

L'ART DE DEVENIR UNE ÉQUIPE

agile

Claude AUBRY

Illustré par
Étienne APPERT



L'ANTI-MANUEL ILLUSTRÉ DE L'AGILITÉ

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

© Dunod, 2019, 2021, 2025 pour la présente édition
11 rue Paul-Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

EAN 9782100886494

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 (*from* 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.

Question clé :
POURQUOI ?

1. Pourquoi
devenir agile ?

Question clé :
AVEC QUI ?

2. L'équipe dans son
écosystème

Questions clés :
**QUAND ?
AVEC QUI ?**

3. La boucle de
feedback

Questions clés :
**QUAND ?
COMMENT ?**

4. Les rites
du sprint

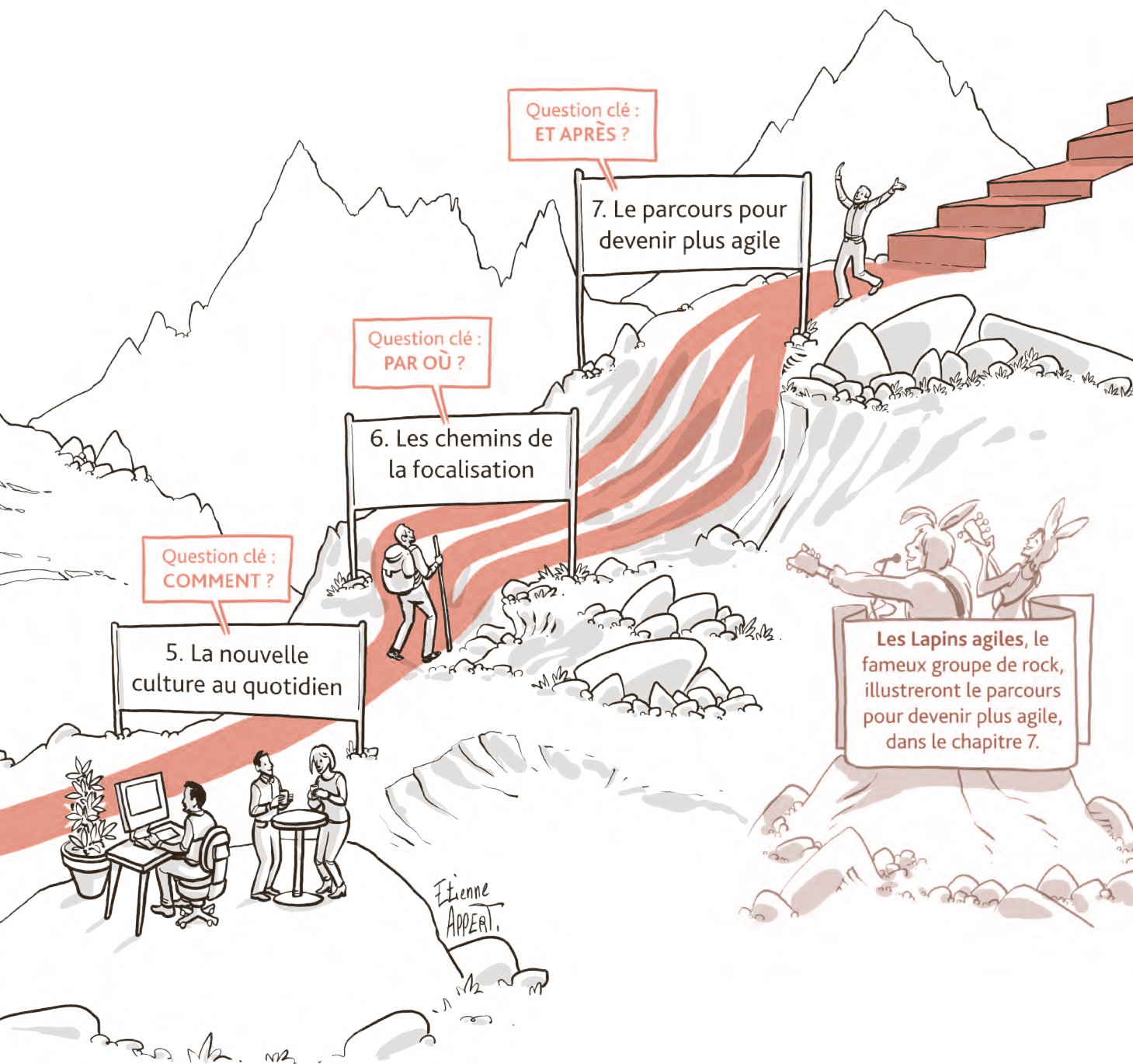
La rétrospective

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.



Question clé :
COMMENT ?

5. La nouvelle
culture au quotidien

Question clé :
PAR OÙ ?

6. Les chemins de
la focalisation

Question clé :
ET APRÈS ?

7. Le parcours pour
devenir plus agile

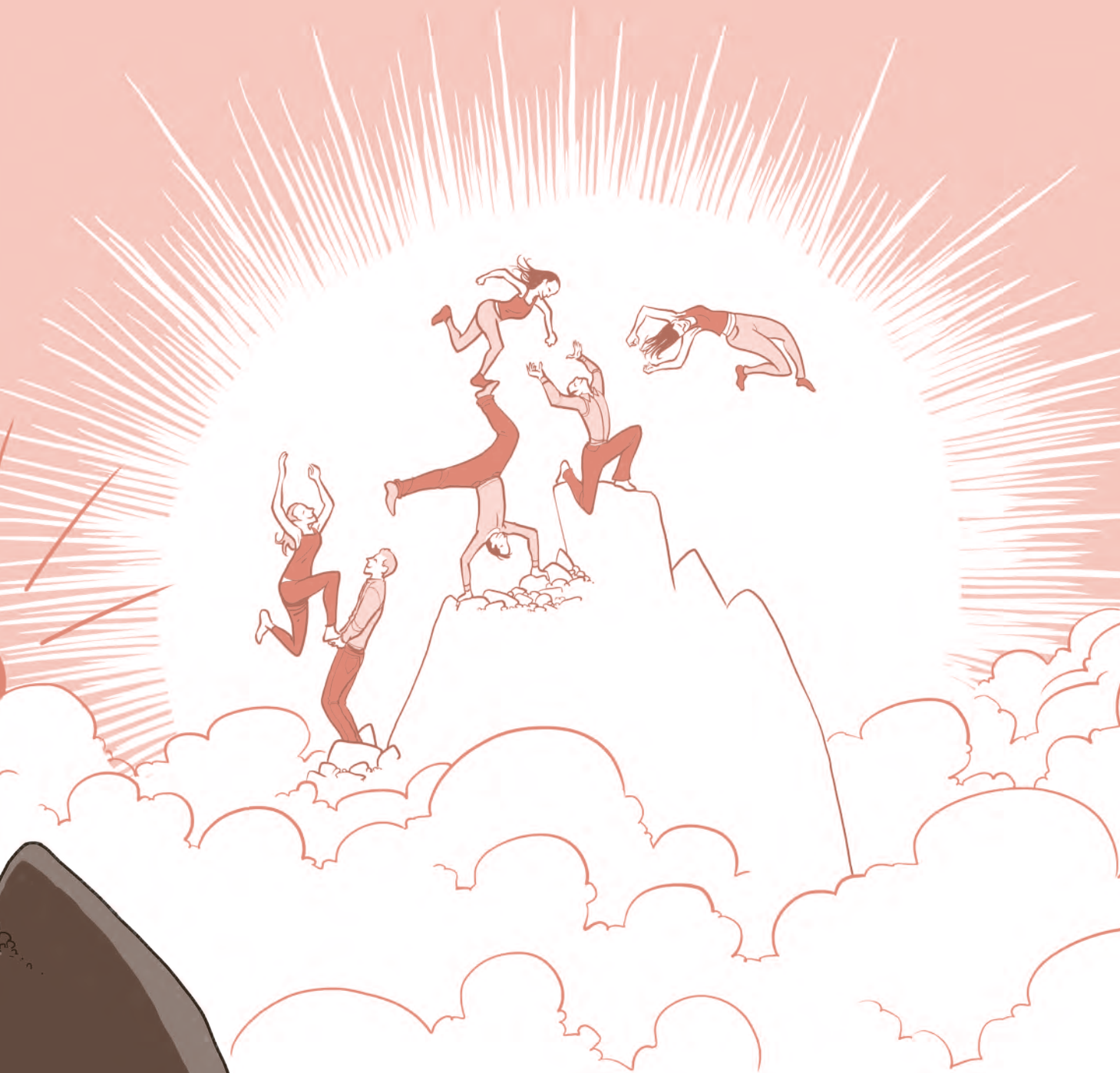
Les Lapins agiles, le
fameux groupe de rock,
illustreront le parcours
pour devenir plus agile,
dans le chapitre 7.

Etienne
APPERT.



Chapitre 1

Pourquoi devenir agile ?



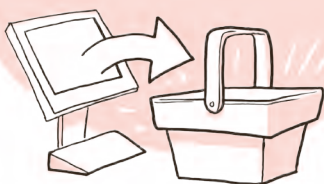
L'agilité, qu'es aquò ?

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



L'agilité est la **capacité** à créer des **produits ou services** en procurant **régulièrement...**

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.

