

# LE MODÈLE AGILE FLUENCY

Un guide rapide pour votre réussite  
avec l'agile

Traduction : Nils Lesieur

Relecture et correction : Maxime Lecoq, Jonathan Litty, Yannick Grenzinger, Pablo Pernot, Fleur Saillofest, Tiphonie Vinet et Sara Dufour

*Agile Fluency* est une marque commerciale de James Shore et Diana Larsen.

Vous pouvez reproduire cet ebook tant que cet avis est préservé.

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE</b>	<b>2</b>
<b>Note des auteurs</b>	<b>4</b>
<b>Note des traducteurs</b>	<b>4</b>
<b>Présentation du modèle</b>	<b>5</b>
<b>Choisir son lieu</b>	<b>6</b>
<b>Aisance organisationnelle</b>	<b>9</b>
<b>Les équipes Alignement produisent de la valeur métier</b>	<b>11</b>
Bénéfices attendus	12
TRANSPARENCE	12
RÉUSSITES	12
ALIGNEMENT	12
Compétences de ce lieu	13
RÉPONDRE AUX BESOINS MÉTIERS	13
TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE	13
POURSUIVRE L'EXCELLENCE DE L'ÉQUIPE	13
Investissements organisationnels communs	14
<b>Les équipes Livraison suivent la cadence du marché</b>	<b>15</b>
Bénéfices attendus	16
TRANSPARENCE	16
RÉUSSITE	16
ALIGNEMENT	16
Compétences de ce lieu	17
RÉPONDRE AUX BESOINS MÉTIERS	17
TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE	17
POURSUIVRE L'EXCELLENCE TECHNIQUE	17
Investissements organisationnels courants	18
<b>Les équipes Optimisation sont en tête sur leur marché</b>	<b>19</b>
Bénéfices attendus	20
TRANSPARENCE	20
RÉALISATIONS	20
ALIGNEMENT	20
Compétences de ce lieu	21
RÉPONDRE AUX BESOINS MÉTIERS	21
TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE	22

POURSUIVRE L'EXCELLENCE PRODUIT	22
Investissements organisationnels courants	23
<b>Les équipes Renforcement rendent leurs entreprises plus fortes</b>	<b>24</b>
Bénéfices attendus	25
TRANSPARENCE	25
RÉALISATIONS	25
ALIGNEMENT	25
<b>Application du modèle Agile Fluency</b>	<b>27</b>
<b>Conclusion</b>	<b>29</b>
<b>Remerciements (pour la version anglophone)</b>	<b>32</b>
<b>Remerciements (pour la version francophone)</b>	<b>32</b>
<b>A propos des auteurs</b>	<b>33</b>
Notre histoire	33
James Shore	33
Diana Larsen	33

## Note des auteurs

Depuis la fin des années 90, nous avons dirigé et aidé des équipes à faire la transition vers du développement agile. Au cours de cette période, nous avons vu le mouvement Agile passer d'une passion centrée sur le programmeur, faite d'enthousiastes et d'innovateurs, à un monstre qui s'est emparé du monde du logiciel.

Malgré cette ferveur - ou peut-être à cause de cela - les approches agiles n'atteignent pas toujours ce que les gens en attendent. Des personnalités reconnues dans le monde agile publient des articles tels que [Flaccid Scrum](#) de Martin Fowler (2009). Des plaintes s'élèvent contre des sociétés de conseil qui imposent des processus rigides et incohérents. Les dirigeants de ces organisations s'inquiètent du fait qu'ils ne récoltent pas les avantages qu'ils devraient.

Au cours de nos années d'accompagnement avec des équipes agiles, nous avons beaucoup appris sur ce qu'il faut pour réussir avec l'agilité et pourquoi tant d'organisations ne voient pas les résultats qu'elles attendent. En 2012, nous avons formalisé cet apprentissage sous le nom du cadre Agile Fluency™<sup>1</sup> et l'avons publié ici. Au cours des six années qui se sont écoulées depuis, appliquer ce cadre nous a apporté encore plus d'enseignements. Nous avons mis à jour cet article pour y inclure nos dernières découvertes.

Utilisez cet article pour comprendre à quels avantages vous pouvez vous attendre de la part de vos équipes agiles ; quels investissements doivent être faits pour obtenir ces avantages ; et où regarder lorsque vos équipes n'offrent pas les avantages dont vous avez besoin. Il peut se comporter comme un miroir.

## Note des traducteurs

Pourquoi nous sommes-nous lancés dans la traduction de ce document ? Le cadre Agile Fluency est un modèle souple qui permet à l'équipe de prendre conscience d'où elle est et d'où elle veut aller. Il permet également de générer des conversations avec les managers et/ou les sponsors de transformations d'organisations sur les objectifs, les attentes, les investissements à faire. Pour ces raisons et d'autres que vous découvrirez au fil de votre lecture, ce modèle nous tient à coeur et nous voulions en faire profiter davantage la communauté francophone.

---

<sup>1</sup> Agile Fluency est une marque commerciale de James Shore et Diana Larsen. (Nous avons eu des problèmes avec d'autres personnes utilisant le terme "Agile Fluency" tout en déformant notre cadre. Nous avons donc pensé que nous devions en faire une marque commerciale pour éviter que cela ne se produise.)

Par ailleurs, nous avons été confrontés à des difficultés de traduction : des tournures de phrases idiomatiques, des mots techniques également utilisés à l'oral en français. Nous avons pris le parti de traduire le maximum de mots en français. Nous savons que les mots utilisés par les auteurs sont connotés, embarquent avec eux une définition et beaucoup d'invisible. Invisible pas toujours connu des non-anglophones. Nous avons donc choisi des mots français pour rendre plus accessible cette part d'invisible.

Ce choix nous a amené à traduire les termes directement liés au cadre lui-même, nous proposons ainsi ces traductions :

Termes anglais	Traductions proposées dans cet article
Fluency	Maîtrise, aisance, fluidité, facilité
Zone (ex : Focusing zone)	Lieu
Focusing / Focus	Alignement / aligner
Delivering / deliver	Livraison / livrer
Optimizing / optimize	Optimisation / optimiser
Strengthening	Renforcement

Bonne lecture !

# Présentation du modèle

Nous avons observé que les équipes agiles traversent quatre lieux distincts à mesure qu'elles apprennent.

Chaque lieu apporte des avantages spécifiques :

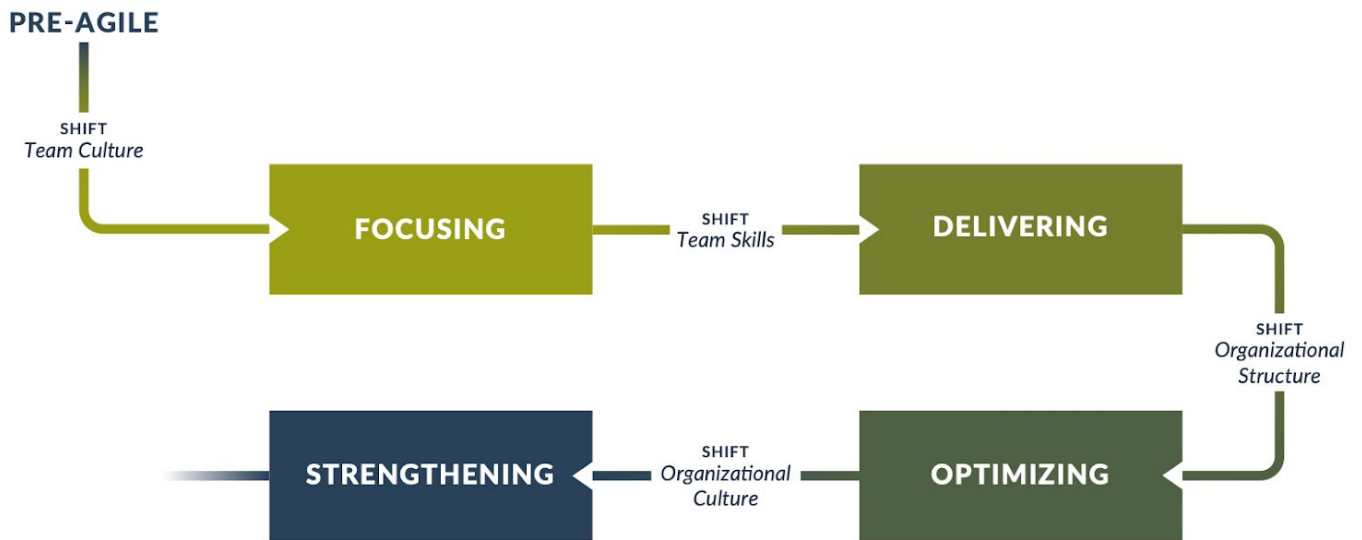
1. Les équipes qui se concentrent, s'alignent sur la valeur métier produisent de la valeur métier.  
Nous les appellerons, dans le reste de ce document, **les équipes *Alignement***.
2. Les équipes qui se concentrent sur la livraison respectent la cadence du marché.  
Nous les appellerons **les équipes *Livraison***.
3. Les équipes qui se concentrent sur l'optimisation de la valeur métier livrée sont en tête de leur marché.  
Nous les appellerons **les équipes *Optimisation***.
4. Les équipes qui comprennent réellement qu'elles appartiennent à une organisation plus grande, rendent leurs organisations plus fortes.  
Nous les appellerons **les équipes *Renforcement***.

Chaque lieu dépend d'un ensemble de compétences agiles. Une compétence est un comportement observable - tel que "l'équipe travaille avec un expert métier qui lui apporte les perspectives et les attentes de l'entreprise" - qui conduit aux avantages du lieu.

Dans le cadre de Agile Fluency, nous nous intéressons particulièrement à la maîtrise, à la capacité de suivre une habitude à tout moment, même sous pression.

Le développement agile est un sport d'équipe, donc la maîtrise est un trait de caractère de l'équipe, et non de chacun de ses membres. Dans la pratique, certaines compétences seront acquises par chacun des membres de l'équipe et d'autres seront la spécialité de quelques individus. Quoi qu'il en soit, la maîtrise d'une équipe vient de la capacité de ses membres à s'auto-organiser pour que les compétences individuelles soient mises à profit pour les bons problèmes, au bon moment. N'importe qui peut suivre un ensemble de techniques lorsqu'on lui donne le temps de se concentrer dans une salle de classe ; la vraie aisance relève de l'habileté, une routine qui persiste lorsque votre esprit est distrait par d'autres choses.

Une équipe maîtrise un lieu lorsqu'elle maîtrise toutes les compétences associées, y compris celles des lieux précédents. Bien que les équipes développent les nouvelles compétences dans n'importe quel ordre, même à partir de plusieurs lieux simultanément, nous avons observé que les équipes ont tendance à acquérir la maîtrise du lieu dans un ordre prévisible.



Vous pouvez télécharger et utiliser ce diagramme vous-même, à condition de respecter la notice de copyright. Téléchargez la version horizontale ([PNG](#), [PDF](#)) ; une version verticale ([PNG](#), [PDF](#)) ; ou une version détaillée ([PNG](#), [PDF](#))

## Choisir son lieu

Chacun des lieux de maîtrise, d'aisance, cité précédemment apporte des bénéfices nouveaux. On pourrait alors penser que le modèle s'apparente à un modèle de maturité dont le but serait d'atteindre le maximum de maturité. Ce serait une erreur. Contrairement aux modèles de maturité où plus de maturité est toujours mieux, le modèle Agile Fluency présente une collection de choix. Chaque lieu représente un choix entièrement réfléchi et mature. Chaque lieu apporte de la valeur.

Prenons la métaphore du trajet en bus. Quand une personne monte dans un bus, elle achète un titre de transport dont le prix dépend du lieu dans lequel se trouve sa destination. Un lieu plus lointain n'est pas considéré comme un lieu avec une plus forte valeur ; se rendre dans ce lieu coûte plus cher et allonge le temps de trajet. Tantôt, cette personnes achètera un titre de transport pour la banlieue avec l'objectif de se rendre à cet énorme centre commercial tantôt, elle préférera acheter un ticket pour rejoindre le centre ville car elle souhaite voir une pièce de théâtre. Aucun lieu n'est forcément mieux que l'autre - cela dépend entièrement de ce dont elle a besoin le jour J.

De la même façon, tout comme chaque lieu a sa valeur, ils viennent tous avec leurs défis qui leur sont propres. Dépenser plus que nécessaire pourrait avoir des conséquences organisationnelles et pourrait même brouiller la perception des gens de ce qu'est l'esprit agile.

Le lieu le plus en adéquation pour votre équipe dépend de votre organisation. **Livrer** et **Optimiser** sont souvent les meilleures cibles, mais **S'aligner**, et **Se Renforcer** peuvent aussi être de bons choix.

- Le lieu de l'**Alignement** comprend les fondamentaux de l'agilité où des équipes maîtrisant ce lieu apportent des bénéfices notoires en terme de transparence et de travail d'équipe. Bien que la maîtrise de l'**Alignement** n'inclue pas des pratiques technologiques durables / long-terme, elle permet de démontrer des succès et de créer des gages de réussites qui favoriseront les investissements futurs. Ce lieu est adapté à certaines organisations, comme les agences digitales, qui ne maintiennent pas leurs logiciels sur le long terme.
- Pour les équipes qui ont besoin de modifier et d'améliorer leurs logiciels au-delà de plusieurs mois, la maîtrise de la **Livraison** est souvent un meilleur choix. Ce lieu représente l'agile durable. Les équipes maîtrisant leur livraison ont peu de défauts, une forte productivité et réagissent rapidement aux demandes métiers. Maîtriser ce lieu représente/signifie souvent une avancée précieuse pour la plupart des équipes.
- Les organisations qui souhaitent imposer leur cadence sur leur marché, ou qui pressentent l'arrivée d'un élément susceptible de perturber leur marché, pourront s'appuyer sur le lieu d'**Optimisation**. On y trouve la promesse de l'agile : l'agilité d'entreprise innovante. Bien qu'il permette d'obtenir des gains spectaculaires, il requiert aussi des changements drastiques en termes de structure organisationnelle. Effectuer ces changements est souvent plus simple pour des organisations petites et réactives.
- Les dirigeants qui veulent innover sur la théorie et les pratiques managériales, peuvent trouver que le lieu **Renforcement** est le plus adapté pour leurs équipes, en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Cette zone est un futur possible de l'agile. La pratique avancée de l'agile semble s'orienter vers cette direction. Cependant, il faut être averti que cette zone exige de faire des recherches de pointe sur les théories de management et d'inventer de nouvelles façons de travailler.

Au sein même d'une seule organisation des lieux de maîtrise différents peuvent convenir à différentes équipes. Plus loin dans cet article, nous détaillons les investissements et les bénéfices que chaque lieu implique. A mesure que vous parcourrez les lieux, rappelez-vous que chacun possède ses propres coûts et compromis. Prenez du temps pour réfléchir aux compromis que vous serez prêts à faire avant de supposer que "plus", c'est mieux.

## Atteindre la maîtrise

La maîtrise est une question d'habitude plutôt que de compétences. Bien que l'apprentissage puisse consolider les techniques sous-jacentes, l'aisance qui est au coeur de la maîtrise requiert une pratique réfléchie jour après jour s'étalant sur plusieurs



mois. Cette aisance provient d'un investissement voulu dans l'apprentissage par la pratique.

Les compétences mises en jeu dans les lieux plus lointains requièrent plus de temps d'apprentissage que les compétences des premiers lieux. Plus tôt une équipe commence à travailler sur les compétences d'un lieu, plus tôt l'équipe développera une aisance dans ce lieu. Aussi, les compétences agiles se renforcent mutuellement. De fait, il est préférable de choisir un lieu de maîtrise que vous souhaitez atteindre et de pratiquer toutes les compétences requises pour ce lieu - et tous les lieux précédents - simultanément.

(Bien sûr, vous pouvez toujours changer d'avis. Aucun mal à commencer par un lieu pour changer plus tard. Cela prend juste plus de temps.)

Au fur et à mesure qu'une équipe met en pratique ses compétences, la fluidité se développe par à-coups. Les compétences ne se développeront pas une à une, de façon ordonnée et linéaire. Dans les faits, plusieurs compétences se développeront en parallèle. Vous verrez probablement assez rapidement des signes encourageants, mais atteindre une véritable maîtrise peut être lent et frustrant. Les compétences stagnent, avancent, puis reculent ; elles progressent à des niveaux différents.

L'un des facteurs clés qui affectent la maîtrise des équipes est le soutien de l'organisation. Pour continuer avec la métaphore du bus, l'équipe doit conduire le bus vers son lieu de maîtrise. Personne ne peut le faire à sa place. Mais l'organisation doit acheter le ticket de bus. Une organisation qui attend de la maîtrise sans fournir le soutien approprié sera sans nul doute déçue. Pire même, un soutien insuffisant peut induire un changement de personnes dans l'équipe et créer une culture d'entreprise cynique qui entrave le progrès. Avant de vous lancer dans votre voyage vers la maîtrise, assurez-vous que votre organisation est prête à apporter le soutien que ce voyage requiert.

L'un des investissements clés de l'organisation sera le temps. La véritable maîtrise prend bien plus de temps que l'on imagine ou que l'on souhaite y consacrer. Dans notre expérience en coaching d'équipes, une équipe passe entre 2 et 6 mois dans le lieu **d'Alignement**. Atteindre le lieu de **Livraison** nécessite entre 3 et 24 mois de plus, en fonction de l'ampleur de la dette technique dans le code. Atteindre une maîtrise **d'Optimisation** peut prendre entre 1 et 5 ans de plus, en fonction de la confiance de l'organisation et de la volonté à changer les structures hiérarchiques.

## Perdre de l'aisance

Il est rare d'observer des équipes stables perdre de leur aisance de leur propre fait. Dans notre expérience, la perte est souvent causée par une perturbation externe.

La cause la plus fréquente de perte de fluidité est lorsque la nouvelle direction décide que les approches agiles ne correspondent pas à sa vision. Sans le soutien de l'organisation et la capacité à continuer à pratiquer les enseignements acquis, la fluidité de l'équipe est rapidement minée.

Dans la plupart des cas, cette perte de fluidité s'accompagne d'une perte de l'expertise au fur et à mesure que les membres d'équipes, insatisfaits, cherchent un nouveau poste.

La rotation des membres de l'équipe est une cause connexe à la perte de fluidité. Une équipe qui gagne ou qui perd trop de membres peut éprouver de la difficulté à capitaliser sur ce qui a été appris. Cette notion est d'autant plus vraie pour les organisations qui montent des équipes nouvelles pour chaque projet.

Une croissance rapide de l'entreprise et des processus imposés peuvent également entraîner une perte de fluidité. Les jeunes entreprises qui réussissent y sont souvent confrontées. Quand elles sont petites, les entreprises se positionnent et opèrent de manière instinctive dans les lieux d'**Optimisation** voire même de **Renforcement**. (Elles n'ont pas nécessairement atteint l'aisance dans toutes les compétences, mais leur instinct les pousse dans la direction de ces lieux.) Une fois que la startup commence à se développer rapidement, elle introduit souvent de la bureaucratie et des processus qui endommagent accidentellement les processus et la culture *ad hoc* qui avaient (pourtant) permis d'obtenir cette fluidité.

## Aisance organisationnelle

Dans une organisation agile, le travail de l'organisation est effectué par des équipes et des personnes qui veulent collaborer, qui ont un objectif commun et un travail interdépendant. Par conséquent, l'aisance provient des *équipes*. Une personne ou une organisation peut contribuer à l'aisance d'une équipe, mais ne peut être à l'aise seule.

Bien qu'une organisation ne puisse pas elle-même être dans la maîtrise, il est logique de parler de la maîtrise permise par l'organisation. L'aisance d'une équipe ne dépend pas seulement des compétences de ses membres, elle dépend aussi des structures de management, des relations, de la culture d'entreprise et plus encore. Ne faites pas l'erreur d'accuser des individus pour un manque de maîtrise de leur équipe, ou de supposer qu'une personne hautement qualifiée garantira cette maîtrise. Le contexte organisationnel est souvent bien plus important.

Lorsqu'une équipe se heurte à un obstacle dans le développement de son aisance, elle se bat généralement avec quelques compétences spécifiques. Parfois, le problème est un manque de connaissances ou de compétences, et l'équipe a simplement besoin de formation et mentorat.

Plus généralement, le développement de l'équipe est en fait bloqué par des contraintes liées à l'organisation. Vous pouvez vérifier ces contraintes en effectuant un diagnostic de la maîtrise agile sur plusieurs équipes. (*The Agile Fluency Project* propose des solutions de diagnostic sur [agilefluency.org](http://agilefluency.org).) Si plusieurs équipes ont des difficultés avec les mêmes compétences, il y a un problème systémique qui exige un investissement et un changement au niveau de l'organisation.

Dans les sections qui suivent, nous décrirons les compétences et les investissements organisationnels nécessaires pour chaque lieu. Au fil de la lecture, pensez aux lieux que votre organisation peut faire émerger. A ceux qu'elle est actuellement conçue pour entraver.

# Les équipes *Alignement* produisent de la valeur métier

**Résumé** Agile fondamental

**Avantages** Meilleure visibilité du travail des équipes ; capacité à se réorienter.

**Investissement** Développement des équipes et conception des règles d'équipe

**S'inspirer de** Scrum, Kanban, et eXtreme Programming non technique

**Temps** 2 à 6 mois

Les équipes **Alignement** en maîtrise forment une équipe solidaire avec des objectifs communs. Elles pensent et planifient en fonction de bénéfices que leurs sponsors, clients et utilisateurs verront dans leur logiciel. Cela contraste avec les équipes qui commencent tout juste leur parcours agile, qui ont tendance à raisonner autour de pures considérations techniques, telles que les couches logicielles, et qui travaillent souvent comme contributeurs individuels avec des tâches assignées individuellement.

---

**Alignement** : *L'équipe pense et planifie en fonction de bénéfices que leurs sponsors, clients et utilisateurs verront de leur logiciel.*

---

Scrum, Kanban et les parties non techniques de l'eXtreme Programming sont des exemples de méthodes agiles que les équipes utilisent pour atteindre la maîtrise du lieu **Alignement**. Les user stories sont l'une des techniques les plus courantes que les équipes adoptent. D'autres techniques comprennent des backlogs produit, des rétrospectives, des timebox (comme les Sprints) et des tableaux d'avancement. Les équipes **Alignement** prêtent également attention aux concepts d'interaction tels que la sécurité psychologique, la charte d'équipe, l'apprentissage de groupe et les retours des pairs.

Les équipes qui maîtrisent ce lieu montrent ce sur quoi elles travaillent et comment cela progresse du point de vue de la valeur métier, au moins une fois par mois. C'est l'indicateur central pour les équipes **Alignement**. Ce n'est pas le seul avantage que vous devriez attendre d'une telle équipe, mais c'est un moyen facile et rapide de vérifier si une équipe se sent à l'aise dans ce contexte. Si vous n'avez pas de visibilité sur les priorités métiers de l'équipe, ou si ces priorités ne reflètent pas ce sur quoi l'équipe travaille réellement, alors l'équipe n'est pas encore dans la maîtrise.

## Bénéfices attendus

### TRANSPARENCE

**Principal indicateur** : Une fois par mois, a minima, l'équipe montre sur quoi elle travaille et comment elle progresse sur la valeur métier.

**Réduire le risque** : La direction, le management sait quand l'équipe se trompe de direction ou ne fait pas de progrès, et a la capacité d'intervenir positivement.

### RÉUSSITES

**Augmenter la productivité** : L'équipe réfléchit régulièrement à ses habitudes de travail, les adapte et les ajuste afin de livrer plus de valeur.

**Augmenter le retour sur investissement** : L'équipe concentre son travail sur la priorité qu'on leur a présentée comme étant la plus importante pour l'entreprise.

**Augmenter le retour sur investissement** : Chaque mois, l'équipe progresse de façon incrémentale sur les priorités de l'entreprise.

### ALIGNEMENT

**Augmenter la productivité** : La communication participative réduit les malentendus et les délais entre les membres de l'équipe.

Les avantages de ce lieu découlent d'une communication efficace, d'un travail d'équipe collaboratif et d'une amélioration continue de l'équipe. La maîtrise de ces concepts n'est pas un défi technique, mais le passage à une culture d'équipe peut être difficile pour certaines personnes.

Les membres de l'équipe doivent apprendre à planifier en fonction des retombées économiques plutôt qu'en fonction de la technologie. Ils doivent apprendre à assumer la responsabilité de la réussite de l'ensemble de l'équipe, et plus seulement de leurs contributions individuelles. Les managers doivent apprendre à soutenir le travail d'équipe plutôt que de raisonner en termes individuels pour la planification des tâches et les récompenses.

## Compétences de ce lieu

### RÉPONDRE AUX BESOINS MÉTIERS

L'équipe travaille avec une personne qui représente le métier et lui fournit le point de vue et les attentes de l'entreprise.

Les parties prenantes, côté métier, sont assurées que l'équipe travaille sur l'élément ayant le plus de valeur pour elles.

L'équipe planifie son travail et montre les progrès réalisés par morceaux que son représentant métier comprend et évalue.

Le représentant métier de l'équipe voit et peut changer l'orientation de l'équipe une fois par mois *a minima*.

La direction donne le droit à l'équipe de travailler à un rythme qui lui permet de répondre aux besoins de l'entreprise indéfiniment.

### TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE

L'équipe génère ses propres tâches quotidiennes et son propre plan (en fonction des besoins de son représentant métier).

Les membres de l'équipe considèrent que leur plan est le travail de l'équipe et non celui des individus.

Les membres de l'équipe partagent la responsabilité de la réalisation de leur plan.

Le management considère que le plan est le travail de l'équipe plutôt que d'attribuer la responsabilité à des individus.

### POURSUIVRE L'EXCELLENCE DE L'ÉQUIPE

L'équipe adopte une approche commune de son travail et l'améliore constamment.

L'équipe est consciente de la façon dont les relations entre les membres de l'équipe affectent leur capacité à réussir et tente de façon proactive de les améliorer.

L'équipe est consciente de la façon dont son environnement de travail influe sur sa capacité à faire le travail et tente de façon proactive de l'améliorer.

**Compromis investissement/valeur** : Il faut entre 2 et 6 mois de pratique à un groupe de collaborateurs individuels indépendants pour passer à un style de travail collaboratif qui est axé sur l'équipe. Leur maîtrise agile dépend non seulement de leurs efforts, mais aussi des investissements de leur organisation. Comme nous l'avons déjà dit, il se peut que l'équipe conduise son autobus agile, mais son organisation doit acheter le ticket de bus.

Pour de nombreux managers et organisations, les investissements les plus difficiles ne sont pas d'ordre financier. Pour permettre à une équipe de travailler efficacement en équipe, il peut être nécessaire de modifier le comportement de la direction, pour certains membres, de se dédier à l'équipe (ou à ce travail d'équipe) à plein temps et de réaménager les espaces de travail physiques. En particulier, les managers doivent passer de la gestion des contributions des individus à la gestion du système - en guidant les processus, les habitudes de travail, les compétences et le contexte de l'équipe de manière à ce que celle-ci prenne des décisions correctes sans l'intervention explicite du management.

Nous voyons beaucoup d'organisations qui choisissent de ne pas faire ces investissements, mais qui attendent quand même de la maîtrise de la part de leurs équipes. Dans ces situations, les compétences des équipes se développent lentement et il est rare qu'elles atteignent une maîtrise complète. Si votre organisation ne peut pas faire les investissements nécessaires, les approches agiles seront décevantes.

## Investissements organisationnels communs

- Choisissez des membres d'équipe ayant les compétences, la formation et la volonté de travailler ensemble à 100% à leur équipe.
- Créez un espace de travail partagé axé sur la productivité, en préférant fortement une pièce dédiée. Si une salle physique n'est pas possible, fournissez un espace de travail virtuel permettant de riches interactions, et acceptez que cela soit moins efficace.
- Assurez-vous qu'une personne ayant une expertise sur les priorités métier et la valeur client soit disponible pour agir en tant que représentant métier de l'équipe.
- Supprimez les obstacles à un travail d'équipe efficace, tels que le classement favorisant la rivalité, les récompenses individuelles et les équipes dispersées.
- Accompagnez et formez les membres de l'équipe aux compétences de ce lieu.
- Formez les managers à créer un environnement favorisant le travail d'équipe et à gérer le système de travail plutôt que les contributions individuelles.

En échange de ces investissements, vous aurez une plus grande visibilité sur le travail de vos équipes. Vous pourrez les orienter vers les 20% de leur travail qui fournissent 80% de la valeur.

# Les équipes *Livraison* suivent la cadence du marché

**Résumé** *Agile durable*

**Avantages** *Peu de défauts et productivité élevée*

**Investissement** *Productivité réduite lors du développement des compétences techniques.*

**S'inspirer de** *eXtreme Programming, mouvement DevOps*

**Temps** *+3 à 24 mois*

Les équipes qui maîtrisent ce lieu ne se concentrent pas seulement sur la valeur métier, elles la produisent en livrant aussi souvent que leur marché l'accepte. C'est ce qu'on appelle "livrer à la cadence du marché". Les équipes **Livraison** se distinguent des équipes **Alignement** non seulement par leur capacité à livrer, mais aussi à livrer quand elles le désirent.

---

**Livrer** : *L'équipe peut livrer ses derniers travaux, avec un risque et un coût minimes, quand l'entreprise le souhaite.*

---

L'[eXtreme Programming](#) (XP) a lancé de nombreuses techniques utilisées par les équipes **Livraison** et son influence reste marquée encore aujourd'hui. La quasi-totalité des équipes qui maîtrisent ce lieu utilisent ses innovations majeures comme l'intégration continue, le développement piloté par les tests et le *refactoring* "sans pitié".

Ces dernières années, le [mouvement DevOps](#) a élargi les idées d'XP aux environnements modernes basés sur le cloud. Les techniques de [livraison continue et de déploiement continu](#) du mouvement sont utilisées par la plupart des équipes **Livraison**. Autres techniques utiles : la conception émergente, la propriété collective du code et la programmation en binôme ou en groupe.

Les équipes qui maîtrisent le processus de livraison créent des logiciels peu défectueux, qui peuvent être livrés aussi souvent que votre organisation le souhaite. Si une équipe ne peut pas livrer à volonté, elle n'est pas encore dans la maîtrise de ce lieu.



## Bénéfices attendus

### TRANSPARENCE

**Principal indicateur** : L'équipe peut livrer ses derniers travaux, avec des risques et coûts minimes, quand l'entreprise le souhaite.

**Réduire le risque** : Les défauts systémiques dans votre cycle de production se manifestent tôt.

**Augmenter la satisfaction** : L'équipe fournit des prévisions de livraison utiles aux managers et aux clients, au besoin.

### RÉUSSITE

**Augmenter la productivité** : L'équipe a un faible taux de défauts, perd donc moins de temps à corriger les bugs et investit davantage de temps pour les améliorations.

**Augmenter la productivité** : La dette technique est minimale, ce qui rend les changements moins coûteux et plus rapides.

**Augmenter le retour sur investissement** : L'équipe suit la cadence du marché, en récoltant de la valeur aussi souvent que le marché en produira.

### ALIGNEMENT

**Augmenter la productivité** : Le taux de défauts et la dette techniques étant faibles, le moral est bon et les équipes sont épanouies, ce qui fidélise et améliore la productivité.

**Livraison** est le lieu le plus technique. Il y a beaucoup de compétences à acquérir. Certaines, comme le développement piloté par les tests par exemple, nécessitent peu de temps pour les apprendre mais prennent toute une vie à maîtriser. Les membres de l'équipe tireront des avantages à étudier et pratiquer les techniques décrites par les gourous de l'eXtreme Programming, du DevOps et de la qualité logicielle. Les managers devront s'assurer que l'équipe soit composée de personnes qui ont collectivement toute l'expertise nécessaire, et ils devront sensibiliser les parties prenantes pour établir que : le travail réfléchi est plus valorisé que la rapidité, l'opportunisme.

## Compétences de ce lieu

### **RÉPONDRE AUX BESOINS MÉTIERS**

Le code source de l'équipe relatif aux produits est de qualité "Production". Tous les travaux les plus récents sont livrés dans un environnement équivalent à la production au moins une fois par jour.

Le représentant métier de l'équipe peut livrer (ou activer) les derniers travaux de l'équipe à sa guise.

L'équipe fournit sur demande au représentant métier des fourchettes de prévisions de livraisons utiles.

L'équipe se coordonne avec ses parties prenantes pour développer son code et ses autres artefacts de manière à en assurer la maintenance, à moindre frais, indéfiniment.

### **TRAVAILLER EFFICACEMENT EN ÉQUIPE**

Les développeurs considèrent que le code et artefacts assimilés appartiennent à l'équipe, et non à des individus. Ses modifications et améliorations sont vues comme une responsabilité collective.

Toutes les compétences nécessaires au quotidien pour concevoir, développer, expédier, surveiller, entretenir, etc le produit, fruit du travail de l'équipe, sont immédiatement disponibles dans l'équipe.

### **POURSUIVRE L'EXCELLENCE TECHNIQUE**

Lorsqu'ils travaillent avec du code et artefacts assimilés, les membres de l'équipe améliorent la qualité technique, ne serait-ce que légèrement, par rapport à ce dont ils ont hérité.

Les mises en production sont automatisées et ne prennent pas plus de dix minutes d'effort manuel.

L'équipe écrit du code de qualité "Production" sans avoir besoin de phases de tests manuels.

Tous les membres de l'équipe sont conscients de la façon dont leurs compétences professionnelles et techniques affectent leur capacité à atteindre leurs objectifs ainsi qu'à réduire leurs coûts de maintenance. Ils cherchent de façon proactive à monter en compétences sur ces domaines.

**Compromis investissement/valeur** : Le développement des compétences des membres de l'équipe, pour atteindre la maîtrise prend du temps et demande des efforts importants. La maîtrise du lieu **Livraison** apparaît généralement entre 3 à 24 mois après la maîtrise du lieu **Alignement**, selon le nombre d'heures de coaching dont bénéficie l'équipe et le montant de la dette technique dans son code. Dans de grands systèmes, avec une dette technique considérable, pourraient prendre encore plus de temps.

Des formations peuvent initier les stagiaires/étudiants aux concepts nécessaires pour maîtriser le lieu **Livraison**, mais ils présentent souvent des difficultés à transposer les exemples des cours sur leurs problématiques réelles. Dans de nombreux cas, la maîtrise exige également d'engager des développeurs-coachs qualifiés pour travailler avec l'équipe sur leurs projets du quotidien. En plus, la productivité semble souvent diminuer à mesure que l'équipe acquiert de nouvelles compétences et rembourse la dette technique dans le code existant.

## Investissements organisationnels courants

- pendant que les membres de l'équipe acquièrent de nouvelles compétences, permettez une période où la productivité sera réduite.
- Intégrez à l'équipe des disciplines techniques non liées à la programmation, comme la qualification et les équipes infrastructures.
- Proposez une formation sur les pratiques agiles pour les profils techniques.
- Engagez des praticiens-coachs qualifiés pour mentorer l'équipe sur son code de production.

Malgré les coûts, les avantages de la maîtrise du lieu **Livraison** sont considérables. Des équipes dans la maîtrise produisent des logiciels très peu défectueux et maintiennent la dette technique au minimum, ce qui signifie qu'elles ont plus de temps pour livrer les fonctionnalités. Il faut du temps pour que la dette technique préexistante soit remboursée et que les bénéfices apparaissent, mais une fois qu'ils le sont, vous constaterez des temps de développement plus courts, des logiciels de meilleure qualité et une réactivité considérablement améliorée.

# Les équipes *Optimisation* sont en tête sur leur marché

**Résumé** *Promesses de l'Agile*

**Avantages** *Des livraisons de plus grande valeur et de meilleures décisions concernant les produits.*

**Investissement** *Capital social à consacrer pour le transfert des décisions et de l'expertise métier au sein de l'équipe.*

**S'inspirer de** *Lean Software Development, Lean Startup, Beyond Budgeting*

**Temps** *+1 à 5 ans*

Dans la maîtrise, les équipes **Optimisation**, comprennent ce que le marché veut, ce dont l'entreprise a besoin, et comprennent comment répondre à ces besoins. Ou, comme dans un environnement startup, elles savent ce qu'elles doivent apprendre et comment s'y prendre pour l'apprendre. Contrairement aux équipes **Livraison**, les équipes **Optimisation** ont non seulement la capacité de livrer sur le marché, mais elles savent également ce qu'elles doivent livrer sur le marché.

---

**Optimisation** : *L'équipe comprend ce que le marché veut, ce dont l'entreprise a besoin et comment répondre à ces besoins.*

---

La plupart des méthodes agiles sont conçues pour aider les équipes à atteindre la maîtrise d'**Alignement** ou de **Livraison**. Pour gagner en maîtrise dans le lieu **Optimisation**, commencez par un socle **Livraison** (telle que Scrum + XP + DevOps ou Kanban + XP + DevOps ou simplement XP + DevOps) et superposez sur ces fondations des techniques centrées sur le produit.

Le Lean Startup et le Lean Software Development - qui, malgré leurs noms similaires, sont des approches différentes - sont tous deux de bons endroits pour commencer. Les managers gagneront à se familiariser avec l'approche Beyond Budgeting. A partir de là, préparez-vous à rechercher et à expérimenter des techniques agiles axées sur le produit. Parmi les sujets utiles, mentionnons la découverte client (*customer discovery*), la découverte continue de produits (*continuous product discovery*), le *design thinking*, le *story mapping* et l'*adaptive planning*.

Les équipes **Optimisation** dans la maîtrise comprennent leur marché. Elles connaissent non seulement le “*quoi*” de ce qu’elles construisent, mais aussi le “*pourquoi*”. Les conversations avec une équipe maîtrisant ce lieu démontreront a minima une vision claire de la position de ses produits sur le marché. L’équipe définit ses propres indicateurs de succès, elle sera dans la capacité de défendre ces choix et elle aura des plans pour améliorer sa position sur le marché.

Si une équipe n’a pas ce genre de compréhension de ses produits et de son marché, ou si elle produit moins de valeur que ses investissements, elle ne maîtrise pas encore ce lieu. En corollaire, les équipes **Optimisation** qui maîtrisent ce lieu se coordonnent avec les dirigeants pour annuler ou faire pivoter les produits et les initiatives à faible valeur.

## Bénéfices attendus

### TRANSPARENCE

**Principal indicateur** : *L’équipe décrit la position de ses produits sur son marché et comment elle va améliorer sa position.*

**Réduire le risque** : *L’équipe se coordonne avec la direction pour annuler ou faire pivoter les projets de faible valeur dès le début.*

### RÉALISATIONS

**Augmenter le retour sur investissement** : *L’équipe livre des produits qui répondent aux objectifs de l’entreprise et aux besoins du marché.*

**Augmenter le retour sur investissement** : *L’équipe apprend des retours du marché pour anticiper les besoins des clients et créer de nouvelles opportunités.*

**Augmenter le retour sur investissement** : *L’équipe comprend une vaste expertise qui favorise la prise de décisions optimales en matière de coûts et de valeur.*

### ALIGNEMENT

**Augmenter la productivité** : *L’expertise étendue de l’équipe élimine les temps d’attente et accélère la prise de décision.*

**Augmenter la productivité** : *La confiance mutuelle entre l’équipe et son organisation mène à des négociations rapides et efficaces.*

L'un des plus grands défis de la maîtrise de ce lieu est de donner à l'équipe un véritable contrôle sur l'orientation de ses produits. La distinction entre une équipe **Optimisation** et une équipe **Livraison** est que, dans les limites du cadre, l'équipe **Optimisation** prend ses propres décisions sur ce qu'elle doit financer et où elle doit concentrer ses efforts. Les managers doivent déléguer ce pouvoir aux équipes, ce qui constitue souvent un changement difficile pour les organisations.

---

*La distinction entre une équipe **Optimisation** et une équipe **Livraison** est que la première prend ses propres décisions sur ce qu'elle doit financer et où elle doit concentrer ses efforts.*

---

Bien sûr, pour s'appropriier ces décisions, les équipes doivent avoir les éclairages nécessaires pour prendre les *bonnes* décisions... Ou du moins savoir quelles expériences les aideront à découvrir les bonnes décisions. Acquérir cette expertise implique généralement d'intégrer des non-développeurs dans l'équipe à plein temps. Les exemples les plus courants sont les chefs de produit (*product managers*), les *business analysts* et autres experts métier, mais ils peuvent aussi inclure des collaborateurs du marketing, du commerce ou du service client.

Ce genre de changements structurels nécessite une autorisation de haut niveau de l'organisation, qui peut être difficile à obtenir. Bien que vous puissiez être tenté d'embaucher de nouveaux employés pour réduire les écarts, il est généralement plus efficace d'inclure des employés qui comprennent déjà les priorités et les contraintes uniques de votre entreprise.

Aussi étonnant que cela puisse sembler, les développeurs et les testeurs, en particulier ceux qui ont de l'ancienneté dans l'entreprise, peuvent être une excellente source d'expertise sur les produits. Lorsque vous recherchez des personnes pour apporter une expertise métier à votre équipe, ne négligez pas la possibilité de former des experts sur les compétences métiers dont vous avez besoin. Les appels commerciaux et les visites clients sont une excellente façon d'apporter de nouvelles perspectives.

## Compétences de ce lieu

### **RÉPONDRE AUX BESOINS MÉTIERS**

L'équipe décrit sa feuille de route et ses progrès en fonction des mesures d'impact métier définies conjointement avec la direction.

L'équipe collabore avec les intervenants internes et externes, le cas échéant, pour déterminer SI, et si oui, QUAND les prévisions de livraison ont le meilleur retour sur investissement.

## TRAVAILLER EN CONFIANCE ET AUTONOMIE

L'équipe se coordonne avec la direction pour comprendre et préciser son rôle dans la mise en oeuvre de la stratégie d'entreprise.

L'équipe prend et assume conjointement la responsabilité, de l'atteinte des impacts métier qu'elle a définis avec la direction.

Le management donne à l'équipe les ressources et le pouvoir dont elle a besoin pour atteindre, de façon autonome, ses impacts métier.

La direction s'assure que toutes les compétences dont l'équipe a besoin au quotidien - pour comprendre son marché et atteindre l'impact souhaité - sont représentées par des membres d'équipe présents à temps plein.

## POURSUIVRE L'EXCELLENCE PRODUIT

L'équipe s'engage auprès de ses clients et marchés à comprendre les besoins et opportunités des produits.

L'équipe formule des hypothèses sur les opportunités pour l'entreprise et conduit des expériences pour les tester.

L'équipe planifie et développe son travail de manière à pouvoir changer complètement de plan, sans gaspillage, avec un préavis de moins d'un mois.

**Compromis investissement/valeur** : Donner aux équipes le pouvoir de décision et l'expertise correspondante remet en question les structures organisationnelles existantes. Cela peut prendre plusieurs années - non pas à cause des compétences requises, mais parce que les managers et les dirigeants dans l'organisation doivent apprendre à faire confiance à l'utilisation des idées agiles par leurs équipes avant d'apporter des changements qui affecteront leur pouvoir, leur contrôle et les méthodes de travail auxquelles ils sont habitués.

Investir dans ces changements exige une compréhension des bonnes compétences politiques et une conviction profonde de la valeur des bénéfices. Les ambassadeurs devront dépenser leur capital social pour y parvenir. Les managers peuvent avoir besoin de coaching pour soutenir les environnements agiles à haut rendement, car leur travail passe de la prise de décision tactique à la définition de la direction de l'équipe et à l'orchestration d'un alignement transverse à l'organisation.

## Investissements organisationnels courants

- Dédiez des équipes à 100% à des produits ou des marchés particuliers.
- Intégrez des experts métiers comme membres d'équipe à temps plein. Ne (pré)supposez pas qu'une seule personne suffira.
- Donnez aux équipes la responsabilité de leur budget, de leur plan et de leurs résultats ; jugez-les sur les impacts et non sur le respect des plannings.
- Permettez et exigez aux managers de travailler en collaboration avec toute l'organisation pour éliminer les obstacles à la bonne performance de l'équipe.
- Proposez du coaching aux managers. Sensibilisez-les sur le fait que les équipes agiles hautement performantes et auto-organisées changent la nature du management.

La maîtrise du lieu **Optimisation** réduit les coûts de communication, élimine les transferts bureaucratiques et permet de réagir rapidement aux conditions changeantes de l'entreprise. Ses investissements bouleversent le *statu quo*, ils ne conviennent donc pas à toutes les organisations. Mais, pour les organisations qui souhaitent suivre le rythme du changement sur leur marché, un investissement dans la maîtrise **Optimisation** vaut la peine d'être envisagé.



# Les équipes *Renforcement* rendent leurs entreprises plus fortes

**Résumé** Futur de l'agile

**Bénéfices** Apprentissage inter-équipes et meilleures décisions organisationnelles

**Investissement** Temps et risque dans l'élaboration de nouvelles approches de gestion de l'organisation.

**S'inspirer de** Design des organisations et théories de la complexité

**Temps** Inconnu

Là où les équipes **Optimisation** ont la capacité de comprendre et de répondre aux besoins de leur marché, les équipes **Renforcement** jouent également un rôle plus important dans leur organisation.

---

**Renforcer** : *L'équipe comprend son rôle dans le système organisationnel global et travaille activement à rendre ce système plus efficace.*

---

Les équipes **Renforcement** contribuent à leur organisation de trois façons. Premièrement, elles comprennent en quoi elles font partie d'un système plus vaste. Elles comprennent comment leur propre but s'aligne sur ceux des autres équipes pour atteindre une plus grande stratégie. Elles travaillent activement à rendre cette stratégie plus efficace.

Deuxièmement, elles diffusent délibérément leur expertise dans l'organisation. Elles cherchent des occasions de mettre leurs compétences au service d'autres équipes et d'apprendre des autres équipes.

Troisièmement, l'organisation répartit les décisions d'orientation entre les équipes. Les leaders mettent en places des structures conçues pour distiller les réflexions collectives des équipes et les canaliser vers des améliorations organisationnelles.

On commence à apercevoir des lueurs de **Renforcement** dans des organisations autour du monde. Des entreprises comme Valve Software, Semco, Zappos et AppFolio sont en train de tester ce lieu. Nous voyons également des techniques de pointe telles que les équipes auto-constituées et les réunions stratégiques menées en forum ouvert montent en puissance dans les meilleures équipes agiles. Cela dit, ce lieu est spéculatif. Nous pensons que c'est peut-être l'avenir de l'agile, mais nous ne savons pas exactement à quoi il ressemblera.

Bien que nous ne soyons pas tout à fait certains de la forme que prendra ce lieu, nous avons vu suffisamment d'exemples pour tirer des conclusions sur les bénéfices que pourraient apporter des équipes maîtrisant ce lieu.

## Bénéfices attendus

### TRANSPARENCE

**Principal indicateur** : *L'équipe décrit son travail dans le contexte des autres initiatives de l'entreprise, ce qui permet d'équilibrer les produits les uns par rapport aux autres.*

**Réduire le risque** : *L'équipe soulève - et aide à résoudre - les goulets d'étranglement et problèmes interorganisationnels au plus tôt.*

### RÉALISATIONS

**Augmenter le retour sur investissement** : *L'équipe participe à des activités multi-équipes qui optimisent la chaîne de valeur de l'organisation.*

**Augmenter la productivité** : *L'équipe reconnaît quand elle peut contribuer au travail d'une autre équipe, et quand ce travail est plus vital, elle réoriente ses efforts pour l'aider.*

### ALIGNEMENT

**Augmenter la productivité** : *L'équipe croise son contexte, ses perspectives, apprentissages et innovations avec d'autres équipes et d'autres parties de l'organisation.*

Ce lieu est le plus en adéquation approprié pour les organisations dont les dirigeants veulent être à la pointe de la théorie et de la pratique du management. Il exige de travailler à la pointe de la théorie organisationnelle et d'inventer de nouvelles façons de l'appliquer aux équipes agiles.

Si ce lieu est pour vous, faites des recherches sur les théories de la complexité - telles que Cynefin et la dynamique des systèmes humains - et sur les nouveaux concepts en matière de conception organisationnelle, y compris les structures de gouvernance alternatives telles que Open Space Agility, la sociocratie et l'holocratie.

Même si vous ne souhaitez pas maîtriser ce lieu, certaines des techniques développées ici méritent de retenir votre attention. Tout comme une équipe **Livraison** qui maîtrise son lieu aura certaines compétences sur les techniques liées au lieu **Optimisation**, vous pouvez bénéficier de techniques **Renforcement**. Deux exemples que nous avons directement expérimentés et qui valent la peine d'être essayés sont les équipes auto-constituées et les sessions stratégiques en format Forum Ouvert.

Pour la plupart des organisations, il est certainement préférable de laisser la maîtrise du lieu **Renforcement** comme une idée à observer de loin, le temps que la maîtrise du lieu **Optimisation** soit à portée de main. Cependant, pour les petites organisations qui mettent déjà l'accent sur les principes Lean et la pensée systémique, qui sont prédisposées à répartir la prise de décision entre les équipes et qui valorisent les approches visionnaires et les processus innovants, le lieu **Renforcement** offre un défi audacieux et un puzzle intrigant.

# Application du modèle Agile Fluency

Comme l'a dit George Box, "Tous les modèles sont faux, mais certains sont utiles." Le modèle Agile Fluency est une vue simplifiée de la réalité. Malgré les simplifications, nous avons constaté qu'il reflète avec précision les besoins de la plupart des organisations. Même lorsqu'ils ne correspondent pas parfaitement, les avantages, les compétences et les investissements que nous avons décrits sont des sujets de conversation utiles.

Vous pouvez appliquer le modèle de trois façons. Premièrement, utilisez-le pour voir quels types d'investissements agiles votre organisation doit faire. Un investissement insuffisant entraîne non seulement une progression lente, mais un cynisme et un ressentiment durables. Nous avons vu ce type d'échec bien trop souvent. Utilisez le modèle pour vous assurer que vos attentes sont en phase avec vos investissements.

---

*Un investissement insuffisant entraîne non seulement une progression lente, mais un cynisme et un ressentiment durables*

---

Deuxièmement, si vous ne percevez pas la maîtrise que vous attendiez, le modèle peut aider à révéler ce qui ne va pas. Effectuez un diagnostic pour découvrir quelles sont les compétences sur lesquelles les équipes ont des difficultés, puis proposez une formation et un soutien (L'*Agile Fluency Project* offre des options de diagnostic sur [agilefluency.org](http://agilefluency.org)). Si plusieurs équipes présentent des difficultés sur les mêmes compétences, le problème est probablement systémique, alors penchez-vous sur des changements organisationnels.

Enfin, le modèle est un moyen utile pour aligner les conversations sur les approches agiles. Les discussions sur les idées agiles peuvent facilement s'embourber lors de débats sur des méthodes, outils et pratiques spécifiques. Utilisez plutôt le modèle pour encourager la discussion sur ce que les gens veulent réaliser et comment ils vont s'y prendre.

Le modèle Agile Fluency Model est disponible pour que [vous puissiez l'adapter](#) à vos présentations. Vous pouvez également partager cet article pour créer des conversations sur les compétences des équipes et les besoins organisationnels. Pour les travaux dérivés, comme la réédition des listes de compétences, contactez-nous afin d'obtenir une autorisation.

Si vous avez besoin d'aide pour appliquer le modèle ou diagnostiquer des problèmes de fluidité, l'*Agile Fluency Project* dispose de contacts et de ressources supplémentaires. Visitez [agilefluency.org](http://agilefluency.org) pour en savoir plus.

## Conclusion

Dans notre travail avec les équipes et les organisations agiles, nous avons constaté que les équipes suivent une progression typique dans leur compréhension des approches agiles et des avantages pour leur organisation. Nous avons regroupé cette progression en quatre lieux de maîtrise. Chaque lieu est caractérisé par des avantages uniques et divers défis liés à l'adoption.

- Le premier lieu, **Alignement**, exige de l'équipe qu'elle apprenne à travailler ensemble pour se concentrer sur la création de valeur métier plutôt que sur la simple réalisation de tâches techniques. En échange, l'organisation acquiert une meilleure compréhension du travail de l'équipe et a davantage d'occasions d'influencer ce travail dans des directions positives. Ce lieu reflète les fondamentaux agiles.
- Le deuxième lieu, **Livraison**, exige de l'équipe qu'elle investisse dans l'apprentissage d'un large éventail de compétences en développement de logiciels. Ce lieu reflète la durabilité agile. Les compétences ne viennent pas facilement, mais avec du temps et un soutien organisationnel adéquat, l'équipe acquiert la capacité de créer et de livrer des logiciels peu défectueux aussi souvent que le marché l'accepte, ce qui donne à l'organisation de nouvelles possibilités de rentabiliser son investissement en développement logiciel.
- Le troisième lieu, **Optimisation**, représente la promesse de l'agile : une équipe qui danse et tourne en réponse aux conditions changeantes du marché, et qui prend collectivement la responsabilité de construire le meilleur produit que votre investissement peut acheter. Atteindre la fluidité dans ce lieu signifie avoir des experts métiers dans l'équipe à temps plein. Bien que ce changement de structure organisationnelle puisse être difficile, il en vaut la peine puisque l'équipe est davantage en mesure de servir votre entreprise.
- Le quatrième lieu, **Renforcement**, représente l'avenir de l'agile. Les équipes *Renforcement* collaborent avec d'autres équipes pour améliorer l'ensemble de leur organisation. Atteindre ce lieu nécessite une réflexion innovante et une volonté d'expérimenter.

Tous ces lieux offrent des avantages, et chacun correspond à certaines équipes. Utilisez le modèle pour provoquer des conversations sur les lieux que votre organisation souhaite soutenir. Une fois que vous aurez choisi vos lieux, prenez en compte les investissements nécessaires pour atteindre la fluidité et engagez-vous pleinement à faire ces investissements.

Les équipes ont besoin de temps pour développer leurs compétences. Elles se développeront par à-coups, en avançant et en reculant, et en atteignant des plateaux.

Dès le début, pratiquez autant de techniques ou de disciplines que possible. Les lieux de maîtrise représentent des plateaux naturels où vous verrez différents avantages et défis à surmonter.

Soyez conscient que le contexte organisationnel peut entraver la fluidité. Soyez attentif aux problèmes systémiques qui ont les mêmes conséquences sur plusieurs équipes. C'est souvent révélateur d'un besoin de changements organisationnels.

Nous avons vu des équipes traverser ces lieux de maîtrise encore et encore. En partageant nos expériences avec vous, nous espérons vous donner une meilleure idée des possibilités des approches agiles et une meilleure compréhension des défis qu'elles posent. Nous vous souhaitons, à vous et à vos équipes, d'atteindre plus de fluidité et de succès..

Ce livre est publié par L' *Agile Fluency Project* LLC.

Passez au niveau de Coaching Haute Performance lors de notre prochain Atelier de Facilitateurs !

[Pour en savoir plus et vous inscrire, cliquez ici.](#)

Augmentez votre influence en tant que conseiller de confiance.

[Devenez un facilitateur agréé.](#)

L'Agile Fluency Project sponsorise également d'autres ateliers et événements.

[Pour en savoir plus et vous inscrire, cliquez ici.](#)

## Remerciements (pour la version anglophone)

Nous voulons exprimer notre reconnaissance envers tant de personnes. La liste des personnes à remercier comprend : les relecteurs qui ont lu nos ébauches, les groupes qui ont écouté nos présentations, les collègues qui ont remis en question notre façon de penser, les équipes qui ont partagé leurs expériences, ainsi que les clients qui ont reconnu la pertinence et l'utilité de nos idées. Chacun a offert son soutien et ses encouragements pendant que nous élaborions le modèle, puis l'article. Ils sont nombreux. Pour les mentionner individuellement, il faudrait un autre livre à part. Ils se reconnaîtront.

Nous nous sentons particulièrement redevables envers Martin Fowler. Il a montré sa confiance dans notre travail en publiant l'article original. Il a relayé nos travaux de plusieurs façons. Après quelques années, il nous a convaincu à formaliser ce que nous avons appris. Ce livre/article est une version révisée, mise à jour et publiée en 2018. Il nous a poussés de la bonne façon.

Nous avons aussi une gratitude sans fin envers Adam Light. Adam nous a aidés à faire d'un article et d'une pile d'imprimés une startup. Il est resté à nos côtés bien plus longtemps qu'il ne devait.

Nous apprécions les coachs et consultants Agiles qui nous ont inspirés. Ils se sont servis de notre travail pour ouvrir la voie à *Agile Fluency Suite*, puis ont aidé les entreprises et les équipes dans leur cheminement vers le développement logiciel agile. Cette édition de l'ebook leur est dédiée, ainsi qu'à leurs futurs pairs.

Merci,  
Diana et James

## Remerciements (pour la version francophone)

Merci à Diana Larsen, James Shore et toute l'équipe d'*Agile Fluency* pour évidemment l'invention du modèle, de nous avoir permis de traduire cet ebook et pour la qualité des échanges par email. Un réel plaisir.

Merci à Maxime Lecoq, à Jonathan Litty et Yannick Grenzinger pour avoir dit oui dès le début de cette traduction, à Pablo Pernot, Fleur Saillofest, Tiphany Vinet et Sara Dufour pour leurs relectures, pour les commentaires et suggestions bien sentis.

Merci à tous mes collègues coachs de benext qui m'ont toujours encouragé dans cette aventure, qui m'ont toujours demandé des nouvelles.

Merci  
[Nils Lesieur](#)



## A propos des auteurs

L'*Agile Fluency Project* aide les coachs, les consultants et les agents du changement à mettre en pratique les connaissances du Modèle Agile Fluency™. Nous imaginons un monde où l'Agilité est bien comprise dans chaque organisation, où toutes les équipes s'entraînent efficacement pour soutenir l'amélioration continue et où chaque équipe fonctionne à un niveau de compétence fluide et adapté à son objectif.

## Notre histoire

James Shore et Diana Larsen ont conçu le modèle *Agile Fluency* à partir de leurs observations personnelles et de leur profonde expérience terrain. Ils ont décrit le modèle en collaboration avec d'autres leaders d'opinion de la communauté agile. Martin Fowler, qui a été l'un des premiers à soutenir le Modèle, a publié leur article fondateur en 2012.

Suite à une série de collaborations utilisant le modèle *Agile Fluency* pour servir des clients consultants, James et Diana ont co-fondé le *Agile Fluency Project* avec Adam Light en 2014.

### James Shore

James Shore enseigne, écrit et conseille les entreprises sur les processus de développement agiles. Il a dirigé sa première équipe Agile en 1999 et a été l'un des premiers à pratiquer l'eXtreme Programming en 2000. Aujourd'hui, il s'attache à aider les gens à comprendre comment les aspects techniques, commerciaux et sociaux de l'Agile s'imbriquent pour créer des logiciels performants.

James a reçu le prix Gordon Pask de l'*Agile Alliance* pour avoir contribué aux pratiques agiles et co-écrit *The Art of Agile Development*. InfoQ l'a nommé l'une des "personnes les plus influentes en agile". Il écrit à propos du développement logiciel sur son blog *Art of Agile* et anime la série de vidéos "*Let's Code : Test-Driven JavaScript*."



## Diana Larsen

Diana Larsen est l'auteure de *Agile Retrospectives : Making Good Teams Great*, *Liftoff : Start and Sustain Successful Agile Teams*, et *Five Rules for Accelerated Learning*. Depuis plus de 20 ans, elle travaille avec des leaders pour concevoir des systèmes de travail, améliorer le rendement des projets et soutenir le leadership et l'agilité de l'entreprise.

Conférencière et membre active de sa communauté professionnelle, Diana a endossé des rôles de leadership, à l'*Agile Alliance*, à l'*Organization Design Forum*, et à l'*Agile Open Initiative*.

