

# Aspects humains dans l' agilité

Thomas Lallart - INRA  
ENVOL 2014 - La Londe les Maures  
18/11/2014

Des *individus* et des *interactions* plutôt que des  
*processus* et des *outils*

Réalisez les projets avec des personnes **motivées**.  
Fournissez-leur **l'environnement** et le **soutien** dont ils ont  
besoin et faites-leur **confiance** pour atteindre les objectifs  
fixés.

# Idées reçues

- L'agilité, c'est juste faire de l'itératif et de l'incrémental (avec du TDD)
- L'agilité, ça concerne les développeurs
- L'agilité, c'est faire ce que je veux, quand je veux, sans planning et sans chef de projet
- L'agilité, c'est ne rien organiser

# Alors c'est quoi?

Un état d'esprit, une culture

L'humain d'abord

Une adaptation au changement perpétuelle

L'utilisateur au centre des préoccupations

*"L'Agilité, Véritable et Authentique"*, Dan Mezick

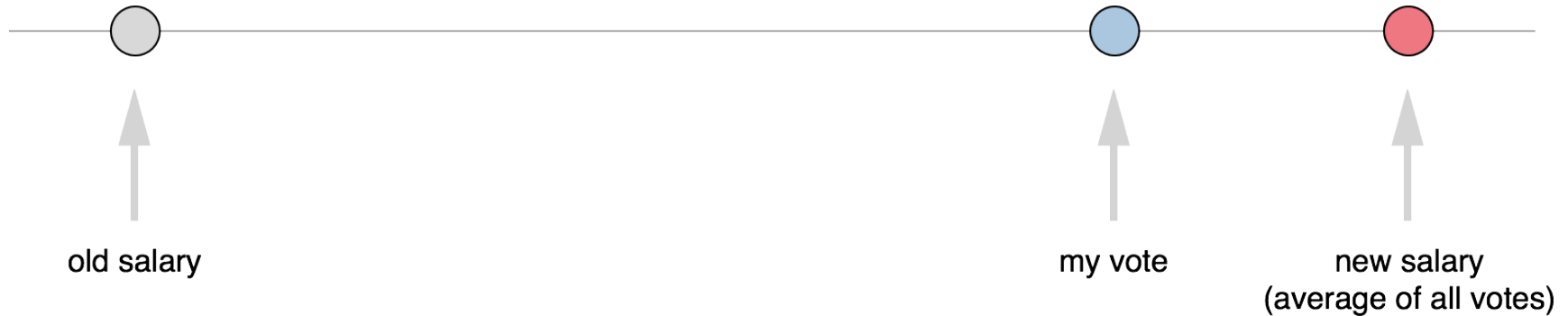
# Et le management agile?

1. Favoriser la compétence et l'autonomie des individus. C'est là un préalable à défaut duquel l'agilité n'est même pas envisageable.
2. Favoriser l'auto-organisation des équipes. On se focalise dans ce rôle sur les liens entre individus plutôt que sur les individus eux-mêmes.
3. Définir les bonnes contraintes pour créer de la valeur. L'auto-organisation n'étant pas un objectif en soi, il s'agit d'en extraire de la valeur en fixant les bonnes conditions.
4. Enfin, le seul moyen de rester dans la course est de créer les conditions d'une amélioration continue, qui est le dernier rôle.

Le management est au service de l'équipe, et non pas l'inverse...

# Expérience : choisissez vous-même votre salaire!

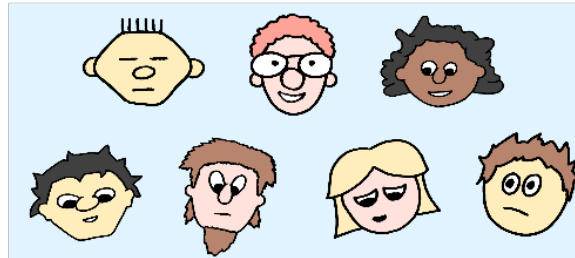
Août 2013, Chris Ashworth, propose que tous ses salariés (12) soient payés le même salaire, lui compris, et qu'ils décident eux-mêmes de ce salaire. Chaque salarié a voté pour le salaire qu'il pensait mériter. Les employées disposaient de tous les chiffres comptables de la compagnie pour décider.



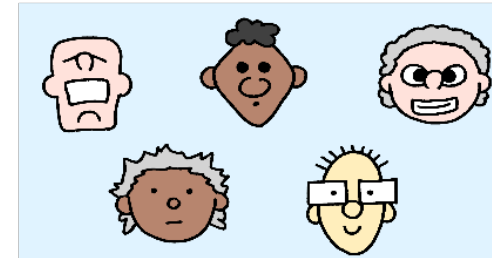
# Notre contexte

- DSI Inra
- Développement des référentiels de l'institut et des interfaces de gestion
- SOA : (Web) Services d'interrogation (et mise à jour) des données référentielles et de composition de données
- Médiation : échanges de données inter-applications
- Technologies : JEE, Glassfish, Tomcat, Linux, SOAP, REST
- Transition agile débutée en 2011 : Scrum + Kanban
- 10 personnes internes, 11 externes intégrés dans les équipes projets
- Organisation choisie par les équipiers!

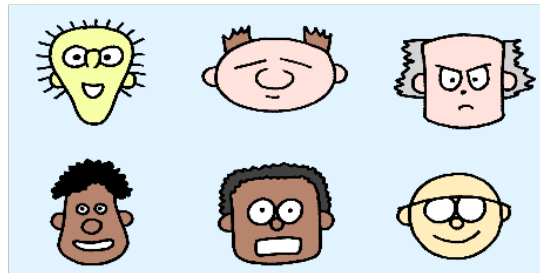
1 produit



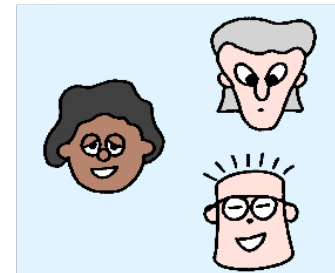
2 produits



7 produits



2 produits



# Histoire du 9e principe agile

*“Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.”*

Et si un équipier n’arrive pas à suivre le rythme...?



Solutions mises en oeuvre : binomage, renforcer l’intégration dans les projets, donner un rôle spécifique (support, exploitation, tests), ateliers de partages techniques, conférences, formations, confier une responsabilité transverse.

Gains : produit de plus grande valeur, compétences individuelles et collectives renforcées, motivation par l’apprentissage



# Histoire d'apprentissage à se parler

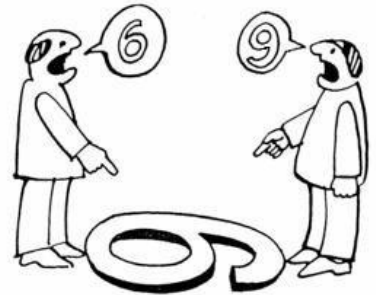
Les rétrospectives sont là pour améliorer le travail collectif ; mal intégrées, elles peuvent vite devenir l'endroit où on peut régler ses comptes.

Les équipier doivent apprendre à se parler, y compris en dehors des rétrospectives. Apprendre à oser dire ce qui ne va pas, sans blesser, sans juger, sans accuser.

Et toujours proposer une solution à chaque problème levé.

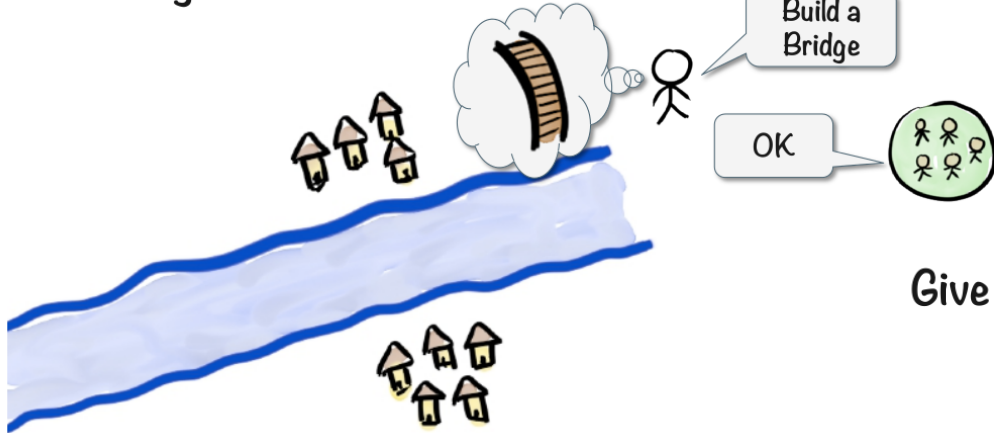
Solutions mises en oeuvre : rétrospectives, coaching, One-on-One, jeux et ateliers sur le travail en équipe

Gains : communication directe, fluide et efficace, empathie

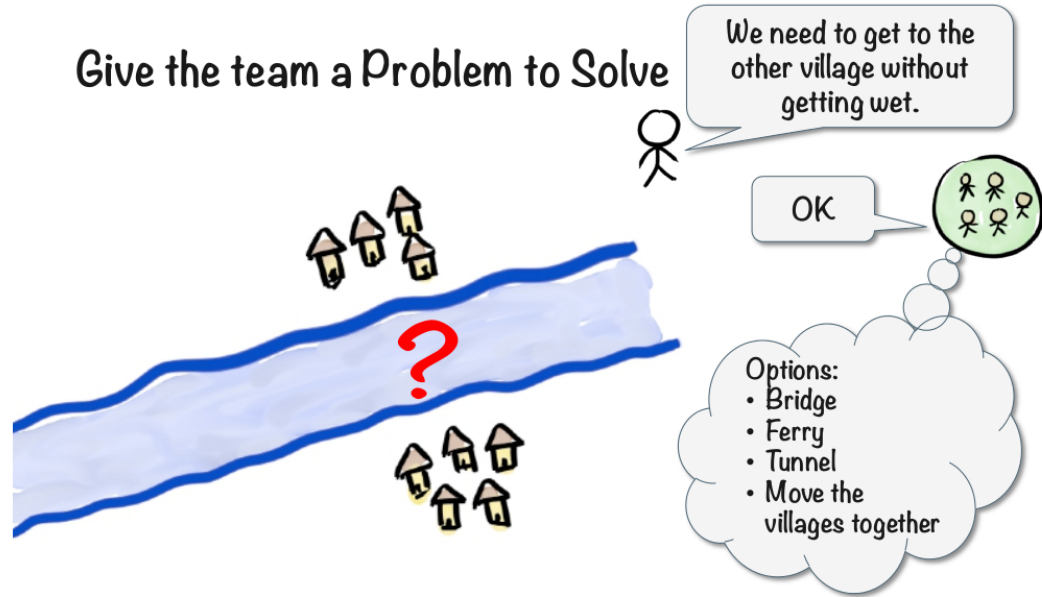


# Histoire de rivière, village et pont

Don't give the team a Solution to Build



Give the team a Problem to Solve



# Histoire de responsabilisation

Confort du chef qui décide.

En agile, l'équipe décide, et assume ses décisions.

Tout le monde ne veut pas toujours avoir des responsabilités ou prêt à les assumer....



Solutions mises en oeuvre : partage des responsabilité de chacun, delegation poker, authority board, responsabilisation sur des chantiers transverses

Gains : sentiment d'avoir une influence, confiance en soi et en les autres, assumer ses choix

# Histoire d'évaluation de feedback par les pairs

Expérimentation cette année

Abandon des procédures d'évaluations "traditionnelles" pour plus de pragmatisme, vision de l'équipe

Solutions mises en oeuvre : 20 critères de feedback estimés de 1 à 5, anonyme, volontaires uniquement, avec commentaires et propositions d'amélioration si estimation  $\leq 3$ .

Gains : Apporter un retour aux équipiers par les équipiers sur leur travail en équipe, développement personnel,



# Et d'autres!

- Histoire du lâcher prise
- Histoire de perte de pouvoir
- Histoire d'une transition agile... sans agilité
- Histoire de la peur du changement
- Histoire de la remise en question

# Les valeurs du développeur : le Software Craftsmanship Manifesto

- Pas seulement des logiciels opérationnels, mais aussi des logiciels bien conçus.
- Pas seulement l'adaptation aux changements, mais aussi l'ajout constant de la valeur.
- Pas seulement les individus et leurs interactions, mais aussi une communauté de professionnels.
- Pas seulement la collaboration avec les clients, mais aussi des partenariats productifs.

# Rétrospective

- La transition agile est une étape longue et qui peut être difficile humainement.
- Cela revient souvent à changer son mode de pensée (désapprendre).
- On commence par *faire de l'agilité* puis progressivement on *devient* agile.
- Souvent, on perd même de l'efficacité au début mais on en gagne sur le long terme.
- L'apport pour les individus et sur les produits le vaut largement!



# Références

- Management 3.0, Jurgen Appelo, 2011
- What is agile, Henrik Kniberg, 2013
- Jeux de culture, Dan Mezick, 2012
- Le Management Agile, Alcyonix, 2013
- Alexandre Boutin, <http://www.agilex.fr/>
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Management\\_agile](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_agile)