

## FICHE DE LECTURE

### EXTRAITS

" ... L'agilité vise à procurer de la valeur, et une équipe devient agile en y arrivant régulièrement ... "

" ... L'objectif est collectif et non pas individuel, ce qui pousse à l'entraide et facilite l'engagement véritable de toute l'équipe..."

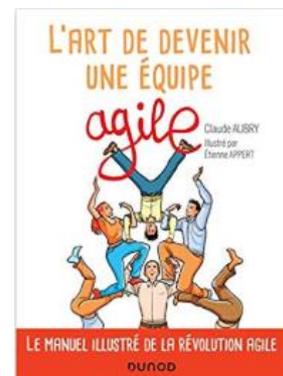
" ... Passer à l'agilité doit rester une invitation, on ne peut pas forcer les gens à devenir agiles contre leur gré ... "

### AVERTISSEMENT

Cette fiche de lecture, dans les rubriques "idées clés " et "résumé", s'attache à refléter le plus fidèlement possible l'ouvrage concerné. Les autres rubriques sont des commentaires personnels du rédacteur de la fiche de lecture et sont élaborées sous son entière responsabilité.

Nous vous conseillons la lecture de l'ouvrage intégral.

<b>Titre</b>	L'ART DE DEVENIR UNE EQUIPE AGILE
<b>Éditeur</b>	Dunod
<b>Date</b>	2 mai 2019
<b>Discipline</b>	Management des équipes
<b>Auteur(s)</b>	Claude AUBRY, Etienne APPERT
<b>ISBN</b>	2100790285



### MOTS CLÉS ...

---

Agilité, Product Owner, Scrum, auto-organisation, sprint, backlog, planification, revue, feedback.

### IDEES CLÉS ...

---

#### • Une approche itérative

Une équipe devient agile quand elle réitère l'ajout de valeur à un produit, ou un service, et qu'elle en fait la démonstration aux parties-prenantes, tout en s'adaptant aux changements de son environnement.

#### • A chacun son chemin

Il n'y a pas un seul chemin permettant de devenir agile. Chaque équipe pourra choisir le chemin qu'elle trouvera le plus adapté et se réorienter en cours de route.

### RÉSUMÉ ...

---

## L'agilité

L'agilité représente l'aptitude d'une équipe à rajouter de la valeur à un produit, en s'adaptant aux variations de son environnement. C'est aussi un courant de pensée faisant la promotion de méthodes initialement adaptées au domaine du développement de logiciel. Aujourd'hui l'engouement pour l'agilité est tel, qu'elle est appliquée dans de nouveaux domaines.

Il existe différents niveaux de maîtrise de l'agilité et chacun de ces niveaux nécessite de faire des investissements :

- La focalisation : c'est le premier niveau de l'agilité. Pour l'atteindre une équipe doit connaître les bases de l'agilité et ajouter régulièrement de la valeur à un produit ou un service.

- La technicité : pour atteindre ce deuxième niveau, une équipe doit perfectionner ses compétences techniques.
- L'optimisation : pour ce troisième niveau, l'objectif d'une équipe sera de maîtriser toutes les étapes depuis la demande jusqu'à l'utilisation de son produit
- Le renforcement : c'est en renforçant l'agilité de son écosystème via le partage et en continuant à expérimenter de nouvelles techniques qu'une équipe se dirigera vers ce dernier niveau

## Devenir agile

Une équipe devient agile en atteignant le premier niveau, la focalisation. Pour cela, plusieurs solutions peuvent être imaginées, et il est important que celle retenue soit celle choisie par l'équipe. Ayant choisi les pratiques qu'elle utilisera pour devenir agile, l'équipe pourra aussi décider par la suite de les adapter et si besoin demander à être accompagnée par un coach agile. Elle pourra aussi décider de tout recommencer à zéro et même, à renoncer à devenir agile.

Pour devenir focalisé, il faut que le changement de culture, que l'agilité implique, soit compris et accepté par toutes les personnes concernées par l'évolution du produit sur lequel l'équipe travaille. Ces personnes sont les parties prenantes.

Avant que l'équipe démarre sa transformation agile, il est nécessaire d'avoir au préalable :

- Correctement composé l'équipe,
- Obtenu un accord entre les parties prenantes et elle pour changer de culture et donc de méthodes,
- Construit un écosystème lui permettant de réaliser son travail en étant focalisé sur son objectif et lui évitant le multitâche.

En dehors des ressources humaines, matérielles et financières, l'équipe définit elle-même son fonctionnement, on dit qu'elle s'autoorganise. Cette auto-organisation se développe à l'aide d'un facilitateur, aussi appelé Scrum Master. Le Product Owner, représentant les parties prenantes, fait le lien entre elles et l'équipe et en définit les priorités. Ces priorités sont issues d'une liste, appelée backlog dont les éléments sont des stories. Le contenu du backlog évolue au cours du projet et permet de prendre en compte le retour d'expérience des utilisateurs. Pour faciliter la gestion du backlog, seules les stories prioritaires y sont détaillées. Une fois prête, une story est réalisée lors d'un cycle que l'on appelle un sprint.

Un sprint compte quatre rites :

- La planification ayant lieu en début de sprint, son but est de définir l'objectif du sprint et ce que va mettre en œuvre l'équipe pour l'atteindre.
- La mêlée quotidienne, ayant lieu tous les jours à la même heure, doit permettre aux membres de l'équipe de se coordonner entre eux et de visualiser ce qui a été accompli et ce qui reste à faire. Elle aide aussi à identifier rapidement les problèmes rencontrés par l'équipe.
- La revue de sprint, se passe en fin de sprint. Animé par le Product Owner et incluant les parties prenantes et les membres de l'équipe, ce rite consiste à faire une démonstration aux parties prenantes des nouvelles stories développées et

- d'obtenir leurs retours d'expérience, aussi appelés feedbacks.
- La rétrospective de sprint. Ce rite est animé par le Scrum Master après la revue de sprint. Son but est que l'équipe définisse des améliorations concernant sa façon de travailler pour les sprints suivants.

Un sprint a donc un objectif et l'équipe s'engage à l'atteindre.

Pour y arriver, l'équipe s'aide au quotidien d'un plan lui permettant de rapidement visualiser les stories et les tâches associées restant à faire, à finir ou finies. Les membres de l'équipe s'entraident, partagent leurs compétences et se focalisent pour terminer les stories sélectionnées. Celles-ci doivent donc être bien comprises avant d'être démarrées. Grâce aux rétrospectives des sprints précédents et à l'aide du Scrum Master, l'équipe améliore ses méthodes de travail. Le Scrum Master facilite aussi la collaboration entre les membres de l'équipe et s'assure qu'ils ne soient pas perturbés par de fausses urgences. De son côté le Product Owner s'attache à impliquer les parties prenantes et à obtenir des retours de la part des utilisateurs. Il pilote aussi la clarification des stories présentes dans le backlog pour les sprints suivants.

Si l'objectif d'un sprint est atteint, de la valeur a été créée. Et c'est en constatant qu'une équipe crée de la valeur de manière itérative, c'est-à-dire sur plusieurs sprints, que l'on pourra considérer que celle-ci a réussi à se focaliser et à devenir agile.

## COMMENTAIRES ...

Ce livre explique et illustre comment devenir une équipe agile. Il introduit aussi les étapes par lesquelles une équipe agile devra passer si elle souhaite développer et perfectionner son agilité.

Etant dans la catégorie des curieux de l'agilité, j'ai trouvé ce livre très utile dans le sens où il présente comment devenir agile sans trop rentrer dans les détails des outils à utiliser. Avec l'avènement de l'agilité dans de nouveaux secteurs, je recommande donc la lecture de ce livre à tous les curieux et les néophytes de l'agilité. Grâce à ses illustrations il m'a été facile de comprendre les principes expliqués. L'exemple, donné tout au long du livre, d'une équipe en devenir agile est vraiment très intéressant. Bien que virtuel, cet exemple illustre bien et concrétise toutes les étapes que l'auteur met en évidence pour devenir une équipe agile.

## QUELQUES EXEMPLES ...

### ● TESLA : L'automobile et la tentation des automates agiles

TESLA s'est donné pour mission d'accélérer la transition mondiale vers un schéma énergétique durable <sup>(1)</sup>. En accélérant le développement de ses technologies et en les associant, TESLA vise la performance <sup>(1)</sup>.

Utilisant l'agilité au développement et à la fabrication de ses véhicules électriques <sup>(2)(3)</sup>, TESLA espère produire 5.000 voitures par semaine <sup>(2)</sup>. Cependant, entre fin 2017 et début 2018, TESLA fait face à des problèmes de production <sup>(2)(4)(5)</sup>. Une des causes a été pointée du doigt par le président de TESLA dans un entretien accordé à CBS news, dans lequel il admet que son usine est trop robotisée et qu'il a besoin de plus de personnel <sup>(5)</sup>. Il précise par la suite son analyse, « L'automatisation excessive chez Tesla a été une erreur. Pour être précis, mon erreur. Les humains sont sous-estimés » <sup>(6)</sup>. Son usine où presque tout est automatisé n'est pas suffisamment agile <sup>(2)</sup>. Et, c'est à la suite de ce constat que TESLA est parvenu à atteindre son objectif de production <sup>(2)</sup>. En ce début d'année 2020, TESLA est reconnu comme étant le plus grand fabricant automobile coté en bourse de l'histoire américaine <sup>(7)</sup>.

C'est en cherchant des exemples d'applications de l'agilité au sein d'équipes de production dans l'industrie, que j'ai choisi d'en construire un. Cet exemple, basé sur différentes sources, ne permet pas de savoir si l'usine de TESLA est à ce jour agile. Cependant, il illustre le fait que les méthodes agiles sont parfois difficiles à mettre en œuvre et qu'il est parfois préférable de se réorienter. Il m'amène aussi à m'interroger sur la place de l'Homme dans l'agilité : en est-il un acteur incontournable ? Et si oui, jusqu'à quand ?

Ressources :

- (1) [https://www.tesla.com/fr\\_FR/about](https://www.tesla.com/fr_FR/about)
- (2) <https://www.zdnet.fr/blogs/green-si/tesla-un-modele-industriel-et-agile-39882459.htm>
- (3) <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- (4) <https://arstechnica.com/cars/2018/04/experts-say-tesla-has-repeated-car-industry-mistakes-from-the-1980s/>
- (5) <https://www.cbsnews.com/news/elon-musk-tesla-model-3-problems-interview-today-2018-04-13/>
- (6) <https://twitter.com/elonmusk/status/984882630947753984>
- (7) <https://www.barrons.com/articles/tesla-stock-most-valuable-car-company-51578415861>

## • **LEGRAND : Le développement d'une nouvelle culture d'équipe**

Pour réussir à devenir agile, l'entreprise LEGRAND a dû former pratiquement tout son personnel aux bases de l'agilité. Elle a aussi créé des espaces collaboratifs adaptés aux métiers de ses équipes. Et ayant ajusté la fréquence d'un rite et le concept des itérations à son contexte, l'entreprise considère aujourd'hui que la plupart de ses équipes sont devenues agiles.

J'ai choisi cet exemple présent dans le livre car, via la formation du personnel de LEGRAND, il met en évidence le fait que des investissements sont nécessaires pour devenir agile. De plus il montre que certains concepts de l'agilité, ici les démonstrations aux clients et les mêlées quotidiennes, peuvent être adaptés sans pour autant compromettre l'atteinte de l'objectif, qui est de devenir agile.

### **ALLER PLUS LOIN ...**

Livres:

- Kanban - L'approche en flux pour l'entreprise agile

Auteurs : Laurent Morisseau, Pablo Pernet

Dunod (juin 2019), ISBN : 978-2100781058

- Think Like Amazon: 50 1/2 Ideas to Become a Digital Leader

Auteur: John Rossman

McGraw-Hill Education (avril 2019), ISBN: 978-1260455496

- Accelerate: The Science Behind Devops

Auteurs: Nicole Forsgren, Jez Humble, Gene Kim

IT Revolution Press (avril 2018), ISBN: 978-1942788331

Site-webs:

Wiki Agile CESI : <https://wikiagile.cesi.fr/>