

# Six façons de soutenir les équipes agiles

**Il n’y a pas si longtemps, les PDG passaient des journées avec leur équipe de direction à élaborer un plan quinquennal digne de Wall Street. Aujourd’hui, cinq ans semblent une éternité.**

🕒 Lire 9 minutes

Il n’a fallu que trois ans à Airbnb pour qu’une idée née dans le salon de quelqu’un se transforme en un service de réservation d’hébergement pour 700 000 invités. Uber n’a eu besoin que de deux ans pour lever plusieurs millions de capital. Il y a peut-être toujours la place pour un plan quinquennal, mais les managers d’aujourd’hui travaillent plutôt sur des plans de cinq mois, cinq semaines, voire cinq jours. Ils créent des équipes agiles conçues pour échouer rapidement, produire des prototypes, apprendre en permanence et innover vite.

## LA NAISSANCE DE LA MÉTHODE AGILE

« La méthode Agile est une pratique qui permet aux entreprises d’agir sur leurs nouvelles idées », explique Tim Brown, PDG d’IDEO. « Il est important de souligner, cependant, que les nouvelles idées ne naissent pas de la méthode Agile mais de la manière dont celles-ci sont rapidement réitérées, améliorées et déployées. »

La définition que donne Le Larousse de l’adjectif « agile » est la suivante : « Qui a de l’aisance et de la promptitude dans ses mouvements » et « qui est vif, prompt à comprendre ». Dans le monde du travail, le terme « agile » est souvent utilisé comme un nom, référencé par Tim Brown, pour décrire un concept né d’un ensemble de douze principes énumérés dans le Manifeste Agile de 2001, un guide pour les équipes de développement de logiciels. Aujourd’hui, la méthode Agile n’est plus seulement utilisée par les groupes informatiques. Elle est connue pour augmenter les taux de réussite et accélérer le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées dans diverses disciplines. Voici quelques principes du travail Agile :

- Satisfaire le client en livrant rapidement, de façon cohérente et continue.
- Se concentrer sur un projet à la fois plutôt que sur plusieurs projets concurrents.
- Réunir l’équipe régulièrement pour des meetings brefs et en face à face – souvent debout – pour suivre l’avancée du projet.
- Impliquer les clients dans des tests pratiques pour un feedback immédiat.

La méthode Agile est souvent associée à la méthode Scrum impliquant des activités telles que les Sprints, les réunions debout et les rôles comme le Scrum Master (voir glossaire).

« Nous savions que pour livrer les produits plus vite et les réitérer plus rapidement, il fallait que les petites équipes travaillent en cycles courts », explique Jeff Sutherland, l'un des signataires du Manifeste Agile et co-auteur de *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time* (L'art de faire deux fois le travail en deux fois moins de temps). « Aujourd'hui, le logiciel de votre smartphone est mis à jour toutes les deux semaines et c'est lent. Amazon compte un millier d'équipes Scrum et déploie une nouvelle fonctionnalité toutes les 11,6 secondes. »

Depuis 2001, la méthode Agile a pris de nombreuses formes différentes en s'immiscant dans d'autres domaines et industries (voir définitions d'Agile). Les équipes trouvent les anciennes formes de développement de projet avec calendriers détaillés, graphiques et spécifications trop lentes. Lorsqu'un projet est terminé, elles sont déjà obsolètes. Aujourd'hui, nous avons besoin d'un moyen de tester, d'améliorer et d'ajuster un projet au fur et à mesure qu'il se déroule pour garantir un résultat final satisfaisant pour le client.

« Agile est une méthode qui permet aux entreprises d'agir sur leurs nouvelles idées. Il est important de souligner, cependant, que les nouvelles idées ne naissent pas d'Agile mais de la manière dont celles-ci sont rapidement réitérées, améliorées et déployées. » -Tim Brown CEO, IDEO

## **ACCÉLÉRER LE PROCESSUS DE CRÉATION**

En règle générale, les entreprises conçues pour l'efficacité le sont pour soutenir un processus linéaire qui décourage l'itération, la créativité et la capacité à exploiter le changement. À mesure que les managers accélèrent la transformation numérique de leur entreprise, les solutions basées sur les données et les technologies deviennent omniprésentes et le processus de création s'accélère. Les idées vont se multiplier tandis que le délai de commercialisation va diminuer. « La nature du travail Agile fait en sorte qu'il aide l'équipe à s'adapter rapidement avec des cycles d'apprentissage rapides pour améliorer le résultat final. Parfois, nous pouvons avoir besoin de changer de direction ou de redéfinir les priorités d'un projet », explique Terry Lenhardt, directeur de l'information chez Steelcase.

Dans son livre, Jeff Sutherland écrit que les équipes qui font un bon travail en mettant en œuvre l'expérience Scrum ont un gain de productivité de 300 % à 400 %. « Les individus vont soit changer, soit faire faillite », ajoutet-il. « Agile est un processus d'amélioration sans fin. C'est comme assembler une montre suisse. Lorsque toutes les parties imbriquées fonctionnent ensemble, de grandes choses commencent à se produire. »

## **UN ENVIRONNEMENT AGILE**

La méthode Agile se pratique de diverses manières. Certaines équipes, en particulier aux premiers stades de l'adoption de l'agilité, trouvent une grande valeur dans les rites et cérémonies qui y sont associés. Mais, beaucoup d'équipes ont leurs propres moyens de mettre en œuvre les principes de la méthode Agile. Et, tout comme elles possèdent leurs propres processus, elles doivent aussi avoir un certain contrôle sur leur environnement.

« Nous constatons que la notion d'espace nominatif par rapport à l'espace partagé est en train de changer radicalement. La vieille idée selon laquelle les équipes « possèdent leur propre salle de projet tout en partageant des espaces ouverts a basculé vers une approche de l'économie du partage – les salles peuvent être réservées pour de courtes réunions clients, et les espaces ouverts utilisés comme des espaces collaboratifs flexibles », dit Terry Lenhardt.. Le travail Agile nécessite un écosystème d'espaces conçus pour soutenir les différentes étapes— en donnant aux individus le choix et le contrôle sur où et comment ils effectuent leur travail.

« Nous devons réfléchir sur les espaces nécessaires aux employés pour exécuter un travail Agile, comme la persistance visuelle, l'apprentissage continu et l'expérimentation rapide. Les employés ont besoin de flux d'informations numériques et analogiques et de réunions virtuelles et en face à face », explique Terry Lenhardt. « Pour un travail Agile, nous allons devoir laisser un peu de contrôle aux utilisateurs sur le fonctionnement de l'espace. Nous allons devoir le rendre hautement reconfigurable pour qu'ils l'adaptent à leurs besoins. »

« Nous savons que pour livrer les produits et les réitérer plus rapidement, il faut que les petites équipes travaillent en cycles courts. » -Dr. Jeff Sutherland, Signataire du Manifeste Agile et co-auteur de *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time* (L'art de faire deux fois le travail en deux fois moins de temps).

## UNE EXPÉRIENCE AGILE

Steelcase utilise depuis longtemps ses propres espaces comme prototypes comportementaux pour expérimenter de nouvelles idées et voir ce qui fonctionne le mieux et ce qui ne fonctionne pas. Le dernier exemple en date est un environnement évolutif où les concepts de travail Agile sont testés et évalués in vivo. Une banque de connaissances est ainsi générée. Elle s'enrichit au fil du temps et nous donne une meilleure idée des modes de travail et de l'environnement propice pour les soutenir.

« Nous recueillons de nouvelles idées dans les domaines de l'apprentissage intégré, les modes de leadership et la création de communautés. Au-delà des changements apportés à l'espace lui-même, la méthode Agile exige aussi de nouveaux comportements, de nouvelles normes sociales et de nouvelles façons d'aborder la performance », explique Tracy Brower, directrice de Steelcase Applied Research + Consulting (ARC). « C'est un ensemble de changements passionnants et holistiques. »

Dans l'esprit du travail Agile, les chercheurs de Steelcase partagent plusieurs attributs spatiaux essentiels pour les espaces afin de soutenir les équipes Agile. Ces premières constatations portent sur les modes de travail individuels et collectifs ainsi que sur les états de transition.

### 01. L'immobilier vertical soutient l'apprentissage

La visualisation analogique et numérique permet à l'équipe de voir la situation dans son ensemble tout en lui permettant d'organiser et de prendre en charge le suivi des progrès.

### 02. La posture debout favorise la rapidité

Une posture debout favorise une réunion directionnelle active et rapide. Évitez les distractions en éloignant cet espace de la zone de travail principale.

### **03. La concentration contribue aux Sprints**

Les membres de l'équipe doivent être en mesure d'exécuter les spécifications du projet. Un espace permettant de se concentrer tout en restant attentif à l'équipe soutient les progrès continus et le renforcement des connaissances.

### **04. Le travail en binôme et la formation croisée évitent les goulots d'étranglement**

Un espace dédié à un travail en binôme aide au développement des connaissances au sein de l'équipe. Quant à la formation croisée, elle permet à un projet d'avancer malgré l'absence d'un membre de l'équipe pour maladie ou congés.

### **05. L'implication du client fait avancer le processus**

Les tests clients réguliers et les boucles d'ap-prentissage requièrent l'existence d'un espace dédié—afin de garantir une participation égale —doté d'une zone où prendre des notes sur les points d'action validés par tous.

### **06. Les transitions redynamisent les membres de l'équipe**

Les espaces de transition permettent aux personnes effectuant un travail qui demande une forte concentration, tel que le codage, de se régénérer, de différentes manières. Certaines personnes préfèrent un espace « public » comme un café, d'autres un endroit calme comme une zone de repos ou un espace vert.

## **DÉFINITIONS DE AGILE**

Le meilleur moyen de réfléchir sur la méthode Agile est de définir ce qu'elle représente pour vous et votre entreprise. « L'une des premières étapes de la mise en oeuvre réussie de la méthode Agile consiste à clarifier la réflexion et à articuler les objectifs d'une entreprise. Il est également primordial de s'accorder sur les définitions et la mise en place d'un parcours Agile réussi », note Tracy Brower, directrice, Steelcase Applied Research + Consulting.

1. Le développement de logiciel Agile est défini par le Manifeste Agile et utilise des cadres spécifiques tels que le Scrum et les Sprints.
  2. Des équipes non informatiques expérimentent et mettent en oeuvre des principes de travail orientés vers l'agilité tels que le Scrum et les Sprints.
  3. Une stratégie de travail Agile soutient la mobilité, le télétravail, le partage de l'espace et d'autres approches similaires.
  4. Un espace de travail Agile est modulable et peut répondre aux besoins changeants de l'entreprise. Les meilleurs environnements de travail Agile donnent aux équipes un certain contrôle sur leur espace.
  5. Une culture Agile est une culture dans laquelle la flexibilité, l'adaptabilité et la vitesse sont la règle. Condition sine qua non pour que les définitions 1 à 4 existent.
-

## GLOSSAIRE

### **Scrum**

Inspiré d'une action du rugby (la mêlée) où l'équipe se soude pour avancer et prendre possession du ballon, Scrum est un cadre méthodologique destiné à améliorer la productivité grâce à des cycles de développement croissant, des tests clients et des feedbacks fréquents. Scrum implique une équipe transversale et trois rôles spécifiques.

Le Scrum Master est garant de l'application de la méthodologie Scrum et de l'élimination de tout obstacle.

Le Product Owner est l'acteur clé du projet puisqu'il en porte la vision. Il aide à définir, hiérarchiser et prendre des décisions sur les spécificités du produit.

L'équipe Scrum est celle qui réalise le produit. Elle est habilitée à décider de son mode de travail et de ce qu'elle peut réaliser pendant chaque Sprint.

### **Sprint (itération)**

L'équipe répertorie les éléments prioritaires du projet et fixe la durée de chaque cycle de travail (par exemple, une semaine) ou Sprint. Lorsqu'une partie du projet est terminée, elle suit visuellement son avancement. L'équipe engage sa responsabilité.

### **Sprint Review (revue du Sprint)**

Démonstration produit à la fin de chaque Sprint devant le client pour un apprentissage rapide et un feedback immédiat.

### **Réunion debout**

Il s'agit d'une réunion quotidienne de synchronisation de l'équipe, rapide et qui se fait debout, pour s'assurer que tout le monde continue à avancer ensemble.

### **Rapidité**

Dans un Scrum, la rapidité correspond au nombre de spécifications du projet complétées pendant un Sprint.