financiers. Toutefois, de nouvelles études de valeur ont émergé pour inclure des paramètres, des éléments de processus et des effets non financiers (Laursen & Svevig 2016)).

Pour maximiser la valeur, les équipes agiles doivent tenir compte des risques et des dépendances techniques. Un choix qui pourrait conduire à des problèmes futurs ne sera probablement pas la plus grande valeur pour le client.

## **5. Quelles pratiques pour une prestation axée sur la valeur dans la gestion de projet agile ?**

Les pratiques agiles qui favorisent la prestation axée sur la valeur sont cinq : prioriser la valeur, livrer progressivement, attribuer des contrats agiles, évaluer la valeur, et enfin, vérifier et valider la valeur.

### **5.1. Priorisation de la Valeur**

Le management agile souligne l'importance de fournir au client un produit à valeur opérationnelle maximisée (Fowler M, 2001) ; pour ce faire, la priorisation de la valeur est utilisée. Elle est définie comme une activité au cours de laquelle les exigences les plus importantes pour le système doivent être identifiées (Sommerville I, 1996). La priorisation de la valeur peut être une question complexe à multiples facettes et peut différer considérablement entre organisations et équipes (Jarzębowicz & Sitko, 2020). Malgré ou grâce à la nature difficile de la priorisation, plusieurs approches de priorisation ont été présentées. Ces différentes approches travaillent sur différentes échelles de mesure, se concentrent sur différents aspects, et ont différents niveaux de sophistication (Berander & Andrews, 2005). Rashdan (2021) a identifié 106 techniques de priorisation. PMI-ACP Exam Prep a mis l'accent sur trois grandes familles de techniques:

- La priorisation appréciée par le client: Elle fait référence à la pratique agile consistant à travailler sur les éléments qui rapportent la plus grande valeur au client en premier. Il incombe au client ou au responsable de produit de conserver les articles dans le carnet de commandes en fonction de leur valeur opérationnelle. À mesure que de nouveaux éléments de travail sont ajoutés, comme les demandes de changement et les corrections de défauts, le client les classe par ordre de priorité afin que leur valeur puisse être comparée aux éléments existants sur la liste.
- Les Schémas de priorisation ; Il n'y a pas de schéma de priorisation spécifique qui convient le mieux aux projets agiles. Chaque équipe devrait choisir son schéma de priorisation en fonction des besoins du projet et de ce qui fonctionne le mieux pour son organisation. Le PMI-ACP Exam Prep a cité : a) les Schémas simples qui consiste à étiqueter les articles comme Priorité 1, Priorité 2, Priorité, etc. ; b) MOSCOU qui classifie les besoins en quatre groupes Doit avoir, Devrait avoir, Pourrait avoir ou J'aimerais avoir mais pas cette fois-ci ; c) Monopoly Money dans laquelle les parties prenantes disposent de l'argent Monopoly égal au montant du budget du projet et il leurs ai demandé de distribuer ces fonds selon l'importance du besoin ; d) de la même manière dans la Méthode à 100 points, élaborée à l'origine par Dean Leffingwell et Don Widrigfor, chaque intervenant reçoit 100 points qu'il peut utiliser pour voter pour les exigences les plus importantes ; e) Vote par points ou votes multiples ou chaque intervenant obtient un nombre prédéterminé de points à distribuer

parmi les options présentées ; et f) Kano Analysis qui consiste à classer les préférences des clients en quatre catégories Excitateurs, Satisfaits, Mécontents, Indifférent.

- Hiérarchisation et classement relatifs, il s'agit d'une simple demande au client d'énumérer les caractéristiques par ordre de priorité relative — pas de catégorie 1, 2 ou 3.

Bien qu'il existe plusieurs techniques de priorisation, il y en a peu qui peuvent atteindre des niveaux acceptables de qualité et efficacité dans certaines situations (Sher Falak, et al. 2014). Berander et al. (2006) décrivent certains critères d'évaluation et comparaison de plusieurs techniques de priorisation, telles que le temps, la précision, la facilité d'apprentissage, la facilité d'utilisation, l'évolutivité, la compréhensibilité des résultats et l'attractivité. Les techniques choisis aboutiront à une liste souple d'exigences prioritaires qui peuvent être revue. Cela permet de maintenir l'agilité nécessaire pour fournir l'ensemble de fonctionnalités de la plus haute valeur dans le temps et le budget disponible.

## **5.2. La Livraison progressive**

La livraison progressive est une autre pratique dans la gestion de projet agile pour optimiser la livraison de valeur. Selon PMI-ACP Exam Prep (2015), l'équipe déploie régulièrement des incréments de travail du produit tout au long du projet ; ceci réduit la quantité de remaniement en trouvant les problèmes plutôt et en contribuant à l'exécution de la valeur du projet. Dans le même contexte, le principe de Produit minimal viable (MVP) pousse l'entreprise à proposer une version de son produit suffisamment complète pour démontrer la valeur qu'elle apporte aux utilisateurs (Moogk, 2012). PMI-ACP Exam Prep (2015) définit le terme « produit minimal viable » comme l'ensemble de fonctionnalités suffisamment complètes pour être utile aux utilisateurs ou au marché, mais encore suffisamment petit pour ne pas représenter l'ensemble du projet. Cette version progressive peut permettre un certain rendement du capital investi pendant que l'équipe développe les fonctionnalités restantes. Elle permet aussi de tester les fonctionnalités auprès des clients, ce qui peut ensuite donner lieu à des demandes de changement qui peuvent être intégrées au produit final.

## **5.3. Agile contracting**

Comment un projet agile peut-il offrir de la valeur si une partie ou la totalité du travail est effectuée par contrat ? En effet, l'une des quatre valeurs listées dans le Manifeste agile privilégie la collaboration client sur la négociation de contrat, ce qui relie intrinsèquement la collaboration et l'agilité (Highsmith, 2002). L'approche agile exige que le client participe à la formulation de commentaires sur les livrables, à la redéfinition des priorités et au classement de la valeur des demandes de changement. Les contrats classiques définissent les avantages et les responsabilités de chaque partie, ils ont tendance à être formelles et détaillées. Dans la gestion de projet agile, une fois que les parties ont établi un partenariat, elles s'accordent sur des contrats plus fondés sur la confiance que sur des modalités formelles et détaillées (Batra et al. 2017). Dans son article « Modern agile contracts for the real world », Fewell (2010) explique des contrats agiles qui sont composés de plusieurs éléments, qui se décomposent en éléments plus stables et en éléments plus changeants. Les éléments stables peuvent inclure les parties concernées par le contrat, telles que le client et les maîtres d'œuvre. Les conditions générales, notamment la fréquence d'envoi et de traitement des factures et les pénalités de retard, sont également des éléments stables. En revanche, les éléments moins stables peuvent être le type de services dont l'acheteur a besoin de la part du fournisseur. Elle précise aussi que le contrat agile est composé de 3 parties : a) Accord-cadre de passation de marchés qui contiendrait les éléments les plus stables, comme les parties concernées, ainsi que les modalités ; b) la liste des services qui contiendrait une liste assez stable de services et de produits à offrir. Une nouvelle version de ce calendrier de services est générée chaque fois qu'il y a un changement ; c) et enfin l'énoncé des travaux qui décrit les éléments détaillés à traiter dans un service donné.



Les contrats agiles sont d'excellents outils pour extraire plus de valeur, et ils donnent à ces clients un avantage concurrentiel (PMI-ACP Exam Prep, 2015).

#### **5.4. Évaluation de la Valeur**

La valeur opérationnelle est généralement évaluée en termes financiers, à commencer par l'évaluation de la valeur des projets potentiels avant leur approbation. Il est vrai que certains projets sont entrepris à des fins de sécurité ou de conformité réglementaire et n'ont pas de valeur monétaire facile à déterminer. Pour évaluer la valeur de ces projets, l'organisation peut examiner les ramifications financières du projet, telles que le risque de fermeture, d'amende ou de poursuite de l'entreprise (PMI-ACP Exam Prep, 2015).

- Mesures d'Évaluation Financière : Selon PMI-ACP Exam Prep (2015), l'avantage de ces outils financiers est que leurs conclusions sont « en chiffres » et qu'ils sont plus objectifs. Dans l'ouvrage, on distingue : a) Le rendement du capital investi qui mesure la rentabilité d'un investissement en calculant le ratio des avantages reçus de l'investissement par rapport à l'argent investi (Milis et al. 2009), cependant cette méthode ne prend pas en considération les effets de l'inflation (PMI-ACP Exam Prep, 2015) ; b) la valeur actualisée nette (VAN) qui est la valeur actualisée des revenus, ou revenus moins coûts, sur une série de périodes (Apostolopoulos & Pramataris, 1997). Le calcul de la VAN de divers projets potentiels permet à une entreprise de les comparer sur un pied d'égalité et de sélectionner le meilleur (PMI-ACP Exam Prep, 2015) ; c) Le taux de rendement interne (TRI) correspond au taux d'actualisation auquel les entrées (revenus) et les sorties (coûts) du projet sont égaux (Milis et al. 2009) ; et enfin d) La période de récupération est définie comme la période nécessaire pour compenser la dépense d'investissement initiale en utilisant le flux monétaire produit par l'investissement (Milis et al. 2009).
- Gestion de la Valeur Acquise : L'analyse de la valeur acquise est une méthode qui a gagné du terrain dans certains secteurs d'activité pour mesurer l'avancement du projet et aider à contrôler le rendement (Bryde et al. 2017). C'est une approche qui combine les données sur les dépenses et le calendrier pour produire un ensemble complet de mesures de projet, y compris la valeur prévue, la valeur gagnée, l'écart de calendrier, l'écart de coût, etc. (PMI-ACP Exam Prep, 2015).
- Key Performance Indicators (KPIs) : Ils constituent un ensemble de mesures axées sur les aspects de la performance organisationnelle qui sont essentiels à la réussite de l'organisation. Les indicateurs clés de performance sont des indicateurs financiers et non financiers que les organisations utilisent pour estimer et renforcer le degré de réussite qu'elles obtiennent en visant des objectifs à long terme préalablement établis. La sélection appropriée des indicateurs qui seront utilisés pour la mesure est d'une importance capitale (Velimirović et al., 2011). PMI-ACP Exam Prep, (2015) a distingué entre autres le taux de progression, le travail restant, la date probable d'achèvement et les coûts probables restants.
- Gestion des Risques : Le concept de risque est étroitement lié à la valeur. Pour maximiser la valeur, il faut minimiser le risque, car les risques peuvent réduire la valeur. Lorsqu'un événement à risque se produit, il faut du temps et des ressources, ce qui menace les avantages du projet (PMI-ACP Exam Prep, 2015).
- Conformité Réglementaire : De nombreux projets agiles fonctionnent dans un environnement hautement réglementé et doivent faire face à des problèmes de conformité réglementaire. Il existe deux approches simples pour intégrer le travail de conformité réglementaire dans les projets agiles : L'intégrer au travail de perfectionnement régulier à mesure que l'équipe progresse ou accorder du temps après la création du produit pour entreprendre le travail de réglementation et produire les preuves et la documentation requises (PMI-ACP Exam Prep, 2015).

## 5.5. Vérification et Validation de la Valeur

Selon PMI-ACP Exam Prep, (2015), ce qu'une personne décrit est souvent très différent de la façon dont l'auditeur l'interprète. Comme le fait d'avoir un écart entre les fonctions demandées et livrées peut mener à un remaniement, il est important de découvrir et réduire ces différences rapidement. Il est de ce fait primordial de faire des vérifications et des validations fréquentes afin de confirmer que l'équipe construit le bon produit. C'est une pratique clé utilisée dans la gestion de projet agile.

Les méthodes agiles encouragent aussi la mise à l'essai et la vérification dans le développement de logiciels ; ceci devrait se faire à travers les essais exploratoires, l'intégration continue, le développement axé sur les essais ou alors le développement axé sur les essais d'acceptation.

## 6. Revue de littérature empirique

La définition du succès continue d'évoluer à mesure que la gestion de projet mûrit. Les critères de mesure du succès d'un projet ont évolué des simples mesures quantifiables de temps, de portée et de coût, qui sont principalement liées à l'efficacité du projet (Atkinson, 1999), vers une construction multidimensionnelle qui, en plus du court terme, a une perspective à long terme directement liée à l'efficacité et à l'impact organisationnel (Pacagnella et al., 2019). L'accent est mis sur l'atteinte des objectifs de l'organisation, sur l'objectif du projet et sur la satisfaction du client vis-à-vis du produit (Albert et al., 2017) qui sont des notions qui représentent la valeur du projet (Lechler T, 2010).

Certaines des recherches récentes ont apporté une contribution significative à la compréhension de l'impact que peuvent avoir les approches agiles sur le succès des projets et donc sur leurs valeurs.

Dans le cadre d'une étude visant à déterminer si les méthodes agiles permettaient d'obtenir davantage de succès dans les projets par rapport aux approches traditionnelles, Serrador et Pinto (2015) ont recueilli des informations d'enquête auprès de 859 personnes représentant des projets issus de diverses industries. Ils ont fourni des résultats de recherche précieux soutenant l'approche de gestion de projet agile. Les résultats ont clairement démontré que le taux de succès des projets était directement lié à l'utilisation des méthodes agiles, soulignant ainsi que l'adoption accrue des techniques agiles conduisait à une plus grande réussite des projets. Cependant l'étude est limitée à deux dimensions du succès qui sont l'efficacité (budget, délais et objectifs de portée du projet) et la satisfaction des parties prenantes.

Une étude réalisée par Gemino et al. (2020) va encore plus loin. Elle examine l'impact relatif de trois approches de gestion de projet - traditionnelle, agile et hybride - sur le succès du projet. Ils ont également confirmé la valeur de l'agilité dans la satisfaction des parties prenantes. En revanche, les trois approches ont des niveaux de performance similaires en ce qui concerne le budget, le respect des délais, l'étendue du projet et la qualité des résultats. Cette recherche est également limitée aux dimensions susmentionnées du succès du projet. La portée mondiale était également limitée, car la plupart des projets ont été réalisés en Amérique du Nord.

Une étude plus récente de Ciric Lalic et al (2022) faites auprès d'un échantillon de 227 professionnels de projet a montré que les projets gérés de manière plus agile avaient un impact positif plus important, par rapport à l'approche traditionnelle, sur deux des cinq dimensions individuelles de succès du projet : l'impact sur l'équipe, qui représente l'efficacité et la satisfaction du travail d'équipe, et la préparation pour l'avenir, qui concerne la contribution du projet à la construction des capacités en infrastructure technologique et organisationnelle, ainsi qu'à l'amélioration du succès commercial pour l'avenir.

Le lien entre l'approche de gestion de projet et le succès du projet a été un sujet d'intérêt pour de nombreux auteurs. Cependant, ces études ont examiné ce lien à travers différentes perspectives, c'est-à-dire la gouvernance du projet, la performance de la gestion de projet, les

facilitateurs et les efforts de la gestion de projet, les pratiques individuelles de gestion de projet et leur impact sur le succès du projet, en se référant généralement au succès du projet comme un phénomène unidimensionnel (Ciric Lalic et al, 2022) alors que le succès et la valeur sont des notions multidimensionnelles.

## 7. Conclusions

Différents types de projets nécessitent différentes méthodes. Certains projets, qui évoluent dans un environnement complexe et en évolution rapide, nécessitent une approche agile.

La définition du succès est directement liée à la valeur ; et parce que les projets d'aujourd'hui comportent beaucoup plus de risques en termes d'opportunités et de menaces, la valeur finale obtenue du projet peut être sensiblement différente de ce qui était attendu par les parties prenantes. De ce fait, le concept de la valeur attendue dans le projet, plutôt que la triple contrainte, est devenu un objectif principal pour l'entreprise.

À travers cette recherche, nous nous sommes penchés sur le sujet de la valeur et de la gestion de projet agile. Notre objectif était de comprendre comment la gestion de projet agile favorise-t-elle la livraison d'une prestation axée sur la valeur. Notre approche théorique consistait à tout d'abord présenter la gestion de projet agile, ses principes et ses valeurs ; ensuite, porter la lumière sur la notion de la valeur et de la prestation axée sur la valeur ; et enfin, expliquer les différentes pratiques de la gestion de projet agiles qui permettent à l'entreprise de mieux adopter une prestation axée sur la valeur. Notre travail nous a permis de conclure que la gestion de projet agile favorise la prestation axée sur la valeur à travers cinq pratiques : la priorisation, la livraison progressive, l'agile contracting, l'évaluation, la vérification et la validation.

Cependant, l'évolution de la notion de la valeur qui est définie, selon le PMBOK Guide septième édition (2021) d'une manière subjective, comme l'importance ou l'usure de quelque chose fait que quelques pratiques doivent être revues et actualisées comme les pratiques liées à l'évaluation, dont les indicateurs, sont généralement d'ordre financier et ne permettent pas d'évaluer tous les types de valeur. Les indicateurs d'évaluation de la valeur devront évoluer et inclure des aspects subjectifs ; ceci pourra faire l'objet de prochaines études.

## Références :

- (1). A guide of the project management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh edition. (2021). Project Management Institute, Authors.
- (2). Albert, M., Balve, P. and Spang, K. (2017). "Evaluation of project success: a structured literature review", *International Journal of Managing Projects in Business*, 10 (4), 796-821.
- (3). Alsaber, L., Al Elsheikh, E., Aljumah, S., & Mohd Jamail, N.S. (2021). Perspectives on the adherence to scrum rules in software project management. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 21(1), 360-366. ISSN: 2502-4752. DOI: 10.11591/ijeecs.v21.i1.pp360-366.
- (4). Andrei, B., Casu-Pop, A., Gheorghe, S., & Boiangiu, C. (2019). A study on using waterfall and agile methods in software project management. *Journal of information systems & operations management*, 125-135.
- (5). Apostolopoulos, T.K., & Pramataris, K.C. (1997). Information technology investment evaluation: Investments in telecommunication infrastructure. *International Journal of Information Management*, 17(4), 287-296.

- (6). Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria”, *International Journal of Project Management*, 17, 337-342.
- (7). Baskerville, R., Pries-Heje, J., and Madsen, S. (2011). Post-agility: What follows a decade of agility?” *Information and Software Technology* 53 (5), 543–555
- (8). Batra, D., Xia, W., & Zhang, M. (2017). Collaboration in Agile Software Development: Concept & Dimensions. *Communications of the Association for Information Systems*, 41(1), 20. DOI:10.17705/1CAIS.04120
- (9). Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). “Principles behind the Agile Manifesto.”
- (10). Berander, P., & Andrews, A., (2005). Requirements prioritization. In: Aurum, A., Wohlin, C. (Eds.), *Engineering and Managing Software Requirements*. Springer, 69–94. [http://dx.doi.org/10.1007/3-540-28244-0\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/3-540-28244-0_4)
- (11). Berander, P., Khan, K.A., & Lehtola, L. (2006). Towards a Research Framework on Requirements Prioritization. *Proceedings of Sixth Conference on Software Engineering Research and Practice in Sweden (SERPS’06)*, 18-19.
- (12). Breese, R., Jenner, S., Martins Serra, C.E., & Thorp, T. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1438-1451. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- (13). Bryde, D.J., Unterhitzberger, C., & Joby R. (2018). Conditions of Success for Earned Value Analysis in Projects. *International Journal of Project Management*, 36 (3), 474-484. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.12.002>.
- (14). Chow, T., and Cao, D.-B. (2008). “A survey study of critical success factors in agile software projects.” *Journal of Systems and Software* 81 (6), 961–971.
- (15). Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.
- (16). Cockburn, A. (2006). *Agile software development: the cooperative game*. Pearson Education.
- (17). Cooke-Davies, T., Cicmil, S., Crawford, L., & Richardson, K. (2008). We're Not in Kansas Anymore, Toto: Mapping the Strange Landscape of Complexity Theory, and Its Relationship to Project Management. *Engineering Management Review, IEEE*, 36(2), 5-21.
- (18). Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., and Moe, N. B. (2012). “A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development.” *Journal of Systems and Software* 85 (6), 1213–1221.
- (19). Fewell, J. (2010). Modern agile contracts for the real world. Paper presented at PMI Global Congress 2010—North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- (20). Fowler, M. (2001). The New Methodology. *Wuhan University Journal of Natural Sciences*, 6, 12-24. <http://dx.doi.org/10.1007/BF03160222>
- (21). Gemino, A., Reich, B.H. and Serrador, P.M. (2020). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice. *Project Management Journal*, 52 (2), 161-175.
- (22). Golub, H., Henry, J., Forbis, J., Mehta, N., Lanning, M., Michaels, E., & Ohmae, K. (2000). *Delivering value to customers*. McKinsey Quarterly.
- (23). Griffiths, M., (2015). *PMI-ACP, PMP Exam Prep, a Course in a Book for Passing the PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) Exam*. RMC Publications, Inc.
- (24). Highsmith, J.A. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Addison-Wesley Professional, Boston, 13.



- (25). Izmailov, A., Korneva, D., & Kozhemiakin, A. (2016). Effective project management with theory of constraints. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 96–103. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.118>
- (26). Jarzębowicz, A., & Sitko, N. (2020). Agile Requirements Prioritization in Practice: Results of an Industrial Survey. *Procedia Computer Science*, 176, 3446–3455. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.052>.
- (27). Kerzner, H. & Saladis, F. (2009). *Value-Driven Project Management*. New York, NY: IIL Publishing.
- (28). Laanti, M., Salo, O., and Abrahamsson, P. (2011). “Agile methods rapidly replacing traditional methods at Nokia: A survey of opinions on agile transformation.” *Information and Software Technology*, 53 (3), 276–290.
- (29). Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736–747.
- (30). Lechler, T. (2010). The project value mindset of project managers. Paper presented at PMI Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- (31). Milis, K., Snoeck, M., & Haesen, R. (2009). Evaluation of the applicability of investment appraisal techniques for assessing the business value of IS services. Leuven, Belgium: Research Report, KBI\_0910, Department of Decisions Sciences and Information Management, Faculty of Business and Economics.
- (32). Moe, N. B., Dingsøy, T., and Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project.” *Information and Software Technology*, 52 (5), 480–491.
- (33). Moogk, D. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, (March), 23–26.
- (34). Owen, R., Koskela, L., Henrich, G., & Codinhoto, R. (2006). Is agile project management applicable to construction? In R. Sacks, & S. Bertelsen (Eds.), *Proceedings of the 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, pp. 51-66.
- (35). Pacagnella, A.C., Da Silva, S.L., Pacifico, O., De Arruda Ignacio, P.S. & da Silva, A.L. (2019). Critical success factors for project manufacturing environments. *Project Management Journal*, 50(2), 243-258. Doi: 10.1177/8756972819827670.
- (36). Pinto, J., Davis, K., Ika, L., Jugdev, K., & Zwikael, O. (2021). Call for papers for special issue on project success. *International Journal of Project Management*, 39, 213–215.
- (37). Rashdan, A. (2021). Requirement prioritization in Software Engineering A Systematic Literature Review on Techniques and Methods. Bachelor Degree Project. Thesis, Linnéuniversitetet, Institutionen för datavetenskap och medieteknik (DM). <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-105747>.
- (38). Russo-Spena, T. & Mele, C. (2012). Five co-s’ in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527–553.
- (39). Samset, K., & Volden, G.H. (2016). Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34(2), 297-313.
- (40). Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1041-1051. doi:10.1016/j.ijproman.2015.01.006
- (41). Shen, L., Wu, Y., & Zhang, X., (2011). Key assessment indicators for the sustainability of infrastructure projects. *J. Constr. Eng. Manag.* 6 (137), 441–451.



- (42). Sher, F., Jawawi, D. N. A., Radziah, M. & Babar, M. I. (2014). Requirements prioritization techniques and different aspects for prioritization a systematic literature review protocol. 8th Malaysian Software Engineering Conference (MySEC), Langkawi, Malaysia, pp. 31-36. doi: 10.1109/MySec.2014.6985985.
- (43). Sommerville, I. (1996) Software Process Models. ACM Computing Surveys (CSUR), 28, 269-271. <https://doi.org/10.1145/234313.234420>
- (44). Trojanowska, J., & Dostatni, E. (2017). Application of the theory of constraints for project management. Management and Production Engineering Review, 8(3), 87–95. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0031>
- (45). Velimirovića, D., Velimirović, M., & Stanković, R. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. Serbian Journal of Management, 6 (1), 63 – 72.
- (46). Verwijns C. (2021). Five Types of Value. Scrum.org. <https://www.scrum.org/resources/blog/five-types-value>.
- (47). Volovyk, O., & Harmash, O. (2022). Exploring current project management methodologies in the context of their best applications. The electronic scientifically and practical journal, 17-30. Intellectualization of logistics and supply chain management, 14. ISSN 2708-3195. <https://smart-scm.org>