

L'ART DE DEVENIR UNE ÉQUIPE

agile

Claude AUBRY

Illustré par

Étienne APPERT



DUNOD

À Joseph

« Agile Fluency » est une marque déposée de James Shore et Diana Larsen

Illustration de couverture : Etienne Appert

Mise en page : Yves Tremblay

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, 2019
11 rue Paul-Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-079028-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos



Il sera question d'agilité dans ce livre, mais pourquoi avons-nous choisi de l'intituler *L'art de devenir une équipe agile* ?

Parce que nous voulions montrer l'idée d'évolution, en écho à la phrase de Nietzsche « *deviens ce que tu es* ». Nous avons tous une part d'agilité au fond de nous, mais elle est souvent bloquée dans l'organisation actuelle de notre travail, par l'aliénation ou la pression. Ce livre invite à **devenir** ce que nous sommes vraiment, dans le cadre collectif d'une équipe.

Une équipe n'est pas agile par essence, elle le devient. Et elle ne le devient pas en obéissant à l'injonction « *deviens agile !* » qui n'est qu'une nouvelle forme de management mettant la pression sur l'individu. C'est pourquoi nous cherchons à susciter une réflexion à la fois personnelle et collective sur les nouvelles façons de travailler efficacement.

Nous avons choisi le mot **art** pour bien montrer qu'une telle démarche n'est pas mécanique, technique ou formatée, mais réfléchie. C'est un travail d'artisan. Il n'existe aucune méthode de conduite du changement pour devenir agile.

Invitation au voyage

Issue du développement de logiciels, l'agilité s'est développée dans les technologies de l'information, puis est devenue populaire dans tous les secteurs de l'économie.

Il existe de nombreux exemples pour lesquels l'agilité a été utilisée, hors informatique, comme :

- la préparation d'un événement (une conférence, un mariage),
- du marketing, du commerce, du test,
- l'écriture d'un livre (comme celui-ci), l'éducation,
- la construction d'une voiture, d'une maison,
- la conception d'équipements mécaniques, électriques, etc.

Si le mot s'est rapidement diffusé dans les discours, les bénéfices de l'application de l'agilité sur le terrain s'avèrent prendre plus de temps qu'espéré. Pourquoi ?

Le mouvement de l'agilité est dynamique, ouvert et créatif, mais il est peut-être trop foisonnant pour ceux qui veulent y entrer. De plus on y rencontre des influenceurs (parfois autoproclamés coachs agiles) qui ont des positions variées :

- ceux qui ne connaissent que les quelques pratiques qu'ils mettent en avant,
- ceux qui noient l'agilité à l'intérieur des *process* existants sans les remettre en cause,
- ceux qui essaient de placer le gros *framework* agile qui serait la réponse à toutes les situations,
- ceux qui proposent des outils avancés alors que les bases ne sont pas acquises,
- ceux qui en sont déjà au post-agile (« *l'agile c'est fini* »).

Nous espérons que ce livre permettra à tous ceux qui veulent devenir – vraiment - agiles d'y voir un peu plus clair.

Comme le monde dans lequel évoluent les organisations est déjà complexe, notre position est de présenter un chemin vers l'agilité qui ne rajoute pas encore de la complexité. C'est pourquoi nous ne proposons pas une méthode, mais une invitation à développer son art.

Nous aurons réussi si, grâce à cette lecture, quelques équipes seront devenues agiles.

À qui s'adresse ce livre ?

Ce livre s'adresse à un public de non experts :

- ceux qui ont entendu parler de l'agilité, sans savoir exactement comment ils pourraient l'utiliser ni en quoi cela les concerne,
- ceux qui démarrent une mise en place de l'agilité dans une organisation ou une équipe, et qui cherchent des idées et des conseils,
- ceux qui ont déjà commencé à pratiquer, mais qui ne constatent pas les bénéfices attendus ou promis et voudraient comprendre pourquoi.

Ce que n'est pas ce livre

L'art de devenir une équipe agile n'est pas une présentation exhaustive de toutes les pratiques agiles. Ce n'est pas non plus un guide d'une méthode en particulier ; même si le livre reprend des notions et du vocabulaire de Scrum, il défend une position agnostique sur la façon de mettre en œuvre l'agilité.

Merci à tous ceux qui ont contribué à ce livre

L'art de devenir une équipe agile est le résultat d'un travail d'artisans.

Merci à Etienne Appert pour son talent et sa créativité. Ce sont ses dessins qui font que ce livre sur l'agilité n'est pas comme les autres.

Je connais Jean-Luc Blanc depuis la première édition de mon livre sur Scrum en 2009. Pour ce nouveau livre, Jean-Luc a eu une implication exceptionnelle et décisive. C'est lui qui a convaincu Etienne de participer à l'aventure. C'est lui qui a facilité sa conception, jouant avec bienveillance et efficacité le rôle de Scrum Master dans l'équipe. Merci Jean-Luc.

Cette équipe pluridisciplinaire était complétée par Yves Tremblay, qui a apporté avec brio son expertise de la mise en page et par Maxine Pouzet qui a relu avec attention.

Notre expérience collective prouve que l'agilité s'applique à la création d'un livre, même dans notre contexte (qui cumulait les trois variantes présentées dans le chapitre 6).

Nous avons inclus trois retours d'expérience à la fin du livre.

Merci beaucoup à Alexis Monville, Claude Andrieux et Jan Vandravik pour leurs témoignages sur le devenir agile de leurs équipes.

Nous avons ajusté le contenu du livre grâce aux commentaires de relecteurs que nous avons sélectionnés pour représenter au mieux le public auquel il s'adresse.

Merci à toutes celles et ceux qui, par leurs retours, ont eu une influence sur le résultat : Alice Barralon, Alexandrine Loubradou, Bahareh Nedjat-Bakhsh, Hélène Dehaese, Alexis Monville (*from* Boston), Laure Molnes (*fra* Bergen), Claude Andrieux, Jean-Pascal Boignard, Jean-François Marronnier, Bertrand Uhrig, Stéphane Langlois, Alain Sacquet, Benjamin Cabanne, Cyrille Gélinau, Mélanie Lacayrouze, Lilian Ricaud et Alexandre Boutin.

Parmi eux, une dédicace spéciale à Jean-François, Jean-Pascal et Claude qui ont répondu avec gentillesse, acuité et rapidité à mes sollicitations quand j'avais un doute (ce qui est souvent arrivé).

Claude Aubry

Le livre est organisé en 7 chapitres.

1. Pourquoi devenir agile ?

2. L'équipe dans son écosystème

3. La boucle de feedback

4. Les rites du sprint

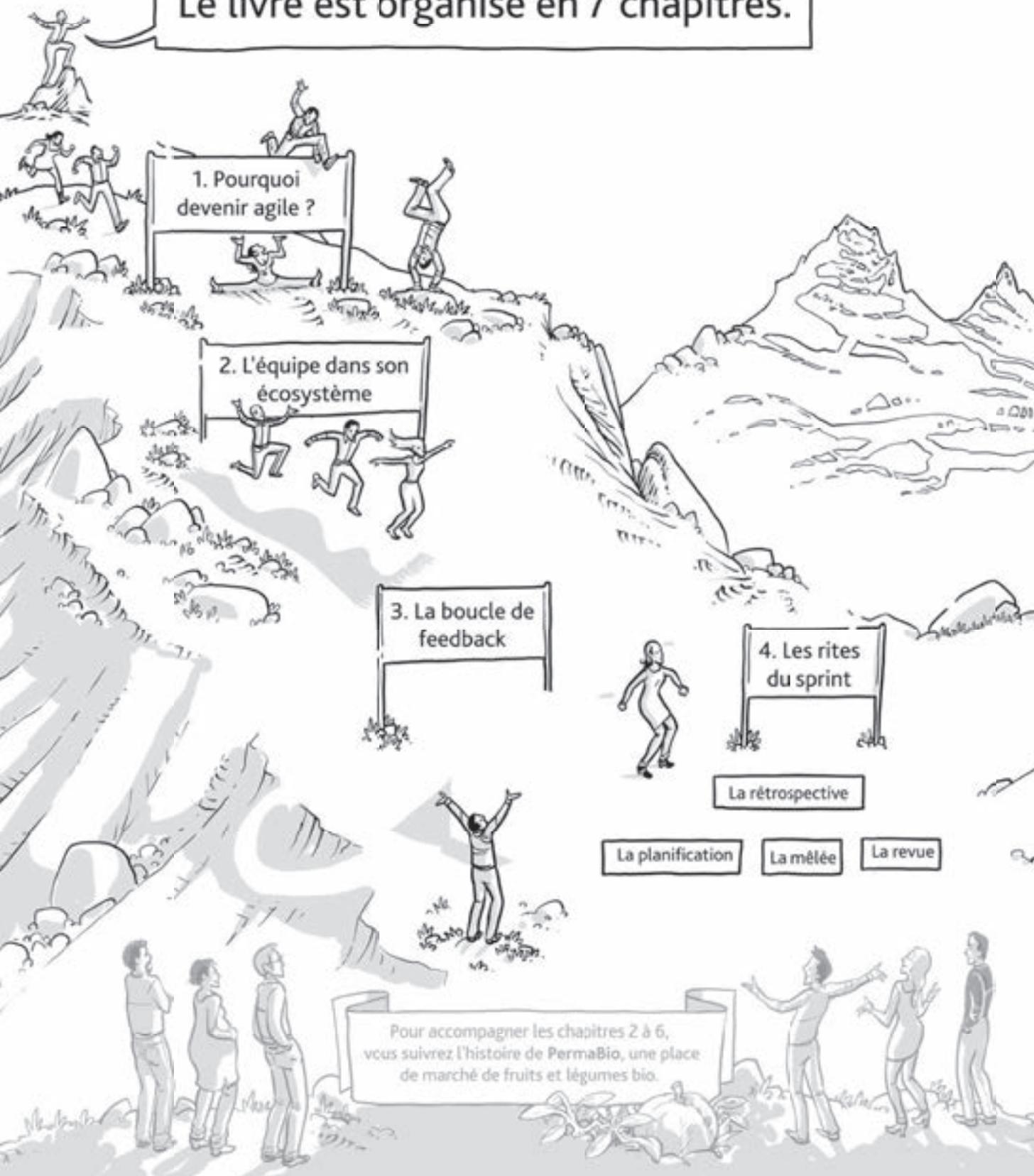
La rétrospective

La planification

La mêlée

La revue

Pour accompagner les chapitres 2 à 6, vous suivrez l'histoire de PermaBio, une place de marché de fruits et légumes bio.





5. La nouvelle culture au quotidien

6. Les chemins de la focalisation

7. Le parcours pour devenir plus agile

Les Lapins agiles, le fameux groupe de rock, illustreront le parcours pour devenir plus agile, dans le chapitre 7.

Etienne
APPERT.



Chapitre 1

Pourquoi devenir agile ?



L'agilité, qu'es aquò ?

L'agilité est d'abord et avant tout une capacité rattachée à l'équipe.



L'agilité est la
à créer des

en procurant

Au-delà du projet, l'agilité s'adresse à la vie des produits, ou des services, comme ceux attendus des transformations numériques.



Plutôt que d'essayer de créer le produit ou service parfait — ce qui est impossible — l'équipe le construit par versions successives, chacune permettant d'améliorer les suivantes.



L'agilité est centrée
vers la satisfaction des
clients et plus largement
celle des parties prenantes.

Les changements sont
accueillis favorablement !



... de la , tout en
répondant aux _____
dans un environnement

et

Dans notre monde moderne,
les changements sont plus
fréquents et plus impactants.
Ils ajoutent de l'incertitude.

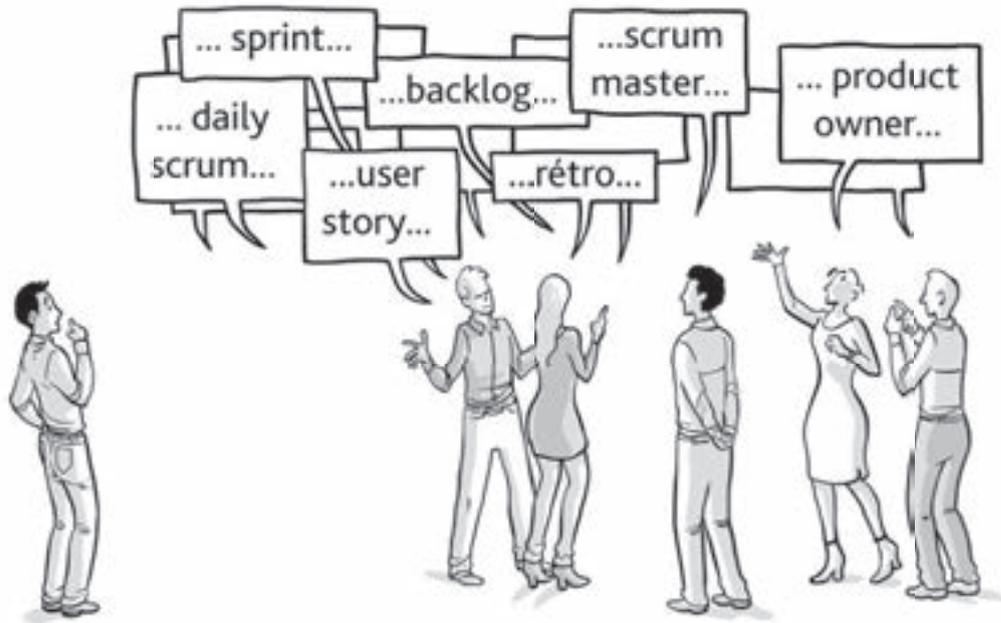


L'agilité,
ce n'est pas de l'agitation :
il ne s'agit pas de céder à
toutes les urgences, mais de
s'adapter en gardant le cap,
la vision partagée par tous.



Le poids des mots

Quelqu'un de novice qui s'approcherait d'un groupe de personnes debout en arc de cercle autour d'un tableau de post-it – dont on lui a dit qu'elles formaient une équipe agile – se demanderait quelle langue elles parlent. On y entend des mots en anglais et en français, parfois des acronymes mystérieux.



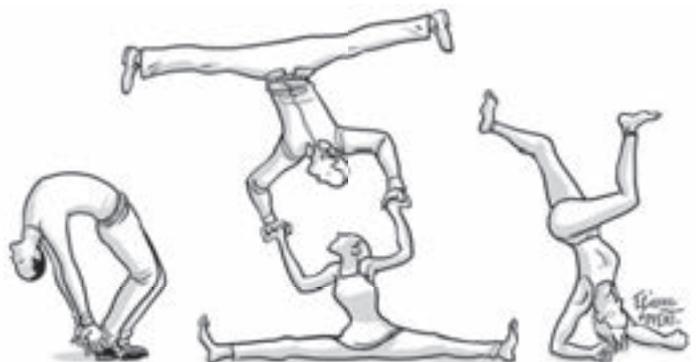
Ces sept mots, nous allons les aborder et les expliquer. Notre novice en entendrait sûrement plein d'autres dont nous ne parlerons pas, car le jargon ne contribue pas à la diffusion de l'agilité.

La plupart de ces mots proviennent de Scrum. C'est Scrum qui a le plus contribué à l'essor de l'agilité ces quinze dernières années. Le vocabulaire utilisé sur le terrain en est la preuve.

Pourtant Scrum et agilité ne sont pas la même chose. Mais il y a un risque de confusion, renforcé par des articles, des discussions sur les réseaux sociaux, et aussi par des offres d'emploi, qui mélangent les deux, on y trouve parfois « Scrum/Agile ».

Les créateurs ont donné dans la métaphore, car les deux noms viennent de mots qui sont dans le dictionnaire :

- en anglais, *scrum* fait référence au rugby, c'est la mêlée en français ;
- dans un dictionnaire anglais ou français, on trouve bien sûr l'adjectif *agile*.



Le sens premier d'agile est « *qui manifeste de la promptitude ou de l'aisance dans ses mouvements* ». Un esprit agile est vif, prompt à comprendre ou à saisir.

Pour différencier avec le *scrum* du rugby, le nôtre s'écrit Scrum. Pour agile et agilité, certains auteurs sont aussi tentés de mettre une majuscule. Ce n'est pas notre choix. Nous utiliserons agile comme un adjectif et agilité sans majuscule pour qualifier cette capacité d'une équipe à s'adapter.

Comme on parle bien d'*agilistes* pour ses adeptes, le mouvement de pensée devrait s'appeler l'*agilisme*. Mais ce terme n'est pas employé dans la communauté, agilité désignant à la fois la capacité des équipes à s'adapter et le courant de pensée.

Scrum fait partie du mouvement, en est un des éléments. Un élément important, mais loin d'être le seul. On peut donc se réclamer de l'agilité sans passer par Scrum.



Pour mieux comprendre l'usage des mots de Scrum dans l'agilité, il faut remonter aux origines.

Un peu d'histoire

Le prequel (avant 2001)

Le logiciel est en train d'envahir le monde. Pourtant le développement de logiciel est une discipline récente. Très vite, les développeurs se sont aperçus que leur ingénierie était différente de celle qui se pratiquait dans l'industrie. On ne traite pas l'immatériel (le *software*) comme de la matière physique.

Dès les années 1980, la notion de développement itératif et incrémental émergeait dans le génie logiciel. Mais comme les managers de l'industrie, qui ne connaissaient rien au soft, ont voulu appliquer leurs méthodes aussi au logiciel, cette notion a pris du temps pour percer.

Les tentatives d'adaptation des méthodes industrielles aux particularités du logiciel se sont avérées beaucoup trop lourdes.

Apparu dans les années 1990, Scrum a relancé cette idée de cycles courts en y ajoutant la notion d'équipe auto-organisée.



Pourquoi cette référence au rugby avec Scrum ? Dix ans plus tôt, des chercheurs japonais qui réfléchissaient sur la meilleure façon de développer des produits innovants et complexes avaient mis en évidence l'efficacité du travail collectif, où tout le monde pousse en même temps dans le même sens, comme dans une mêlée.

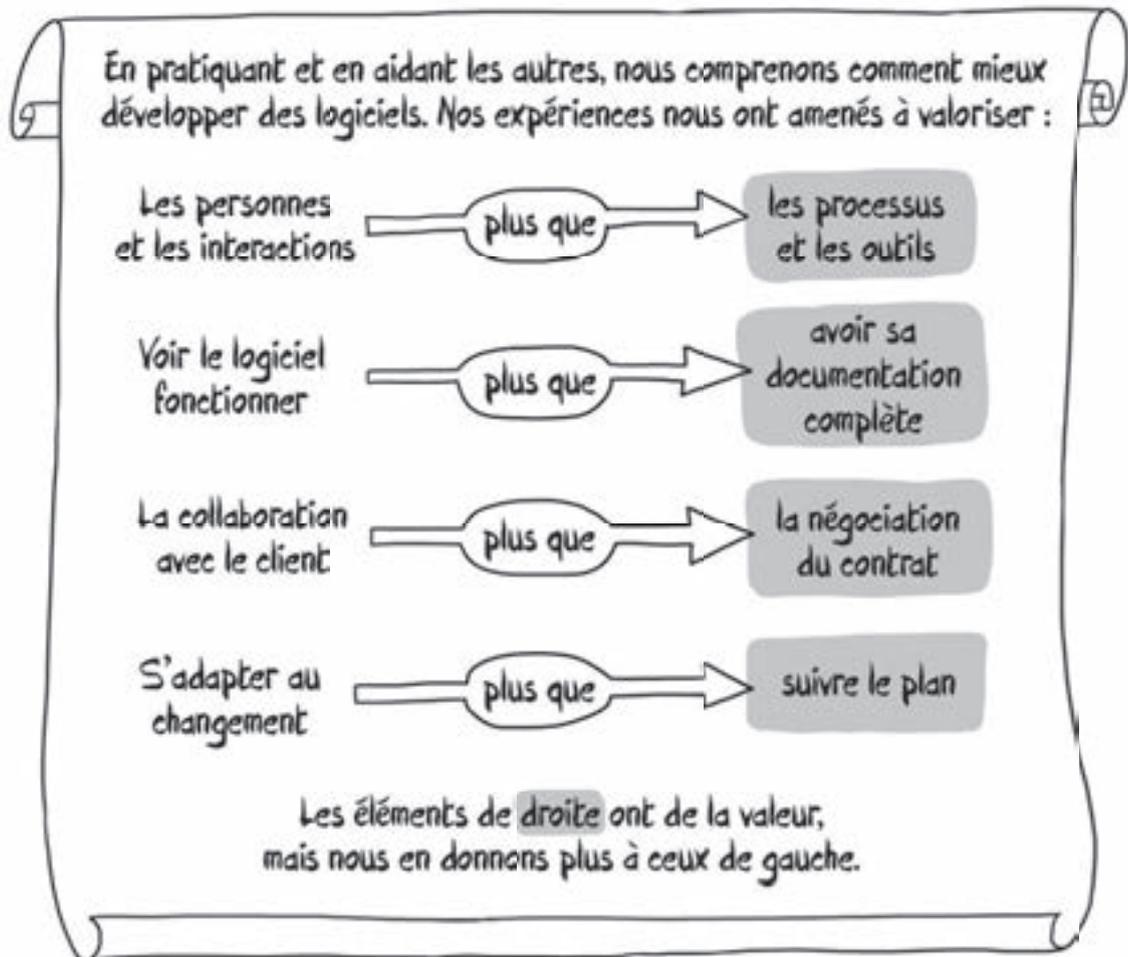
Les fondateurs de Scrum, Ken Schwaber et Jeff Sutherland, ont repris la métaphore qui mettait bien en avant cette idée centrale d'effort collectif.

Le Manifeste agile et les méthodes agiles (2001-2006)

Le mot agile dans ce contexte vient du *Manifeste agile*. En décembre 2001, dix-sept spécialistes du génie logiciel se sont réunis dans les Montagnes Rocheuses pour cette déclaration fondatrice, qui prend clairement position contre les processus lourds et le taylorisme en vigueur dans l'industrie.

Le *Manifeste agile* consacre la primauté de l'aspect humain dans le travail en équipe. Il définit, mine de rien, sous un bon sens apparent, une rupture fondamentale avec les « process » en usage, définis par des sachants pour être appliqués par des exécutants.

Un manifeste, c'est un cri, pas une explication détaillée ; celui-ci ne comporte que 78 mots que voici.



Le *Manifeste agile* ne donne pas d'indication sur la façon de faire – quelles pratiques utiliser, dans quel ordre – mais il a contribué à mettre sous une bannière agile unique des méthodes, comme Scrum ou Extreme Programming. C'est ainsi qu'elles sont devenues les **méthodes agiles**. Elles se sont diffusées tranquillement au début, puis plus largement, le mot agile ayant fonctionné comme attracteur efficace et Scrum comme catalyseur des expériences.

Scrum est la méthode agile la plus populaire (depuis 2006)

Parmi ces méthodes, beaucoup ont disparu au fil du temps. Scrum s'est imposé à partir de 2006. Cela fait maintenant une douzaine d'années que toutes les enquêtes montrent une utilisation très majoritaire de Scrum parmi les expériences qui se réclament des méthodes agiles.

Le vocabulaire reflète cette prédominance : *sprint* (pour itération) et *backlog* (pour liste des choses à faire) sont largement employés. Les rôles de Scrum Master et de Product Owner sont reconnus par à peu près tout le monde et on les retrouve maintenant dans les offres d'emploi.

Fin de l'histoire ? On pourrait se dire que Scrum et agile, c'est pareil. Il n'y aurait pas vraiment de différence, Scrum étant le nom donné à la façon de mettre en place l'agilité de façon opérationnelle ? Pas tout à fait.

L'agilité est à la mode

De nouvelles techniques

Scrum est devenu prépondérant dans un mouvement qui, en prenant de la maturité, a grandi en même temps. Il s'est ouvert et enrichi. Le *Manifeste* a constitué des racines solides, à partir desquelles le tronc a poussé, d'abord avec les méthodes agiles pour le développement de logiciels. Ensuite, et sans qu'il y ait là de liens de filiation, des branches sont apparues portant de nouvelles techniques pour de nouveaux domaines de la connaissance auxquelles le mouvement agile s'est intéressé et qu'il a assimilées.

Tout cela se voit dans les publications et les très nombreuses conférences sur l'agilité qui ont lieu dans toutes les villes de France et de Navarre.

Ces dernières saisons, ce sont de nouvelles disciplines comme la systémique, la permaculture et les neuro-sciences qu'on retrouve dans les *keynotes* de ces conférences, annonciatrices des tendances de ces prochaines années.

Cette ouverture permet de couvrir plus largement le cycle de vie des produits ou services.

En plus du développement, l'agilité est en effet envisageable dès la définition du produit et jusqu'à sa mise en service (ce qu'on appelle les opérations). Des pratiques de management adaptées sont apparues. Les propositions pour faire de l'agilité à grande échelle ne manquent pas. De nombreux outils permettent d'améliorer la collaboration dans l'équipe. Les pratiques et les outils d'ingénierie viennent renforcer la recherche d'excellence technique, très présente dans le manifeste. L'approche en flux apporte une nouvelle façon de traiter les demandes.

Rassurez-vous, il n'est pas nécessaire de connaître tous les concepts placés dans les branches de l'arbre pour devenir agile, ce qui est notre objectif avec ce livre. La plupart servent plutôt à devenir plus agile une fois qu'on l'est déjà.

Un nouveau public

À travers les expérimentations de ces nouvelles techniques et leur adoption, l'agilité a impulsé une dynamique et continué sa diffusion.

Elle a attiré de nouveaux adeptes en dehors du développement de logiciel, d'abord dans l'IT et puis peu à peu en dehors.

Une des raisons est que la métaphore a très bien marché. L'agilité est devenue très tendance. On emploie les mots agile et agilité à toute occasion, on les entend même dans des discours politiques ou dans des pubs à la télé.

Perte de sens

C'est le succès. Mais le revers de la médaille c'est la perte de sens qui suit toujours la récupération d'un mouvement de pensée et le flux important de nouveaux arrivants.

Cette perte de sens entraîne inexorablement du faux-agile. Elle pousse certains à croire que l'agilité ne marche pas pour eux, alors que, le plus souvent, ils ne l'ont pas vraiment mise en œuvre...



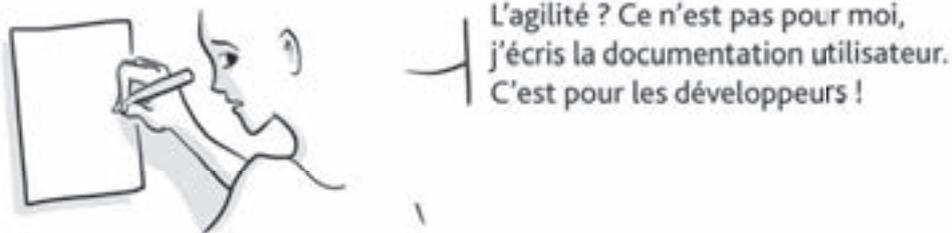
Attention au faux-agile !

Si l'agilité est devenue *mainstream* dans les intentions, elle est loin de l'être dans les faits. C'est Martin Fowler, un des signataires du manifeste agile, qui a lancé le terme faux-agile – en français – pour stigmatiser le décalage entre les désirs et la réalité.

Il estime que c'est maintenant le plus grand combat à mener dans le mouvement de l'agilité.

Il existe de nombreuses raisons qui peuvent expliquer le faux-agile. En voici cinq qui forment l'acronyme IMPRO.

I comme Ignorance !



Irina ignore qu'une équipe agile est pluridisciplinaire, c'est-à-dire capable de produire un résultat pour les utilisateurs. En tant que maillon de la chaîne de valeur, elle y a pourtant toute sa place.

Réduire l'agilité à ceux qui développent c'est passer à côté de l'orientation client qui est pourtant essentielle.

M comme Misonéisme !



Matthias refuse la nouveauté que représente, au-delà de l'usage du post-it, le management visuel. Au premier prétexte, il retourne à ses anciennes habitudes de l'outil informatique.

Refuser l'innovation — ici, une innovation sociale — risque que l'outil réduise la collaboration entre les personnes, pourtant au cœur de l'agilité.

P comme Peur !



Je vais continuer à suivre la performance individuelle de chacun. Agile ou pas, c'est la seule façon d'espérer respecter les coûts et les délais !

Philippe reste dans la posture du manager qui utilise son pouvoir sur les gens, en faisant régner la peur, au détriment de la confiance. Ce type de management par la carotte et le bâton a prouvé son inefficacité.

Rester dans le contrôle ne permet pas à la confiance, indispensable à l'agilité, de s'épanouir.

R comme Ratatinement !



On a inclus un mode agile dans notre processus d'entreprise !

Roxane réduit la portée de l'agilité à un petit morceau d'un gros processus qui ne change pas.

La ratatiner ainsi, c'est au mieux obtenir une optimisation locale qui aura peu d'effet.

O comme Orgueil !



Pas besoin d'impliquer les utilisateurs, cela nous ferait perdre du temps. Je sais ce qui est bon pour eux !

Olivier est un Product Manager trop sûr de lui.

Penser qu'on pourrait se passer d'une notion qui est au cœur de l'agilité —ici, la boucle de rétroaction — c'est faire preuve d'un orgueil dangereux.

Nous allons participer à la lutte contre le faux-agile, mais avant il nous faut revenir au pourquoi.

Enfin, pourquoi l'agilité ?

Dire qu'on va faire de l'agilité parce que c'est à la mode n'est pas une bonne raison. Ce qui est important, c'est de savoir si l'agilité est adaptée à ce qu'on fait.

Travail de la connaissance vs travail de l'industrie

De nombreux projets industriels sont menés avec réussite en utilisant les outils classiques de la gestion de projet : processus avec des phases et des jalons, spécification détaillée, découpage en WBS, Gantt, etc. Ces outils ont été développés au cours de la 2^e révolution industrielle, et sont basés sur le taylorisme et ses avatars. Ils sont adaptés au modèle industriel.

L'industrie existe toujours, mais le travail de la connaissance prend de plus en plus d'ampleur. Il est au cœur de l'informatisation de la société, de ce qu'on appelle la transformation numérique. Il envahit même l'industrie, chaque fois qu'il s'agit d'automatiser des tâches répétitives. C'est dire qu'il est le lot de beaucoup de projets nouveaux.

Voici quelques attributs qui montrent que le type de travail est très différent entre les deux :



Si vous avez une majorité de critères sur la gauche, vous êtes dans le domaine de la connaissance. Bonne nouvelle, l'agilité est une philosophie justement adaptée au travail de la connaissance. Et bien différente du schéma de pensée adapté à l'industrie.