

<https://pablopernot.fr>
<https://projetwinston.fr>

LA DISPARITION

PARLER AGILE SANS PARLER AGILE

VERSION 1.0- JUILLET 2024

Ce texte est sous licence creative commons : CC BY ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Table des matières

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | POURQUOI « LA DISPARITION » ? | 3 |
| 2 | L'AGILITÉ EST-ELLE MORTE ? | 3 |
| 3 | LES MIMES, LES POLITICIENS, LES CHARLATANS | 4 |
| 3.1 | LES MIMES | 4 |
| 3.2 | LES POLITICIENS | 5 |
| 3.3 | LES VENDEURS D'ÉLIXIRS MAGIQUES | 6 |
| 4 | ALORS ON NE PARLE PLUS D'AGILITÉ ! | 7 |
| 5 | L'AGILITÉ JE M'EN FOUS | 7 |
| 6 | NE NOMMEZ PAS VOS OUTILS | 8 |
| 7 | BÂTIR SON MONDE AVEC LES MOTS | 9 |
| 8 | PAR OÙ DÉMARRER ? | 10 |
| 8.1 | QUIZ | 11 |
| 9 | LES RISQUES NOTRE POINT D'ENTRÉE | 13 |
| 9.1 | LES DIFFÉRENTS RISQUES | 13 |
| 9.2 | LES CONDITIONS ET LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES | 15 |
| 10 | LA POSTURE OU L'IMPOSTURE | 19 |
| 10.1 | TOUT LE RESTE EST SECONDAIRE | 20 |
| 10.2 | FOCUS, DISCIPLINE, COHÉRENCE | 21 |
| 11 | NOS 50% | 22 |
| 12 | A MON SUJET | 24 |

1 POURQUOI « LA DISPARITION » ?

La disparition que j'évoque ici est celle du mouvement des approches agiles.

Si la notion d'approches agiles ne vous est pas connue, je ne suis pas sûr que ce texte vous soit destiné.

Naturellement ce titre c'est d'abord un jeu avec le célèbre roman de Georges Perec, la disparition¹, dans lequel l'auteur écrit tout son texte sans la lettre « e ». C'est juste un hommage et je ne vais pas me risquer à ne pas utiliser les « e » ici.

D'ailleurs dans le roman de Georges Perec le « e », on ne pense qu'à lui. Et ici il n'est nullement question de faire disparaître l'agilité.

Les imprécations à l'encontre de l'agilité fleurissent pourtant. « L'agilité est morte » est un titre qui se répand comme le feu sur l'huile dans les blogs, les réseaux sociaux et autre.

Je vais essayer de vous dire pourquoi.

Mais je vais surtout essayer de vous dire comment aborder, démarrer un travail sur l'agilité d'une organisation et le mener à bien. Et cela, sans parler d'agilité, mais bien en faisant, en étant, en y pensant. C'est cette disparition que j'avais en tête : celle de l'homme invisible, il est bien là, mais vous ne le voyez pas.

« Comment démarrer une transformation de l'organisation pour la rendre plus agile sans utiliser le terme agile ni les termes sous-jacents liés à l'agilité » aurait été un sous-titre correct, mais plus long.

2 L'AGILITÉ EST-ELLE MORTE ?

L'agilité est-elle morte ?

Si l'on conçoit comme moi que l'agilité est une réponse au monde complexe qui nous entoure, il suffit de s'interroger sur l'existence même de ce monde complexe pour avoir notre réponse.

Complexe ? Assez couramment de nos jours, on utilise l'acronyme VUCA pour décrire cette idée. Soit en anglais **V**olatile **U**ncertain **C**omplex **A**mbiguous. Mais si on s'approche, on reboucle car l'acronyme contient lui-même le terme complexe. Complexe vient du latin qui veut dire entrelacé : *complecti* « fait d'éléments différents, imbriqués ». Et pour nous : tellement entrelacé qu'il devient impossible de prédire les choses avec certitude (d'où l'incertitude, la volatilité, l'ambiguïté précédemment évoquées). Ça en est fini de la prédictibilité, du cartésianisme, puisque tout bouge certainement. Nous savons avec certitude que tout est incertain.

L'agilité naît d'un besoin de rester *performant* dans cet environnement complexe. Le terrain du complexe s'étant grandement étendu les dernières décennies, cette compétence, cette philosophie, cet état d'esprit, cette façon d'opérer, l'agilité, est devenue incontournable.

D'abord au cœur du domaine du capitalisme avec les startups californiennes : comment on optimise la valeur, comment on optimise l'utilisation, comment on optimise la capta-

1. [https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Disparition_\(roman\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/La_Disparition_(roman))

tion de l'utilisateur, etc. L'agilité permettant de s'adapter constamment et de maximiser les impacts.

Mais de plus en plus (et très tôt) elle est aussi vécue comme une aide à l'émancipation des personnes car elle soutient que l'auto-organisation et l'autonomie au niveau des équipes sont fondamentales. Elle apporte une aide tout court à de nombreux autres domaines éloignés des attentes du capitalisme. Le complexe ne se limitant pas aux biens du marché, elle est utile partout.

La question est donc : sommes-nous toujours dans un monde complexe ? Sans équivoque je pense que oui. Le serons-nous dans les décennies à venir — sous-entendu par exemple dans des écovillages en 2052 suite à un potentiel effondrement ? — très certainement aussi².

Ainsi l'agilité est-elle morte ou devenue inutile ? Non, absolument pas.

3 LES MIMES, LES POLITICIENS, LES CHARLATANS

Mais alors pourquoi cette question sur une potentielle disparition, voire même une mort de l'agilité ?

Mais parce que le terme agilité, ou agile, est devenu un mot-valise du fait de son succès. Et les gens qui le croisent et qui imaginent le vivre — ce concept d'agilité — n'en mesurent absolument pas la réelle nature, voire pire, ils en avalent l'exact inverse.

Et pourquoi donc ?

Plusieurs phénomènes.

3.1 LES MIMES

D'abord succès aidant, nous sommes complètement dépassés par le nombre de personnes qui s'y lancent sans aucune réelle connaissance du sujet.

Dans ce monde complexe, la vie de l'entreprise est secouée, il lui faut trouver des réponses, et l'agilité est une réponse très pertinente. Ainsi l'entreprise embauche à tour de bras des *coachs agiles*, des *scrummasters*, des *product owners*, des *product managers*³, etc.

Il y a beaucoup d'argent en jeu, et ainsi beaucoup de vocations. D'autant que ces professions ont un côté science sociale, science molle, comme le management, qui semble les rendre accessibles à tous. N'importe comment, n'importe quand.

Dans la précipitation, on regarde ce que font les autres, et on mime, comme les Shadoks qui pompent au cas où.

2. Et je finalise actuellement un petit ouvrage exactement sur ce sujet

3. Tout cela c'est des profils des approches agiles

« Il existe en matière de structure (et de culture) une mode qui pousse les organisations à se mettre au goût du jour, même si ce n'est pas approprié pour l'organisation »

- Henri Mintzberg 1978.

« Il vaut mieux être agile même s'il ne se passe rien, que risquer qu'il se passe quelque chose de pire en ne l'étant pas »

- Jacques Rouxel (adapté).

« Les gens copient ce qui est le plus visible, le plus évident, et fréquemment les pratiques les moins importantes (People copy the most visible, obvious, and frequently least important practices) ».

- Pfeffer & Sutton, three myths of management, 2006

Ainsi nous sommes submergés de mimes qui ne font que des choses superficielles à des années-lumière de ce que l'agilité promet, de ce qu'elle est, eux-mêmes imités par d'autres, eux-mêmes encore imités par d'autres.

C'est aussi ce que l'on appelle le *culte du cargo*⁴. On fait des choses, mais on ne sait absolument plus pourquoi. Et elles n'ont plus à rien voir avec ce qu'elles sont censées être. On a juste reproduit ce que l'on observait sans en comprendre le sens.

Voilà où nous en sommes.

C'est normal de chercher l'apprentissage par imitation. C'est bien même. Dans les arts martiaux japonais, on parle du concept de Shu-Ha-Ri⁵. Shu : désignant l'étape où vous devez imiter votre *maître* sans même réfléchir, refaire et refaire le geste exact. Ha désignant ce moment où vous avez assez de recul pour faire des adaptations. Ri désignant le moment où vous avez tellement intégré la pratique qu'elle est en vous sans même que vous y pensiez et vous l'utilisez de façon intuitive dans le domaine initial ou ailleurs.

C'est donc très bien l'imitation. Mais nous manquons cruellement de *maîtres*, les débutants nous submergent, avec de bonnes intentions ou de moins bonnes intentions. Ils nous submergent, nous n'avons pas le temps ni la capacité d'intégrer ces personnes, et nous perdons le sens du mot agile.

3.2 LES POLITICIENS

Et puis il y a beaucoup de politiciens dans nos organisations. Notamment les grandes, les historiques, celles du CAC40. Entreprises établies, elles sont avancées dans leur cycle de vie des organisations, et ont atteint le niveau *politique* pour reprendre la terminologie de Mintzberg.

Chaque organisation se définit par un certain type : services, produit, industrie, adhocratie, etc. Et de sa création à sa fin, elle parcourt des étapes (ce n'est pas un sens unique,

4. https://fr.wikipedia.org/wiki/Culte_du_cargo

5. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Shuhari>

on peut bifurquer, revenir en arrière). La dernière étape avant la fin, la mort de l'organisation, c'est le stade « politique », celui de la « balkanisation » (chacun défend son territoire) pour reprendre les termes de Mintzberg.

Cela veut dire quoi ? Cela veut que si avant on s'intéressait au marché de l'organisation, à l'impact qu'elle souhaitait avoir : vendre plus, ouvrir de nouveaux segments utilisateur, délivrer le maximum de sac de riz aux zones en guerre, avoir un appareil de production fluide pour subvenir au mieux à la demande, etc. en basculant dans le stade politique son souci premier est la préservation des intérêts internes : comment vais-je éviter d'être impacté par la réussite ou non de ce projet ? Est-ce que la nomination de telle personne aura un effet sur mes équipes et mon territoire ? Comment s'assurer que mon plan de carrière ne change en rien ?

« Chacun considère que le gain de l'autre est sa perte. Chacun est son rival. En fait, les influenceurs se définissent eux-mêmes, non pas comme un jeu à somme nulle, mais comme un jeu à somme négative. Au lieu d'accepter implicitement de partager les gains, comme dans le système du premier objectif, ils veillent à ce que personne ne reçoive quoi que ce soit. Et, bien sûr, la seule façon de s'en assurer est d'empêcher l'organisation d'entreprendre la moindre action, puisqu'une action doit inévitablement profiter à quelqu'un. »

- Henri Mintzberg (« Power in and around organizations »).

Et bien sûr cette caractéristique « politique » est particulièrement celle du *top* ou du *middle management*. Les personnes les plus à même de perdre des privilèges. Ils deviennent ainsi ceux les plus à même de saboter tout changement dans l'organisation.

Ce sont les très nombreux dirigeants qui demandent de l'agilité sans jamais accepter ni changer une once de leur organisation. C'est ceux qui veulent à tout prix paraître changer sans ne jamais rien changer. Ils n'autorisent que des simulacres d'agilité.

Mais comment cela est-il possible ?

3.3 LES VENDEURS D'ÉLIXIRS MAGIQUES

Cela nous amène à notre troisième catégorie de phénomènes perturbateurs qui ont fait du mot agile un mot-valise vide de sens, quand il ne dit pas l'inverse de ce qu'il est censé dire ! Cette troisième catégorie je la nomme les vendeurs d'élixirs magiques, comme ceux du Far West qui vendaient des mélanges sensés tout régler aux crédules.

Les vendeurs d'élixirs magiques sont spécialisés dans la vente de l'apparat agile, comme un déguisement : certifications, *framework*, outils digitaux. La gamme est impressionnante, elle convient à tout budget, et permet assez rapidement de pouvoir s'enorgueillir de *faire de l'agile*.

Cela ne trompe que ceux qui veulent être trompés.

Les vendeurs d'élixirs magiques vendent aux mimes et aux politiciens.

4 ALORS ON NE PARLE PLUS D'AGILITÉ !

Alors on ne parle plus d'agilité ?

Tant mieux ? Tant pis ? En tous cas une chose est certaine cela nous amène à faire un effort salvateur dans la définition de ce que nous faisons, de ce que nous voulons.

Jusque là vous étiez un coach agile, ou un *scrummaster*, ou un *product owner*, ou un *craftman*, qui accompagnait une transformation agile.

Mais désormais ?

Coach tout simplement ? Facilitateur ? Vous accompagnez les personnes dans les équipes ? Vous accompagnez les équipes de l'organisation ? Vous accompagnez le management ? Appui ? Mentoring ? Formation ? Ce n'est jamais simple de mieux expliciter son rôle.

Plus important encore et même si cela vous paraît évident : une transformation agile c'est d'abord une transformation. Mais une transformation de quoi ? Pour quoi faire ? Pour aller de quel point vers quel point ? Pour quelles raisons ?

On va devoir réfléchir, on va devoir clarifier. Et on va s'exposer. Deux effets immédiats : a) cela demande un effort, mais cet effort est sain et nous apportera de nombreux bénéfices ensuite (prise de décision plus rapide, clarté des choix, etc.), b) cela rend visible assez rapidement les politiciens, les défenseurs de l'homéostasie, ceux qui souhaitent que rien ne change vraiment sous les apparences. Attention si vous accompagnez des organisations politiques, cela accélère votre départ.

5 L'AGILITÉ JE M'EN FOUS

Démarrer par la phrase « l'agilité je m'en fous », c'est un très bon point d'entrée.

Cela va surprendre, cela va déstabiliser.⁶

On a plutôt l'habitude de jeunes ou de vieux consultants qui viennent avec leurs méthodes, leurs outils, et qui dictent à des gens qui vivent dans l'entreprise depuis de nombreuses années ce qu'ils doivent faire maintenant. Ces derniers ayant vu passer nombres de ces coachs ou consultants serrent les fesses, et attendent que cela passe jusqu'à la prochaine fournée.

Ils n'ont jamais signé dans cette entreprise pour l'agilité (si c'était le cas vous ne seriez pas là à vouloir la « mettre en place »). C'est l'entreprise leur sujet, c'est l'entreprise qui est censée les intéresser, pas vos joujoux.

Et donc quand vous venez les seriner avec vos nouvelles méthodes ils ont tout à fait raison de vous envoyer balader. L'agilité n'est pas leur sujet, elle n'est pas leur demande.

Par contre si vous démarrez par l'« agilité je m'en fous », une nouvelle conversation s'ouvre.

Mais donc quel est votre sujet ?

Votre sujet c'est probablement les problèmes, les challenges, les risques, de l'entreprise. « Nous ne ... pas assez », « nous avons trop de ... », « nous ne réussissons pas à ... ».

6. Premier [brouillon](#) (2024) de ce passage sur mon blog.

Dès lors si la personne de l'entreprise n'est pas intéressée par la résolution de ce problème, de ce challenge, de ce risque, lié à l'entreprise, c'est désormais elle qui a un souci. Si elle évolue dans cette organisation, c'est pour que l'organisation fonctionne. Si elle ne souhaite aider à avancer vers un bon fonctionnement, c'est cette personne qui s'exclut *de facto* de l'organisation.

Cela n'empêche pas que vous devez être légitime, que ces problèmes, challenges, risques, doivent être explicités, validés, etc. Mais en tous cas il n'y a aucune raison de ne plus vous écouter, de ne plus discuter de ces sujets, de ne plus essayer avec vous. Car désormais vous parlez vrai.

Personne ne devrait remballer quelqu'un qui vient évoquer des améliorations nécessaires de l'organisation (avec ou sans proposition de solution).

On peut trouver normal de ne pas tenir compte de quelqu'un qui vient appliquer une méthode sans s'interroger sur le contexte.

6 NE NOMMEZ PAS VOS OUTILS

Dans le même ordre d'idées, ne pas nommez vos outils est une autre façon de démarrer ce « parler vrai ». Cela va révéler ce que vous projetez de vos outils, ce que vous imaginez en faire, ce que vous en attendez⁷.

Je dois ici utiliser des noms de produits.

Au lieu de parler de JIRA⁸ à tout bout de champ, que diriez-vous que représente cette appellation commerciale ?

- Votre liste de fonctionnalités ?
- Votre liste de fonctionnalités priorisées ? (ce n'est déjà pas la même chose que précédemment)
- Votre liste de demandes en tout genre ?
- Votre liste d'anomalies ?
- Le suivi du travail des équipes ?
- Le planning des sorties des mois à venir ?
- L'outil d'attribution des tâches ?
- Le truc qui permet d'éviter de parler à l'autre groupe ?
- Tout cela à la fois

Je n'ai pas la bonne réponse, cela dépend de votre contexte. Si vous faites l'effort d'explicitier l'utilisation de l'outil ou du processus au lieu d'utiliser son nom commercial, vous avez une bonne partie du chemin fait quand il s'agit d'avoir un focus, de prioriser, de décider, car vous avez déjà donné une partie de la réponse en nommant bien les choses. Et avoir un focus, décider, prioriser, c'est fondamental.

« Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde. »

- Albert Camus, « Sur une philosophie de l'expression », Poésie 44, no 17, p. 21

Continuons nos essais.

7. [Article historique](#) de 2020 sur le sujet

8. JIRA que je n'aime franchement pas, mais c'est une autre histoire

Sprint planning? Définition du contenu de l'itération à venir? Réflexion et travail sur l'objectif clef des deux semaines à venir? Priorisation des demandes pour le cycle court à venir? Etc.

Quarterly planning? Présentation et découpage du besoin pour les deux mois à venir? Travail sur la coordination entre les équipes pour limiter les dépendances pour les trois mois à venir? Etc.

Daily standup? Point de synchronisation entre les membres de l'équipe? Point quotidien pour remonter les blocages ou les risques? Point quotidien de priorisation? Point quotidien du partage du travail? Etc.

Review? Présentation des éléments finis lors de la dernière itération pour feedback? Montrer le nouvel état du produit et discuter de la suite? Etc.

Kanban? Management visuel du travail en cours? Mise en évidence des règles et de l'état des différentes étapes du travail? Etc.

Intégration continue? Capacité à intégrer au fil de l'eau toutes les évolutions du code? Outil qui fluidifie la mise en production? Outil qui confirme que le nouveau code fonctionne bien avec l'ancien et peut aller en production? Etc.

Toutes ces propositions sont valides, mais peut-être elles ne correspondent pas à votre contexte. C'est à vous de faire l'effort d'enlever tous les sigles et appellations pour donner du sens à vos propos. C'est un véritable effort. Mais il se révélera fructueux.

Si votre *daily standup* c'est votre « point quotidien pour remonter les blocages ou les risques » ou votre « point quotidien de priorisation », cela n'a rien à voir, ce n'est pas du tout la même chose que l'on y attend. On comprendra que les membres de l'équipe y soient intéressés ou qu'ils proposent une autre façon de remonter les blocages et les risques et de s'assurer que tout le monde en est conscient. Par contre difficile de se battre contre un désintérêt du *daily standup*.

Ne pas avoir besoin de *daily standup* c'est fort probable. Ne pas avoir besoin d'un point quotidien de priorisation au sein de l'équipe c'est moins probable mais c'est aussi possible, cependant cela soulève *a minima* la question de quand prioriser (quand est-ce que c'est trop tard, trop tôt, qui cela concerne-t-il?), et comment prioriser?

Si vous parlez de choses concrètes, vous suscitez une compréhension et un intérêt. C'est évident, non? Alors, pourquoi le faire si peu?

7 BÂTIR SON MONDE AVEC LES MOTS

Pourquoi ne pas faire l'effort de bâtir le monde qui vous entoure avec une description sans équivoque qui sert votre discours.

De le décrire à haute voix.

Il y a souvent un espace silencieux où tout le monde semble comprendre la même chose, attendre la même chose. Or souvent ce n'est pas le cas. Chacun a formulé une proposition dans sa tête. Sortez vos propositions de vos têtes, dites-les à haute voix. À ce moment vous bâtissez véritablement le monde qui vous entoure, vous le rendez réel. C'est aussi à ce moment peut-être qu'une autre ou un autre vous dira sa surprise, qu'il ou elle avait compris autre chose.

J'ai fait beaucoup « d'entretiens », d'embauche, oui, mais aussi beaucoup d'accompagnement, de coaching, d'équipes que j'accompagne dans mon aventure entrepreneuriale. Il arrive souvent que quelqu'un me fasse part d'une compréhension d'une situation dont elle regrette qu'elle ne soit pas partagée, ou du désir qu'un évènement se produise dans certaines situations. Par exemple on me dit « X oublie que ... ». Mais cette personne ne dit **jamais** à haute voix que X oublie que ..., elle va ainsi toujours oublier. Il suffit de dire avec neutralité les choses à haute voix. Si vous dites constamment à haute voix lors du démarrage de chaque itération : « nous définissons le contenu que nous espérons pour les deux semaines à venir, comme nous ne sommes jamais certains d'aboutir, il est important de prioriser et d'explicitier notre priorisation ». La réalité va commencer à se bâtir autour de la formulation à haute voix de cette réalité désirée.

Une grosse partie de notre travail est simplement de décrire à haute voix ce que nous observons, et aussi de dire à haute voix ce que nous aimerions qu'il arrive.

Nous voilà ayant dit pourquoi l'agilité à toute sa place dans notre monde actuel. Nous voilà ayant parlé de pourquoi l'agilité est dévoyée et des différents faussaires volontaires, ou involontaires.

Nous voilà ayant évoqué les bienfaits d'un dialogue sans les mots de l'agilité, et de la puissance d'une bonne explicitation des situations.

Maintenant que nous sommes équipés, comment démarrer ?

8 PAR OÙ DÉMARRER ?

Pour vous dire où je vous conseille de démarrer, utilisons les niveaux de logiques de Bateson⁹, formulés sous l'aspect d'une pyramide par Dilts¹⁰.

Tout simplement¹¹ (mais imaginez une pyramide) :

VISION
IDENTITÉ
CONVICTION
CAPACITÉ
COMPORTEMENT
ENVIRONNEMENT

Sens Quelle est notre mission ? Pourquoi cette organisation existe ? Quel est son but ?

Identité Qui est-elle ? Qu'est-ce qui définit son identité ?

Conviction Quelles sont ses convictions ? Ses croyances ? En quoi croit-elle ?

Capacité Quels sont nos leviers ? Sur quoi nous appuyons nous pour réaliser ce que nous réalisons ?

Comportement Que faisons-nous effectivement ? Comment agissons-nous ?

Environnement Qu'est-ce qui nous entoure ? Sous-entendu : qu'avons-nous bâti autour de nous, et de quoi avons-nous hérité ?

Le sens nourrit l'identité ou vice-versa. « Je suis cela donc ma mission est » ou « ma mission est donc je suis ». L'identité nourrit les convictions ou vice-versa. « Je suis cela

9. https://fr.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson

10. https://fr.wikipedia.org/wiki/Robert_Dilts

11. [Article sur le sujet en 2019, j'en reprends une bonne partie ici](#)

donc je crois en » ou « je crois en ... donc je suis cela ». Les convictions nourrissent la capacité, ou vice-versa. Mais ici ce n'est pas si simple, on sent que l'on passe d'un niveau culturel à un niveau opérationnel. « Je crois en cela donc je me donne les moyens de » ou « J'ai les moyens de ... je devrais avoir comme conviction ». Les capacités nourrissent le comportement, ou vice-versa. « Je fais cela ainsi je vais avoir les moyens de ... » ou « j'ai les moyens de ... afin de faire cela ». Les comportements nourrissent l'environnement, ou vice-versa. « J'agis ainsi et cela crée autour de moi ceci » ou « Avec ceci autour de moi je peux agir ainsi ».

En quoi la lecture de la pyramide est-elle utile ?

Vous comprenez que chaque niveau nourrit l'autre, et si vous arrivez à aligner, à harmoniser, tous ces niveaux, si il n'y a pas de dissonance, vous donnez votre pleine puissance, vous libérez votre organisation. Tout est plus fluide, évident. Dans le cas contraire, si les niveaux sont dissonants, les échanges fonctionnent mal, les incompréhensions ou les blocages fleurissent, l'organisation est grippée.

Mais ce qui m'intéresse ici c'est vous dire que parmi le monde des coachs ou des consultants, le grand coaching, le grand accompagnement, adressent la vision, l'identité, les convictions. On parle de Coaching avec un grand C. Et la capacité, le comportement c'est le petit coaching avec petit c. Tout le monde se rêve à changer la culture d'une organisation. C'est très discutabile.

Je vous suggère au contraire d'attaquer par le bas cette pyramide descriptive de l'organisation. Par le très concret, l'environnement. Par un aspect indiscutable : voilà ce qui est et qui nous pose problème, qui nous challenge, qui est un risque.

Comme on pouvait vous renvoyer dans vos pénates si vous arriviez en parlant agile au lieu de parler des vrais sujets. On peut vous accuser une fin de non-recevoir si vous voulez attaquer les sujets d'une façon grandiloquente : la vision, l'identité, les convictions. Et même si on est d'accord avec vous pour attaquer sous cet angle, il ne sera pas facile de saisir quelque chose, d'articuler un accompagnement.

Comme le disait Edgar Morin, il y a un cercle culture, nature, pratique¹² : les pratiques font la culture qui fait la nature qui fait les pratiques qui font la culture, etc. Cela devrait vous rassurer : en résolvant des points très concrets, vous allez forcément changer des pratiques, et cela aura un impact sur la culture.

Mes sujets de prédilection pour démarrer un travail sur l'agilité d'une organisation sont ceux que l'on constate au niveau de l'environnement. Les choses concrètes de l'état des lieux. Et mes sujets de prédilections pour démarrer sont ceux qui sont tournés vers l'externe, pas vers l'interne, les sujets tournés vers l'interne étant le signal potentiel d'une phase *politique*.

Qu'est-ce que vous répondriez au quiz ci-dessous ? Quel est le point de départ qui vous semble le plus fructueux pour devenir agile en fonction des critères que je viens d'énoncer ?

8.1 QUIZ

A

12. https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Paradigme_perdu

1. Chef d'équipe très désagréable avec ses collaborateurs
2. Aucun des chiffres de l'entreprise ne sont bons : tous les chiffres liés a l'application sont faux
3. La collaboration entre les équipes est non-existante
4. L'entreprise doit changer de culture

et :

B

1. Le produit ne se vend pas!
2. Il n'y a pas assez d'experts pour les avants-ventes
3. Le *onboarding* est trop long
4. Pas de bonheur au boulot ici.

et encore :

C

1. On applique mal les méthodes, chacun fait comme il lui plait
2. Entre l'idée et la mise en prod, j'ai le temps de fonder une famille
3. L'image de l'entreprise est vieillissante
4. Les informations se diffusent mal dans l'entreprise

On recherche la plus concrète, la moins négociable. Celle la plus en lien avec la finalité de l'organisation, tournée vers l'extérieur.

Je vous souligne ci-dessous, mes propositions. Tout demeure contextuel.

A

1. Chef d'équipe très désagréable avec ses collaborateurs
2. Aucun des chiffres de l'entreprise ne sont bons : tous les chiffres liés a l'application sont faux
3. La collaboration entre les équipes est non existante
4. L'entreprise doit changer de culture

B

1. Le produit ne se vend pas!
2. Il n'y a pas assez d'experts pour les avants-ventes
3. Le *onboarding* est trop long
4. Pas de bonheur au boulot ici.

C

1. On applique mal les méthodes, chacun fait comme il lui plait
2. Entre l'idée et la mise en prod, j'ai le temps de fonder une famille
3. L'image de l'entreprise est vieillissante

4. Les informations se diffusent mal dans l'entreprise

Si vous démarrez votre accompagnement en prenant des sujets concrets, effectifs, et n'utilisant pas de mots-valises, vous démarrerez bien. Par exemple « Nous venons vous accompagner pour essayer ensemble de faire que les chiffres de l'application ne soient plus faux ». Vous dire « euh... nan c'est bon on en a pas besoin » serait surprenant.

Et, petite remarque, inutile de parler d'agile, mais n'ayez crainte si c'est votre angoisse, on y reviendra forcément si comme moi vous estimez que c'est une façon très pertinente de répondre aux organisations dans le monde complexe dans lequel nous vivons, vous y reviendrez *de facto*, mais sans le nommer.

La disparition : on ne pense qu'à la lettre e, notre disparition : on ne fait que de l'agilité, mais sans la nommer, donc mieux, car on est obligé d'avoir une cohérence et une compréhension de l'agilité pour pouvoir la manipuler sans en parler. L'utilisation uniquement de mots-valises n'est bien souvent qu'une façon de masquer sa méconnaissance sujet.

9 LES RISQUES NOTRE POINT D'ENTRÉE

Je vous propose d'attaquer par le niveau très concret de l'existant, et des risques auxquels l'organisation est sujette.

Je sais que les gens n'aiment pas ou adorent ce terme, il est spécial. Lui aussi il est chargé, ce terme, et il veut dire plein de choses. Moi je l'aime ce terme, je me dis que depuis nos hordes préhistoriques, le risque est au cœur de toutes nos décisions. Ça nous parle. Et je suis très en phase avec les propositions de John Kotter¹³ dans sa théorie de conduite du changement. Son premier point est : créer un sentiment d'urgence. Je ne vais pas jusque là, le stress n'est pas forcément un allié. Mais j'utilise la considération que l'on donne à un danger potentiel, le risque.

C'est aussi un terme que les dirigeants apprécient. Ils sont à l'écoute des risques (pour les raisons évoquées juste au-dessus). C'est normal. Et ces dirigeants sont les personnes qui sont les leviers pour mener à bien des transformations des organisations vers une culture, une façon de faire, un mode opératoire différent.

Mais des risques est-ce qu'il n'y en a pas plein ? Pas tant que ça dans un contexte organisationnel. Je vais vous en proposer de grandes familles, et vous proposer la façon de les aborder avec nos réponses agiles (sans parler d'agilité).

9.1 LES DIFFÉRENTS RISQUES

Dans les grandes lignes, vos organisations, dans les domaines qui nous concernent, peuvent risquer :

- De ne jamais voir aboutir leurs projets.
- De perdre trop de temps, trop d'énergie, trop de ressources à essayer d'avancer.
- D'avoir quelque chose qui ne fonctionne pas bien.
- D'avoir quelque chose qui n'intéresse pas ou qui n'est pas utile.

Je parle des risques en lien avec la finalité de l'organisation. L'organisation a une destination : vendre un certain type de produit, distribuer un maximum de sac de riz dans

13. https://fr.wikipedia.org/wiki/John_Kotter

un minimum de temps (pour une ONG par exemple), faire progresser les gens ou faire qu'ils prennent plein de plaisir à jouer (votre club de bridge ou de badminton), toucher un nouveau public (votre théâtre ou votre entreprise), etc.

Je vais les reformuler néanmoins et en ajouter deux que nous ne traiterons pas, je vais vous expliquer pourquoi :

- Ne rien fabriquer (ne jamais voir aboutir les projets)
- Ne rien délivrer (perdre trop de temps, trop d'énergie, trop de ressources)
- Ne pas fonctionner (avoir quelque chose qui ne fonctionne pas bien)
- Ne pas être utile, intéressant (avoir quelque chose qui n'intéresse pas ou qui n'est pas utile)
- Ne pas être résilient (toujours s'assurer de la survie de l'organisation)
- Ne pas être engagé (faire que les gens aient envie de faire ce pour quoi ils sont là)

Ces deux derniers, je ne les traite pas.

Sur la question de la résilience c'est une vraie belle question, mais on la rencontre très rarement malheureusement, je l'exclus donc de mon propos ici. Sur la question fréquente de l'engagement, c'est autre chose. L'engagement sera un moyen sur lequel nous sommes amenés généralement à travailler dans le but de résoudre l'un des autres risques fondateurs que j'évoque avec ma liste. C'est donc un passage obligé, un moyen. Ainsi je la sors de mes préoccupations pour ce texte ¹⁴.

On va encore reformuler. Vous avez compris précédemment que c'est important. Ce qui ce conçoit bien s'énonce clairement, nous dit l'adage. Et Einstein (soi-disant) de nous rappeler « si tu ne sais pas expliquer à un enfant de huit ans ce que tu veux, c'est que tu ne sais pas ce que tu veux ». On va ainsi encore reformuler, mais de façon positive. Et je vais fusionner les deux premiers risques qui se superposent beaucoup.

Ainsi si je formule positivement en inversant ce ne sont plus des risques, mais des objectifs ?

- Délivrer régulièrement et rapidement
- Délivrer des choses fiables, qui fonctionnent très bien
- Délivrer des choses avec de l'impact, de la valeur, de l'utilité

Voici donc probablement les trois objectifs majeurs auxquels vous serez confronté dans les organisations (et pour lesquels nous avons des réponses agiles).

À ces trois objectifs nous en ajoutons deux liés aux principes même de l'idée d'organisation :

- Bien diviser l'activité
- Bien coordonner l'activité

¹⁴. Pour ce sujet je vous encourage à lire ces textes et regarder cette conférence : <https://pablopernot.fr/2018/02/keynote-agile-grenoble/>

« Toute activité humaine organisée, de la poterie à l'envoi d'un homme sur la Lune, doit répondre aux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail ».

- Henri Mintzberg

Nous voici face à nos cinq sujets : délivrer régulièrement et rapidement, délivrer des choses très fiables, délivrer des choses utiles ou impactantes ou avec valeur (ou les trois), diviser notre activité, coordonner notre activité.

C'est là que tout votre savoir agile intervient. Car vous allez pouvoir amener des réponses sur chacun des sujets avec votre panoplie *scrum*, *lean*, *kanban*, *sociocratie*, *openspace agility*, *votre truc*, etc, sans les évoquer directement. Pas par plaisir, pas par jeu, parce que les réponses des approches agiles répondent à ces problématiques.

À chacun de ces objectifs, au regard du risque associé, vous allez proposer des réponses organisationnelles, qui elles-mêmes induiront des conséquences organisationnelles. Celles-ci seront piochées dans votre sac de savoir agile.

Mais encore une fois cela vous demande d'avoir intégré leurs principes, de vous être bâti une cohérence interne (en vous) sur ces sujets. L'agilité requiert beaucoup de cohérence. C'est un système où tout est lié (par définition).

Allons-y.

9.2 LES CONDITIONS ET LES CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES

9.2a RISQUE DE NE PAS FABRIQUER

Si vous risquez de ne pas fabriquer vous devriez vérifier que l'on fabrique quelque chose rapidement et régulièrement.

Notre réponse organisationnelle agile est simple. Mais attention tout ce qui s'énonce simplement est souvent difficile à mettre en œuvre dans les organisations.

Notre réponse organisationnelle est simple, ce n'est pas compliqué. Vous souhaitez vous assurer de fabriquer des choses, de réaliser des choses :

- Faire des itérations courtes de fabrication. Fabriquer des petites choses rapidement pour savoir si vous réussissez à les fabriquer.
- Limiter le travail en cours à un petit ensemble de choses à fabriquer pour les mener au bout rapidement. C'est-à-dire ne démarrez pas plein de trucs à la fois, juste quelques-uns pour vous obliger à aller au bout rapidement.
- Faire des revues (observation, manipulation, démonstration) régulièrement des choses fabriquées/réalisées. Jetez un vrai regard sur ce qui est fini, dans de vraies conditions d'observation. Ne validez pas juste un label qui indique « fini » dans un outil.

Encore une fois plus c'est simple à exprimer plus cela peut se révéler compliquer à mettre en œuvre prenez garde.

Et surtout ces premières réponses organisationnelles en appellent d'autres, par voie de conséquence :

🔧 Faire des itérations courtes de fabrication n'a de sens que si l'on fabrique/réalise des choses que l'on peut estimer/observer/démontrer, ainsi des choses finies en quelque sorte. Je ne fabrique pas des bouts de quelque chose dont je ne saurais pas dire si ça marche. Je fabrique des choses dont je saurais dire si cela marche ou pas.

Ce qui implique :

🔧 Une découpe itérative et incrémentale. Une approche « bout en bout » et pas une approche par composants (Descartes) qui s'assemblent uniquement « à la fin ».

Ce qui implique :

🔧 Pour avoir une approche qui développe régulièrement des choses finies sur lesquels on peut jeter un vrai regard, avoir un vrai avis, faire de vrais tests, il faut découper notre besoin d'une certaine façon, et il faut des équipes bâties pour réaliser cette approche « bout en bout », ainsi il faut des équipes hétérogènes, et pas des équipes par expertise.

On est en plein dans l'agilité.

9.2b RISQUE DE NE PAS DÉLIVRER

Si vous risquez de ne pas délivrer vous devriez vérifier que l'on délivre quelque chose rapidement et régulièrement.

Les deux premiers sont très proches, je l'avais évoqué. On va cependant l'aborder différemment. Plus dans l'idée d'être toujours en mesure de délivrer quelque chose rapidement et régulièrement.

- Être toujours prêt à délivrer (en production)
- Éviter un alourdissement de nos réalisations avec le temps, toujours garder une certaine fluidité. Comme si on devait rester « en forme ».

Cela déclenche des réponses organisationnelles :

🔧 Dans le monde du digital cela veut dire mettre en œuvre un système qui absorbe le code et fabrique automatiquement l'objet de la réalisation et le délivre si besoin en production. Une sorte de flux continu dès que quelque chose est ajouté au sujet/produit. (Ce que l'on appelle intégration continue).

Ce qui implique :

🔧 Une modularisation du code (nous sommes beaucoup ici dans un environnement digital/numérique¹⁵) qui donne cette souplesse. Et pas un gros code monolithique où tout est englué ensemble.

Ce qui implique :

🔧 Des stratégies de développement (API¹⁶, etc.), des stratégies techniques (des conteneurs, etc.), des pratiques de code (KISS¹⁷, YAGNI¹⁸, *refactoring*¹⁹, etc.)

15. Je ne sais jamais lequel des deux il faut utiliser

16. https://fr.wikipedia.org/wiki/Interface_de_programmation

17. https://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_KISS

18. <https://fr.wikipedia.org/wiki/YAGNI>

19. https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9usage_de_code

On est encore plein dans l'agilité.

9.2c RISQUE DE NE PAS FONCTIONNER

Si vous risquez de ne pas avoir quelque chose qui fonctionne bien vous devriez vérifier que l'on délivre quelque chose de fiable.

Vous désirez quelque chose de fiable ? De très fiable ?

- Il est important de définir ce que fiable veut dire, quels sont les critères attendus (dans le monde agile on sait que je parle de la *définition de fini*).
- Avoir des regards croisés de vérification.
- Avoir des tests autant techniques que fonctionnels.

Par exemple.

Évident non ? Oui ça l'est. Mais c'est difficile à mettre en place, c'est une partie de l'enjeu de nos accompagnements.

Ces actions impliquent :

🔧 Comme je le disais un accord sur ce que fiable veut dire, sur ce que fini veut dire. Des regards croisés au travers de revue entre pairs, ou même au travers d'une fabrication commune avec du *pair programming* ou du *mob programming*. Vous savez avec votre connaissance agile que au plus tôt le défaut est détecté, le moins d'effort il demande pour être résolu. Et une batterie de tests : techniques, fonctionnels, de charge, etc, selon votre définition de fini.

Cela peut impliquer :

🔧 Du *Test Driven Development*, c'est-à-dire on prépare le test avant même de réaliser comme ça : on réfléchit convenablement, on test *de facto*.

Et nous avons vu précédemment que très probablement nous avancerons de façon itérative avec des choses finies, il est donc impensable de refaire constamment l'ensemble des tests, en tous cas par un humain, cela va donc impliquer :

🔧 Une automatisation des tests, dans un ensemble, dans un flux continu (l'intégration continue).

C'est la cohérence dont je vous parlais, tous les éléments du système sont liés. Souvent les mimes sont aveugles à cela.

9.2d RISQUE DE NE PAS ÊTRE UTILE OU INTÉRESSANT

Si vous risquez de ne pas avoir quelque chose d'utile et d'intéressant vous devriez vérifier régulièrement qu'au contraire vous amenez valeur, impact ou utilité.

Tout simplement...

- Vous mesurez donc l'usage, l'impact de votre réalisation régulièrement ou tout le temps. Qui l'utilise, comment, etc.
- Vous priorisez vos travaux de fabrication de réalisation par ce que vous estimez le plus utile, le plus impactant, ayant le plus de valeur au début. Pour valider au plus vite vos hypothèses.

Cela implique :

☞ D'avoir des choses finies, autonomes, délivrables, régulièrement pour les mesurer au plus tôt. Cela implique de connaître notre cible, nos utilisateurs, leurs problèmes, en quoi nous pourrions avoir de l'impact, etc.

Cela implique :

☞ Pour avoir une approche qui développe régulièrement des choses finies sur lesquels on peut jeter un vrai regard, mesurer l'impact, mesurer l'utilité, il faut découper notre besoin d'une certaine façon, et il faut des équipes bâties pour réaliser cette approche « bout en bout », ainsi il faut des équipes hétérogènes, et pas des équipes par expertise. (J'ai quasiment copié ici tout simplement le passage plus haut).

Nous sommes toujours en plein dans une approche agile.

Je ne fais que répondre aux risques évoqués en m'appuyant sur des principes agiles.

Il s'agit d'exemples, ils me semblent pertinents, mais peut-être que dans votre contexte c'est différent. C'est la démarche ici qui compte le plus.

9.2e LA DIVISION DE L'ACTIVITÉ QUE CELA IMPLIQUE

Vient alors les deux exigences de toutes activités humaines selon Mintzberg : la division de l'activité, et la coordination de l'activité.

Maintenant que nous avons listé une série de réponses organisationnelles et de conséquences organisationnelles, nous sommes à même de répondre à ces deux préoccupations.

Une division de l'activité ?

Nous savons que nous allons rechercher le fait d'avoir des choses finies régulièrement, une découpe itérative et incrémentale du besoin, des validations techniques et fonctionnelles de façon continue, être toujours en état de livrer, et que nous priorisons et organisons notre demande par utilité, impact ou valeur (c'est peut-être la même chose les trois).

Nous nourrissons notre réflexion de connaissances : les équipes de plus de huit personnes ne fonctionnent pas bien. Les ensembles d'équipes de cinquante personnes sont plutôt efficaces. Les grands ensembles de cent cinquante personnes sont le seuil à partir duquel on perd la notion de relation sociale.

Nous allons donc prendre soin de tendre vers :

☞ Des équipes hétérogènes pour délivrer des choses finies régulièrement de quatre à huit personnes idéalement.

☞ Avec un effort pour limiter les dépendances et favoriser l'autonomie pour délivrer des choses finies régulièrement.

Nous allons devoir réfléchir sur :

☞ Comment découper pour un maximum d'autonomie, de modularité.

☞ Comment faciliter l'intégration continue.

9.2f LA COORDINATION DE L'ACTIVITÉ QUE CELA IMPLIQUE

Si nous avons limité au maximum les dépendances — et que nous continuons constamment de travailler sur ce point — si nous avons bâti notre division du travail sur l'autonomie, et des équipes hétérogènes :

Alors cela implique :

☞ Un travail de synchronisation régulier, opérationnel (entre les équipes), technique (assemblage des éléments techniques) et fonctionnel (compréhension fonctionnelle des assemblages et de la cible).

Cela peut se décliner :

☞ Des points quotidiens ou réguliers au sein de l'équipe (et vous vous entendez *daily standup* ou *réunion sociocratique*, par exemple !)

☞ Des points de synchronisation interéquipes : imaginez des revues fréquentes des équipes proposées aux autres, ou des grandes réunions un ou deux jours tous les trois mois pour synchroniser un ensemble d'équipes. (Ici j'évoque les *review*, *demo* de *scrum*, les *weekly meeting* de *kanban* ? Les *quarterly planning* que vous connaissez sous le nom de *PI planning*).

☞ Des projections sur la cible (*plan de livraison*) partagés.

☞ L'intégration continue des éléments techniques en un lieu partagé à tous et qui valide que tout ensemble cela fonctionne.

☞ Des contrats entre les équipes sur les éléments techniques.

☞ Etc.

Voilà, au travers de ces risques, qui me paraissent un très bon point d'entrée dans la conversation d'une transformation de l'organisation, ou simplement de son accompagnement, j'ai pu décliner toute une série d'actions logiques, en bon français, pour palier à ces risques.

Vous observerez que chacune de ces recommandations est complètement alignée avec une approche agile sans en dire nécessairement le mot.

10 LA POSTURE OU L'IMPOSTURE

Mais je ne cesse de vous dire : c'est simple, mais c'est dur à faire.

Pourquoi ?

C'est comme un effet papillon : un battement d'ailes et tout change. Proposez à une organisation qui existe depuis plusieurs décennies de changer drastiquement la façon de penser ses équipes, où la façon qu'elle a d'exprimer son besoin, ou encore de travailler sur la responsabilisation et l'autonomie des équipes, et vous avez une lame de fond consécutive qui se lève.

Le vrai accompagnement est là.

En attaquant le sujet avec des sujets très concrets, en parlant des risques, en proposant des réponses organisationnelles basées sur votre connaissance de l'agilité, vous démarrez très bien. Le plus dur est de tenir. Tenir sans être obtus, avoir de la rigueur sans être coincé.

10.1 TOUT LE RESTE EST SECONDAIRE

La première des rigueurs est de comprendre et de faire comprendre que tous les autres sujets sont secondaires. Ça ne veut pas dire qu'ils ne sont pas importants, ça veut dire que les autres sujets ne priment pas.

On est souvent débordé de réunions inutiles (toutes les réunions ne le sont pas, loin de moi cette idée, je vous encourage à vous plonger dans la sociocratie). Faites-les disparaître si elles n'apportent rien à nos sujets. Réorganisez-les autour de nos sujets.

C'est parce que vous cherchez à débloquer cette équipe qui ne produit rien qu'il se peut que vous en arriviez à travailler autour d'une sécurité psychologique pour cette équipe, ou d'une révision de l'idée de hiérarchie. Mais vous n'attaquez pas par la question du bonheur — par exemple —, l'épanouissement de l'équipe est un moyen (je ne vous dis pas que le bonheur n'est pas important, quoi de plus important que l'amour et le bonheur ?).

Tout se fait à travers le prisme de votre objectif fondamental, qui est probablement dans ces trois points.

- Délivrer régulièrement et rapidement
- Délivrer des choses fiables, qui fonctionnent très bien
- Délivrer des choses avec de l'impact, de la valeur, de l'utilité

Je simplifie terriblement pour vous faire sentir que l'on ramène tout à une chose. Il faut bien cela pour bouger les organisations. C'est en cela que l'agilité ne se ressent absolument pas comme quelque chose de souple, mais bien quelque chose de rigide.

Je peux lister de nombreuses lapalissades, mais c'est concernant ces lapalissades qu'il faut être intransigeant.

- Ce n'est pas votre sujet, votre rôle, d'améliorer la bonne application des méthodes si ce n'est pas au regard de l'objectif que vous poursuivez.
- On ne peut pas sortir rapidement un produit si on travaille sur tout sauf sur le produit.
- On ne peut pas sécuriser notre capacité à réaliser ceci ou cela si rapidement on ne travaille pas et on ne sort pas les éléments centraux qui valident notre cible.
- On ne peut pas avancer sur la réalisation si on passe son temps à préparer et penser la réalisation ou si l'on passe son temps en réunion.
- On ne peut pas travailler en équipe si on consacre toute son énergie à rester dans son coin.
- Je veux m'assurer de ma capacité à fabriquer ou réaliser quelque chose : je m'attelle à sortir des éléments centraux rapidement pour valider mes hypothèses.
- Je veux m'assurer que je fabrique quelque chose d'utile : je m'attelle à rapidement mettre des éléments centraux dans les mains des utilisateurs pour valider mes hypothèses.
- Je veux m'assurer de ne pas perdre trop de temps à fabriquer, à réaliser : j'observe à intervalle très réguliers la durée entre l'idée et la mise en production d'éléments, je m'assure de ne pas travailler sur de gros éléments pour rapidement prendre des mesures si cela bloque, je limite au maximum les dépendances, etc.

Je me répète ? C'est possible. Ce n'est pas grave. Ce focus, cette discipline, ils se trouvent là. Dans ce travail de constamment ramener à l'essentiel.

10.2 FOCUS, DISCIPLINE, COHÉRENCE

Votre focus se doit d'être d'acier.

Vous devez ressentir une discipline, la discipline de toujours trancher en fonction de ce focus. Ne devenez pas un tyran, cela peut être une conversation interne avec vous-mêmes dans chacun de vos choix d'accompagnement. Vous devez toujours prendre en compte la question de la conduite du changement. Et appliquer constamment les principes agiles auxquels vous croyez, l'autonomie, l'émergence, le droit à l'erreur, etc.

Et vous répétez constamment, vous explicitez constamment. C'est ça votre discipline aussi.

Vous avez un focus, vous êtes disciplinés, et vous avez une cohérence.

Vous pouvez accompagner plein de thèmes, de demandes, normalement toutes liées à l'organisation.

Votre cohérence est très importante, elle fait partie de cette discipline.

Vous avez perçu le lien entre le besoin, les réponses amenées, les conséquences organisationnelles précédemment. On va vous demander d'amener des réponses dans tous les sens.

Il se peut que vous deviez expliquer que vous appuyez la création d'équipes hétérogènes afin qu'elles puissent fabriquer, réaliser des choses de bout en bout, afin de pouvoir les tester et les valider rapidement afin de s'assurer soit par exemple a) de savoir les réaliser, ou b) qu'elles ont bien un impact.

J'ai juste inversé la déclinaison ici de propos que j'ai eu plus haut.

On ne peut pas envisager de tout re-tester systématiquement si on a une approche itérative et incrémentale. Soyez cohérent : on ne le peut que si on a automatisé les tests. Ou si par exemple notre stratégie est de n'avoir aucune ou un minimum d'anomalie en utilisant le *pair programming*, le *mob programming*, etc.

Je vais encore me répéter pour mettre en évidence cette cohérence que chacun doit se fabriquer. Chacun peut avoir la sienne, normalement elles ne sont pas très éloignées (nous nous basons sur les mêmes principes), mais probablement qu'elles ne sont pas les mêmes.

Un dernier exemple.

Une question : pourquoi faites-vous des itérations ? Tout le monde parle itération. Cela semble un indicateur d'une approche agile. Ma question, je la répète, est donc : pourquoi faites-vous des itérations ?

Pourquoi agile propose de faire des itérations et en quoi cela le distingue d'une approche projet classique (waterfall, cycle en V, etc.) ? Et quand les projets cycle en V, waterfall, classique vous disent on fait des itérations en quoi différent-elles drastiquement ? (ou alors en quoi ont-ils une approche dite agile sans le savoir ?)

C'est votre cohérence qui doit parler.

Les itérations servent à minimiser les risques et à optimiser ce que vous fabriquez ou ce que vous faites.

Minimiser les risques en ayant un regard plus tôt sur ce que vous êtes en train de faire. Si vous fabriquez quelque chose et que vous faites « tada le voilà » au bout d'un an, vous prenez un risque de un an. Si vous fabriquez quelque chose qui est constitué d'un assemblage de douze fois un mois, vous prenez douze fois un risque d'un mois. Un échec d'un mois, ça se rattrape beaucoup plus facilement qu'un échec de un an, et cela a d'autres avantages.

Mais conséquence : pour cela il faut que chaque chose qui sorte lors de chacun de ces mois que vous puissiez la jauger véritablement. Cette chose qui se fabrique, qui se fait, en douze morceaux tous les mois ne peut pas soudainement vous apparaître à la fin de l'assemblage sinon, sans le vouloir, vous avez pris un risque de un an et c'est justement l'option que vous vouliez éviter. C'est généralement l'erreur des projets classiques (*waterfall, cycle en V*) qui vous disent faire des itérations, mais dont le véritable « tada le voilà », n'est bien qu'à la fin du cycle. La difficulté est donc de penser ce que vous fabriquez pour avoir une capacité à faire « tada le voilà » tous les mois, ou toutes les deux semaines, ou tous les jours, etc. L'approche agile permet de minimiser les risques : plus vous faites des efforts pour raccourcir ces délais, moins vous avez de risques, à l'inverse moins vous faites d'efforts pour valider régulièrement, plus vous avez des risques. Mais il faut savoir faire ce découpage particulier, différent.

Et autre conséquence qui découle de la première, il faut pouvoir jauger votre « tada le voilà », est-ce que ce que vous avez réalisé convient ? Car de quels risques parle-t-on ? Nous parlons du fait que ce que vous faites soit utile, ait de la valeur. Et donc comment jauger à intervalles réguliers et – espérons – courts que ce que vous faites ait de la valeur, soit utile ? Là aussi c'est à vous de placer le curseur, mais une approche agile va vouloir valider (donc éliminer des risques) en mettant en œuvre ce que vous faites ou ce que vous avez fabriqué en condition réelle : est-ce que c'est utilisé ? Est-ce que cela marche ? Est-ce que cela plait ? Est-ce que cela correspond ? Etc., etc. Plus vous faites ce test en conditions réelles : par exemple en commençant à distribuer ce que vous avez fabriqué et à le faire utiliser, plus vous apprenez et vous savez si vous avez réussi ou échoué, plus vous réduisez vos risques. Si vous décidez en regardant sur votre écran de développement (par exemple) de dire que cela marche, vous êtes éloignés des conditions réelles, vous apprenez moins, vous ne savez pas vraiment si c'est un succès ou un échec, et plus vous faites persister le risque, et celui-ci grossit au fil du temps.

Observations si donc vous ne testez pas le plus possible « en conditions réelles », ou si même vous ne regardez pas le résultat de vos itérations, d'une part vous n'avez pas une approche une agile (ce n'est pas très grave), mais surtout : vous prenez de gros risques d'aller à la déception plus tard. Enfin faire des itérations sans bénéficier de son intérêt c'est surtout mettre les équipes ou vous-même en stress sans raison, et le stress conduit à de mauvaises choses.

11 NOS 50%

J'ai l'habitude de dire à mes clients : « j'ai 50% des bonnes réponses », ils me rétorquent : « Et donc tu as la moitié de mauvaises aussi ? ». Non cette moitié là je l'ignore c'est tout, elle va émerger de l'accompagnement.

Je fais une analogie avec la fenêtre de Johari. La fenêtre de Johari²⁰ est un cadran avec

20. https://fr.wikipedia.org/wiki/Fen%C3%AAtre_de_Johari

quatre zones. Elle représente des niveaux de communication entre deux personnes (dont moi). La première zone est la zone publique : ce que les deux personnes connaissent. La deuxième zone est la zone cachée : ce que moi seul sais. La troisième zone est la zone aveugle : ce que seule sait l'autre personne. La dernière zone est la zone inconnue : ce qu'aucun de nous ne sait. C'est intéressant de révéler des choses de la zone cachée ou de la zone aveugle pour parvenir à révéler des choses de la zone inconnue, par exemple : nous ne savons peut-être pas que nous avons tous les deux fait du tennis de table en compétition.

Quand je parle des 50% je fais l'analogie avec ce cadran. la zone publique, connue de tous, c'est les trois risques (capacité à fabriquer ? Fiabilité ? Impact ?) et les deux conditions d'organisation essentielles (division et coordination). Voilà on sait qu'il faudrait accompagner là-dessus. C'est partagé. Ma zone cachée c'est mes connaissances agiles. C'est sur elles que je m'appuie pour accompagner. C'est elles que je dois expliciter et faire connaître. Ces deux premières cases sont mes 50%.

Il reste la zone aveugle : ce que je ne sais pas de mon client, que je dois découvrir et intégrer aux réflexions. Il doit essayer de s'ouvrir là-dessus. La zone inconnue, c'est l'espace de l'émergence, que va-t-il surgir de la révélation des deux autres cases (cachée et aveugle, le socle de connaissances agiles, le contexte de l'organisation) ?

Merci.

12 A MON SUJET



Après une maîtrise sur les Monty Python, un DEA sur le non-sens et l'absurde, l'entame d'un doctorat sur les comiques cinématographiques, il paraît normal que je me sois lancé dans le management et la conduite du changement, c'est -finalement- une suite logique. Depuis quinze ans, je suis considéré comme un acteur expérimenté en développement des organisations (holocratie, sociocratie, agile, lean, kanban). Je suis avant tout un entrepreneur. En 2010, après du conseil dans l'IT, je suis devenu dirigeant en fondant avec deux amis la société de conseil Smartview. Puis j'ai rejoint comme associé/DG Benext en 2015. Benext est vendu à Accenture/Octo en 2021. Je participe à son intégration un temps puis je reprends ma liberté.

<https://pablopernot.fr>

<https://projetwinston.fr>



Document réalisé en \LaTeX

Document réalisé sans IA générative.

Police HK Grotesk <https://www.fontsquirrel.com/license/hk-grotesk>

Copyright (c) 2015, Alfredo Marco Pradil (hello@hanken.co) and HK Grotesk Cyrillic by Stefan Peev (<http://www.contextbg.net/>), with Reserved Font Name HK Grotesk. This Font Software is licensed under the SIL Open Font License, Version 1.1.

Ce texte est sous licence creative commons : CC BY ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

Vous pouvez utiliser mon travail mais vous devez me citer, donner la source, et ne pas la modifier ou l'adapter. merci.

Réalisé en écoutant les Ramones, Mötörhead, les Dictators et Fu-manchu.

