

The background of the slide features a silhouette of a skateboarder in mid-air, performing a trick. Below the skateboarder is a city skyline with various buildings, including a prominent skyscraper. To the right of the skyline, there is a street lamp and a traffic light. The sky is a gradient of orange and yellow, with radiating lines emanating from behind the skateboarder. The overall style is artistic and modern.

UNE ORGANISATION -AGILE- POUR UN CABINET PERFORMANT

◆ BOUHOUCHE Abdelkrim Expert-comptable ◆

TOUTE NOTRE VALEUR AJOUTÉE RÉPOND À UN BESOIN

COMMENT LE BESOIN EST PERÇU PAR :



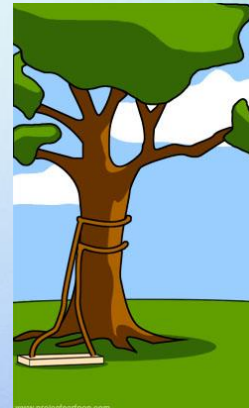
Client



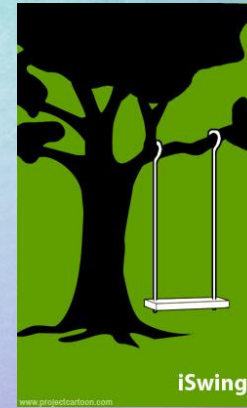
Le chef / projet



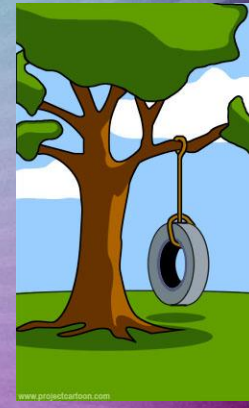
Par l'équipe



Le livrable



Pour l'équipe



B R Client

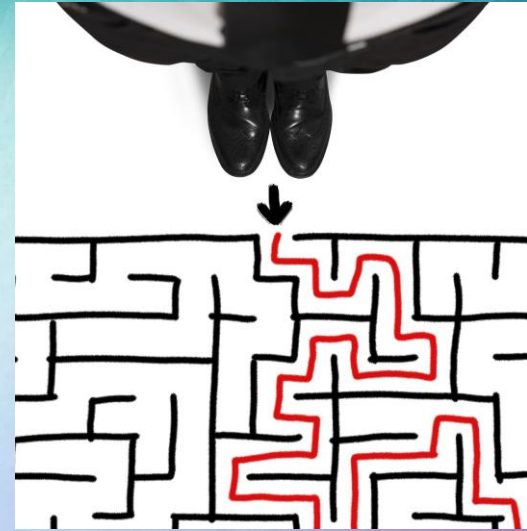
-

[illegible]

À l'inverse, plus le projet est imprévisible, plus notre équipe est susceptible de rencontrer des échecs successifs pendant la réalisation de la mission.

Nous aurons alors intérêt à choisir une gestion de projet dite "AGILE"

Quelle est cette nouvelle manière de voir les choses proposée par l'agilité ?



A stylized, artistic illustration of a city skyline at night. The skyline is composed of various building silhouettes, including a prominent skyscraper on the right. A large, curved crane arm or bridge structure arches over the city. A traffic light hangs from the crane arm. The background is a gradient of blue and purple, with a sunburst or starburst effect emanating from behind the traffic light. The overall style is graphic and modern, with a focus on silhouettes and strong colors.

L'agilité comme alternative

Un peu d'Histoire

En février 2001, aux États-Unis, 17 spécialistes du développement de logiciels proposent un changement d'approche pragmatique dans la conduite de projet.

Plus empirique, moins prédictive, cette alternative agile montre que les cycles de développement classiques ne correspondent pas toujours aux contraintes et aux exigences d'organisations en constante évolution.

Le Manifeste agile est né :

<http://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

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.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

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.

Kent Beck
Mike Beedle
Arie van Bennekum
Alistair Cockburn
Ward Cunningham
Martin Fowler

James Grenning
Jim Highsmith
Andrew Hunt
Ron Jeffries
Jon Kern
Brian Marick

Robert C. Martin
Steve Mellor
Ken Schwaber
Jeff Sutherland
Dave Thomas

1. Les individus et leurs interactions

- Échecs ou réussites, ce sont bien vos équipes qui sont **responsables des projets**. Votre prise en compte du facteur humain est donc essentielle.
- C'est incontournable, vous devez **intégrer les forces et surtout les faiblesses** des interactions humaines dans votre gestion de projet agile.
- L'agilité propose des solutions pour **souder, dynamiser et responsabiliser vos équipes** au lieu de les mettre en concurrence.

2. Logiciels (produits, services, etc.) opérationnels

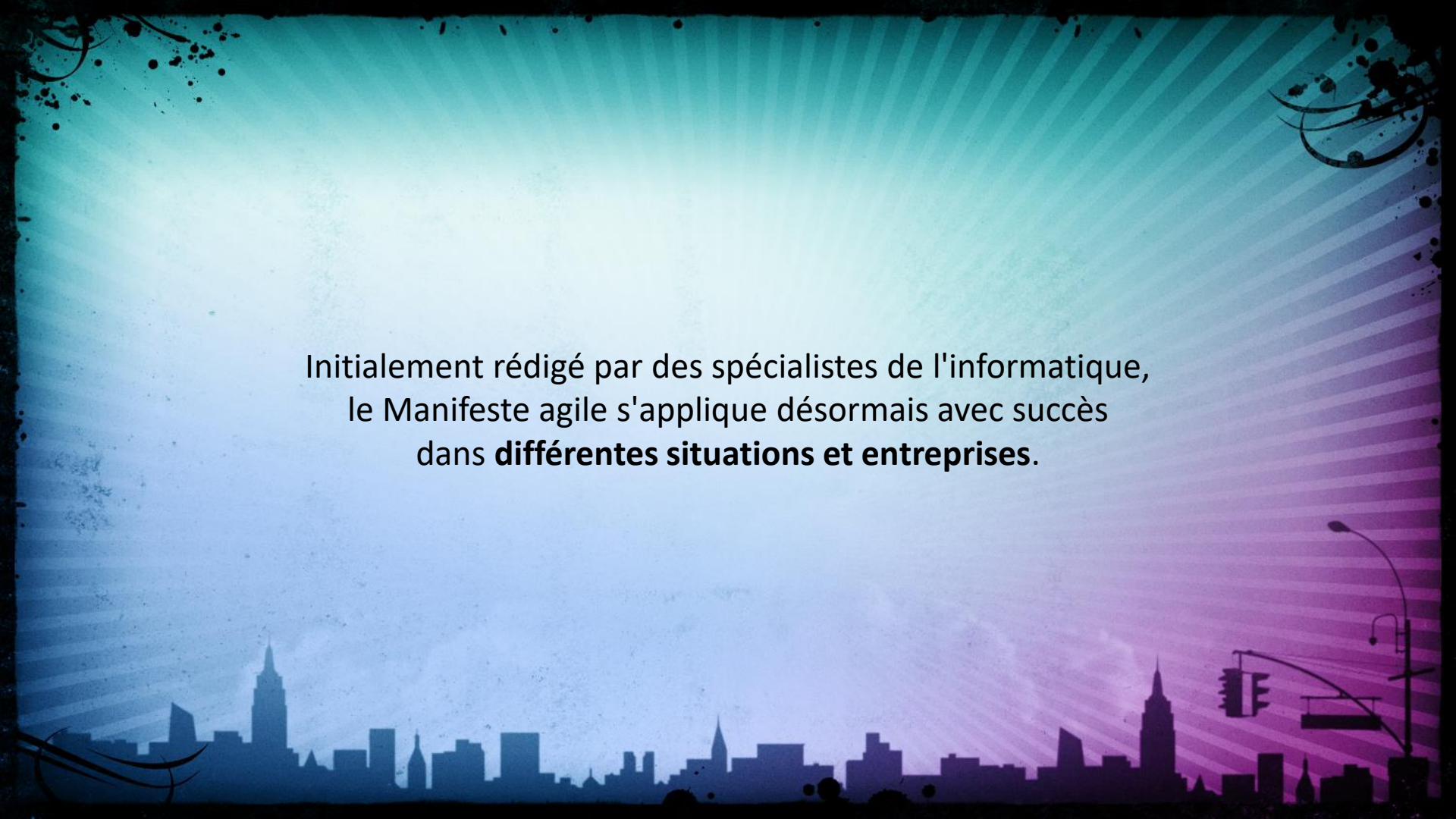
- Les méthodes agiles se veulent avant tout **pragmatiques**, c'est donc l'opérationnel qui prime toujours. Votre équipe est à la fois auto-organisée et autonome.
- Les livraisons intermédiaires, **régulièrement proposées à votre client**, sont toujours une part cohérente et utilisable de votre solution complète.
- La qualité est toujours **évaluée en continu** pendant votre gestion du projet.

3. La collaboration avec les clients

- Le contrat doit soutenir votre **réussite du projet** et non contraindre son exécution.
- Les interactions **fortes et permanentes** avec votre client facilitent la négociation.
- Les enjeux de l'agilité et ses principes sont **bien compris et intégrés** par votre client.

4. L'adaptation au changement

- Les entreprises doivent constamment **faire preuve de réactivité** face à la concurrence et aux attentes du marché.
- L'accélération permanente du **progrès technologique** augmente l'obsolescence des applications qui sont contraintes de s'adapter en continu.
- L'usage des réseaux sociaux a définitivement révolutionné **l'approche des utilisateurs** qui deviennent de plus en plus exigeants.
- Le contexte économique oblige les équipes à être capables de **produire efficacement** de plus en plus de valeur pour les utilisateurs finaux.



Initialement rédigé par des spécialistes de l'informatique,
le Manifeste agile s'applique désormais avec succès
dans **différentes situations et entreprises.**

Les apports de l'intelligence collective

L'intelligence collective désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres.



Le modèle de Tuckman

les 4 premières étapes du modèle de Tuckman exploitent tous les avantages de l'intelligence collective :

Forming/Formation, les membres de votre équipe apprendront à se connaître et à se faire accepter. Les conflits latents ne seront pas ou peu abordés.

Storming/Tension, les membres de votre équipe se placeront les uns par rapport aux autres, se confronteront et pourront parfois entrer en conflit.

Norming/Régularisation, votre équipe commencera à développer un cadre coopératif et collaboratif plus fluide. Les membres partageront des valeurs et des objectifs communs. **La confiance** s'installera dans votre équipe qui s'auto-organisera progressivement.

Performing/Exécution, chaque membre de votre équipe sera interdépendant, autonome et compétent. La confiance sera bien installée ; but à atteindre pour gérer un projet efficacement.

A cette étape

Initiez-vous à la gestion de projet agile afin de développer des produits ou des services dont la conception est **très difficile à prévoir ou à anticiper**.

En qualité de coach agile, adoptez les **4 valeurs du Manifeste Agile** en favorisant : les individus et leurs interactions, les produits ou les services opérationnels, la collaboration avec le client, l'adaptation au changement.

Formez votre équipe agile à partir des principes de l'intelligence collective grâce au modèle en **4 étapes de Bruce Tuckman** : Forming, Storming, Norming et Performing.

1- Forming/Formation

En qualité de chef les membres de l'équipe comptent sur vous ! Vous devez exposer clairement les **buts de l'équipe** et les **objectifs du projet** afin de donner une direction la plus précise possible.

- **Gardez** des objectifs clairs.
- **Aidez** à définir les rôles.
- **Créez** du lien entre les participants.
- **Soutenez** ceux qui font des propositions.
- **Formez** les équipiers (théorie et/ou pratique).

Sourire Sourire

est la mise en pratique d'un principe très important dans la gestion de projet agile :

Si vous avez besoin de quantifier quelque chose, il existe toujours une manière de le faire qui soit préférable à ne pas le quantifier du tout.



Tous les membres sont invités à partager leur état d'esprit du jour.

☺ ☹ ☹ Ils indiquent ainsi sur un mur visible par chacun, avec un dessin ou des gommettes de couleur, leurs évaluations subjectives de la journée.

2 Storming/Lancement

Vous aidez votre équipe à passer cette étape en vous assurant qu'ils **s'écoutent**, qu'ils comprennent **le point de vue de chacun** et qu'ils se **respectent**.

- **Installez** un climat de confiance, de tolérance et d'empathie.
- **Aidez** à maintenir le respect, l'écoute et le dialogue.
- **Rendez explicites** certains problèmes et initiez une démarche pour les corriger.

Lors de cette étape, vous avez pour rôle de **réduire les tensions** et de **réguler les échanges**.

La boîte de temps (time boxing)



L'objectif est de réaliser une ou plusieurs activités en un temps limité et connu par tous.

Notice en 8 points

1. **Expliquez** l'objectif aux participants.
2. **Définissez** les livrables attendus.
3. **Indiquez** la démarche qui va être utilisée.
4. **Maîtrisez** la répartition du temps.
5. **Désignez** un "gardien du temps" (time keeper).
6. **Déroulez** les activités prévues.
7. **Vérifiez** que les objectifs sont atteints.
8. **Évaluez** que les participants sont satisfaits.

3-Norming/Régularisation

La structuration de l'équipe doit rester votre objectif prioritaire, vous serez peut-être tenté de prendre des décisions à la place de votre équipe... Attention

Vous devez continuer à vous assurer que l'équipe **fonctionne toujours collaborativement** et qu'elle résout rapidement les conflits :

1. **Aidez** l'équipe à se discipliner.
2. **Aidez** l'équipe à être plus rigoureuse.
3. **Aidez** les membres de l'équipe à résoudre les conflits.

Vous allez en effet définir un véritable environnement agile ("war room" ou "digital workplace") dans lequel votre équipe pourra travailler sans perturbations.

Return On Time Invested le “ROTI”

un moyen de **mesurer la pertinence d'une réunion**. C'est une pratique agile qui va vous permettre d'optimiser leur qualité et leur fréquence.

Vous pouvez consacrer systématiquement 60 secondes en fin de réunion pour réaliser cette rapide évaluation.



Concrètement :

Tous les participants doivent donner une note sur la façon dont la réunion s'est passée afin de qualifier le **retour sur le temps investi**. ✋ Chaque membre de votre équipe lève donc simultanément la main en notant avec ses doigts selon l'échelle suivante :

1 doigt → inutile, je n'ai rien gagné ou rien appris (perte de temps).

2 doigts → utile, mais ça ne valait pas tout le temps passé (pertes de temps).

3 doigts → moyenne, je n'ai pas perdu mon temps (sans plus).

4 doigts → bonne, j'ai gagné plus que le temps que celui passé en réunion (positif).

5 doigts → excellente, ça valait bien plus que le temps qu'on y a passé (bénéfices).

La règle veut qu'on interroge seulement les participants qui ont noté 1 et 2 doigts, il est conseillé plutôt de poser **une seule et même question** aux membres de votre équipe : « Qu'est-ce qui pourrait être fait pour augmenter ma note d'un point ? »

Performing/Exécution

Travaillez avec un but commun et vous devenez un **inspecteur des travaux en cours** “work in progress” pour votre équipe agile.

La quatrième étape du modèle de constitution d'équipe de Bruce Tuckman (**Performing/Exécution**) est une phase dans laquelle vous serez moins tenté de renforcer vos liens avec l'équipe, d'assurer une présence routinière ou de garder une forte dépendance avec chaque membre... Au contraire, vous prenez du recul et analysez en continu le travail de votre équipe afin de partager vos observations.



Les actions recommandées

Votre équipe peut maintenant résoudre ses problèmes toute seule, mais **votre rôle reste crucial** :

- Soyez la **passerelle** entre l'équipe et les parties prenantes du projet.
- Soyez le **facilitateur** de la prise de décision (à niveau supérieur d'organisation, le cas échéant).

Lors de cette étape, vous ne devez plus vous impliquer directement dans les prises de décisions de l'équipe. Les membres sont désormais **autonomes et auto-organisés** : ils travaillent ensemble et prennent leurs responsabilités sans vous.

Mission accomplie !



Votre équipe agile est prête !

Dès lors que votre équipe produit systématiquement avec un haut niveau de performance, vous pouvez déployer des **outils dédiés à la gestion de projet agile**. En voici une sélection non exhaustive que je vous invite à tester et à évaluer avant de faire un choix





Je vous écoute !

◆ Pouvons – nous être agile et expert-comptable ? ◆