

SO/AT



Adoptez
le mindset
Agile



SOAT en quelques mots

Fondé par Michel Azria et David-Eric Levy, SOAT est un cabinet de conseil IT qui fait grandir depuis 16 ans une communauté de consultants spécialisés dans le développement et l'optimisation de systèmes d'information.

Au quotidien, ce sont plus de 370 collaborateurs de talent qui accompagnent nos clients sur des problématiques technologiques et organisationnelles complexes : développement d'applications spécifiques, performance et qualité du code, déploiement continu, choix technologiques, conception d'architectures IT, transformation agile et modernisation du système d'information.

Pour garantir à nos clients des prestations de haute qualité et une expertise toujours à la pointe, nous avons placé l'innovation technologique et la capitalisation de nos savoir-faire au cœur de notre stratégie.

Conférences, livres blancs, avis d'expert, blog, communautés techniques et de pratiques... Nous favorisons le partage des connaissances pour faire continuellement progresser nos consultants et apporter toujours plus de valeur ajoutée à nos clients. Cette démarche de partage et de capitalisation ancrée dans les gènes de SOAT participe à la diffusion des savoirs.

Allier savoir-faire et savoir-être reste notre défi au quotidien pour rendre notre organisation toujours plus performante et épanouissante.

Table des matières

Adoptez le mindset Agile

- P.04 ▶ A qui s'adresse ce livre ?
- P.05 ▶ La découverte de l'Agilité
- P.06 ▶ L'Agilité : un manifeste plus qu'une méthode
- P.15 ▶ Relecture des 4 valeurs du Manifeste Agile
- P.20 ▶ Considérer le Manifeste Agile comme un véritable système de pensée et d'action
- P.25 ▶ Retours d'expérience et cas concrets
- P.31 ▶ Être agile, c'est agir
- P.33 ▶ En aparté

A qui s'adresse ce livre ?



Haïm MAMOU

Coach agile chez SOAT

www.soat.fr/profil/haïm-mamou

Ce livre s'adresse à toutes les personnes qui profitent de leurs expériences pour apprendre et s'améliorer. Et notamment à celles soucieuses de partager et transmettre leurs découvertes pour tenter de changer leur entreprise.

Aujourd'hui encore, de nombreuses organisations ont tendance à envisager l'agilité comme une nouvelle méthode à la mode, méthode dont on pourrait attendre tous les résultats sans avoir à s'impliquer.

Le but est ici de vous proposer une méthode qui vous permettra de vous approprier le Manifeste Agile de telle sorte qu'il devienne un véritable système de pensée et d'action. Mais avant cela, et pour vous aider à comprendre et à formaliser vos attentes sur l'Agilité, vous trouverez, dans une première partie, des clés pour évaluer la maturité agile de votre entreprise.

La découverte de l'Agilité

Nous sommes en 2001, le Manifeste Agile présente quatre valeurs, douze principes.

Tout le monde en parle...

Octobre 2013, je le lis pour la première fois, la première d'une longue série afin de bien en prendre toute la mesure.

Remet-il tout en cause ? Contient-il LA réponse à mes questions en suspens ? Résout-il des problèmes ou présente-t-il un idéal que l'on se doit d'atteindre ?

Auparavant entrepreneur, j'apprends beaucoup de mes premières missions agiles en tant que Coach. Une problématique que je retrouve régulièrement et qui attire particulièrement mon attention est la difficulté de mes clients à innover au sein de leur organisation.

Managers et opérationnels sont bien souvent pris par les urgences du quotidien et doivent se contenter d'indicateurs peu fiables.

« Run The Business » oblige, ils n'ont bien souvent ni le temps ni l'énergie de trouver de nouvelles opportunités et de nouvelles sources d'innovation, laissant parfois cette lourde tâche à un service marketing désarmé.

Leur objectif principal est avant tout de réussir la sortie du prochain produit. Ils perdent alors de vue l'essentiel : s'approprier et servir la stratégie d'entreprise tout en adhérant à sa vision.

Dans ce contexte, l'agilité est finalement plus souvent prise comme un but organisationnel et non comme un véritable avantage concurrentiel. Le Manifeste Agile est alors lu rapidement puis mis de côté, avant même de s'en être approprié les valeurs et principes, et d'être en mesure d'en tirer un véritable bénéfice.

Certaines équipes, s'emparant du sujet agile, lèvent toutes leurs contraintes, donnant progressivement le droit à chacun de travailler avec pragmatisme :

- Pourquoi passer du temps à rédiger des spécifications puisque seul le produit fini compte ?
- Pourquoi planifier le travail si c'est pour tout remettre en cause à la première occasion ?

Le pragmatisme se répand ainsi à toute vitesse, divisant l'entreprise. Les agilistes de la première heure laissent bien souvent leurs collègues sur le carreau, impatients de démontrer les résultats tant espérés de LA méthode agile. Ils découvriront vite que si le pragmatisme peut être une qualité à l'échelle de l'individu, il peut devenir source de chaos pour les organisations.

Or, l'Agilité n'est pas une méthode, et ne se résume pas à être pragmatique. **C'est un ensemble de valeurs et de principes qu'il faut faire l'effort de décliner en pratiques adaptées à son environnement de travail.**

L'Agilité : un manifeste plus qu'une méthode



P.09 ▶ L'Agilité propose de dépasser le pragmatisme

P.09 ▶ Matrice Connaissance / Performance

P.11 ▶ Les évolutions naturelles possibles

La publication du Manifeste Agile en 2001 marque une rupture dans l'histoire des théories d'organisation du travail en entreprise ; aux méthodes et pratiques doivent succéder des valeurs et des principes :

LES 4 VALEURS DU MANIFESTE

Les premiers éléments	Les seconds éléments
Les individus et leurs interactions	les processus et les outils
Des logiciels opérationnels	une documentation exhaustive
La collaboration avec les clients	la négociation contractuelle
L'adaptation au changement	le suivi d'un plan

—
« Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers. »
—

- LES 12 PRINCIPES DU MANIFESTE -

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
5. Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
7. Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement.
8. Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9. Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.

10. La simplicité, c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile, est essentielle.
11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Au cours de leurs nombreux débats, les 17 signataires du Manifeste, se sont vus systématiquement opposer un contexte particulier, rendant leur méthode inappropriée ou inefficace. La raison en était évidente : aucune méthode ne peut en effet s'appliquer telle quelle en toute situation.

Poussés par une volonté de changer la donne, leur expertise, leurs expérimentations et leurs analyses les mèneront à formaliser 4 valeurs et 12 principes nécessaires et suffisants : le Manifeste Agile venait d'être écrit et l'Agilité venait de naître.

—

« Gardé à l'esprit de chacun, le Manifeste Agile permettra à tous de faire comme nous : trouver la méthode de travail adaptée à son contexte pour répondre aux attentes d'une stratégie ambitieuse qui doit mener à la prospérité ».

—

Suivant la logique de ces 17 signataires, je vous invite à privilégier dès à présent les valeurs et les principes du manifeste plutôt que les méthodes et pratiques qui en sont à l'origine.

L'Agilité propose de dépasser le pragmatisme

Je prends ici le parti de donner au pragmatisme, le sens que lui donnent la plupart des clients que j'ai rencontrés ces dernières années : « se concentrer sur la pratique au détriment de la théorie ». Ainsi, le pragmatisme diffuse en entreprise l'idée que l'on peut réussir grâce à des méthodes qui ont été expérimentées et ont fait leurs preuves sans nécessairement comprendre pourquoi.

Si l'agilité amène souvent des solutions intuitives et pragmatiques pour mieux organiser l'activité de développement de produits, il ne suffit pas d'être pragmatique ou intuitif pour être agile. Ce que je constate même, c'est que le pragmatisme, sans valeurs ou principes partagés, mène au chaos et à la désorganisation : chacun faisant selon ses convictions issues de sa propre expérience.

Au-delà des impacts méthodologiques et organisationnels, **le défi proposé par l'agilité est de faire cet effort de changement culturel, avec ses employés et pour ses employés, de manière progressive mais durable.**

Avant d'envisager la conduite du changement et pour mieux comprendre les enjeux qui vous attendent, je vous propose un modèle présenté sous la forme d'une matrice. **Cette matrice comporte quatre typologies d'organisations et leurs maturités respectives.** Considérez ce modèle comme une carte sur laquelle vous allez pouvoir situer votre entreprise, mais aussi comme un outil pour découvrir ce que vous devez améliorer et ce vers quoi il est conseillé de tendre.

Matrice Connaissance / Performance

Mes différentes missions m'ont permis de rencontrer de nombreuses organisations et c'est en m'inspirant du CMMi¹ que j'ai pu les classer en quatre grandes catégories :

- Les organisations théoriques
- Les organisations chaotiques
- Les organisations efficaces
- Les organisations efficientes

¹ CMMi (Capability Maturity Model integration) : <http://cmminstitute.com/>

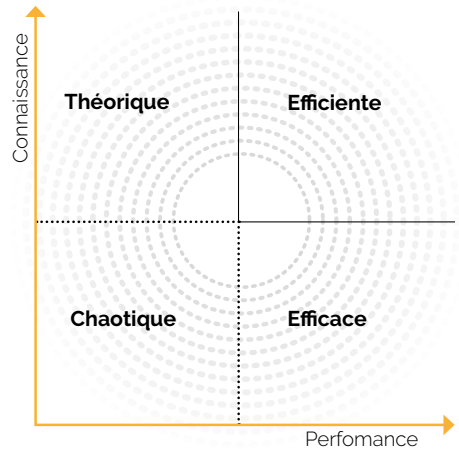


Figure 1 Matrice Connaissance / Performance comme modèle de maturité.

La connaissance

Présentée sur l'axe des ordonnées, la connaissance organisationnelle d'une entreprise est le résultat d'une compréhension collective de son "Pourquoi" et de son "Comment" :

- Pourquoi votre entreprise existe-t-elle ?
Quelle est sa mission ? Dans ce contexte, quels sont vos rôles et vos responsabilités ?
Quelle est votre mission et quels sont ses objectifs ?
- Comment travaillez-vous ? Quels sont vos processus, méthodes et outils ; en d'autres termes : comment êtes-vous organisés pour travailler et atteindre vos objectifs ?

La performance

Présentée sur l'axe des abscisses, la performance définit la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs. Nous sommes surtout habitués à calculer la performance des services commerciaux parce que leurs objectifs sont chiffrés, mais il faut aussi être capable de mesurer la performance de toutes les autres entités de l'entreprise.

Pour cela il faut que chacune d'entre elles puisse :

- Définir ses propres objectifs, déclinés de la stratégie de l'entreprise.
- Mesurer les impacts de ses efforts sur la réussite du groupe.

Efficacité et efficience

—
Comme pour les sportifs professionnels, la performance se mesure et s'obtient au prix d'efforts.
—

Sans détailler de méthode de calcul, le manifeste agile propose deux indicateurs :

- L'efficacité
- L'amélioration de l'efficacité (ce que je désigne par efficience)

Beaucoup pensent que ces deux indicateurs ne font qu'un. Or, comme nous le verrons, il ne s'agit pas simplement d'être efficace, mais aussi d'être efficace à effort soutenable (c'est-à-dire efficace). **L'agilité exige des organisations qu'elles améliorent leur manière d'être efficace.**

L'efficacité mesure la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs, peu importe le coût. Le Lean¹ considère l'efficacité comme un indicateur de performance. C'est le ratio entre le temps passé à produire ce qui contribue à apporter de la valeur aux clients et le temps écoulé jusqu'à sa livraison.

On peut être très efficace et très peu efficace tant cette efficacité coûte chère en efforts.

Les quatre types d'organisation

Les **organisations théoriques** ont un référentiel méthodologique riche : les processus, activités, livrables et outils sont standardisés, décrits et publiés sur un intranet accessible à tous. La décision d'établir de tels référentiels vient de grands directeurs qui en ont confié la réalisation à

¹ Lean : https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_thinking

des cabinets de conseil spécialisés. Tous les employés sont formés mais rares sont ceux qui les comprennent et encore plus rares sont ceux qui acceptent de voir le top management s'immiscer à ce point dans leur travail. Résultat : rien n'est appliqué en l'état et les effets attendus se font attendre. Les employés de ces organisations rêvent d'agilité mais plus encore de pragmatisme, de méthodes ayant vraiment fait leurs preuves.

Les **organisations chaotiques** ne savent pas comment faire pour réussir : pas de méthodes claires, pas de compétences particulières même sur des sujets élémentaires comme les tests ou les langages de programmation du marché.

Les **organisations efficaces** ne réussissent qu'au prix d'efforts parfois excessifs, grâce aux compétences et à la volonté de certains de faire avancer les choses. Les startups, par exemple, sont des organisations efficaces. Ce sont en général de petits groupes de personnes motivées par l'atteinte d'un objectif, au départ clair et commun, tirant leur efficacité de cet atout majeur. Elles découvrent souvent un peu tard qu'elles ont fait l'erreur de se contenter de cette source d'efficacité naturelle. Si les grands groupes avaient compris que cette efficacité était éphémère, ils ne chercheraient pas à leur ressembler.

Les **organisations efficientes** sont des organisations où l'efficacité est maîtrisée. Les employés savent comment travailler et pourquoi ils travaillent : point essentiel pour obtenir leur engagement. Les efforts déployés par les organisations efficientes pour être efficaces sont soutenables.

Les évolutions naturelles possibles

Les organisations théoriques pourront se lancer dans une démarche Lean/Six-Sigma décidée en haut lieu dont l'objectif est de gagner en efficacité (de réduire les coûts de fonctionnement). La recherche d'efficacité, utilisée comme seul indicateur de performance, se fait très souvent au détriment de l'efficacité. On voit notamment, de nombreux programmes Lean pilotés par les directions financières visant à réduire les coûts en réduisant le gaspillage des chaînes de valeur. Nous sommes bien loin de l'esprit Lean originel et l'on oublie très souvent d'intégrer à ces démarches les feedbacks des clients ou le développement personnel des employés. Ces mêmes employés qui craignent des réductions d'effectif rendues possibles par l'amélioration de leur efficacité.

Les entreprises rencontreraient bien plus d'adhésion à leur programme Lean si ce dernier était piloté par la DRH. Au service du développement des collaborateurs et associé à un plan de carrière individuel, personne ne craindrait alors de travailler plus efficacement.

—
Si l'on peut TOUT À FAIT viser l'efficacité indépendamment de l'efficacité, je conseille fortement de ne s'intéresser à l'efficacité qu'une fois atteint un niveau d'efficacité satisfaisant.
—

Les organisations théoriques pourront aussi devenir chaotiques : pressées d'abandonner leur lourd passé méthodologique, elles pourront se retrouver sans rien. Le changement sans stratégie associée mène bien souvent à l'appauvrissement de la connaissance organisationnelle. On ne sait dès lors plus comment faire pour réussir. Pour ces organisations, l'agilité n'est qu'un prétexte pour se débarrasser de la lourdeur des référentiels méthodologiques.

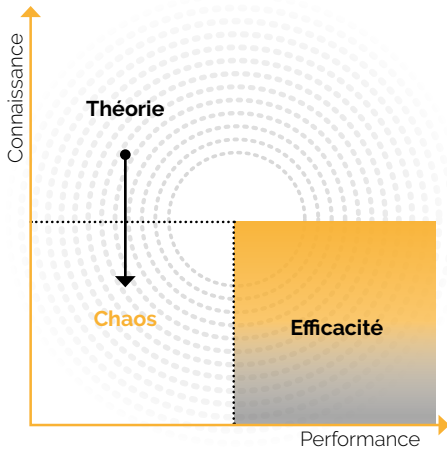


Figure 2 L'abandon d'une méthode par pragmatisme n'apporte pas plus de performance à l'organisation.

Les organisations chaotiques pourront quant à elles, devenir efficaces, le plus souvent grâce à certains employés qui révéleront un talent insoupçonné. Si ces derniers venaient à démissionner, ils feraient courir à l'entreprise un risque sérieux.

Les organisations efficaces peuvent donc à l'inverse devenir ou redevenir chaotiques, soit en laissant échapper les compétences leur permettant de réussir, soit en ne sachant pas transformer l'essai pour rendre cet effort soutenable.

La connaissance d'une méthode efficace a, en effet, tendance à se concentrer naturellement sur les personnes les plus intuitives et pragmatiques, et le scénario suivant se reproduit alors de manière inéluctable :

- La capacité à faire se concentrer au départ sur quelques personnes et l'efficacité devient une affaire personnelle plutôt qu'une affaire d'organisation.
- Certaines personnes prennent de l'importance, devenant progressivement celles sur qui le succès repose entièrement.
- Les experts devenus indispensables n'ont progressivement plus le temps de transmettre leur savoir.
- Burn-out et démotivation commencent à poindre et mettent en difficulté le management. Souvent peu impliqués au départ, les managers se retrouvent confrontés à plus de problèmes qu'ils n'en avaient.

Le pire, c'est que ceux qui portent la réussite s'épuisent : les alertes qu'ils lèvent et leur mécontentement permanent les mettent progressivement à l'écart.

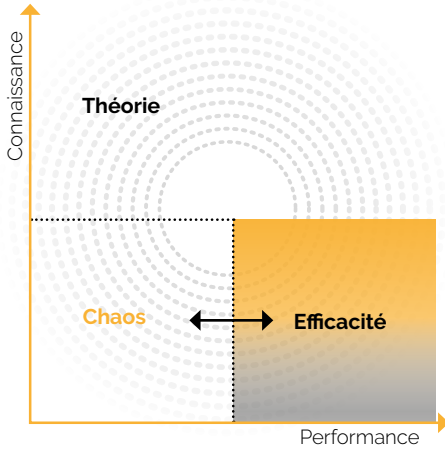


Figure 3 Ne compter que sur ses employés pour réussir est un choix risqué.

Comment alors l'agilité peut-elle mener au chaos ? Dans la plupart des cas, le Manifeste Agile avait été distribué à tous, équipes et managers, mais seulement lu par certains avant d'être mis de côté. Tous attendaient le bon moment pour mettre en pratique une méthode et être enfin efficace ! Scrum pour les projets, Kanban pour l'activité de maintenance applicative...

C'est d'autant plus fâcheux que, pour ses auteurs, le Manifeste était la chose la plus importante à transmettre et à comprendre, bien plus que les nombreuses méthodes qu'ils avaient inventées quelques années plus tôt.

Le sursaut agile

Les entreprises chaotiques ou théoriques peuvent devenir efficaces en mettant en place de manière intuitive de l'auto-organisation, mais uniquement à l'échelle d'un projet, et sur une période limitée.

C'est, en effet, en période de stress intense et quand tout semble perdu que certaines équipes montrent de quoi elles sont vraiment capables : un projet démarré il y a plus d'un an et l'on doit bientôt présenter les premiers résultats aux clients : toutes les spécifications sont rédigées, les cahiers de tests sont exhaustifs mais personne n'est vraiment certain que tout a été respecté à la lettre, tant les demandes de changement ont été nombreuses ces six derniers mois.

Nous voilà à 2 semaines de la première démonstration client et rien ne fonctionne. Portée par quelques-uns, l'équipe tente le tout pour le tout et décrète l'état d'urgence :

- Une taskforce est mise en place : toutes les compétences nécessaires se réunissent pour travailler ensemble au quotidien.
- Toutes les règles faisant obstacle au fonctionnement fluide de l'équipe sont oubliées.
- Les mises à jour du produit sont déployées aussi fréquemment que nécessaire pour intégration, vérification et validation.

Le produit est finalement livré au client. Il est fonctionnel certes, mais l'équipe est épuisée, à tel point que personne n'imagine pouvoir reproduire cet exploit à l'avenir.

Le succès est fêté mais garde un goût amer et certains se disent à raison : « si nous avions travaillé ainsi depuis le début, sans stress, nous aurions pu faire des miracles ».

Il est vrai que l'on parle plus volontiers de « mode à l'arrache » que de sursaut agile. Afin de transformer cette expérience en levier actionnable, il est essentiel de tirer partie de l'organisation mise en place dans l'urgence pour apprendre et capitaliser sur ses facteurs de réussite.

—
C'est ainsi, dos au mur, que les équipes ont parfois cette capacité à sortir du chaos pour devenir efficaces : elles réussissent à tenir leurs engagements. C'est le sursaut agile.
—

Passer de l'efficacité à l'efficace

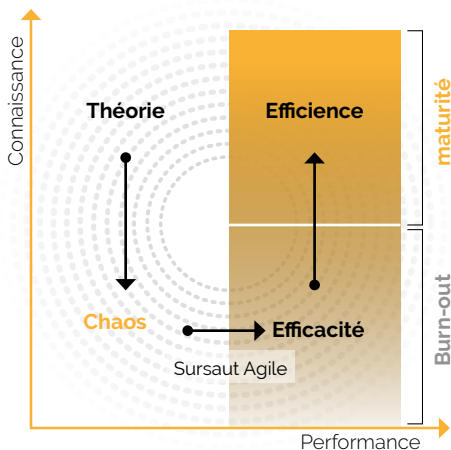


Figure 5 Les organisations efficaces deviennent efficaces lorsqu'elles maîtrisent les raisons fondamentales qui expliquent la performance.

L'efficace propose de se concentrer sur les raisons qui expliquent l'efficacité. L'objectif est de pérenniser les méthodes qui ont permis la réussite d'un projet et de les diffuser à l'ensemble de l'organisation.

Loin de se focaliser uniquement sur l'efficacité des processus, l'agilité promet aux équipes un rythme de travail soutenable et stable : l'efficacité efficace.

Ma démarche, héritée de l'agilité et de l'analyse de son histoire, devrait permettre aux organisations théoriques, chaotiques et efficaces de devenir efficaces, tout en se focalisant sur les vraies priorités de l'entreprise.

Reprenons donc le Manifeste Agile pour mieux en comprendre le sens et l'utiliser pour guider notre action sur le chemin de la performance.

Relecture des 4 valeurs du Manifeste Agile



P.18 ► **Les seconds éléments ont de la valeur s'ils sont au service des premiers**

P.18 ► **Valoriser les individus et leurs interactions**

Rappelons tout d'abord les valeurs du Manifeste Agile :

Les premiers éléments		Les seconds éléments	
Les individus et leurs interactions	plus que	les processus et les outils	
Des logiciels opérationnels		une documentation exhaustive	
La collaboration avec les clients		la négociation contractuelle	
L'adaptation au changement		le suivi d'un plan	

—
« Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers. »
—

Sans forcément parler de stratégie de développement, on peut accepter comme but générique d'une organisation de satisfaire ses clients ; les collaborateurs sont là pour servir le but de l'entreprise moyennant un salaire, fonction de la productivité marginale du travail (c'est-à-dire, la capacité d'un collaborateur à participer à la production de ce qui apporte de la valeur aux yeux des clients).

Les clients sont satisfaits lorsque l'entreprise leur délivre de la valeur au travers de produits ou services qui répondent à leurs attentes.

Pour y parvenir, les signataires du Manifeste nous proposent de porter plus d'attention aux premiers éléments qu'aux seconds.

Si cette assertion résonne comme une évidence, elle laisse cependant une question en suspens : à quel point les seconds éléments ont-ils de la valeur ? Plus exactement, puisqu'aucune entreprise ne pourra se passer des seconds éléments, quelles seraient les caractéristiques qui leur donneraient de la valeur ?

L'enjeu principal des organisations serait alors de répondre à ces questions :

1. A quel point mes processus et outils apportent-ils de la valeur à mon organisation ?
2. A quel point la documentation de nos produits est-elle importante ?
3. Est-il possible de remettre en cause la contractualisation classique avec nos clients pour mieux travailler avec eux ?
4. Comment planifier pour commencer à produire plus tôt ? Comment conserver une feuille de route claire tout en adaptant la précision du planning à l'horizon de prédictibilité de l'entreprise ?

A l'évidence, **permettre aux employés de se focaliser sur les activités qui apportent de la valeur est plus important que de se focaliser sur l'amélioration de la productivité marginale.**

—
Le manager agile doit donc donner une connaissance des clients et de leurs attentes à ses employés de telle sorte qu'ils puissent ajuster leurs efforts et améliorer leur méthode de travail.
—

Les valeurs du Manifeste Agile doivent donc à la fois guider les opérationnels dans leur travail et les managers dans leurs décisions d'organisation. Pour réussir, tous doivent disposer des informations du marché à jour, des concurrents et de leur stratégie, des clients et de leurs attentes.

Plus que l'effacement ou la disparition du rôle de manager, l'auto-organisation promue par le Manifeste Agile n'est rien d'autre qu'une proposition de redistribution des responsabilités :

- L'équipe planifie son activité, produit de la valeur pour ses clients en adaptant son planning le cas échéant. Elle améliore ses indicateurs et l'efficacité de ses processus quand elle le juge opportun.
- Le manager explique à l'équipe pourquoi son travail est indispensable à l'entreprise.

Pour illustrer, nous pouvons faire le parallèle avec la théorie du "Cercle d'or" de Simon Sinek. Les managers ont souvent tendance à se focaliser sur l'activité quotidienne et l'atteinte des objectifs plus que sur le "Pourquoi" qui motive les équipes.



Figure 6 La théorie du "Cercle d'or" de Simon Sinek pour présenter l'auto-organisation.

Les seconds éléments ont de la valeur s'ils sont au service des premiers

Dans cette interprétation des valeurs du Manifeste Agile, je vous propose, plutôt que de chercher le bon niveau de formalisation des processus et la standardisation d'outils nécessaires, de les mettre strictement au service des individus et de leurs interactions.

Il faut, par exemple, faire moins attention à la diversité des outils qu'à leur usage par les opérationnels.

En résumé, les valeurs de l'agilité sont comprises ainsi :

1. Les outils et les processus doivent aider les individus à produire ce qui fait de la valeur pour les clients et favoriser leurs interactions ;
2. La documentation des produits développés ne doit être rédigée que pour garantir leur maîtrise par l'entreprise et leur bon usage par les utilisateurs ;
3. La contractualisation doit définir un cadre qui encourage la collaboration avec le client et le partage du risque sur des projets communs ;
4. Il ne faut planifier avec précision que ce qui a de grandes chances de se réaliser comme prévu (chacun devant définir son propre horizon de prédictibilité) et garder une vision claire et peu détaillée pour le plus long terme.

Dans tous les cas, il faut faire et s'améliorer plutôt que d'attendre la solution idéale. Le 12^{ème} principe du manifeste s'appliquant aussi à lui-même, il faudra apprendre à améliorer vos méthodes d'amélioration.

—
La perfection n'existe pas, il faut agir, c'est-à-dire faire puis chercher à s'améliorer.
—

Valoriser les individus et leurs interactions

Cette première valeur du Manifeste Agile est la plus importante tant l'abondance de processus et d'outils est finalement source d'inefficacité pour les équipes.

Les managers semblent avoir pris l'habitude, en toutes circonstances, de mettre en place des règles de fonctionnement et des processus pour maîtriser l'organisation de leurs équipes. On standardise les méthodes et les outils de travail. On standardise pour éviter le chaos, le « chacun fait comme il veut ». Convaincus de l'efficacité et de l'efficience de ces processus pensés en chambre, les managers font vérifier leur bonne prise en compte par les équipes. C'est ainsi que les équipes d'assurance qualité deviennent progressivement des équipes de contrôle de conformité.

Or, comme je l'expliquais plus haut, le chaos est davantage lié à la perte de connaissances partagées qu'à la diversité des méthodes.

Une de mes expériences récentes illustre bien les dommages qui peuvent être causés par un management trop interventionniste. J'accompagnais une DSI composée d'une dizaine d'équipes responsables de la maintenance évolutive des applications métiers du SI : l'organisation, héritée du passé et de nombreuses fusions, n'avait jamais été remise en cause. Les équipes travaillaient efficacement sans qu'on ne comprenne vraiment les raisons de cette efficacité, notamment en haut lieu.

C'est assez naturellement que, dans un souci de rationalisation et d'économie, le responsable assurance qualité avait souhaité standardiser un workflow commun dans un outil unique, utilisé par tous. Les indicateurs devaient remonter automatiquement au travers de graphes et de statistiques. De manière contre-intuitive et sans que personne n'y prenne garde, cette action avait déstabilisé tout le monde. Aucune équipe n'avait réellement pu s'adapter, chacune ayant des spécificités de fonctionnement : relations avec un éditeur de progiciels pour certains, relation directe avec les utilisateurs pour d'autres...

Là où le management avait voulu garder la maîtrise, il avait finalement perdu le contrôle car l'outil utilisé de force fournissait des indicateurs erronés, donnant l'illusion que tout se passait bien là où les équipes se battaient pour s'adapter.

Plutôt que de vouloir standardiser le fonctionnement des équipes, une autre solution aurait dû être envisagée : introduire du management visuel pour rendre les processus explicites et visualiser le flux de travail des équipes pour apporter plus de performance, de visibilité et favoriser la communication au sein de l'organisation.

Le Professeur Deming disait : « 85% des raisons pour lesquelles une organisation ne répond pas aux attentes de ses clients sont liées aux processus et non aux employés. Le rôle du management est d'améliorer les processus et non pas de forcer les personnes à compenser leurs déficiences ».

En référence au 5^{ème} principe du manifeste, je préfère me l'approprier de la manière suivante : « **Le rôle du management est de faire confiance aux personnes en leur donnant les moyens d'améliorer les processus plutôt que de les forcer à compenser les déficiences** ».

Chaque manager doit être beaucoup plus attentif à ses équipes :

1. Laisser les améliorations venir du terrain et capitaliser, favoriser la diffusion des bonnes idées ;
2. Expliquer que la capitalisation ne doit pas être une simple activité de partage de connaissances, mais une activité de compréhension et d'explication des principes qui sous-tendent la bonne pratique.

Considérer le Manifeste Agile comme un véritable système de pensée et d'action



- P.22 ▶ Diagnostiquer
- P.22 ▶ Premier jalon : Go/No Go agile
- P.23 ▶ Explorer
- P.23 ▶ Analyser
- P.24 ▶ Expérimenter
- P.24 ▶ Second jalon : Go/No Go/Recycle agile
- P.24 ▶ Partager

Une question reste alors en suspens : comment faire émerger les bonnes idées du terrain ?

S'esquisse alors la méthode que je vous propose : un processus d'apprentissage en 5 étapes forçant l'organisation à comprendre les raisons fondamentales de l'efficacité des pratiques découvertes, pour mieux les reproduire dans des contextes et environnements différents.

Par chance aujourd'hui, le panel des pratiques agiles à expérimenter est conséquent, et les problèmes organisationnels sont assez classiques.

—
Si les problèmes organisationnels se retrouvent de manière invariante dans tous les contextes opérationnels, les solutions doivent systématiquement être adaptées avant leur mise en œuvre.
—



Cette proposition de processus d'apprentissage vise à aider les entreprises à intégrer de nouvelles pratiques sans rupture. Vous devrez l'adapter à votre contexte, comme toute pratique agile.

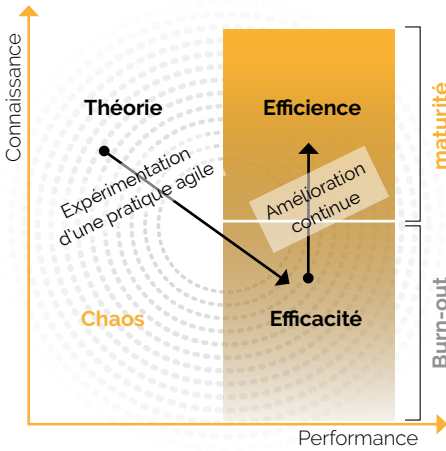


Figure 6 Passer de la théorie à l'efficacité en pratiquant l'amélioration par l'apprentissage continu.

Voici quelques exemples de dysfonctionnement que nous avons l'habitude de constater sans chercher à y remédier :

- Le planning initial du projet n'est pas respecté,
- Les estimations de temps à passer sur chaque activité sont fausses,
- Le budget initialement prévu est dépassé,
- Le produit développé n'est pas en parfaite adéquation avec les besoins des utilisateurs,
- Les évolutions des produits, si elles restent pertinentes, ne sont pas prioritaires,
- Tout le monde est débordé et rien n'avance significativement,
- Les indicateurs remontés sont faux et les dysfonctionnements sont découverts au dernier moment, généralement lorsqu'il est trop tard.

Épuisement, lassitude, démotivation sont autant de signes révélant qu'il est urgent d'agir différemment à la prochaine opportunité de défaut.

Dans pareille situation, aucune méthode, aucune pratique expérimentée ou éprouvée par un autre ne peut être considérée comme la solution sans appropriation et adaptation.

Diagnostiquer

Partout et à tout moment, notre organisation peut dysfonctionner : rien d'alarmant si l'on ne fait pas de cet événement une fatalité. C'est en effet, à l'instant précis où le dysfonctionnement survient qu'il convient d'adopter de nouveaux réflexes :

1. Qualifier le dysfonctionnement du processus concerné,
2. Rechercher les raisons fondamentales qui en sont à l'origine,
3. Mesurer ses impacts sur l'organisation et ses clients.

Premier jalon : Go/No Go agile

La décision d'agir pour que le dysfonctionnement ne survienne plus vous appartient. La criticité du processus concerné, sa fréquence d'apparition, son impact sur votre organisation et pour vos clients doivent être pris en compte.

Si trop d'hypothèses restent à vérifier, décider d'analyser la situation de manière plus poussée semble plus sage.

Explorer

Les organisations recherchent avant tout des pratiques certifiées efficaces et applicables en toute situation sans difficulté.

L'exploration est une activité que s'interdisent beaucoup d'organisations. Elle consiste à sortir des frontières connues des modèles certifiés traditionnels (CMMi, Unified Process, Lean, 6-sigma, Management 3.0, SAFe et d'autres à venir) pour laisser les opérationnels imaginer leurs solutions en s'inspirant des expérimentations faites par d'autres entreprises.

Un management trop interventionniste dans le domaine de l'amélioration continue des pratiques n'aura qu'un effet castrateur. En faisant appel à un cabinet de conseil ou en créant une nouvelle équipe d'experts, les managers communiqueront alors, sans le savoir, deux idées auprès de leurs employés :

1. Nous ne vous pensons pas capables de résoudre nos problèmes.
2. Méthodes et processus sont affaires d'experts, nous ferons (et donc vous ferez) selon leurs recommandations.

J'ai souvent interrogé les employés de telles organisations, notamment lors de formations Lean, et l'on me répond régulièrement que l'activité d'exploration est considérée comme du gaspillage ; sans cadrage, sans objectif et sans méthode, peu de chance en effet d'arriver à un résultat intéressant.

Le changement que je propose ici est plus profond qu'il n'y paraît : le management doit arrêter de se préoccuper des clients de l'entreprise, laissant cette responsabilité

aux opérationnels qu'il soutient en créant un environnement de confiance nécessaire à tous.

Le référentiel des pratiques agiles ne cesse de croître, constamment alimenté par de nouveaux articles, les blogs spécialisés en sont remplis. Reste donc à prendre exemple et profiter de ce retour d'expérience continu présent sur internet.

—
Il suffit donc à ce stade de choisir, parmi les nombreuses pratiques connues, une de celles qui semble adresser le dysfonctionnement rencontré.
—

Analyser

Chaque pratique que vous découvrirez aura prouvé son efficacité dans un contexte précis. Comprendre les raisons fondamentales qui en sont à l'origine passe souvent par la compréhension du lien qui l'unit aux valeurs et aux principes du Manifeste.

Même si cela peut vous paraître étrange, rien ne prouve qu'il soit efficace de maintenir dans votre contexte, un Daily Scrum Meeting tous les matins. De la même manière, il ne faut pas penser que le niveau de précision d'une estimation puisse être généralisé, ou même que les points d'effort soient une solution parfaite dans tous les cas.

Au début des années 90, Ken Schwaber et Jeff Sutherland préconisaient aux équipes Scrum d'adopter une durée de sprint d'un mois. Le Scrum Guide préconise aujourd'hui une durée allant de 2 à 4 semaines en préférant les durées les plus courtes, mais de nombreuses équipes travaillent avec un rythme d'une semaine. Le plus important étant que chaque équipe puisse trouver le rythme qui lui convient le mieux.

Expérimenter

L'agilité privilégie la recherche d'amélioration continue par l'expérimentation en offrant des pratiques de référence qui sécurisent et responsabilisent les employés. Ce cadre permet donc :

1. Aux managers de reconnaître l'efficacité des pratiques agiles.
2. Aux opérationnels de redécouvrir l'expérimentation au travers de la mise en application de ces pratiques agiles nécessitant une adaptation à leur contexte.

Les valeurs et principes du Manifeste restent les garants de l'efficacité des pratiques expérimentées : c'est dire à quel point il est essentiel de les maîtriser.

Voici un exemple de situation classique où, faute d'avoir été adaptée au contexte, une pratique Agile devient inefficace et sans intérêt :

Une équipe Scrum en est à son quatrième sprint, vous constatez déjà la lassitude s'installer au moment des rétrospectives. Plutôt que de les maintenir à marche forcée parce que « c'est écrit », faites un diagnostic de la situation. Vous découvrirez peut-être que l'équipe ne peut pas résoudre seule ses problèmes d'efficacité, et vous trouverez rapidement les parties prenantes à impliquer pour surmonter les difficultés que vous rencontrez. Vous adopterez peut-être une méthodologie A3 et n'en serez pas moins agiles.

Second jalon : Go/No Go/ Recycle agile

Au terme d'une phase d'expérimentation, vous devrez évaluer les résultats obtenus : qu'avez-vous découvert ? Les pratiques expérimentées ont-elles fait leurs preuves dans votre contexte ? Apportent-elles des solutions qui vous permettent de mieux travailler ?

Si vous avez réussi à reproduire l'efficacité d'une pratique agile dans votre contexte, il ne vous reste plus qu'à en organiser le partage.

—

Dans le cas contraire, réessayez. Le Manifeste Agile ne consacre certainement pas un de ses douze principes à la recherche régulière de l'efficacité pour rien.

—

Partager

Si, comme dans la plupart des cas, l'agilité est une affaire d'entreprise, le déploiement local réussi d'une pratique agile ne suffit pas. D'autres équipes rencontrent sûrement les mêmes difficultés que vous et vont devoir réinventer une solution.

Dans le domaine de la diffusion de la connaissance, cherchez aussi l'efficacité. Ne vous contentez pas d'un intranet, d'une FAQ ou d'une base de connaissances. Il est plus efficace de mettre en place et animer des communautés de pratiques pour stimuler les échanges et le partage. À chacune sa thématique, son public et ses événements.

Retours d'expérience et cas concrets



- P.26 ▶ Faire du logiciel opérationnel la principale mesure d'avancement
- P.27 ▶ S'adapter au changement au lieu de suivre un plan
- P.27 ▶ Travailler avec ses utilisateurs tout au long des projets
- P.28 ▶ Réaliser les projets avec des personnes motivées
- P.29 ▶ La contractualisation au service de la collaboration avec le client
- P.30 ▶ Les grands principes de contractualisation agile

Je vous propose quelques exemples de situations vécues qui vous permettront de mieux comprendre comment utiliser la méthode décrite ci-dessus et entrevoir la manière dont elle permet l'adoption d'un nouvel état d'esprit au travail.

Faire du logiciel opérationnel la principale mesure d'avancement

Je me trouve au sein d'une équipe qui estime sa charge de travail avec une précision à la demi-journée. Chaque demande est spécifiée fonctionnellement, puis techniquement ; les besoins en recette sont évalués. Je montre à l'équipe qu'elle a déjà consommé la moitié de la charge estimée en estimation ! J'amène l'équipe à découvrir quelques pratiques d'estimation couramment employées par les agilistes : estimations relatives, tailles de T-shirt, points d'effort, etc. L'équipe comprend, non pas simplement la pratique elle-même, mais les raisons de son efficacité. Elle retient surtout que :

- La précision de l'estimation est moins importante que la livraison de la demande et qu'elle ne garantit pas l'exactitude ;
- L'estimation de la charge de travail est moins importante que le délai de livraison ;
- L'estimation collaborative par rapport à une référence connue est plus juste qu'une estimation dans l'absolu faite par un expert (en jours par exemple).

L'équipe appréhende ainsi ces nouveaux principes qu'elle décide de mettre en pratique. Une fois les résultats obtenus, elle explique à son tour les raisons du succès aux autres équipes. Depuis, chacune estime dans son unité, à la fréquence jugée adaptée et toutes les équipes gagnent en prédictibilité parce qu'elles respectent les mêmes principes.

Depuis, ce n'est plus la comparaison de la performance des équipes qui permet au top management de challenger, c'est la satisfaction des clients. Le top 10 des équipes livrant le plus de fonctionnalités laisse place au top 10 des clients les plus satisfaits et l'organisation commence à travailler sur les raisons fondamentales qui expliquent cette satisfaction. Le focus change et les pratiques se diversifient autour de principes et valeurs communes.

S'adapter au changement au lieu de suivre un plan

« Pas le temps de planifier », me dit-on, « nous recevons plus de 200 demandes clients par jour, et il faut répondre à tout le monde ». L'équipe est composée de 7 personnes qui prennent en charge les demandes au fil de l'eau selon leur capacité de travail et leur disponibilité. Elles sont le plus souvent transmises à l'équipe par email sur une boîte commune et par téléphone. Le flux des demandes est très variable : « certains jours, l'activité est tranquille et les demandes arrivent au fil de l'eau, d'autres jours, elles arrivent toutes en même temps ».

Je leur présente le fonctionnement du Daily Standup Meeting pour favoriser de manière quotidienne la communication à l'intérieur et vers l'extérieur de l'équipe, pour planifier l'activité de manière collaborative sans perdre de temps. Ils ne connaissent rien à l'agilité mais cherchent naturellement à comprendre ce qui fait que cette pratique est efficace dans un contexte de développement de logiciel. Ils comprennent alors qu'il s'agit de planifier avec précision un horizon certain et ne s'interdisent pas de faire de même à chaque fois que le flux de demande augmente.

Il est inutile de planifier une masse de travail qui peut être prise en charge sans difficulté par l'équipe. L'équipe se réunit pour s'organiser, répartir le travail de manière juste, à chaque fois que la charge de travail le justifie : elle instaure l'usage de Daily Standup Meeting sur demande, plusieurs fois par jour s'il le faut.

Parce qu'un plan peut toujours servir de cadre pour la journée ou la semaine, le manager organise des points d'information pour l'équipe. Lors de ces points, il tient informé l'équipe d'un contexte particulier permettant de prévoir des pics d'appels.

Travailler avec ses utilisateurs tout au long des projets

Il est 5h du matin ; j'arrive tout juste à l'hôpital où trois chirurgiens m'attendent. Ils ont accepté de m'accueillir le temps d'une journée pour finaliser le développement des dernières fonctionnalités de mon produit : une station d'acquisition d'images médicales qu'ils s'approprient à acquérir pour améliorer le suivi de leurs malades et la formation des étudiants en médecine aux gestes les plus techniques.



Assis derrière mon écran à gauche de la table d'opération, j'apprends à connaître les besoins utilisateurs au plus près.

La journée est chargée : six interventions chirurgicales de deux heures environ sont programmées : le temps pour déployer, démontrer mon produit et échanger avec les médecins en conditions réelles d'utilisation. Je profiterai du temps qui sépare chaque examen pour développer chaque nouvelle version.

Accompagné d'un commercial et parfois d'un médecin déjà client, je passe la journée dans des conditions de travail difficiles mais le jeu en vaut la chandelle : je connais mes utilisateurs et mon produit répond à toutes leurs exigences.

Ainsi, durant cette expérience, j'ai pu tester de nouvelles façons de travailler et bousculer les règles pour les adapter à ce contexte particulier en me posant les bonnes questions :

- Les itérations doivent-elles forcément durer deux semaines en moyenne ?
- Puis-je livrer mes produits autant de fois que nécessaire ?
- Dans quelle mesure est-il possible de livrer un produit sur mesure à chacun de mes clients ?

On imagine souvent que l'on ne peut pas demander à nos utilisateurs de travailler avec nous.

—
Vous ne devriez rien vous interdire avant d'avoir essayé. Au minimum, vous ne devriez pas vous interdire d'expérimenter des fonctionnements alternatifs.
—

Réaliser les projets avec des personnes motivées

La plupart des managers que je rencontre ont souvent une idée assez arrêtée des leviers à actionner pour motiver leurs collaborateurs : une rémunération à la hauteur des efforts, parfois complétée par des primes exceptionnelles et du bien-être sur le lieu de travail. Les managers veulent des collaborateurs heureux de venir travailler.

Le Manifeste Agile aborde, quant à lui, le problème de la motivation dans le cinquième principe. **La motivation est liée aux moyens donnés aux collaborateurs pour atteindre leurs objectifs, à la confiance témoignée par leurs managers et au soutien apporté en cas de difficulté.**

Rien de tout cela donc. Expérimenté sur le terrain des grandes entreprises, je constate qu'il faut souvent aussi préciser quelques exigences pour les employés : s'il est vrai que la confiance entraîne la responsabilité, pour faire confiance, le manager aura besoin de transparence. Comment pourrait-il d'ailleurs soutenir son équipe s'il ignore tout de son fonctionnement et des difficultés qu'elle rencontre ?

Tous doivent comprendre l'importance de leur travail pour le groupe, tous doivent pouvoir s'inscrire dans la stratégie d'entreprise et connaître leurs clients. Si vous passez outre ce point de détail, vous aurez le plus grand mal à mettre en application le second principe du manifeste : personne n'acceptera de s'adapter au changement et remettre en cause son travail s'il ne comprend pas pourquoi c'est nécessaire.

—
Accueillir positivement le changement, signifie que la demande de changement apporte de la motivation supplémentaire.
—

Avoir conscience de l'importance de son travail pour le client et le servir motive : c'est ce que je lie de manière directe à la reconnaissance des efforts des collaborateurs.

Si rien n'est mis en place dans ce sens, la motivation a de grandes chances de laisser place à la résignation et chaque difficulté mettra à mal la résilience de l'équipe.

En me remémorant mes années passées en tant que développeur, j'ai constaté que je cherchais très rapidement la motivation au travers du défi : faute de comprendre le produit ou son intérêt pour le client, je cherchais à développer des architectures nouvelles, des réalisations difficiles... J'ai ainsi très souvent refusé de développer des fonctionnalités trop simples techniquement pour introduire presque involontairement une complexité technique difficilement maîtrisable à long terme.

Ce dernier point me semble intimement lié au dixième principe traitant de la simplicité essentielle des développements. Si vous n'arrivez pas à imposer à vos concepteurs des solutions simples pour adresser les besoins du client, assurez-vous qu'ils ne sont pas à la recherche de défis motivants.

La contractualisation au service de la collaboration avec le client

Si l'on s'en tient à sa plus simple définition, il y a collaboration lorsqu'il y a travail en commun. Le contrat agile doit donc donner un cadre de travail en commun pour les clients et fournisseurs. Je préfère parler de partenaires.

Les produits que j'ai développés à ce jour ont tous été issus d'une tentative de résoudre une problématique particulière :

- Comment améliorer la collaboration entre médecins spécialistes soignant un même malade pour lui garantir un meilleur parcours santé ?
- Comment améliorer l'expérience shopping des trentenaires en proposant des styles vestimentaires et des marques en phase avec leurs goûts et contraintes budgétaires ?
- Comment favoriser l'adhésion et l'implication des collaborateurs dans l'élaboration du programme stratégique de leur entreprise ?

Ces problématiques ne m'ont pas été décrites ou présentées, je les ai constatées sur le terrain, me projetant comme client du système que j'allais tenter de changer. La nécessité de faire ce constat s'est vite imposée, les clients ayant du mal à parler de leurs préoccupations.

J'ai donc finalement dû devenir à chaque fois, un peu expert du domaine dans lequel j'allais développer mon produit. Deux types de contact sont alors nécessaires : des clients prêts à acheter le futur produit et des utilisateurs finaux prêts à l'adopter dès sa mise sur le marché.

Mes premières collaborations avec clients et utilisateurs ont finalement donné naissance à des partenariats dont le cadre contractuel permettait de rappeler un objectif partagé :

1. Pour le partenaire : Quel niveau d'implication devait-il s'engager à me fournir ? En tant que partenaire, de quels avantages allait-il pouvoir bénéficier au moment de la mise sur le marché ?
2. Pour moi : il me fallait assurer la disponibilité des ressources nécessaires pendant les phases de développement, vérification et validation du produit, m'engager sur une date de disponibilité du produit et préciser une clause de confidentialité et rappeler la propriété finale du produit.

Les grands principes de contractualisation agile

La contractualisation est un sujet épineux car il change les habitudes des métiers peu intéressés par nature au partenariat :

- Un acheteur veut acquérir une prestation au coût le plus bas,
- Un sponsor cherche à protéger ses intérêts et ceux de son entreprise en cas d'échec du projet,
- Le prestataire cherche à prolonger la durée de la prestation pour maximiser son chiffre d'affaires sans être mis en cause.

—

Pour faire de ces parties prenantes des partenaires, elles doivent accepter de partager les risques et les succès du projet agile.

—

Voici quelques éléments contractuels que j'ai pu expérimenter et qui renforcent l'agilité lorsque les parties prenantes sont motivées par l'atteinte d'un objectif commun :

1. L'exigence pour une mise en oeuvre efficace du partenariat agile

L'agilité en mode projet est d'autant plus efficace que l'on contraint budget, délai et qualité attendue. Intégrer ces 3 éléments au contrat et obtenir l'engagement des parties prenantes pour les respecter renforce l'agilité : pour que le projet soit une réussite collective, clients et développeurs devront travailler ensemble le plus souvent possible pour définir ce qui permet de livrer le plus de valeur dans le temps imparti.

2. Change for free

À tout moment, le client peut décider de modifier le planning des développements en échangeant, à charge de travail jugée équivalente, une fonctionnalité non développée pour une autre.

3. Stop at Will

Les partenaires peuvent décider d'arrêter le projet au terme de n'importe quelle itération, après livraison du dernier incrément produit.

4. Money for nothing

Si l'excellence des partenaires a permis de développer un produit opérationnel et satisfaisant plus tôt, les parties peuvent se partager l'excédent budgétaire.

Conclusion

Être agile,
c'est agir



Pour conclure, être agile, c'est avant tout chercher à donner du sens à son travail et à son action. C'est être efficace, c'est-à-dire adapter ses efforts à la valeur produite pour l'entreprise. C'est ne plus avoir besoin de méthodes particulières et savoir s'adapter en permanence aux contextes et aux environnements de travail inédits.

Les étapes détaillées durant ce livre sont un moyen d'atteindre cet état d'esprit. Elles vous proposent un schéma pour apprendre à saisir chaque opportunité d'amélioration :

- Diagnostiquer pour trouver l'origine de la difficulté rencontrée et qualifier le problème à résoudre ;
- Explorer et découvrir des pratiques innovantes partagées par d'autres ayant connu pareille situation ;
- Analyser pour comprendre les raisons qui rendent les pratiques intéressantes dans leur contexte de création ;
- Expérimenter, mettre en œuvre en s'adaptant au contexte et en limitant les risques pour l'organisation ;
- Partager ses résultats et s'améliorer.

Il n'est pas nécessaire que votre entreprise propose un environnement favorable au changement pour changer. Prenez du recul et observez, vous découvrirez une occasion d'améliorer vos pratiques. Comprenez ce que l'entreprise attend de vous et votre valeur pour le groupe, vous n'en serez que plus efficace. Enfin, expérimentez et partagez vos découvertes afin d'apprendre avec les autres.

Si l'appropriation de l'Agilité est, aujourd'hui plus que jamais, un sujet stratégique pour les organisations de toute taille, elle nécessite avant tout un effort personnel.

Changer la culture d'entreprise ne se décrète pas : c'est un projet qui ne peut commencer que par votre implication.

En aparté

Tout au long de la rédaction de ce livre, j'ai eu l'occasion d'échanger avec de nombreux clients et relecteurs. Ces échanges m'ont ravi.

Voici quelques-uns des échanges les plus marquants en espérant les poursuivre avec vous.

Pourquoi donner autant d'espace à une méthode d'apprentissage Agile alors même que, dans un contexte agile, les méthodes passent en second ?

Agile ou pas, je pense que nous avons besoin de méthodes. Les méthodes efficaces sont celles dont on comprend pourquoi elles existent et celles qui proposent une manière de faire plus qu'un cadre rigide d'exécution.

Pour mettre en application et adapter ma méthode à votre contexte, vous devrez sûrement vous poser ce genre de questions :

- Qui pourra prendre les décisions d'expérimenter ou de capitaliser ?
Déciderez-vous de mettre en place un comité ou une nouvelle responsabilité managériale ? La capitalisation prendra-t-elle la forme de conférences organisées par une communauté ?
- Comment allez-vous cadrer l'action d'amélioration continue ?
- Allez-vous aménager le temps de travail des employés ?
- Allez-vous officialiser un rôle de facilitateur pour favoriser et accompagner les premières initiatives ?
- Ferez-vous appel à des consultants pour montrer l'exemple ?
- Allez-vous permettre à vos employés de proposer des améliorations globales à votre organisation ?

Il existe déjà des méthodes d'amélioration continue : Kaizen, PDCA notamment. Pourquoi ne pas s'en contenter ?

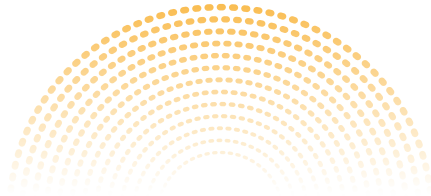
Parce qu'elles n'aident pas vraiment les entreprises et leurs employés à les mettre en œuvre. Elles ne cadrent pas suffisamment. Le Kaizen se situe plus au niveau de « l'état d'esprit » qu'au niveau du changement d'état d'esprit.

Concernant le PDCA (Plan-Do-Check-Act), ma méthode est, en fait, une proposition d'exécution de celui-ci : un CA-PDCA en réalité :

- Je propose donc de démarrer le premier PDCA par un Check plus que par un Plan.
- J'apporte une réponse à des questions fréquemment posées : notamment faut-il déployer la solution en « Check » plus qu'en « Do » ?.
- J'essaie de mieux expliquer le rôle des phases et préfère différencier phases et jalons.

Parmi tous les principes du manifeste Agile, lequel est selon toi le plus important ?

Le 5^{ème} principe est central. Si les managers n'acceptent pas de faire confiance à leurs employés et de leur donner des moyens, mieux vaut ne pas aller plus loin. Presqu'à égalité, je choisirai le 12^{ème} principe pour expliquer qu'il faut faire, puis s'améliorer, plutôt qu'attendre d'avoir la solution parfaite pour la mettre en œuvre.



Auteur

Adoptez le mindset Agile : Edition 2017

Haïm MAMOU



www.soat.fr - blog.soat.fr

Sequana 1
89 quai Panhard et Levassor
75013 Paris

01 44 75 42 55