

## Agilité ?

Il existe plusieurs perceptions de ce que l'on entend par **agilité**<sup>8</sup>. Pour un certain canal historique, il ne peut s'agir que d'agilité logicielle au service de la libération des développeurs. Pour beaucoup en entreprise, il s'agit d'appliquer des "méthodes agiles" à de la gestion de projet. Fréquemment, cela se résume à déployer le *framework* Scrum en espérant améliorer son time to market et diminuer ses coûts.

Bien entendu, le "Digital" amène le logiciel aujourd'hui, et sans doute encore plus demain, dans tous les domaines de l'entreprise et de la vie personnelle. Par exemple dans l'automobile : "*beaucoup de nouveaux modèles contiennent plus de 10 millions de lignes de code logiciel*"<sup>9</sup>. Le logiciel représente une partie importante de la création de valeur d'une entreprise. Néanmoins, pour qu'une entreprise soit en mesure de s'adapter en permanence aux turbulences, il faut plus que d'appliquer des "méthodes agiles" au niveau des équipes de développement logiciel.

Je porte une définition beaucoup plus large de l'agilité. (Vous retrouverez quelques conseils de lecture dans la bibliographie en fin d'ouvrage.)

Le manifeste agile rédigé en 2001 s'inscrit dans une vision qui, parfois "à l'insu de leur plein gré", dépasse le terrain de

---

<sup>8</sup> cf. mon article "Agilité, échelle et différents points de vue" (<https://goo.gl/E71aig>) et 15 définitions d'agile que j'ai recensées dans ce document : <https://t.co/01Aumu85XO>  
<sup>9</sup><https://www.journaldunet.com/solutions/expert/57428/10-millions-d-e-lignes-de-code-dans-les-voitures-connectees---le-nouveau-casse-tete-des-constructeurs-automobiles.shtml>

jeu de ses auteurs : le logiciel. **Adaptabilité et réponse au changement**, revendique Martin Fowler, co-auteur du manifeste :

*“Nous avons considéré un tas de noms, et sommes finalement tombés d'accord sur «agile» car nous avons senti que cela captait l'adaptabilité et la réponse au changement qui nous semblait si important dans notre approche..<sup>10</sup>”*

Contrairement à ce que l'on croit généralement, “l'agilité” n'est pas née dans le développement logiciel, mais en 1991 dans le manufacturing avec un rapport commandé par le département américain de la Défense<sup>11</sup>. Au point qu'à l'époque, les responsables de ce projet (Nagel et Dove) s'inquiètent de voir l'agilité associée systématiquement à la production industrielle :<sup>12</sup>

*“Mais cela a également trop inscrit l'agilité dans l'environnement de fabrication, ce qui a rendu plus difficile pour certains d'étendre ce concept à tous les aspects de l'organisation de l'entreprise.”*

Assez savoureux, quand nous nous plaignons aujourd'hui que l'agilité soit trop associée à l'IT !

---

<sup>10</sup> Writing The Agile Manifesto

(<https://martinfowler.com/articles/agileStory.html> )

<sup>11</sup> cf. agile91, <https://www.slideshare.net/ckti/agile-91>, "The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy" de Nagel, Dove et al. <https://esc.lehigh.edu/content/agility>

<sup>12</sup> Response Ability, the language, structure, and culture of the Agile Enterprise - Rick Dove

D'emblée, ce rapport pose une définition de l'agilité au niveau de l'entreprise en la rapportant à sa **capacité à changer** :

*“ être agile signifie  
développer sa compétence au changement ”*<sup>13</sup>.

Plutôt qu'une agilité limitée au monde du développement logiciel et incarnée par les “méthodes agiles” (Scrum, SAFe, XP...), je m'inscris donc dans la définition de l'agilité proposée en 1991 :

**“L'AGILITÉ est la caractéristique  
qui permet à une organisation  
de PROSPÉRER  
dans un environnement de changement  
constant et imprévisible.”**

Il est d'ailleurs notable que ce soit également la définition reprise par Stephen Denning dans son livre référence “*the Age of Agile*”, paru en 2018<sup>14</sup>.

Cette agilité se structure dans une organisation adaptable en réseau, se renforce par des processus itératifs et incrémentaux, et dépend de l'agilité des individus et des groupes humains qui font vivre l'entreprise. C'est pour contribuer à la compétence agile de ces individus et groupes que j'ai écrit ce livre de métaphores. Volontairement, je ne propose ni méthode, ni guide de mise en œuvre, ni retour d'expérience. Je vous invite à tisser des liens entre les apprentissages existants, les

---

<sup>13</sup> Response Ability - Rick Dove

<sup>14</sup> cf. mon article de blog “L'age agile : celui des organisations en mouvement” <https://goo.gl/cSSAvF>

**capacités à changer** dont nous faisons preuve au quotidien et la quête de l'agilité dans le monde professionnel.

## **Le sport comme métaphore de l'agilité**

*« Pense à un ballon ! Imagine que le ballon est un peu dégonflé sous ton pied... »*

J'ai 18 ans et je prends une leçon de conduite. Au grand désespoir de mon moniteur, je persiste à caler à chaque démarrage. Fâché avec l'embrayage, je viens de rater une première fois mon permis. Cet enseignant malin sait que je suis fou de foot : on a le temps de parler en conduisant. Il a cette idée brillante d'utiliser une métaphore sur mesure :

*“Appuie sur la pédale, doucement, sens-la comme ce ballon un peu dégonflé sous ton pied...”*

Je ne dirai pas qu'ensuite je n'ai plus jamais calé de ma vie, mais j'ai eu mon permis...

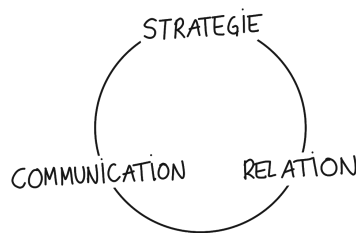
Ce jour-là, j'ai pris une leçon de conduite, mais aussi une leçon de pédagogie réutilisable sans limitation de durée.

Peaufiner des explications rationnelles lumineuses ne suffit pas toujours à transmettre un enseignement. Parfois, **évoquer une sensation, une expérience se révèle bien plus efficace.**

Les métaphores sont idéales pour ça. Nous en utilisons tous les jours, à longueur de conversation : l'arbre qui cache la forêt, le soleil qui tape, les jours qui filent, la “longueur” de la conversation elle-même... Amusez-vous à relire ce texte ou à écouter une conversation et à y rechercher les métaphores utilisées insensiblement. C'est l'exercice auquel nous invite le

*Clean Language* de David Grove et ses successeurs James Lawley and Penny Tompkins<sup>15</sup>.

En coaching systémique, utiliser une métaphore coche d'un seul coup les trois composantes d'un accompagnement réussi :



- **communication** : j'utilise le langage de mon client (le ballon)
- **relation** : je renforce la relation avec mon client en lui montrant que je l'écoute activement, que je m'adapte à son contexte, que je fais l'effort de partager son monde (je valorise un domaine où tu as des compétences et je t'y rejoins)
- **stratégie** : j'utilise la métaphore pour ouvrir de nouvelles perspectives à mon client en m'appuyant sur l'évocation (doser son appui sur la pédale)

Dans son ouvrage « Coaching agile Teams »<sup>16</sup>, Lyssa Adkins mentionne au sujet du coach agile :

---

<sup>15</sup> Metaphors in Mind, Transformation through Symbollic Modelling : [www.cleanlanguage.co.uk](http://www.cleanlanguage.co.uk)

<sup>16</sup> <https://goo.gl/Li8YYM>

*« Nous apportons aux équipes nos compétences dans de nombreuses disciplines associées ».*

Quelles compétences avons-nous acquises dans notre parcours de vie qui peuvent renforcer notre agilité ? Comme le rugby sert de métaphore à Scrum, le train à SAFe<sup>17</sup>, quelles inspirations trouver dans d'autres domaines ?

Mike Cohn, auteur de trois livres sur Scrum et Agile, directeur de collections chez Addison-Wesley, commence habituellement ses articles par une histoire personnelle<sup>18</sup>. Il nous parle ainsi de golf pour aborder la difficulté de donner un conseil pratique à un manager en quête d'agilité :

*« Le management agile de projet consiste beaucoup plus à guider une équipe qu'à la gérer.*

*Mais, conseiller à quelqu'un de "guider au lieu de gérer" se révèle de peu de valeur pratique. C'est l'équivalent de dire à un golfeur qu'il doit amener la balle plus près du trou. C'est un conseil valide, mais inutile en pratique. »*

Pas toujours simple de parler d'agilité à des néophytes. Comment leur expliquer la démarche, nos principes, nos pratiques ? Comment transposer l'expérience acquise depuis le début des années 90 dans les projets informatiques à d'autres domaines d'application ? Comment les aider à amener la balle plus près du trou ?

La psychologie nous enseigne que le **cerveau humain adore les histoires**. Raconter des expériences personnelles, chercher

---

<sup>17</sup> se référer à l'annexe si ces notions ne vous sont pas familières

<sup>18</sup> Ex. Mike Cohn - Scrum Master situational-leadership.pdf

des analogies en puisant dans des domaines fort différents, permet à nos interlocuteurs de ressentir en eux un écho de la signification que nous cherchons à transmettre. Et de commencer ainsi à se l'approprier...<sup>19</sup>

Jean-François Jagodzinski, coach agile<sup>20</sup> :

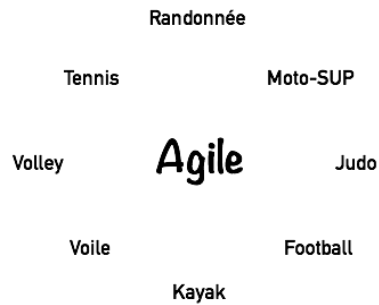
*« L'Agilité est un monde plein de métaphores. C'est tout à fait cohérent avec l'essence de l'Agilité. La métaphore parle à notre côté émotionnel et stimule des mécanismes de compréhension et de mémoire différents de ceux atteints par la voie rationnelle. »*

Dans ce livre, je propose le sport comme métaphore ou source d'inspiration de l'agilité et de l'amélioration continue. Au travers de huit pratiques sportives, je décris une quinzaine d'apprentissages personnels que je mets aujourd'hui au service de plus d'agilité, personnelle ou collective. Certains sports m'inspirent plus de liens que d'autres. Pas de sens caché, je n'attribue pas à un sport plus d'agilité qu'un autre.

---

<sup>19</sup> Se référer par exemple aux travaux de David Gordon  
« Contes et métaphores thérapeutiques »  
<http://livre.fnac.com/a7130047/David-Gordon-Contes-et-metaphores-therapeutiques>

<sup>20</sup>  
<http://my.opera.com/jfjago/blog/2011/08/10/high-performance-tree-larbre-de-la-performance-agile>



Je vous convie à élargir votre vision de l'agilité, à réfléchir sur ce qui, dans votre propre histoire, dans la multitude de vos expériences passées, peut faire écho aux défis d'adaptation que la vie nous propose en permanence. J'invite simplement à développer l'intelligence :

*Intelligence :*

*Aptitude d'un être humain à s'adapter à une situation, à choisir des moyens d'action en fonction des circonstances.<sup>21</sup>*

Comment amener la balle plus près du trou ?  
En m'accompagnant sur le *green* ?

---

<sup>21</sup> Définition du Larousse :

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intelligence/43555>