

Approches Agiles



Les e-BOOKS

Pourquoi l'Agilité

L'agilité est aujourd'hui souvent assimilée à une capacité de réactivité et d'adaptabilité, prônée par de nombreuses entreprises, afin de répondre aux changements permanents de l'environnement, ce qui donne lieu à des confusions en termes d'attente organisationnelle et humaine.

En réalité, l'agilité tire son origine de méthodes bien précises, inventées au départ pour le secteur du développement informatique dans les années 90 pour remédier aux échecs successifs de développement de projets, liés au décalage entre le produit final et les attentes des utilisateurs.

Ce décalage s'explique par les méthodes traditionnelles de développement de projet séquencées en 4 phases distinctes et qui se suivent ; la suivante ne pouvant être démarrée qu'à la fin de la précédente.

Phases d'analyse, de conception, de développement, puis de tests qui se succèdent indépendamment.

Nées aux États-Unis, les méthodes agiles se développent en France au début des années 2010. Elles touchent aujourd'hui l'ensemble des domaines car elles répondent à l'environnement des organisations qui souhaitent se développer en mode projet. C'est pourquoi, aujourd'hui, on parle davantage d'approche agile ou de pratiques agiles.

Ces changements sont principalement liés à l'émergence de la société de l'information, la mondialisation, l'évolution rapide des marchés, la **turbulence constante de notre environnement** politique, économique, écologique, technologique ou réglementaire.

👏 Le Manifeste agile

Ce manifeste a été rédigé en 2001 aux USA par 17 experts de développement de logiciels. Pour eux, le taux d'échecs importants de projets étaient liés à l'utilisation des méthodes de développement traditionnelles reposant sur une spécialisation des tâches et sur un cycle de vie de projet rigide en quatre phases : phase d'exigence (spécificités attendues, de conception, de mise en œuvre et de mise en service. Ce cycle de vie ne correspond plus aux réalités de l'environnement : évolution rapide des besoins, complexité du traitement de l'information, changement de contexte, etc...

Le manifeste est la description des critères et des principes communs qui permettent à un projet d'aboutir.

✦ Les 4 valeurs du manifeste agile :

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

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

✦ Les 12 principes qui illustrent ces valeurs :

1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en **livrant rapidement et régulièrement** des fonctionnalités à **grande valeur ajoutée**.
2. **Accueillir positivement les changements de besoins**, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. **Livrez fréquemment un produit opérationnel** avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent **travailler ensemble quotidiennement** tout au long du projet.
5. Réaliser les projets avec des **personnes motivées**. Leur fournir **l'environnement et le soutien dont ils ont besoin** et faites-leur **confiance** pour atteindre les objectifs fixés.
6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le **dialogue en face à face**.
7. Un produit opérationnel même sous forme de **prototype** est la principale mesure d'avancement.
8. Les processus Agiles encouragent un **rythme de développement soutenable**. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
9. Une **attention continue** à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.
10. La **simplicité** – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent **d'équipes auto-organisées**.
12. À **intervalles réguliers**, **l'équipe réfléchit** aux moyens de devenir plus efficace, puis **règle et modifie** son comportement en conséquence.

👉 Les changements qui en découlent

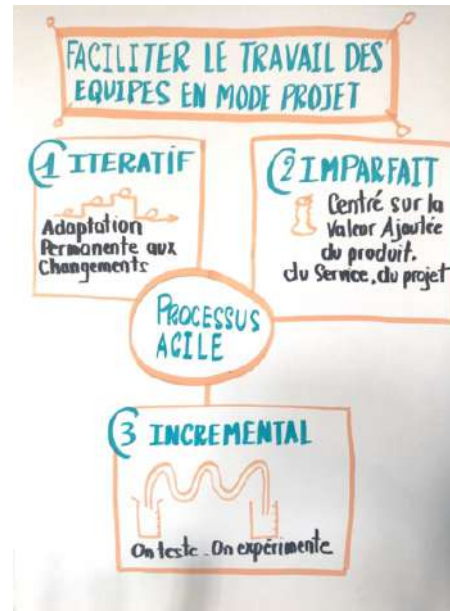
- ✦ Un changement de prisme sur les 3 paramètres d'un projet : le périmètre du projet (produit final, le livrable), le temps, le budget.

Dans une approche classique de gestion de projet :

- Le périmètre du projet est fixe : dès le départ on connaît le produit final.
- Le temps et le budget sont variables, même si cela n'est pas volontaire au départ (dépassement de budget, retard de livraison, etc.)

Dans une approche agile :

- Le temps et le budget sont fixes.
- Le périmètre du projet est variable et à « maximiser »
(*qu'est-ce qui a le plus de valeur Ajoutée dans le projet sur lequel nous devons travailler dans le temps imparti ?*)



* Le changement des méthodes de travail et de la gestion de projet

Dans une approche classique :

- Chaque phase est distincte et s'enchaîne
 - Phase d'analyse
 - Phase de conception
 - Phase de développement
 - Phase de test
- Le résultat final attendu est identifié dès le départ
- il doit être conforme au cahier des charges.

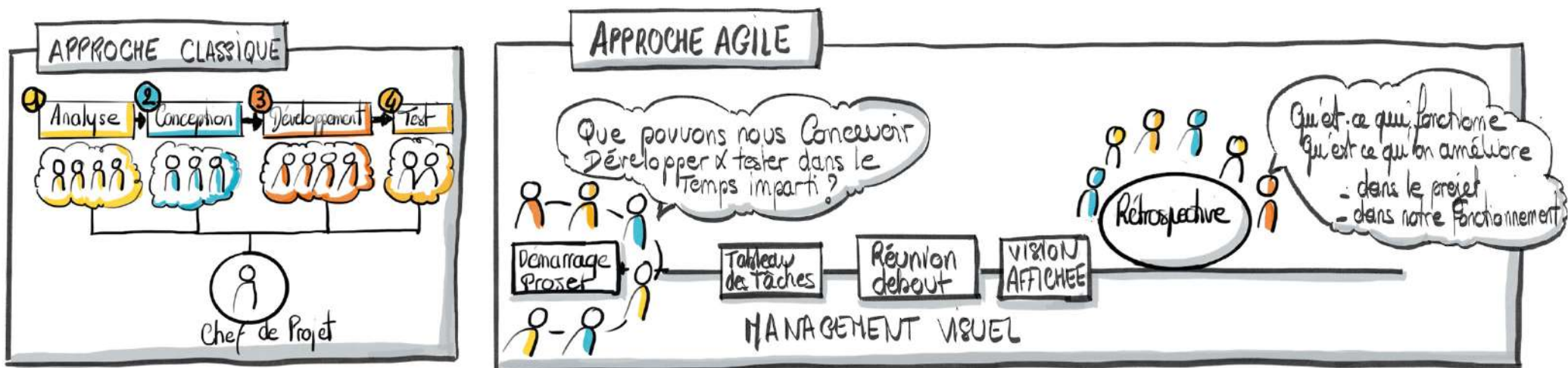
Dans une approche agile :

Le projet est découpé en petites étapes de quelques semaines dans un processus itératif, imparfait et incrémental

Chaque étape est composée de :

- Une phase de spécification (quelle valeur ajoutée devons-nous développer ?)
- Une phase de conception
- Une phase de prototypage
- Une phase de test.

Le contenu de ces étapes est défini par l'équipe elle-même, après estimation de la complexité de chaque tâche.



✦ Le changement organisationnel et relationnel

Dans une approche classique :

- Une équipe est dédiée à chaque phase et travaille en silo de façon autonome sans tenir compte des contraintes des autres équipes.
- Cette organisation engendre des difficultés relationnelles, chaque équipe travaillant sur son objectif sans tenir compte de celui des autres services.

Dans une approche agile :

- Les équipes se retrouvent ensemble pour définir à la fin de chaque itération pour faire un point d'avancement et définir ensemble l'objectif suivant.
- L'objectif défini est collectif
- Il tient compte des contraintes, des compétences de l'ensemble des équipes.

Les personnes ne sont pas l'une devant l'autre, simplement elles sont les unes avec les autres autour de quelque chose. Le prochain, c'est le complice.

Emmanuel Levinas – Philosophe.

✦ L'intégration du changement

Dans une approche classique :

- Le changement est vécu comme un problème
- Ces problèmes seront traités à la fin du projet

Dans une approche agile :

- Le changement est attendu
- Il fait partie du processus
- Il est considéré comme une opportunité pour augmenter la valeur du projet.

Les outils et processus proposés avec les approches agiles

Les outils et processus développés par les approches agiles répondent aux 4 valeurs et 12 principes du manifeste agile. Il s'agit dès lors de les utiliser en comprenant l'intention sous-jacente.

Les agilistes ont développé plus de 300 outils, mais la plupart sont des variantes d'outils existants. Ceux présentés ici sont les plus connus.

✦ Les outils pour démarrer un projet

- La Vision Box
- A la une
- Le Speed Boat
- Le pitch

✦ Les outils pour piloter le plan d'action

- Le tableau des taches
- La réunion debout

✦ Les outils pour animer une rétrospective

- L'avocat de l'ange
- Le KISS

Les outils pour démarrer un projet

👏 La Vision Box

✦ Objectif

Créer une boîte, comme une boîte de produit de supermarché, décrivant ce que l'on veut atteindre (la vision d'une organisation, la vision d'un produit, d'un service, d'une activité au sein d'une organisation, du fonctionnement d'une équipe, d'une famille...).

C'est un travail d'équipe permettant de caler des objectifs, des intentions, des désirs, de partager une vision, de clarifier les objectifs communs dans un projet.

L'équipe crée une image visuelle, concrète du produit, du service, du projet qu'elle est censée développer.



✦ Processus

Le résultat final n'est toujours constitué que d'une seule boîte, même si dans le cadre de l'atelier, plusieurs boîtes intermédiaires sont créées du fait du découpage en mini groupes.

La Box finale, se construit collectivement sur la base des précédentes, dans le consensus et la collaboration. Cette « Vision Box » constitue la Vision Partagée,

- 45 mn à 1h00 pour co-construire la boîte en sous-groupe.
- 3 mn de pitch pour chaque sous-groupe.
- 5 mn de feedback pour chaque présentation (format avocat de l'ange).
- 45 mn de construction collective de la boîte finale.

✦ Contenu

La vision Box intègre obligatoirement les éléments suivants :

Devant :

- Le Nom du projet
- Une Image (si possible)
- Le Slogan
- -3/4 Bullet arguments pour vendre le projet

Derrière : Une vue plus détaillée sur :

- Le contenu du projet (programme, apport, etc...)
- Les fonctionnalités, les pré requis ...

On peut évidemment exploiter les côtés de la boîte comme sur les boîtes de céréales qui sont de bons exemples à donner aux participants pour introduire l'atelier.

✦ Intentions en lien avec le manifeste :

L'atelier a un côté ludique. Il favorise les échanges, les arbitrages, la levée de certaines incompréhensions. Le format oblige **les participants à aller à l'essentiel, à prioriser et à se centrer sur la Valeur ajoutée.**

Il doit s'accompagner le plus souvent d'un travail approfondi sur les cibles, souvent amené par les interrogations et limitations éprouvées par les participants (c'est un bon point d'entrée sur les buts Utilisateurs)

Cet outil fonctionne très bien pour les équipes projet, au démarrage. Par la suite, **la présence de la boîte à toutes les réunions** facilite le recentrage, et la cohérence entre les décisions, le plan d'action et la vision du projet.

D'après Hohmann (2006).



👏 Variante

Technique à la fois très proche de la précédente dans son format et très différente car résolument orientée « Expérience & Etude Utilisateurs ».

Ce sont eux qui participent aux Ateliers de travail « Product Box » ; l'équipe projet / produit n'y assiste qu'en observateur. Le tout est animé par un facilitateur. La « Product Box » constitue alors la Vision Client, et intègre globalement les mêmes éléments que précédemment (et plus s'ils le souhaitent).

✦ Objectif

La technique « Product Box » est très pertinente pour l'innovation. Elle est très utile dans perspective d'amélioration du produit, ou plus simplement dans un contexte d'exploration ou de recueil des besoins. L'atelier se joue généralement dans une dynamique collective.

✦ Processus

Cette fois, il s'agit de récolter le plus de boîtes possibles !

- 45 minutes de conception de la boîte en groupe (de 3 à 5 personnes), ou de manière individuelle
- 5 minutes par boîte pour la vendre aux autres groupes.

Il s'agira ensuite à l'équipe projet d'analyser l'ensemble des boîtes dans les jours qui suivent l'atelier afin de décider des axes d'amélioration.

✦ Contenu

Le contenu de la Product Box est identique à celui de la Vision Box.

L'intérêt de la Product Box de d'orienter est la Vision en faisant dessiner par les clients ou les cibles ce qu'ils veulent, comment ils envisagent le produit, ce qu'ils en attendent, ce qu'ils y trouvent de plus intéressant, ce qu'ils mettent en avant, et aussi quels arguments ils utilisent pour le vendre.



👉 Imagine ton futur : « A la Une »

★ Objectif

Imagine le futur est un exercice de projection dans un futur idéal et sans contrainte.

Il s'agit pour une équipe d'imaginer la réussite de leur projet et de la matérialiser sous forme d'un publi-reportage, soit un journal papier, soit un journal télévisé.

Le groupe doit fonctionner comme si cette réussite avait eu lieu.

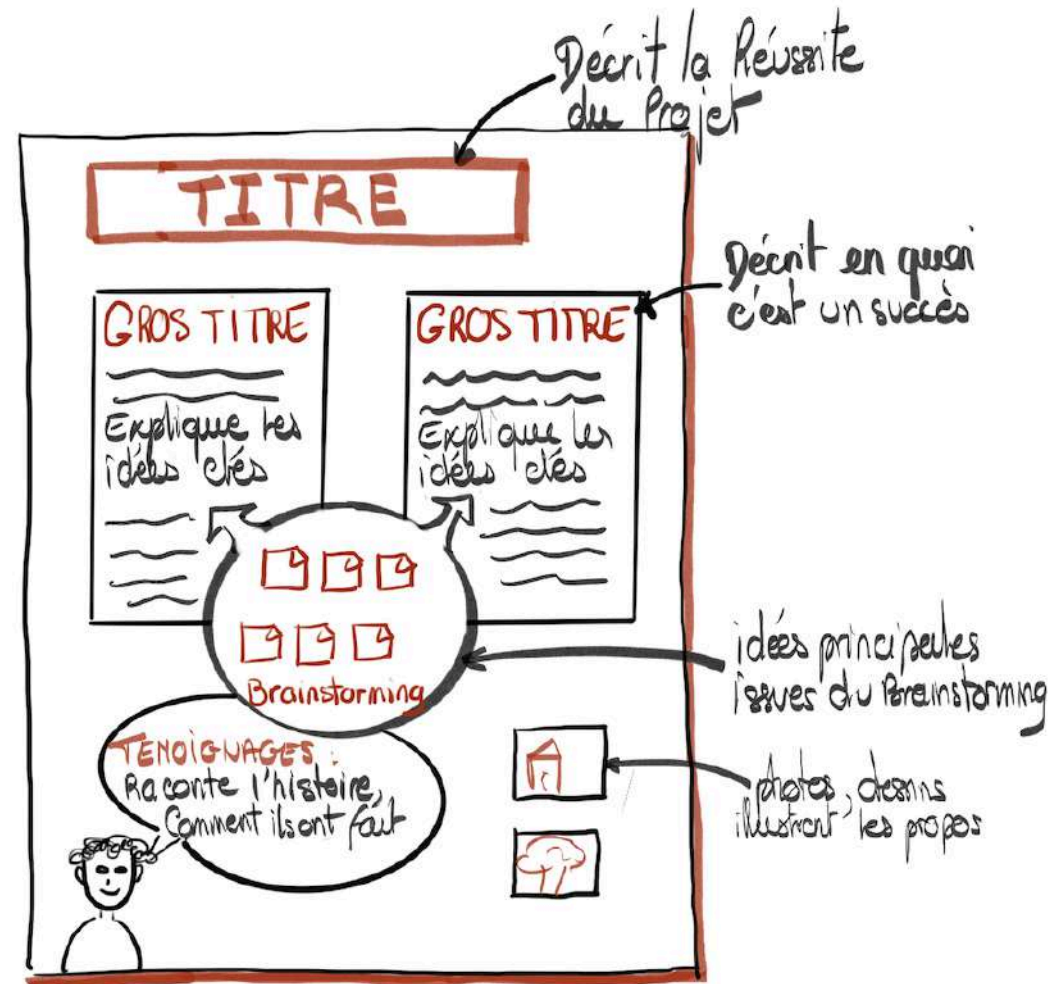
L'intention du facilitateur est de :

- Dépasser les limites du rationnel, s'affranchir du scepticisme et inviter à voir grand.
- Donner envie, provoquer l'engagement dans un projet.
- Permettre aux membres d'exprimer leurs espoirs et leurs rêves.
- Matérialiser la réussite, provoquer la fierté d'un succès.

★ Contenu

Le facilitateur donne les consignes concernant le livrable :

- Un titre de couverture qui décrit l'incroyable succès de l'équipe/ du projet.
- Les grands titres reprennent le contenu (en quoi cela est un succès).
- Les articles reprennent les éléments intéressants.
- Les citations expliquent les idées à l'origine de la réussite.
- Des images qui illustrent le contenu.



👉 Le Speed Boat

★ Objectif

Cet outil peut s'utiliser dans différents contextes :

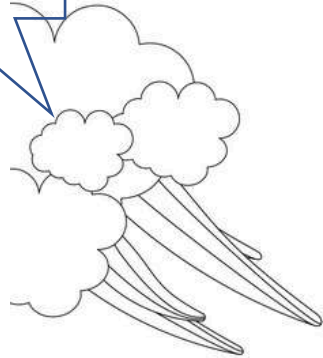
- En prospective (aller vers) au début d'un projet.
- En rétrospective (on est en cours et on regarde vers le passé)

Il permet à l'équipe de réfléchir ensemble et de partager sa vision et les objectifs, ce qui les ralentit aujourd'hui pour les atteindre, les obstacles possibles à venir, mais aussi les bonnes pratiques et les forces qui vont les aider à atteindre leur but.

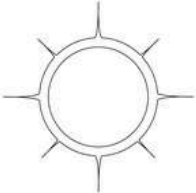
★ **Contenu :**

Voici ce que symbolise chacun des éléments :

Les vents : nos forces, ce qui nous fait avancer



Le soleil : ce que j'ai aimé, ce que je



Le bateau : l'équipe



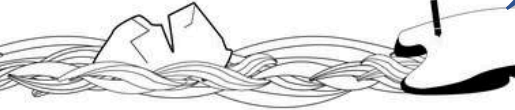
L'île : la vision, les objectifs



Les ancrés : ce qui nous freine, ce qui peut nous empêcher d'atteindre nos objectifs



Le rocher : les risques possibles, les obstacles à franchir



✦ Contenu

Chaque participant prépare ses post-it pendant 5 à 7 mn pour chacun des éléments. Ensuite, chacun va venir coller ses post-it sur le dessin en expliquant chaque idée. Le facilitateur regroupe les mêmes idées.

Lorsque tous les participants se sont exprimés, le facilitateur leur demande de prioriser les sujets, notamment sur les ancres et les rochers (2 à 3 maximum).

Pour chacun des sujets retenus, les participants proposent un plan d'action à faire jusqu'à la prochaine réunion.

✦ Processus

Il est intéressant de combiner cet outil avec la Vision Box, ce qui permet en amont d'avoir traité l'île.

L'intérêt de cet outil est de l'utiliser comme point de repère : au démarrage du projet pour définir l'île et les premières actions à mettre en place, puis lors des réunions de pilotage du projet qui démarrent par un point sur les actions définies à la réunion précédente.



Le pitch

✦ Objectif

Il s'agit de présenter un projet de manière synthétique et inspirante.

✦ Contenu

- Suite à un atelier de démarrage d'un projet, le facilitateur propose aux participants de présenter de façon synthétique et de défendre leur projet.
- Un pitch dure environ 2 mn.

✦ Processus

La structure du Pitch est la suivante :

Pour **public concerné**

Qui souhaite **formulation du besoin**

Notre projet est de **présentation du projet avec un verbe d'action**

Qui **bénéfice majeur, utilité de la solution**

A la différence **de pratique actuelle**

Permet de **éléments de différenciation**

Les outils pour piloter le plan d'action

👉 Le tableau des tâches

✦ Présentation

Le tableau des tâches est un outil développé par les agilistes qui s'utilise en début de projet et en réunion de suivi de projet. C'est un outil de management visuel qui reste visible tout au long du projet et qui permet en temps réel de voir l'avancée du projet.

✦ Intention :

- Favoriser l'engagement des membres qui voient l'avancée de chaque membre.
- Déceler rapidement les points de blocage (une personne n'avance pas dans ses actions) sans attendre la réunion suivante et donc gagner du temps.
- Avoir un pilotage fin et réactif.

✦ Points de vigilance :

- Utiliser les outils pour une communication positive lors de la dernière étape (avocat de l'ange, règles pour une communication vertueuse).

👉 Méthodologie

Au préalable, le facilitateur a réalisé un tableau avec les 3 colonnes (A FAIRE – EN COURS – FAIT).

Etape 1 : le facilitateur demande aux membres de réfléchir aux actions qu'ils doivent mener.

Chaque membre réfléchit à ses actions et écrit une action par post-it avec son nom et la date prévue de réalisation (cf fiche outil Qui-Quoi-Quand).

Etape 2 : Chacun vient afficher dans la colonne A FAIRE ses post-it en expliquant l'intérêt de l'action pour la réussite du projet.

Etape 3 : le facilitateur invite les membres à engager une réflexion collective pour valider le plan :

- ✦ Manque-t-il des actions pour réaliser le projet ?
- ✦ La réalisation temporelle des actions est-elle logique et fluide ?

Le travail se termine lorsque les membres sont satisfaits du résultat :

- ✦ Cohérence dans la suite des actions.
- ✦ Actions réalisables dans le temps imparti.



👏 La réunion debout

✦ Objectif

Cette réunion avec son format très strict facilite la circulation des informations importantes et permet à tout le monde d'avoir le même niveau d'information.

Elle permet aussi :

- La synchronisation entre les membres.
- Le développement de la cohésion du groupe.
- L'apprentissage pour aller à l'essentiel et à ne pas monopoliser la parole.

✦ Contenu

Les questions sont :

1. Qu'as-tu fait depuis la dernière réunion concernant le plan d'action ?
2. Que prévois-tu de faire jusqu'à la prochaine fois ?
3. Quels sont les problèmes que tu rencontres ? (Ce qui te gêne pour réaliser ton travail ?)
4. As-tu besoin d'aide ?

✦ Processus

En début de journée, de semaine, selon le type de projet.

Commence à l'heure et dure 15 à 20 mn maxi.

Les personnes présentes sont debout.

Tout le monde s'exprime.

Les problèmes sont identifiés (faire la chasse au « tout va bien »).

On ne parle que des tâches en relation avec le projet.

On laisse la personne s'exprimer jusqu'au bout.







Les outils pour animer une rétrospective

👏 Le KISS

✦ Présentation

Le KISS est un outil de plan d'action de rétrospective à utiliser en cours de projet. Il permet à l'équipe de s'ajuster, et de prendre en compte les changements internes et externes. Il peut s'utiliser sur deux aspects :

- ✦ Les actions et les activités de l'équipe en vue de l'atteinte des objectifs.
- ✦ Le fonctionnement de l'équipe.

 <p>KEEP : Qu'est-ce que nous faisons bien et qui doit être poursuivi (dans cette équipe, dans notre fonction) pour atteindre notre vision et nos objectifs ?</p>	 <p>IMPROVE : Qu'est-ce que nous faisons qui pourrait être amélioré pour nous rendre plus efficaces, plus efficaces, plus coopératifs ?</p>
 <p>START : Qu'est-ce que nous devons démarrer comme action qui nous permette d'avoir un plus grand succès dans nos opérations, nos modes de fonctionnement ?</p>	 <p>STOP : Qu'est-ce que nous devons arrêter de faire, soit parce que cela ne répond plus à nos enjeux, notre vision, nos objectifs, soit parce que cela ne fonctionne plus ?</p>

✦ Intention

- Permet la réalisation de plans d'actions individuels ou collectifs en vue de l'atteinte des objectifs du groupe.
- Permet de définir en équipe quels sont les comportements relationnels qu'il faut développer, conserver, améliorer, stopper pour atteindre les objectifs.

✦ Méthodologie :

Le facilitateur a préparé l'outil KISS sur une feuille de paper board et le présente à l'équipe.

A la fin d'une séquence de travail ayant demandé une introspection ou un partage sur les comportements attitudes.

- Le facilitateur invite chaque membre à élaborer son KISS.
- Puis partage à deux.
- Une action nouvelle centrale est partagée avec le grand groupe.

A la fin d'une séquence de travail ayant permis de mettre en évidence des points forts et points de progrès dans les actions et le fonctionnement de l'équipe.

- Le facilitateur invite chacun à réfléchir individuellement, à chaque case de l'outil (une idée par post-it).
- Puis partage en grand groupe.
- Le facilitateur anime le travail de classement et demande ensuite de choisir ce qui est essentiel (cf priorisation avec gommettes).

✦ Points de vigilance :

Le facilitateur est attentif à ce que les propositions engagent la personne qui les propose.

L'avocat de l'ange

Objectif

- Développer la capacité à réaliser un feedback constructif
- Développer la logique du « oui, et » en intégrant les propositions dans un esprit d'ouverture et d'opportunité

Le développement de ces capacités permet une intégration du changement comme source d'opportunités, de défis à relever et non plus comme une menace à éviter.

Au-delà d'un processus de prise de parole, l'avocat de l'ange est un outil de développement d'un état d'esprit au service d'une équipe.

Processus

L'avocat de l'ange est utile à la fin d'une présentation d'un projet, d'une idée.

Contenu

La prise de parole suit le scénario suivant :

- Ce que j'aime dans cette idée, ce projet, c'est...
- Elle répond à notre défi parce que...
- Ce que je propose pour l'améliorer, l'enrichir, c'est de...