

Le cœur d'agile

Alistair Cockburn, Humans and Technology, Inc.
Rapport technique 2016.02 de Humans and Technology

En résumé : Agile est devenu l'objet de trop de décorum. Le remède est simple : collaborez, livrez, réfléchissez, améliorez. Ces 4 verbes à l'impératif, déjà auto-suffisant par eux-mêmes, s'étendent de telle manière qu'ils couvrent les complexités inhérentes au monde actuel du développement.

Introduction

Le manifeste pour le développement agile de logiciels [1] a été écrit dans un style particulièrement simple. Il est devenu évident à certains auteurs du manifeste que la pratique agile faisait l'objet de trop de décorum au point de contredire ses racines (voir par exemple l'article intitulé "Stop Practicing and Start Growing" [2]). Le présent article décrit mon approche pour remettre Agile sur les rails et en même temps avancer vers le futur.

Nous retrouvons la simplicité et la puissance d'Agile en admettant qu'il est possible de l'exprimer en quatre mots :

- Collaborer.
- Livrer.
- Réfléchir.
- Améliorer.

Ces quatre mots sont suffisants, simples, et prennent en charge tout de même toute la complexité du développement agile d'aujourd'hui. Pour toutes ces raisons, je les appelle le "kokoro", ou cœur d'agile.

Kokoro simplifié

En reconstruisant Agile à partir de son cœur, j'ai voulu honorer une tradition personnelle qui est de chercher des mots japonais pour illustrer le développement des compétences. En 1999, mon attention avait été attirée par les concepts de "shu", "ha" et "ri" (守 破 離) dont l'origine remonte au théâtre japonais Noh du 14ème siècle. [3, 4]

"Shu" (守) peut être traduit grosso modo par "suivre". Il représente l'étape d'apprentissage pendant laquelle un novice apprend en copiant un maître ou une recette. En terme d'acquisition des connaissances, "shu" est la première étape — "apprendre une technique".

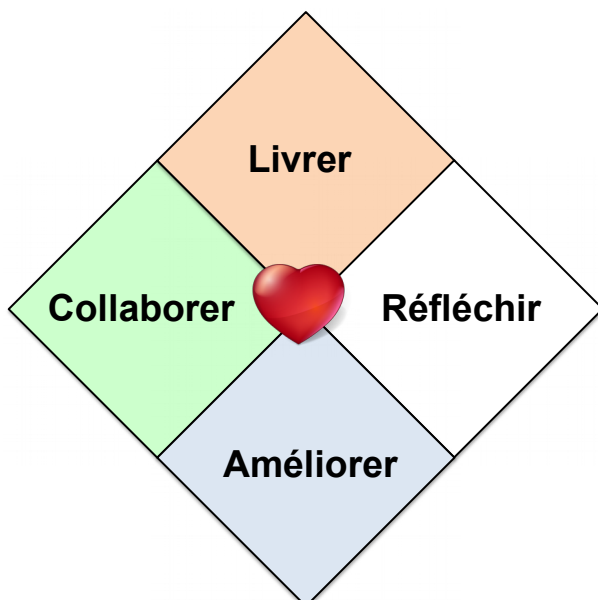


Illustration 1. Le cœur d'agile

"Ha" (破) peut être traduit grosso modo par "détacher". Il représente l'étape de l'apprentissage pendant laquelle la personne apprend différents outils et différentes techniques, soit par curiosité ou après avoir atteint les limites des techniques qu'il ou elle connaît déjà. "Ha" peut être envisagé comme une étape d'apprentissage — "Accumuler les techniques".

"Ri" (離) peut être traduit grosso modo par "partir". Il représente l'étape de la pratique pendant laquelle la personne agit instinctivement quelle que soit la situation, faisant quelque chose de différent à chaque fois. Les personnes de niveau Ri n'arrivent pas à dire généralement comment elles ont décidé d'utiliser telle ou telle technique sur le moment tellement les techniques sont ancrées en elles et tellement la réponse à la situation est immédiate. En terme d'acquisitions des connaissances, "ri" correspond à "inventer et mélanger les techniques".

En cherchant ce qui pourrait venir après "ri", j'ai remarqué que les maîtres les plus expérimentés plaident à un retour à l'essence même des choses, à une simplicité radicale. (Pensez à M. Miyagi disant "Lustrer, frotter" dans "Karaté Kid" [5]). Miyamoto Musashi, maître samuraï du 17ème siècle, utilise le terme japonais "kokoro" (心) "essence" ou "cœur" dans ses écrits en référence à l'essence ou au cœur du samuraï. Autrement dit, "kokoro" (心) est parfait pour nos besoins : l'essence réduite à l'extrême d'un domaine de compétence. "Kokoro" représente l'étape d'enseignement des pratiquants avancés. Elle se caractérise par le conseil "Apprenez simplement les bases".

L'illustration 2 représente l'évolution "shu-ha-ri-kokoro". Elle montre comment la pratique commence de manière simple ("shu", apprendre une technique), devient plus compliquée ("ha", accumuler), devient significativement plus compliquée au niveau "ri" (inventer et mélanger) et finalement prend à nouveau une forme simple lorsqu'elle est pratiquée par un enseignant expérimenté.

Vous pouvez trouver à coup sûr des exemples dans votre vie d'un enseignant niveau "kokoro" vous disant "Maîtrisez simplement les bases". C'est ce que nous cherchons pour le développement agile.

Le "kokoro" ou le cœur d'agile, est de collaborer, livrer, réfléchir et améliorer de plus. Je représente le cœur d'agile sous la forme d'un losange telle que présenté sur l'illustration 1.

Ce qui est bien avec ces quatre mots c'est qu'ils ne nécessitent pas beaucoup d'explications ni beaucoup d'apprentissage. À l'exception de "Réfléchir", qui est quelque chose de trop peu pratiqué de nos jours, la plupart des gens comprennent très bien ces termes. Vous savez si vous les faites ou pas."

Extension du cœur

Même si ces quatre verbes indiquent la plupart des choses que vous devez faire, chaque verbe suggère une exécution plus subtile et plus approfondie. Il existe une version pour débutant pour chacun de ces verbes et plusieurs techniques concurrentes pour améliorer chacun d'eux. Le concept "shu-ha-ri" de progression des compétences s'applique à chaque verbe, et à chacune des sous-catégories de ceux-ci.

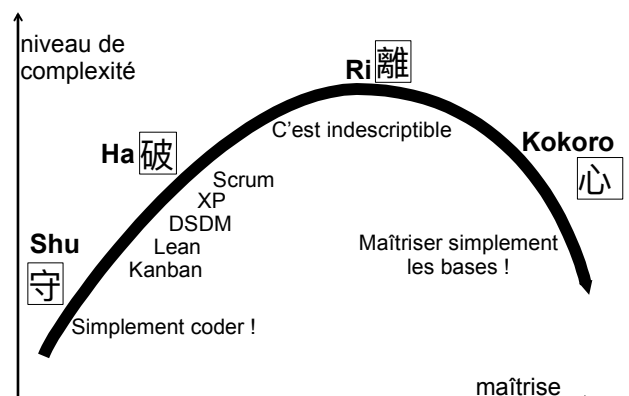


Illustration 2. La progression "Shu-Ha-Ri-Kokoro".

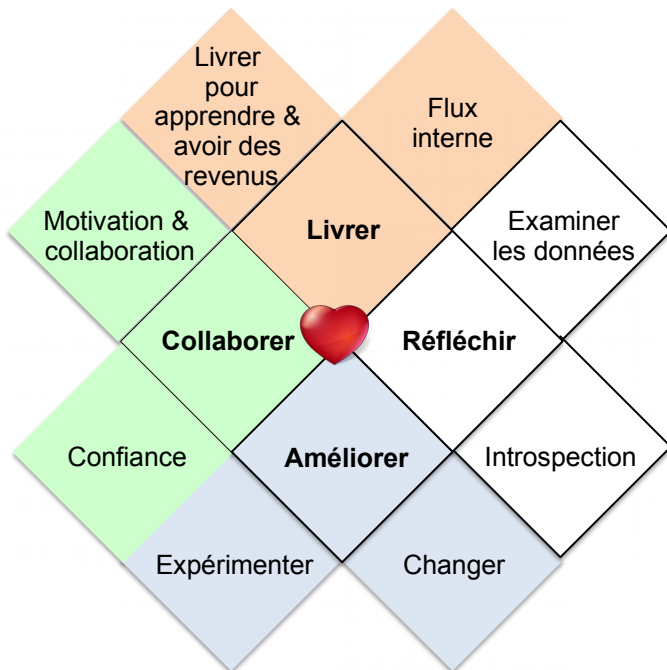


Illustration 3. Un premier niveau d'extension du cœur d'agile.

Jetons un coup d'œil à cette première extension pour voir comment nous arrivons au développement agile actuel. Les illustrations 3 et 4 montrent 2 niveaux d'extension. Comme nous le verrons plus tard, d'autres extensions sont possibles.

Collaborer

Afin de collaborer, nous souhaitons améliorer la confiance, la motivation et l'acte-même de collaboration. Ces éléments sont présents dans le 1er niveau d'extension de l'illustration 3.

Comme vous pouvez vous en douter, la confiance est un sujet gigantesque. Une recherche Amazon sur le mot confiance donne près de 91 000 résultats d'ouvrages. Il y a des instruments de mesure, des programmes d'amélioration, des instituts et autres consultants. La motivation est un sujet tout aussi riche, qui se divise en motivation intrinsèque et motivation externe, comprenant le pouvoir, les récompenses et la politique (voir illustration 4). Autrement dit, même si le terme "collaborer" est aisément compris, il s'étend sur plusieurs niveaux.

Pour illustrer le niveau "shu" d'extension du cœur d'agile, j'ai souligné une et une seule manière d'améliorer la collaboration. L'illustration 4 montre un exemple d'un jeu de cartes [6] à utiliser au sein des organisations et dans des secteurs aussi variés que la formation à la facilitation à la gestion d'une ville. Ce jeu de cartes est tiré d'un article publié dans CrossTalk intitulé "Améliorez la collaboration en un clin d'oeil" [7]. Il s'agit en fait d'une technique destinée à sensibiliser les personnes à ce qui peut favoriser ou entraver la collaboration.

Livrer

La livraison présente deux aspects, l'un interne et l'autre externe. Dans la partie interne, nous trouvons le développement incrémental, la production lean, la gestion des files d'attente, les goulots d'étranglements, les limites du travail en cours, l'anban ainsi que les processus technologiques et sociaux dans le processus de livraison. Dans la partie externe, nous trouvons les anomalies de livraisons qui nous rapportent de la connaissance versus une livraison qui nous rapporte des revenus.

Livrer de manière incrémentale, le plus tôt et le plus souvent possible est quelque chose de généralement bien compris [8]. Ce qui est moins bien compris est l'idée de livrer simplement pour apprendre : pour apprendre à quel marché de niche un produit doit pouvoir s'adresser, avec quelles fonctionnalités [9], apprendre à travailler ensemble, quelles hypothèses de conception s'avèrent incorrectes, et la durée que cela pourra prendre [10].

Réfléchir et améliorer

"Réfléchir" et "améliorer" sont étroitement liés. Ces deux éléments sont séparés parce que la réflexion est quelque chose qui est rarement bien fait. Je désire souligner le fait de s'arrêter explicitement et d'examiner ce qu'il se passe avant de sauter directement à des initiatives d'amélioration.

La réflexion se divise en deux parties : rassembler à la fois des informations subjectives, émotionnelles, généralement sur l'équipe ainsi que sur le processus, et des informations objectives à partir d'analyses de données sur le produit ainsi que son accueil par les utilisateurs et les acheteurs.

À l'intérieur de la zone "améliorer", les praticiens d'aujourd'hui étudient ce que l'on appelle le "coaching orienté solution" [11] pour incorporer les techniques à la pointe de l'art en psychothérapie et en coaching familiale, compatible avec le développement agile.

Le cœur d'agile à l'échelle d'une organisation

Les méthodes de mise à l'échelle d'une organisation d'agile travaillent sur l'aspect structurel : mettre en place des scrums de scrums, des backlogs de backlogs, de multiples niveaux de product owners, des tableaux anban à haut niveau et ainsi de suite. Le cœur d'agile en main, nous voyons que ce changement de structure ne permet pas de gérer correctement les attitudes ou les comportements, qui sont les véritables éléments que nous souhaitons changer. Le cœur d'agile permet d'aborder directement les problématiques d'attitudes et de comportements.

Quelle que soit la taille de l'organisation, améliorer la collaboration devrait permettre de faire avancer la situation, et de manière similaire améliorer la livraison. Améliorer la réflexion et l'amélioration permet d'accélérer les deux premiers. Autrement dit, plutôt que de renommer le titre des postes des personnes ou d'introduire de nouvelles responsabilités, posez à tout le monde les questions suivantes :

- Indépendamment de tout ce qui se passe, comment allez-vous accroître la collaboration ?
- En prenant en compte tout ce qui se passe, comment allez-vous accroître les livraisons de versions d'essai et les livraisons de versions définitives aux clients ?
- Comment allez-vous faire pour que les gens s'interrompent et réfléchissent à ce qu'il se passe entre eux et autour d'eux ?
- Quelles expériences allez-vous faire avec les gens qui vous entourent aux différents niveaux de l'organisation pour apporter de petites améliorations ?

Les gens ne peuvent se cacher derrière du vocabulaire ou des titres de postes pour répondre à ces questions. À part l'attitude et le comportement, il n'y a rien d'autre à améliorer, ce qui correspond tout à fait à ce que nous souhaitons.

Agiliser à grande échelle est un sujet difficile dans le meilleur des cas. Le problème le plus difficile pourrait bien être celui du système de récompenses au niveau de l'organisation. Le cœur d'agile identifie ce problème difficile mais ne le résout pas.

Par où commencer

Comment pourriez-vous bien commencer un programme pour implémenter le cœur d'agile dans votre entreprise ?

1. Demandez à tout le monde de lister l'ensemble des personnes avec lesquelles ils collaborent pour amener le fruit de leur travail à un client ou à un utilisateur. Pour chaque personne nommée, demandez-leur d'évaluer la qualité de la collaboration avec cette personne maintenant et d'identifier qu'est-ce qu'elles pourraient faire pour l'améliorer. Cela donne à chaque personne une action à faire et une carte sociale indiquant par où commencer.
2. Examinez la taille des incréments développés et le temps nécessaire pour livrer chacun d'entre eux. Former à la fois les gens du métier et les gens du développement pour rendre ces incréments plus fin. Sollicitez des idées pour fluidifier le processus de livraison. Apprenez à livrer pour apprendre, pas simplement pour l'argent.
3. Arrêtez-vous et réfléchissez. Laissez les personnes dire quels changements sociaux et technologiques pourraient améliorer leurs travaux. Examinez les analyses des données d'utilisations du produit pour deviner ce qu'il se passe vraiment du côté utilisateur. Menez une expérience par mois.

- Publiez un bulletin d'informations montrant toutes les choses qui se passent, y compris ce que les gens font et quels sont les projets qui démarrent. Rendez l'avancement visible afin qu'aussi bien les opérationnels et les encadrants voient que l'organisation bouge.

En résumé

Le cœur d'agile n'est pas là pour supprimer les différentes complexités de la vie quotidienne ; il joue le rôle d'aide-mémoire pour les supprimer au moins pendant un temps et de se focaliser sur les bases :

- Collaborer.
- Livrer.
- Réfléchir.
- Améliorer.

Ces quatre mots — le “kokoro”, l'essence, ou le cœur d'agile du développement - sont simples, suffisants et extensibles sous la forme de conseils facilement utilisables en toute première ligne du développement agile d'aujourd'hui..

RÉFÉRENCES

- <http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>
- Hunt, A. (2016.) Stop Practicing and Start Growing. http://growsmethod.com/articles/stop_practicing_and_start_growing.html.
- ShuHaRi, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Shuhari>.
- Shu Ha Ri, <http://alistair.cockburn.us/Shu+Ha+Ri>.
- “Karate Kid, scène « lustrer, frotter. » <https://www.youtube.com/watch?v=QZQAQ0Rhv64>.
- <http://alistair.cockburn.us/Collaboration+Cards>.
- Cockburn, A. (Jan./Fév. 2016.) Améliorez la collaboration en un clin d'oeil. CrossTalk, 4-7. <http://www.les-traducteurs-agiles.org/agile/outils/2016/05/17/ameliorez-la-collaboration-en-un-clin-d-oeil.html>
- Denne, M. & Cleland-Huang, J. (2003.) Software By Numbers. Prentice-Hall.
- Ries, E. (2015.) Lean Startup : Adoptez l'innovation continue. Pearson Education.
- Cockburn, A. (2014, July/Aug.) Disciplined Learning: The Successor to Risk Management. CrossTalk, 15-18. Online at <http://static1.1.sqspcdn.com/static/1/702523/25136916/1404242669373/201407-Cockburn.pdf?token=hkVdzBUOlepDbyggvqTqly0cmHA%3D>.
- Iveson, C., George, E. & Ratner, H. (2012.) Brief Coaching: A Solution Focused Approach. Routledge.

À PROPOS DE L'AUTEUR



Le Dr. Alistair Cockburn est l'un des créateurs du manifeste pour le développement agile de logiciels et a été élu en 2007 comme l'un des “150 héros de tout les temps des technologies de l'information” pour son travail avant-gardiste sur les cas d'utilisations et le développement agile de logiciels. Il est un stratège renommé sur les technologies de l'information et l'auteur des livres “Agile Software Development” et “Écrire des cas d'utilisations efficaces” ayant tous les deux remportés le prix Jolt. Il est un expert sur le développement agile, les cas d'utilisations, le processus de conception. En 2001, il est le co-auteur du manifeste agile, en 2003, il a créé la Agile Development Conference, en 2005 il a co-fondé le Agile Project Leadership Network, en 2010 il a co-fondé le International Consortium for Agile. Nombre de ses articles, interventions, poèmes et blog sont accessibles sur <<http://alistair.cockburn.us>>.

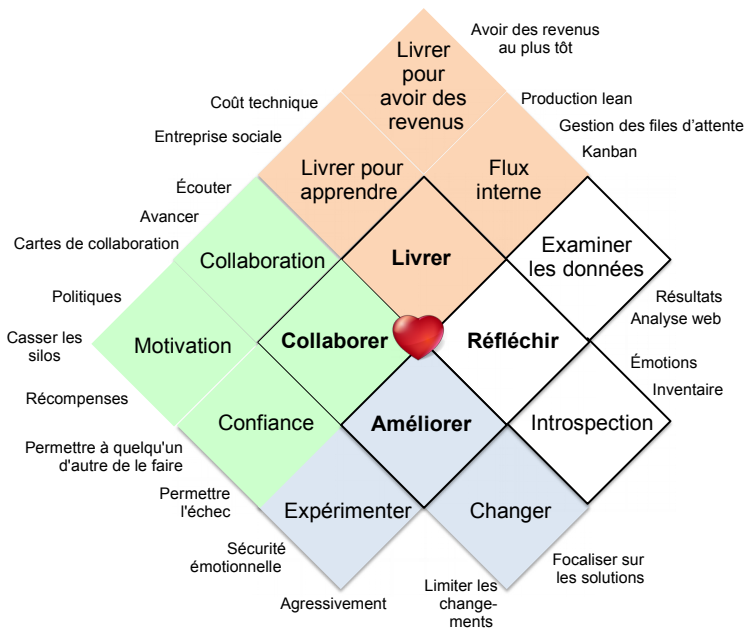


Illustration 4. Deuxième niveau d'extension du cœur d'agile.

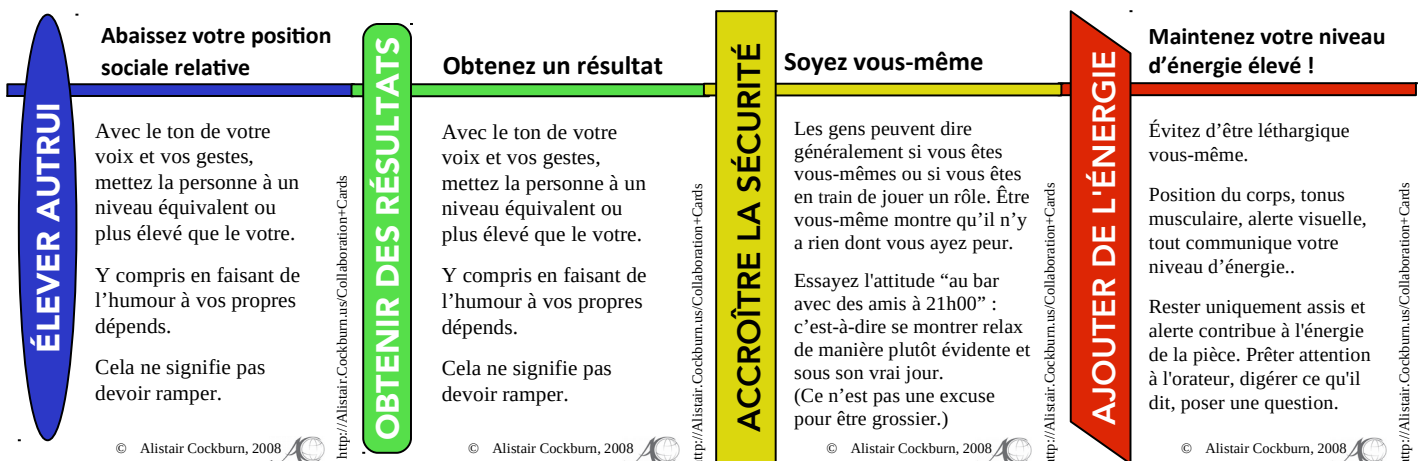


Illustration 5. Un outil de niveau “Shu” pour améliorer la collaboration