

Antonin Gaunand

Le leadership agile



7 LEVIERS pour aider votre équipe
à INNOVER

EYROLLES

Le leadership agile

L'agilité constitue plus que jamais une réponse efficace aux changements auxquels sont confrontées les entreprises et permet d'aborder les nouveaux enjeux managériaux sous un angle résolument innovant.

Si elle apporte aux entreprises plus de souplesse et de réactivité, l'agilité favorise également le développement de l'autonomie et la responsabilisation des équipes.

En s'appuyant sur de nombreux cas d'entreprises qui ont adopté un mode de fonctionnement agile (Blablacar, Meetic, Spotify...), cet ouvrage s'adresse à tout dirigeant, manager ou chef de projet désireux de développer l'agilité au sein de son organisation.

Il propose :

- une méthode fondée sur sept leviers pratiques, directement opérationnels, destinés à déployer l'agilité au sein de ses équipes et projets ;
- des outils et pratiques agiles faciles à mettre en œuvre, applicables quel que soit le secteur d'activité ;
- des études de cas, tableaux récapitulatifs et bonnes pratiques à adopter à chaque étape.

Expert en leadership et management, **Antonin Gaunand** est conférencier et consultant-formateur. Diplômé des universités Paris II - Panthéon-Assas et Paris V - Descartes, il intervient auprès de dirigeants et managers d'entreprises de tous secteurs d'activité (conseil, web, transport, industrie, secteur public, audiovisuel, communication). Son site antonin-gaunand.com est une référence sur la thématique du leadership.

© Dominique Cabrelli / Studio Cabrelli



GOAL



www.editions-eyrolles.com

LE LEADERSHIP AGILE

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Chez le même éditeur :

52 leçons de leadership inspirées d'histoires vraies,
Yvan Gatignon, 2016
Leaders du troisième type, Gérard Karsenti, 2016
Le leader positif®, Yves Le Bihan, 2016

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56489-1

Antonin Gaunand

LE LEADERSHIP AGILE

7 leviers pour aider
votre équipe à innover

EYROLLES





Sommaire

Introduction..... 9

Un environnement en constante mutation..... 9

Un monde « VUCA » 9

Un monde en voie d'ubérisation 11

Un monde digital 12

L'agilité, une réponse au changement..... 12

Le Manifeste agile..... 13

Une définition de l'agilité..... 14

Les caractéristiques de l'agilité..... 14

Le leadership agile, un nouveau mode de management..... 16

Des leviers plutôt qu'une méthode..... 18

Première partie L'état d'esprit agile 21

Chapitre 1 / Faire confiance a priori à ses collaborateurs 23

Adopter une posture de team leader 26

Un leader reconnu comme tel par ses collaborateurs 26

Un leader au service de son équipe 28

Un leader qui s'appuie sur un style déléгатif 29

Un leader qui se positionne en tant que coach agile..... 34

Manifester sa confiance envers ses collaborateurs..... 38

Responsabiliser ses collaborateurs et développer l'autonomie de son équipe 38

Repenser l'évaluation de la performance 43

Créer un climat de confiance réciproque 47

Chapitre 2 / Donner la priorité aux clients 51

Adopter une posture de product leader	52
Un leader qui se positionne en responsable de produit	53
Un leader qui accompagne client et équipe	56
Impliquer le client tout au long du processus.....	59
Comprendre les besoins du client.....	59
Intégrer l'expérience utilisateur	62
Valoriser la relation client.....	63

Deuxième partie Les pratiques agiles 69

Chapitre 3 / Travailler en cycles courts..... 71

Fonctionner de manière itérative et incrémentale	72
Adopter une approche agile du management de projet	72
Privilégier un fonctionnement itératif et incrémental.....	75
Planifier le travail de l'équipe.....	80
Définir les fonctionnalités du produit : les « stories ».....	81
Prioriser les fonctionnalités du produit : le carnet de bord (ou « backlog »)	85
Planifier le travail en cycle long (ou « release »).....	88
Planifier le travail en cycle court (ou « sprint »).....	90
Le suivi de l'équipe.....	92
Le management visuel.....	92
Visualiser l'avancement de l'activité : le tableau d'affichage	93

Chapitre 4 / Coordonner l'équipe..... 101

Fonctionner en équipes autonomes	102
Le cycle de vie d'une équipe.....	102
La dynamique des groupes et les leaders émergents	104
La taille optimale d'une équipe.....	104
Développer un esprit d'équipe	106

Animer une équipe agile	107
Fonctionner en mode collaboratif	107
Animer efficacement une réunion	113
Synchroniser le travail de ses collaborateurs : le point d'équipe	120
Chapitre 5 / S'améliorer en continu	125
Instaurer une culture du feedback	126
Solliciter régulièrement l'ensemble des parties prenantes du projet	126
Mesurer l'efficacité de l'équipe : la revue	130
Mesurer l'efficience de l'équipe : la rétrospective	132
Mettre en place une démarche d'amélioration continue	136
Adopter un processus d'amélioration continue	136
Capitaliser l'expérience	139
S'orienter vers une organisation apprenante	140
Troisième partie Un leadership agile global	143
Chapitre 6 / Déployer le leadership agile	145
Adopter une posture de change leader	146
Du team leader au change leader	146
Intégrer le changement comme facteur d'amélioration	149
Déployer l'agilité	152
Transformer la structure de l'organisation	157
Adopter un type d'organisation agile	157
Réduire le poids de la hiérarchie	160
Chapitre 7 / Adopter une culture agile	165
Un environnement propice à la collaboration	166
Un environnement inspirant	166
Un environnement modulable	170

Un environnement propice à la motivation	173
Comprendre ce qui motive réellement ses collaborateurs	173
Instaurer une culture d'innovation continue	178
Conclusion	187
Bibliographie	189
Annexe 1 Le Manifeste agile	193
Annexe 2 La méthode Scrum	197
Annexe 3 Une brève histoire du leadership	201
Interview Francis Nappez, CTO et cofondateur de BlaBlaCar	205
Interview Nicolas Kalmanovitz, directeur du développement agile chez Meetic	207
Index	211
Table des études de cas	215
Glossaire	217
Remerciements	221



Introduction

L'agilité constitue une réponse efficace aux changements auxquels sont confrontées les entreprises et permet d'aborder les nouveaux enjeux managériaux sous un angle résolument innovant. Elle apporte en effet plus de souplesse et de réactivité, tout en permettant d'innover en continu. Par ailleurs, elle développe l'autonomie et la responsabilisation des équipes en accordant une place centrale aux collaborateurs.

Un environnement en constante mutation

Un monde « VUCA »

Nous vivons dans un monde incertain en constante mutation. Cet environnement instable, qui change et se transforme en permanence, a été modélisé par l'armée américaine dans les années 1990 sous la forme d'un acronyme de quatre lettres: le VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*).

Le « VUCA », ou les 4 paramètres d'un monde en constante mutation¹

	DESCRIPTION	RÉPONSE À APPORTER
VOLATILITY VOLATILITÉ	Le monde change à une vitesse toujours plus rapide. Des entreprises deviennent leaders sur le marché en à peine quelques années, alors que des organisations réputées « <i>too big to fail</i> » ¹ disparaissent dans le même laps de temps. Les clients eux-mêmes sont plus volatils que jamais.	Gagner en vélocité en simplifiant les process et les procédures. Diminuer le poids hiérarchique pour favoriser une prise de décision rapide.
UNCERTAINTY INCERTITUDE	Les réponses d'hier ne sont plus adaptées. Ce qui semble certain aujourd'hui ne le sera peut-être plus demain, et il devient difficile de se projeter à moyen ou à long terme.	Élaborer une vision qui permette de se projeter et de donner du sens à l'action. Être à l'écoute du terrain.
COMPLEXITY COMPLEXITÉ	Les interactions, les variables et les interdépendances, toujours plus nombreuses, entre les personnes mais aussi entre les organisations, ont pour conséquence de rendre très difficile la lecture de notre environnement. Trop de paramètres et d'informations entrent en jeu.	Prôner la simplicité dans la communication et le management. Restructurer l'organisation en petites entités autonomes. Travailler de manière collaborative (knowledge management).
AMBIGUITY AMBIGUÏTÉ	Des situations nouvelles apparaissent quotidiennement, sans qu'il y ait de précédent sur lequel s'appuyer. Face à l'inconnu, de nouvelles réponses souples et adaptables doivent être trouvées.	Favoriser l'expérimentation, le <i>test and learn</i> , à tous les niveaux de l'organisation. Innover en permanence et s'améliorer en continu.

Dans ce monde toujours plus complexe, rapide et volatil, il devient impératif pour les organisations comme pour les individus

1. Trop grandes pour faire faillite

de repenser leur mode de fonctionnement. L'agilité constitue une réponse efficace d'autant plus utile que, face à un tel changement d'environnement, s'adapter n'est plus un choix mais une nécessité.

Un monde en voie d'ubérisation

Avec l'avènement du numérique, de nouvelles manières de répondre aux besoins et attentes des clients ont émergé. S'infiltrant entre le consommateur et le prestataire de services, de nombreuses entreprises ont vu leur activité littéralement exploser. L'exemple d'Uber est symptomatique. L'entreprise, qui met en contact utilisateurs et conducteurs, n'aurait probablement pas connu une telle réussite si les taxis s'étaient modernisés en se focalisant sur les attentes et les besoins de leurs clients (par exemple, paiement par carte bancaire et application dédiée) sans attendre d'être concurrencés pour cela.

Ce phénomène d'ubérisation touche aujourd'hui tous les secteurs d'activité, et même les entreprises les plus imposantes sont menacées par cette concurrence émergente qui bouleverse les codes en vigueur.

Uber est venu concurrencer les taxis, AirBnB les hôtels, BlaBlaCar la SNCF. À chaque fois, ces entreprises se sont positionnées entre le client et l'opérateur historique, en exploitant les lacunes de ce dernier et sont rapidement devenues des acteurs incontournables du marché. Après les «GAFÀ» (Google, Apple, Facebook et Amazon) ce sont désormais les «NATU» (Netflix, AirBnB, Tesla et Uber) qui bouleversent l'économie mondiale en imaginant de nouvelles manières de répondre aux attentes des clients. Cette présence massive sur le marché est d'autant plus spectaculaire que ces entreprises ne possèdent que leur marque et leur site web (Uber et BlaBlaCar n'ont pas de véhicules en propre, et AirBnB ne possède pas d'appartements).

Nous sommes véritablement passés d'un monde de possession et de propriété à un monde de consommation et d'usage. Les DVD sont remplacés par la vidéo à la demande, les CD par la

musique en streaming (Spotify ou Deezer). Le consommateur privilégie de plus en plus la location de matériel à l'achat d'un produit trop vite obsolète.

Un monde digital

Internet est considéré comme une véritable révolution au même titre que la naissance de l'écriture ou l'invention de l'imprimerie. Or, dans ce monde digital, les usages changent à une vitesse exponentielle.

On a longtemps cru que certaines entreprises étaient trop grosses pour chuter (*too big to fail*). La réalité a montré qu'aucune structure n'était à l'abri de disparaître faute de réussir sa transition digitale. Nokia, le leader mondial des téléphones portables il y a encore quelques années, a quasiment disparu de la circulation. Il en est de même pour Blackberry ou Kodak, qui n'ont pas su prendre le virage du numérique. On peut parler de « syndrome du *Titanic* », navire soi-disant insubmersible qui n'a pas su manœuvrer suffisamment vite pour éviter l'iceberg qui l'envoya par le fond.

De nombreuses entreprises considérées jusqu'alors comme des acteurs incontournables sur leur marché font aujourd'hui figure de dinosaures voués à muter ou disparaître.

L'agilité, une réponse au changement

Née dans le monde de l'informatique, l'agilité a longtemps été un domaine réservé au développement logiciel. Confrontés à des besoins qui évoluaient sans cesse, les développeurs ont été amenés

à modifier leurs pratiques et méthodes de travail, esquissant ainsi les prémices des méthodes agiles qui apparaissent aujourd'hui comme autant d'alternatives au management traditionnel.

Aujourd'hui, l'agilité tend à se transposer à d'autres secteurs d'activité, à tel point que l'on parle désormais d'organisation agile.

Le Manifeste agile

Le Manifeste agile constitue le point de départ des méthodes agiles. En 2001, douze développeurs se sont réunis pour imaginer un canevas léger pour le développement de logiciels. Ils publièrent le « Manifeste agile », un texte court qui synthétise en quatre valeurs et douze principes leur vision de ce que doit être l'agilité. Ce document sert aujourd'hui de référence aux différentes approches agiles.

Manifeste pour le développement agile de logiciels

« Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire.

Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

- les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ;
- des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ;
- la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle ;
- l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers. »

Tableau comparatif des valeurs traditionnelles et agiles

VALEURS TRADITIONNELLES	VALEURS AGILES
Processus et outils	Individus et interactions
Documentation exhaustive	Logiciel opérationnel
Négociation contractuelle	Collaboration avec les clients
Suivi d'un plan	Adaptation au changement

Une définition de l'agilité

L'agilité, c'est la capacité d'une équipe ou d'une organisation à s'adapter à un environnement en mutation constante. Être agile, c'est être capable de changer rapidement de direction lorsque c'est nécessaire.

De manière plus spécifique, l'agilité consiste à élaborer des produits ou des services de manière itérative et incrémentale, en petites équipes auto-organisées et pluridisciplinaires, en impliquant le client tout au long du processus et en s'améliorant en continu grâce à un feedback permanent. L'agilité est un moyen et non une fin en soi.

Les caractéristiques de l'agilité

L'agilité repose a minima sur cinq principes clés :

- ▶ faire confiance à ses équipes : les équipes sont auto-organisées, autonomes et responsabilisées¹ ;
- ▶ donner la priorité au client : le client est activement impliqué à chaque étape du processus² ;

1. Voir le chapitre 1.

2. Voir le chapitre 2.

- ▶ travailler en courtes itérations : le travail est découpé en cycles courts afin de cadencer les projets¹ ;
- ▶ se coordonner grâce à des points d'équipe : l'équipe se réunit de manière régulière et fréquente pour se synchroniser² ;
- ▶ s'améliorer grâce au feedback : l'équipe se réunit à la fin de chaque itération afin de s'assurer que l'objectif a été atteint et identifier des pistes d'amélioration³.

L'agilité n'est pas révolutionnaire, dans le sens où elle emprunte nombre de ses concepts et pratiques à d'autres modèles, notamment au lean management⁴, à la qualité totale ou encore au servant leadership⁵. Néanmoins, ce qui la rend innovante, est d'avoir été capable d'agréger ces différentes pratiques en un tout cohérent et ordonné.

Basée sur des modèles qui ont fait leurs preuves, l'agilité constitue une continuité, une évolution des modes managériaux, dont elle représente une synthèse adaptée à notre environnement moderne en constante mutation.

Top 3 des bénéfices de l'agilité⁶

STATE OF AGILE 2015	
1	Gérer efficacement les changements de priorités (87 %)
2	Accroître la productivité de l'équipe (85 %)
3	Améliorer la visibilité au sein des projets (84 %)

1. Voir le chapitre 3.

2. Voir le chapitre 4.

3. Voir le chapitre 5.

4. Le lean management est la conceptualisation des méthodes de management et d'organisation mises en place chez Toyota dans les années 1970.

5. Voir le chapitre 1.

6. VersionOne, The 10th annual state of agile report, 2015.

Le leadership agile, un nouveau mode de management

Le leadership est le « processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun¹ ». Ce processus de transformation d'une idée en une réalité concrète peut être décliné en trois étapes :

- ▶ planifier l'objectif ;
- ▶ réaliser l'objectif ;
- ▶ évaluer l'atteinte de l'objectif et s'améliorer.

Le leadership agile peut ainsi être défini comme le processus itératif et incrémental par lequel une personne influence un groupe de personnes autogérées pour atteindre un objectif commun, et ce, avec un feedback en continu.

Un leader agile a une triple posture :

- ▶ une posture de team leader, centrée sur l'équipe. Il endosse là un rôle de coach agile² ;
- ▶ une posture de product leader, centrée sur le client. En tant que responsable de produit, il joue le rôle d'interface entre le client et l'équipe³ ;
- ▶ une posture de change leader, centrée sur l'organisation. Il participe à déployer son leadership à l'ensemble de l'organisation en s'appuyant sur une culture agile. ⁴

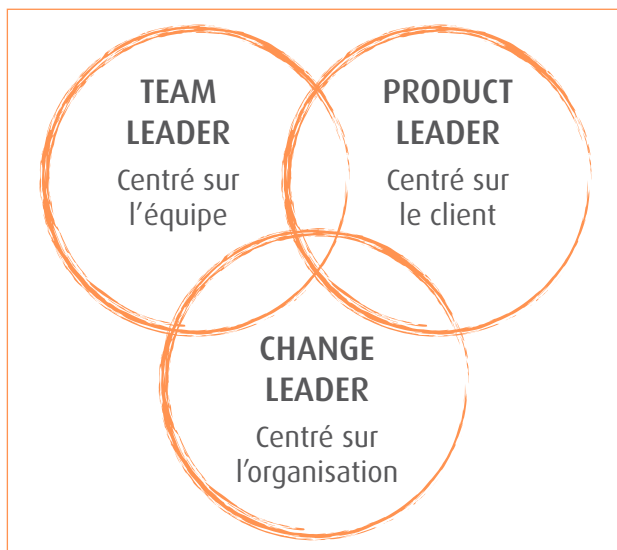
1. Northouse Peter, *Leadership - Theory and Practice*, Sage.

2. Voir le chapitre 1.

3. Voir le chapitre 2.

4. Voir le chapitre 6.

Les trois dimensions du leader agile



	TEAM LEADER	PRODUCT LEADER	CHANGE LEADER
RÔLE	Coach agile.	Responsable de produit.	Accompagnateur du changement.
Focus	Équipe.	Client.	Organisation.
OBJECTIF	Faire grandir l'équipe et la rendre de plus en plus autonome.	Être l'interface entre le client et l'équipe et répondre aux attentes du client.	Déployer l'agilité au sein de l'organisation et accompagner la transition agile globale.

Ces trois dimensions correspondent à trois « états d'esprit », centré sur l'équipe (chapitre 1), centré sur le client (chapitre 2) et centré sur l'organisation (chapitre 6). Ils peuvent être tenus par la même personne ou par deux personnes différentes, ce qui importe, c'est que quelqu'un mette ces rôles au centre de la démarche. Pour éviter la confusion des genres, Scrum¹ a par exemple créé deux

1. Scrum est la méthode agile la plus utilisée dans le monde. Voir l'annexe 2 « La méthode Scrum » qui décrit en détail son mode de fonctionnement.

statuts spécifiques: un rôle centré sur le client (le product owner) et un rôle centré sur le développement de l'équipe (le Scrum master). Ces rôles sont tenus par des personnes différentes, et ni l'un ni l'autre n'ont de pouvoir hiérarchique sur l'équipe, qui est autogérée.

Des leviers plutôt qu'une méthode

Il n'existe pas de méthode universelle ou de processus clés en main transposable à toute structure pour rendre une équipe ou une organisation agile. Une telle approche serait d'ailleurs contraire à l'idée même d'agilité, qui est par essence souple et adaptable. Le leadership agile n'est donc pas un modèle, mais un état d'esprit, une posture managériale et un ensemble de pratiques et d'outils dans lequel puiser pour gagner en efficacité et faire grandir son équipe. Il y a donc autant de manières d'exercer son leadership agile qu'il y a d'entreprises.

Dans cette perspective, il me semble à la fois nécessaire et pertinent de présenter le leadership agile sous forme de leviers, actionnables dans l'ordre que l'on souhaite en fonction de son contexte et de ses besoins spécifiques. Si chaque levier est autonome et peut être mobilisé indépendamment des autres, les leviers ici présentés sont également interdépendants: ils se répondent les uns aux autres, et activer un levier fera mécaniquement bouger les lignes des autres.

Cette approche par leviers présente deux avantages:

- ▶ elle permet de sélectionner son angle d'attaque, déterminer sur quel aspect de l'agilité on choisit de mettre l'accent à un moment donné;
- ▶ elle permet d'identifier progressivement ses forces et ses

faiblesses en termes d'agilité, et d'envisager au fur et à mesure des pistes d'amélioration adaptées à son équipe, son entreprise ou son secteur d'activité.

Si l'on peut indifféremment commencer sa démarche de transition agile par l'un ou l'autre de ces leviers présentés, il faut garder à l'esprit que ces derniers sont interdépendants : ainsi, sans la confiance¹, le travail en cycles courts et l'utilisation d'un tableau d'affichage², supposés offrir aux équipes un moyen de s'autopiloter, la démarche de transition agile finira par devenir pour elles une contrainte supplémentaire, voire pire, un outil de micromanagement.

Le leadership agile se décline en sept leviers, qui procèdent tant de l'état d'esprit et de la posture à adopter (première partie) que des pratiques à mettre en œuvre (deuxième partie) pour enfin déployer l'agilité (troisième partie).

1. Voir le chapitre 1.
2. Voir le chapitre 3.

