

# Travail agile

## Comment vous et votre équipe pouvez devenir (plus) agiles



### Thèmes du dossier

**Gestion**

**Personnel**

**Direction**

**Succès & carrière**

**Communication**

**Marketing & Vente**

**Finances**

**IT & Office**

### Avantages immédiats

#### Vous découvrirez

- pourquoi l'agilité est aujourd'hui si importante, plus importante que jamais.
- comment réussir à instaurer davantage d'agilité au sein de votre équipe et de votre entreprise, même si vous êtes déjà agile depuis longtemps
- comment relever les deux défis de l'agilité que sont «l'humain» et «organisation»
- quelles sont les techniques, outils et méthodes agiles existants?

#### Vous pourrez

- reconnaître le degré d'agilité de votre entreprise, de votre équipe et de vous-même
- opérer la transition vers un mode de travail agile avec votre équipe.
- utiliser les user stories, les epics, le story mapping, les itérations, les sprints et le time boxing.
- travailler avec des tableaux de tâches – et ainsi faire confiance à l'équipe agile pour un travail autonome et indépendant.

## Auteure

---



**Brigitte Miller** est auteure et journaliste indépendante. Depuis 1990, elle écrit pour des maisons d'édition et des portails en ligne renommés en Allemagne et à l'étranger sur les thèmes du management, de la distribution et de la vente, de la santé et des soins, et de l'éducation, avec tous les aspects que cela comporte, tels que la gestion du personnel, la communication, la fidélisation des employés/clients, la créativité, l'autogestion et la psychologie – et bien sûr l'IA et l'agilité tant appréciée.

Dans ses articles, elle ne se contente pas de partager les nombreux conseils et expériences qu'elle recueille lors de conversations et d'entretiens, mais aussi les connaissances personnelles acquises dans le cadre de son travail quotidien et grâce à Personal Agility. Elle garde toujours l'esprit ouvert, influencée par deux idées fondamentales:

- «Ce qui était bon et juste hier ne l'est plus forcément aujourd'hui.  
Les problèmes d'aujourd'hui sont basés sur les solutions d'hier.» Peter Senge
- «L'avenir ne vient pas à vous, c'est vous qui allez à sa rencontre.» Arnold Retzer

Brigitte Miller  
Lilienthalstrasse 18  
65205 Wiesbaden, Allemagne  
Téléphone: +49 611 718831  
E-mail: millerbrigitte@web.de

## Mentions légales

---

WEKA Business Dossier

### Travail agile

Gestion de projet: Birgitt Bernhard-Postma  
Composition: Dimitri Gabriel

WEKA Business Media AG  
Hermetschlostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 35  
Fax 044 434 89 99  
info@weka.ch  
www.weka.ch  
www.weka-library.ch/fr

DL8137-2028-202604

© WEKA Business Media AG, Zurich

Tous droits réservés, en particulier le droit de reproduction et de diffusion ainsi que de la traduction. Aucune partie de l'œuvre ne doit être reproduite sous quelque forme que ce soit (photocopie, microfilm ou autre moyen) sans l'autorisation écrite de la maison d'édition ou enregistrée, modifiée ou diffusée au moyen de systèmes électroniques.

---

# Table des matières

---

<b>1.</b>	<b>Introduction: être agile</b> .....	4
1.1	Vouloir être plus agile maintenant a ses raisons.....	6
1.2	Les deux constantes de la vie.....	7
1.3	Oser l'agilité: si nouvelle, et pourtant si ancienne .....	9
1.4	Les fondements de l'agilité – et leurs limites.....	11
<b>2.</b>	<b>Le nouveau niveau d'agilité: le manifeste agile</b> .....	13
<b>3.</b>	<b>Le travail agile transforme tous les niveaux et y rencontre des défis</b> .....	15
3.1	Percevoir les premiers défis de l'agilité .....	15
3.2	Le défi: l'être humain .....	17
3.3	Le défi: l'organisation .....	19
3.4	Le défi: l'état d'esprit agile .....	20
<b>4.</b>	<b>Travail agile: Le client au centre</b> .....	22
4.1	Question 1: Qu'est-ce qui caractérise une équipe agile? .....	22
4.2	Question 2: Comment l'équipe agile s'organise-t-elle? .....	25
4.3	Question 3: Comment l'équipe agile prend-elle soin d'elle-même?.....	28
4.4	Question 4: Comment l'équipe agile améliore-t-elle sa compréhension du client et entre-t-elle en contact avec lui? .....	29
<b>5.</b>	<b>Les méthodes agiles</b> .....	31
5.1	La méthode Kanban .....	31
5.2	Méthode Design Thinking.....	32
<b>6.</b>	<b>Conclusion</b> .....	36
<b>7.</b>	<b>Bibliographie</b> .....	37

# 1. Introduction: être agile

---

Maintenant. Soyez agile, tout de suite. En d'autres termes, on attend de vous que vous fassiez preuve d'agilité. Car au lieu d'une introduction habituelle, voire attendue, au thème de l'agilité avec de nombreuses explications, voire des éclaircissements, c'est à vous de jouer. Non, plutôt de répondre.

Sortez de votre attitude de lecture (souvent passive et consumériste) et engagez-vous activement dans l'une ou l'autre question. Après tout, les questions sont quelque chose de merveilleux. Les questions

- permettent de se concentrer,
- exigent du courage pour s'y engager et s'engager dans les réponses possibles,
- satisfont la curiosité tout en l'attisant davantage,
- nécessitent de l'ouverture d'esprit,
- aident à dépasser les limites,
- peuvent également mettre en évidence des incertitudes – et peut-être donner des premières idées sur la manière de les gérer,
- invitent à l'expérimentation, par exemple «Et si...»,
- encouragent la réflexion, la responsabilité personnelle et la connaissance de soi.

Au fond, vous vous en doutez, les questions déclenchent toutes les merveilleuses qualités qui caractérisent l'agilité: le courage, l'ouverture d'esprit, l'introspection, la soif d'apprendre, le goût de l'expérimentation, la curiosité et la capacité à supporter les incertitudes et les imprévus. En effet, certaines questions attirent l'attention sur des contenus, des problèmes et/ou des thèmes avec lesquels vous n'êtes pas encore très familier. Cela peut faire naître des sentiments de vulnérabilité ou d'impuissance, qui doivent être acceptés dans le cadre de la question. Il n'est donc pas surprenant que l'introduction au thème de l'agilité et du travail agile commence par des questions.

Et les questions peuvent faire encore autre chose: elles déclenchent automatiquement un mouvement mental en vous. L'agilité ne souhaite rien de plus que ce mouvement mental. C'est pourquoi les premières questions suivantes servent à ouvrir la porte au thème de l'agilité et du travail agile. Peut-être – clin d'œil – ces questions vous invitent-elles aussi à commencer dès maintenant à travailler de manière agile.

- Lorsque vous lisez ou entendez le mot «agilité» ou «travail agile», quelles idées vous viennent à l'esprit?
- Si vous examinez ces idées de plus près, qu'attendez-vous et espérez-vous accomplir grâce à l'agilité dans votre entreprise, votre fonction, votre travail, vos activités professionnelles?
- Si vous suivez les impulsions contenues dans le mot «agilité», quelle mobilité, quelle adaptabilité et quelle flexibilité souhaitez-vous?

- Si vous souhaitez oser le travail agile et/ou plus d'agilité dans l'entreprise et/ou dans les processus de travail, à quelle «rigidité» – par exemple, des directives rigides, des processus de travail stricts, des structures lourdes – êtes-vous confronté?
- Si vous souhaitez oser davantage d'agilité, c'est-à-dire agir de manière plus souple, plus agile et plus dynamique au sein et à l'extérieur de l'entreprise, comment devez-vous vous positionner, vous-même et votre entreprise, vous comporter et agir pour y parvenir?
- Quelles qualités pensez-vous devoir développer, voire «réinventer» pour y parvenir? Peut-être le courage? Peut-être l'ouverture d'esprit? Peut-être la confiance? Peut-être la capacité à prendre des décisions à tous les niveaux? Peut-être davantage de (responsabilité) personnelle? Peut-être oser faire des erreurs?
- Et maintenant, lorsque vous regardez les réponses que vous ont apportées ces questions – mais surtout votre disposition agile à vous y engager –, que constatez-vous?

### **Exercice: travail agile – espoirs et objectifs**

Consignez vos conclusions. Notez brièvement, en quelques mots, où les questions vous ont mené. Il s'agit sans aucun doute d'un instantané. Car vous allez certainement continuer à développer vos souhaits en matière d'agilité, et pas seulement après avoir lu ce dossier. Et cette évolution est formidable, car c'est ce que l'agilité souhaite et exige.

Quels souhaits, attentes et espoirs associez-vous à l'agilité et au travail agile?

---

---

Quels sont les objectifs qui se dessinent?

---

---

Quelles lacunes dans vos connaissances, voire quelles incertitudes quant à la mise en œuvre, se révèlent?

---

---

Quelles questions vous posez-vous?

---

---

Vous disposez désormais de vos premières conclusions noir sur blanc. Vous pouvez à nouveau endosser le rôle du lecteur quelque peu passif. Pour le moment.

### 1.1 Vouloir être plus agile maintenant a ses raisons

Chaque époque a ses crises, ses problèmes, mais aussi ses propres solutions. En réalité, cela se vérifie encore et encore: la seule constante dans la vie est le changement, c'est-à-dire la transformation. Héraclite d'Éphèse en était déjà arrivé à cette conclusion il y a plus de 500 ans avant Jésus-Christ. Beaucoup de choses ont changé depuis la découverte d'Héraclite. Les changements qu'il a connus ne correspondent guère à ceux de notre époque. Les crises, les problèmes, les défis que vous avez dû et que vous devez encore surmonter et intégrer dans votre vie (professionnelle) ressemblent aux changements que vous avez connus dans votre enfance, votre adolescence et/ou votre (jeune) vie d'adulte.

La complexité s'est accrue.

- **Les marchés sont interconnectés à l'échelle mondiale.** Les interdépendances réciproques se sont accrues dans les domaines du développement et de la recherche, de la production et de la vente: des chaînes d'approvisionnement aux places commerciales mondiales en passant par les sites de production internationaux.
- **Les crises, qu'elles soient petites ou grandes,** peuvent paralyser des pays individuels et/ou le monde entier. Il suffit de penser à la crise financière, à la pandémie de coronavirus, au changement climatique qui continue de progresser «allègrement», à la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine en violation du droit international, à l'attaque terroriste du Hamas contre Israël et à la réélection de Donald Trump, qui non seulement transforme ou démantèle la démocratie américaine, mais impose également des droits de douane au reste du monde ou menace de le faire.
- **L'imprévisibilité des événements s'est accrue.** Il est presque impossible de comprendre et de prévoir avec certitude les évolutions (mondiales), voire les corrélations. Il y a tout simplement trop de facteurs qui ont une influence, y compris sur votre entreprise et votre vie (professionnelle). Il en résulte une grande incertitude, c'est-à-dire que la prévisibilité décroissante rend de plus en plus difficile l'élaboration d'une planification à moyen et long terme et le fait de pouvoir «simplement» la suivre.
- **Le rythme des changements est effréné.** Les changements et les crises se succèdent à un rythme effréné. Grâce aux publications sur les réseaux sociaux, nous sommes informés à chaque seconde des bouleversements, des changements et des innovations. Cela renforce l'incertitude, la pression et souvent aussi le sentiment d'être «à la traîne». Dans le même temps, les clients exigent des innovations à des intervalles de plus en plus courts.
- **Le monde du travail a changé.** Au cours des dernières décennies, le monde du travail a connu une mutation rapide. Aujourd'hui, aucun employé ne travaille dans la même entreprise depuis sa formation jusqu'à sa retraite. Les hiérarchies plates sont la norme (espérons-le). Les postes de travail fixes ont cédé la place à des zones de travail ouvertes. Le télétravail est devenu une évidence. Les salles de réunion sont équipées de grands écrans, car de nombreux employés du monde entier se connectent par vidéoconférence. Il y a des salons de café, des réunions quotidiennes debout et des tableaux blancs pour les équipes. Sans oublier: avec la génération Z, la question du sens du travail et de son propre emploi a enfin fait son apparition dans le quotidien professionnel.
- **Numérisation et IA.** La transformation numérique bouleverse tout, absolument tout ce qui nous est familier. Les processus de travail changent, voire disparaissent complètement. Les emplois sont repris par l'IA (des robots pilotés par l'IA). Cela offre de nombreuses opportunités, mais aussi davantage d'impondérables et d'incertitudes.