

Le Plus Petit Pas

A photograph of a sandy beach with footprints leading away from the water's edge. The footprints are arranged in a line, receding into the distance. The sand is a warm, golden-brown color, and the water's edge is visible in the upper left corner, with gentle waves lapping at the shore.

*Histoire
d'une
transformation
Agile,
Scrum et XP
à grande échelle*

Nicolas Gouy

Le plus petit pas

Histoire d'une transformation
Agile, Scrum et XP à grande
échelle

Nicolas Gouy

Ce livre est en vente à <http://leanpub.com/lepluspetitpas>

Version publiée le 2021-05-01



Leanpub

Ce livre est publié par [Leanpub](http://leanpub.com). Leanpub permet aux auteurs et aux éditeurs de bénéficier du Lean Publishing. [Lean Publishing](http://leanpub.com) consiste à publier à l'aide d'outils très simples de nombreuses itérations d'un livre électronique en cours de rédaction, d'obtenir des retours et commentaires des lecteurs afin d'améliorer le livre.

© 2014 - 2021 Nicolas Gouy

Aussi par Nicolas Gouy

La Paix au Boulot!

Table des matières

Une couche de peinture	1
Les petites roues	6

Une couche de peinture

— Il suffit alors de découper les Epics en User stories. Puis une estimation de Fibonnacci planning poker... .. XP... .. Scrum... .. ATDD... .. devops... .. auto-organisation... ..

Plus qu’une demi-heure avant la fin de la formation. Cela fait deux jours que ça dure et je commence à saturer. Si j’entends encore un acronyme ou si je vois une vidéo sur la motivation avec une équipe de rugby, je lui fais bouffer son manifeste agile.

Il faut quand même dire que la formation était plutôt ludique avec les jeux, et je me suis bien amusé avec Gérard, toujours la clope au bec, qui s’occupe depuis 10 ans des logiciels de gestion des stocks, Yves toujours dans ses simulateurs pour le service de Recherche et Développement et Alexandre qui essaie de mettre en place un ERP depuis 5 ans.

Je les soupçonne d’être dans la même situation que moi. Nous sommes en décembre, mon chef m’a dit que je n’avais pas fait assez de jours de formation et que maintenant la direction voulait que l’on soit tous *agiles*. J’ai éclaté de rire la première fois qu’il m’a dit ça, mais il m’a expliqué

ensuite que c'était des méthodes efficaces qui favorisaient la collaboration avec nos clients internes et auxquelles la direction croyait beaucoup.

Cela fait quinze ans que je suis là, et j'ai déjà vu la direction lancer quatre grands programmes de transformation. C'est marrant ça, quand quelque chose ne va pas, on n'essaie pas de comprendre pourquoi et d'améliorer petit à petit les choses, on lance un grand programme de transformation.

Ca me rappelle mon oncle Jean-Marie qui était patron d'usine. Il m'avait raconté que dans les années 70, un psychologue avait mené des expériences sur la productivité dans les usines. Ils avaient repeint l'usine en blanc et s'étaient aperçu que la productivité augmentait de 20%. Deux mois après, ils avaient repeint en vert, et là augmentation encore de 20%. Deux mois après, ils insistent et repeignent avec la couleur initiale et là, surprise, la productivité augmente encore de 20%.

La conclusion de l'étude, qui initialement devait identifier les conditions de travail optimales dans les usines, était de dire qu'un changement de l'environnement de travail et une observation rapprochée des travailleurs augmentaient temporairement la productivité qui revenait au même niveau quelques mois après. Je crois qu'ils avaient appelé ça *l'Effet Hawthorne*, car c'était le nom de l'usine.

Tiens, la direction aurait dû lire cette étude avant de réorganiser les locaux en grands open spaces avec des coins de repos colorés et un baby-foot. On se croirait chez Google. Moi, je gère une équipe de cinquante personnes qui fait

des logiciels pour la supply chain d'une boîte de 50 000 personnes qui fabrique des imprimantes. On n'est pas dans une startup qui fait un moteur de recherche et qui gagne de l'argent à chaque fois que quelqu'un clique sur une pub pour un voyage en Turquie.

— On va maintenant conclure et faire une rétrospective, nous dit le coach agile.

Ouff... ça sent la fin ! Au moins, "rétrospective", ça sonne mieux que "post mortem". Je leur reconnais bien ça à ces coachs agiles.

Le coach, Yann je crois, enchaîne :

— Alexandre, qu'est-ce que vous retenez de la formation ?

— Ben, très sympa ces méthodes, répond-il. Après, je ne suis pas sûr que toutes ces bonnes pratiques s'appliquent dans notre contexte. On fait pas beaucoup de code, on travaille sur un gros ERP, et en plus on travaille avec quarante Indiens à Bangalore donc pour la colocalisation ça va pas forcément aider...

— Ok, merci pour ce retour, répond Yann. Vous savez, il n'y a *pas de bonnes pratiques en agile, uniquement des pratiques adaptées à un certain contexte et à un certain moment*. S'il n'y a qu'une chose à retenir, c'est bien le Manifeste Agile. Souvenez-vous des quatre valeurs qui nous disent de privilégier, Yann marque un temps, pensant peut-être que l'on s'en souvient, mais il enchaîne en écrivant au tableau :

1. Les individus et les interactions plutôt que les processus

et les outils

2. Un logiciel qui fonctionne plutôt qu'une documentation exhaustive

3. La collaboration avec le client plutôt qu'une négociation contractuelle

4. Répondre au changement plutôt que suivre un plan figé

Yann continue le tour de table :

— Gérard, votre avis ?

— Je m'aperçois que ça fait vingt ans que je fais de l'agile sans le savoir, donc je pense que je vais continuer. Et j'aurai juste à dire à mes gars que ça s'appelle plus la *Méthode à Gérard*, mais la *Méthode à Gilles*.

Gérard pouffe de rire pendant que les autres sourient à la blague de leur vieux compère. Le coach se tourne vers moi :

— Bertrand ?

Mince, il va falloir que j'improvise quelque chose :

— Euh... très bien, très bien. Je pense que ça vaut le coup que vous le présentiez à mes chefs de projet pour qu'ils se fassent une idée.

De toute façon, pour que mon chef me laisse tranquille, il va être indispensable que je fasse au moins un projet agile. Je vais prendre le moins risqué et comme ça je serai tranquille pour l'année.

Yann saisit l'occasion :

— Je suis disponible demain, est-ce que ça vous convient ?

— Euh... oui, bien sûr, ça tombe bien, j'ai mon point hebdomadaire avec eux, vous n'aurez qu'à venir.

Les petites roues

Cela bouche toujours dans ce portique pour rentrer, il y a un gars chargé de rouleaux de papier, de sacs, un portable sur le dos, et il essaie de passer son badge. Si je gagnais un euro à chaque fois que je vois un goulet d'étranglement créé par la sécurité, j'aurais pris ma retraite depuis belle lurette. Allez, je vais lui filer un coup de main :

— Je peux vous aider ?

— Ah oui, avec plaisir.

Je prends son sac de fournitures rempli de post-its, de crayons et de gommettes et je l'aide à passer ce satané portique. Une fois passé, il se retourne vers moi :

— Merci beaucoup. Ah, bonjour Bertrand, je ne t'avais pas reconnu.

Mince, moi non plus. Comment il s'appelle déjà, c'est le coach agile qui était venu au début pour nous aider. Il enchaîne :

— Alors, comment ça se passe dans tes équipes ? Toujours agile ?

— Tu vas être content Yann, ouf, je me suis souvenu de son prénom, toutes les équipes travaillent maintenant en agile. Après le premier projet pour lequel tu nous a apporté ton

aide... Mince, j'avais oublié de le recontacter... Nous avons décidé de passer tout le monde dans ce mode-là.

Il paraît surpris. Il semble réfléchir quelques secondes, puis enchaîne :

— Bien, bien. Et comment ça se passe ?

— Euh, autant je crois que l'agile s'applique bien pour une petite équipe de dix personnes, mais depuis que l'on est passé à cinquante, je commence à avoir des doutes.

— Qu'est-ce qui te fait dire ça ?

— J'ai l'impression que les équipes passent leur temps à se coordonner. Ils sont la moitié du temps en réunion pour régler des problèmes d'intégration.

— Mais je croyais que les logiciels que vous développiez étaient indépendants ?

— De moins en moins. J'ai une équipe qui crée le logiciel de prise de commande, une autre pour les prévisions, ensuite il y a ceux qui optimisent la distribution des produits entre les usines et les magasins, une autre qui améliore le transport qui coûte de plus en plus cher, et la dernière qui prépare le plan de production pour les usines.

— Et pourquoi ils sont dépendants maintenant, alors qu'ils ne l'étaient pas avant ?

— Notre Supply Chain est de plus en plus intégrée. En gros, on voudrait faire comme Dell. On aimerait attendre que quelqu'un commande une imprimante pour la fabriquer, comme ils font pour leurs ordinateurs. On sort des modèles

d'imprimantes de plus en plus souvent, il y a beaucoup plus de compétition en Chine, des concurrents qui sortent des cartouches compatibles alors que nous faisons notre marge sur les cartouches d'habitude. Et du coup on aimerait avoir un système informatique complètement intégré. Si je fais une modification dans la prise de commande, il y a sûrement une modification dans le système de distribution, et parfois même dans le logiciel pour planifier la production.

— En gros, vous mettez en place du Lean sur votre Supply Chain.

— Euh... je ne l'avais pas vu comme ça, mais oui, exactement, c'est du *Just In Time* sur toute la Supply Chain.

— Vous devez donc faire de plus en plus rapidement des modifications dans vos systèmes informatiques.

— Exactement. Comme la direction a vu qu'on allait plus vite en agile, ils ont lancé le programme de transformation *Agile à grande échelle*. Le service méthode a repris toutes les bonnes pratiques, et...

— Les bonnes pratiques ? m'interrompt Yann. J'ai l'impression qu'il vient de perdre son sourire habituel.

— Oui, les sprints, un produit qui potentiellement peut aller en production à la fin des sprints, le développement piloté par les tests, l'automatisation, les équipes colocalisées.

Au fur et à mesure que j'énumère les pratiques, je le vois se décomposer. Je continue quand même :

— En plus, le service méthode a fait venir un consultant

certifié en *agile à grande échelle* et tout le management a été formé.

Le mot *certifié* semble lui porter un coup fatal. Je m'arrête avant qu'il tombe dans les pommes. Je le vois tourner en rond, la tête baissée en train de réfléchir. Il se tourne vers moi, me fixe et me lance :

— Et j'imagine que vous êtes plus lent qu'avant et que vous avez encore plus de problème de qualité ?

Il a l'air vraiment énervé, les seules fois où je l'avais vu, il était tellement calme que c'en était insupportable.

— Euh... oui... ça commence à ressembler à ça, lui dis-je.

— Mais vous n'avez vraiment rien compris à l'agile ! Cela n'a rien à voir avec des *BONNES PRATIQUES* que l'on met en place. C'est *créer des conditions pour l'amélioration continue par le développement des personnes*.

— Attends, je n'ai pas bien compris.

Il faut que je le calme. Nous avons continué à marcher ensemble et nous étions arrivé dans mon bureau. Mes gars autour de nous commençaient à nous regarder, l'air inquiet. Je vais me mettre en mode naïf, ça marche bien avec ma femme quand elle est énervée. Il enchaîne :

— Bon, je vais faire simple. Tu as déjà appris à un enfant à faire du vélo ? Je hoche la tête, il vaut mieux ne pas le contrarier. Il y a deux écoles : les petites roues ou la draisienne. Soit tu mets des petites roues, et ton enfant apprend à pédaler, mais il ne développe pas l'équilibre.

Soit tu enlèves les petites roues et les pédales, c'est ce qu'on appelle une draisienne. La première chose qu'il va découvrir, c'est que le vélo ne tient pas debout tout seul. Ensuite, il va chercher l'équilibre et s'apercevoir que c'est avec la vitesse qu'il va se stabiliser. Bien plus tard, il apprendra qu'il peut pédaler. Mais c'est la dernière chose à faire. Tu vois ce que je veux dire ?

J'ai l'impression qu'il a presque pitié de moi. Je continue à hocher la tête. Il continue :

— En mettant en place de bonnes pratiques qui ne viennent pas des personnes mais de la direction, on met juste des petites roues qui empêchent d'apprendre et de s'améliorer. L'agile est un système de management, une façon de penser, un système d'apprentissage, tout ce que tu veux mais pas un ensemble de TECHNIQUES ! C'est ce que les concurrents de Toyota n'ont toujours pas compris !

— Mais, pourquoi tu me parles de Toyota ? il commence à piquer ma curiosité.

— Toyota a créé le Toyota Production System (TPS) qui a inspiré le Lean. L'Agile et le Lean sont deux cousins. Le Lean a toujours été rattaché au manufacturing et l'Agile à l'informatique. Mais les principes sont exactement les mêmes. Tu comprends ?

— Attends Yann, je commence à comprendre, et je n'avais pas fait le lien entre ce que tu nous avais raconté il y a deux ans et le Lean. Tu es disponible pour déjeuner ?

J'avais prévu de voir Jean-Marie à midi, j'aimerais bien les

voir discuter ensemble.