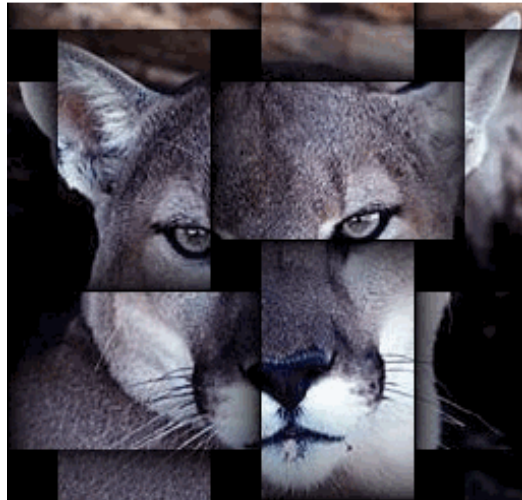


Modèle Agile de Solution

PUMA



*Architecte d'une génération
d'Entreprises performantes*

Jean-Pierre Vickoff

www.RAD.fr

Sommaire du Modèle Agile de Solution

PUMA un <i>framework</i> global d'entreprise Agile	3
Spécificités de la gouvernance Agile	4
Nouveau formalisme de l'expression des exigences	5
Quatre classes d'exigences	5
Quatre niveaux de profondeur Itérative	7
Six avantages qualitatifs induits	7
Huit pratiques Agiles basiques	8
La pratique « Organisation des entretiens »	11
Principes opératoires des entretiens	11
Principes méthodologiques des entretiens	13
Principes organisationnels des entretiens	14
Principes techniques des entretiens	14
Technique de facilitation des entretiens	15
Techniques ergonomiques des entretiens	16
L'Agilité moteur du progrès	17

Le Modèle Agile de Solution

PUMA un *framework* global d'entreprise Agile

Dans les grandes organisations, le problème de l'évolution des systèmes d'informations n'est pas tant la réalisation ou la conduite du projet technique que la formalisation d'une expression consensuelle des besoins et des responsabilités. Lesquels sont partagés le plus souvent par de nombreux intervenants. C'est de cette problématique que traite le Modèle de Solution.

PUMA est un cadre dynamique d'évolution des processus métier, des systèmes d'informations et des modes collaboratifs.

En s'appuyant sur les fondements du mouvement Agile et les standards techniques qu'il intègre et fédère, PUMA représente la première formalisation d'un modèle Agile et global d'Entreprise, couplé à un moteur de projets, par l'intermédiaire d'un modèle de solution. Ce modèle étant conçu en regard du nouvel ordre des classes d'exigences actuelles et aux impératifs du principe itératif incrémental.

Le Modèle de Solution Agile est un des 3 composants de PUMA. Plus précisément, il en est le composant central.

En modélisant des structures génériques de haut niveau applicables à toutes organisations, PUMA a pour ambition de réduire la complexité de leur pilotage. Si un professionnel face à la solution PUMA pense immédiatement « c'est naturellement évident, je l'avais déjà en tête, mais je n'avais jamais eu le temps de le formaliser », alors le défi de l'Agilité sera relevé.

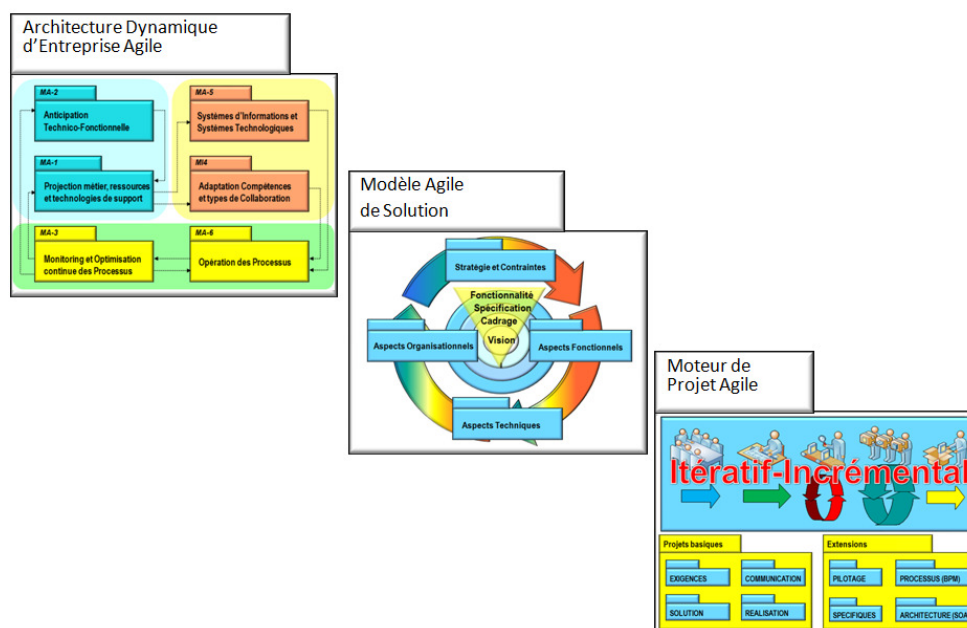


Figure 1. — PUMA Processus Urbanisant les Méthodes Agiles

Spécificités de la gouvernance Agile

L'Agilité est une réponse à un défi. C'est globalement un projet de société permettant de déterminer une volonté de lutter pour s'améliorer dans un monde ouvert. A la base de l'action Agile, se situe un mode collaboratif réel dont la mise en œuvre aboutit à une performance concrète tant en termes d'adéquation des biens et des services à la demande qu'en termes de qualité de leur production.

Pour certains, l'Agilité représente de nos jours la projection actualisée de ce qu'a été la qualité organisationnelle des années 90 : un échec en France et un succès au Canada. Il est vrai que là bas, le message était parti de haut puisque le chef du gouvernement fédéral s'était impliqué. Son message avait été relayé par les premiers ministres provinciaux en direction des dirigeants des administrations et des entreprises. Ceux-ci avaient décliné le principe jusqu'aux échelons les plus basiques de leur organisation. Les résultats avaient été au rendez-vous, à la mesure de l'effort accepté.

L'observation de l'administration de l'état canadien, des provinces et des entreprises publiques permet de prendre la mesure de l'importance du concept et de la performance globale qui en découle.

Par contre, vouloir initier un mouvement Agile sans impliquer à égalité de responsabilité l'ensemble des intervenants, représente la faute à ne pas commettre. Lorsque l'Agilité est dévoyée par l'une des parties d'un projet comme levier de pouvoir, l'échec se profile par abandon du mode collaboratif et désengagement des parties lésées. De ce constat, il découle que l'Agilité organisationnelle requiert des modes de collaboration et d'engagement des responsabilités qui ne sont, dans la réalité des sociétés hiérarchisées, que très rarement obtenus sans être initiés et arbitrés par une instance supérieure.

Un autre aspect mal accepté de l'Agilité est la notion de responsabilité collective. Les modes classiques de gestion de projet sont basés sur des principes de validation en cascade des livrables intermédiaires et sur la désignation d'un responsable unique. Cette approche est le reflet d'un mode de pensée hiérarchique qui se justifie par la notion de responsabilité individuelle. Le mode Agile quant à lui, implique un engagement consensuel et une responsabilité collective qui induisent une appropriation du projet par tous les acteurs.

Vouloir l'Agilité sans les formes d'engagement et de gouvernance qu'elle implique, constitue la faute fatale. Imposer l'Agilité dans une organisation qui n'en accepte pas les valeurs conduit à introduire le chaos tout en supprimant les garde-fous du modèle classique. Comme l'exprime une célèbre métaphore : la vitesse et la puissance ne sont rien sans le contrôle et ne conduisent qu'à l'accident. Dans un autre registre, parler d'Agilité sans en mettre en œuvre les vrais principes est une situation moins dangereuse à court terme mais tout aussi courante.

Certains voudraient ramener l'Agilité à des concepts connus comme « attitude » ou « savoir être », mais l'Agilité ne découle pas d'un mode de pensée cartésien. L'Agilité est une philosophie de l'action, un engagement dynamique et consensuel, basé sur un mode de travail itératif et incrémental induisant une responsabilité collective.

Pour conclure, il n'est pas besoin d'un projet aussi ambitieux que la réforme de l'état pour réussir l'introduction de pratiques Agiles. Les équipes de développement de l'*eXTrême Programming* en font chaque jour la démonstration. L'usage du Modèle Agile de Solution répond d'un engagement similaire, il se situe juste à un niveau différent de l'enjeu et de la décision.

Nouveau formalisme de l'expression des exigences

En matière de projets de changement, l'Agilité concerne en premier lieu une expression des besoins formalisée de manière consensuelle et exhaustive dans le cadre d'un modèle de solution dynamique, itératif et incrémental. De plus, des principes d'ouverture et de transparence, basés sur l'accroissement simultané de la communication et de l'engagement de toutes les ressources impliquées dans le projet, sont désormais indispensables pour garantir le succès.

Le principe de réactivité préconisé par les approches Agiles implique une action conjointe et simultanée de tous les intervenants durant l'ensemble des phases d'un projet.

Le point le plus important à considérer est le niveau réel de délégation dont disposent les participants. Les limites de cette autonomie de décision doivent être formalisées dans un document de type **contrat-projet**. Il est généralement signé lors d'un entretien préalable au lancement du projet.

Quatre classes d'exigences

Le livrable¹ représentatif du besoin doit désormais prendre en compte **4 classes d'exigences** qui s'appliquent aux **4 niveaux de préoccupation** suivants : stratégie et contraintes de réalisation, fonctionnel, technologique, organisationnel.

Niveau de préoccupation	Détermine	Correspondance en termes de formalisation
Stratégie et Contraintes	<i>pourquoi quand combien</i>	Vision des objectifs et de leurs priorités, des risques et des contraintes de budget, de délais, de qualité, de visibilité.
Fonctionnel	<i>comment</i>	Description pragmatique du besoin sous la forme d'exigences (fonctionnalités, obligations et dépendances).
Technologique	<i>avec quoi</i>	Application des nouvelles technologies à la solution (matériel et logiciel).
Organisationnel	<i>qui fait</i>	Impact sur l'organisation et accompagnement du changement.

Figure 2. — Niveaux de préoccupation

Lors des sessions de travail visant à la « formalisation-validation immédiate² » de ces classes d'Exigences³, celles-ci s'explorent chronologiquement dans l'ordre fondamental décrit dans le tableau 1.

¹ Étude d'opportunité, Cahier des charges, Objectifs et contraintes, Dossier de cadrage,

² Technique caractéristique des sessions de travail « facilitées » en 3 étapes.

Par contre, et toute la complexité relative de l'opération ainsi que sa pertinence résident dans ce principe, **elles doivent être appréhendées globalement dans le souci d'une prise en compte immédiate des interactions et des dépendances induites.**

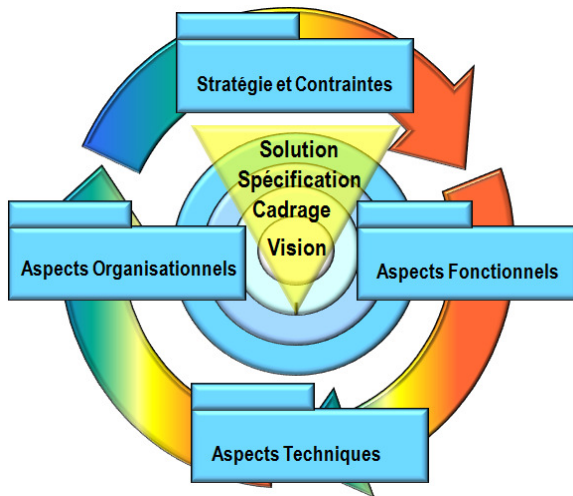


Figure 3. — Modèle Agile de Solution

A chaque itération ou étape (généralement des phases ou des jalons) et pour chaque préoccupation, un **document de structure unique** (basé sur les 4 classes d'Exigences standards) est utilisé pour le recueil des informations. Les seules distinctions se remarqueront par l'importance prise par l'une ou l'autre des classes de préoccupations ou leur niveau d'approfondissement.

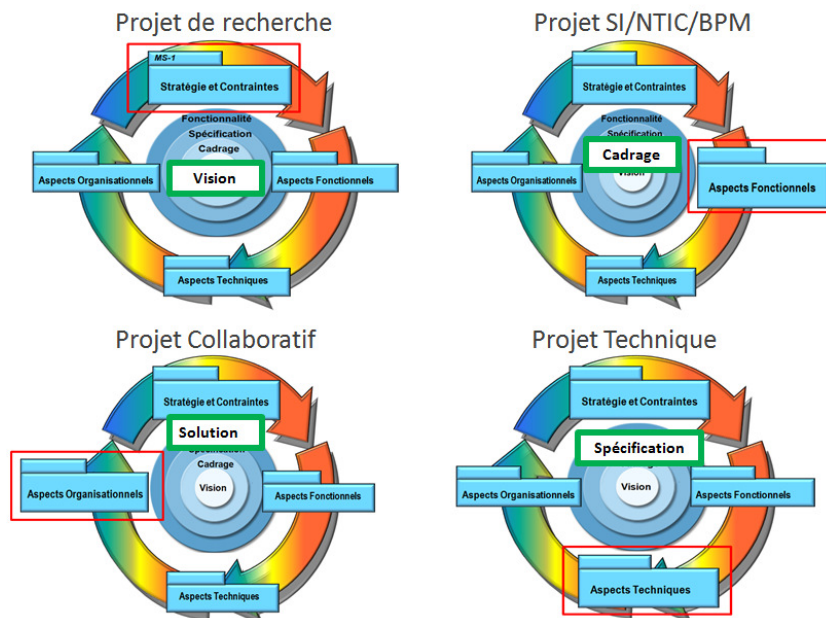


Figure 4. — Structure unique mais emphase sur la préoccupation

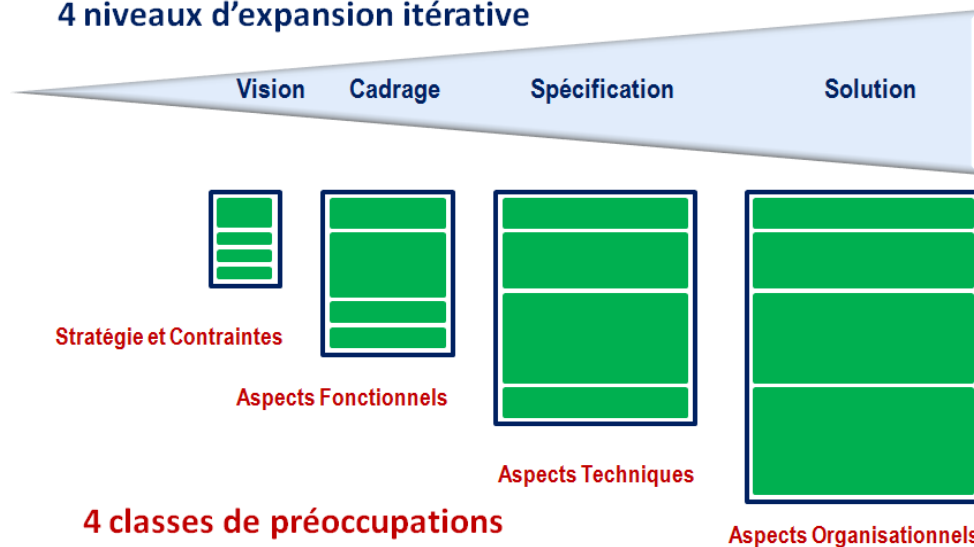
³ Il sera remarqué la rupture avec le principe structurel et le cloisonnement des niveaux d'abstraction de Merise qui privilégiaient l'organisationnel par rapport au logique et au physique, ainsi que l'apparition d'un paramètre « visibilité » en complément du classique trio (budget, délais, qualité) caractérisant les contraintes habituelles des projets.

Quatre niveaux de profondeur itérative

Selon l'avancement du projet les Exigences seront exprimées de plus en plus précisément. Cette **approche itérative incrémentale** se réalise dans un document unique sur quatre niveaux de profondeur :

1. **Vision** (permettant la compréhension et l'évaluation du problème)
2. **Cadrage** (permettant de justifier et d'organiser le projet)
3. **Spécification** (permettant de développer la solution)
4. **Fonctionnalité** (permettant la validation de la solution)

4 niveaux d'expansion itérative



4 classes de préoccupations

Figure 5. — Structure unique de document

Six avantages qualitatifs induits

Le modèle de solution Agile se base sur les notions de Classes d'Exigences et de profondeur Itérative. Sa mise en œuvre se réalise par l'usage de huit pratiques basiques issues du Moteur de Projet PUMA. L'ensemble induit naturellement 6 avantages qualitatifs :

- Communication formalisée
- Validation permanente
- Appropriation collective de la solution
- Réactivité immédiate aux problèmes
- Prise de responsabilité partagée
- Capacité d'ingénierie simultanée

La présence simultanée des représentants des informaticiens et des utilisateurs ainsi que le mode de travail collaboratif Agile permettent de réaliser des opérations de **validation permanente**. Elles seront renforcées périodiquement par des présentations de l'état du développement lors de **Shows** (ou *Focus*) de la solution élargis à l'ensemble des parties prenantes.

Huit pratiques Agiles basiques

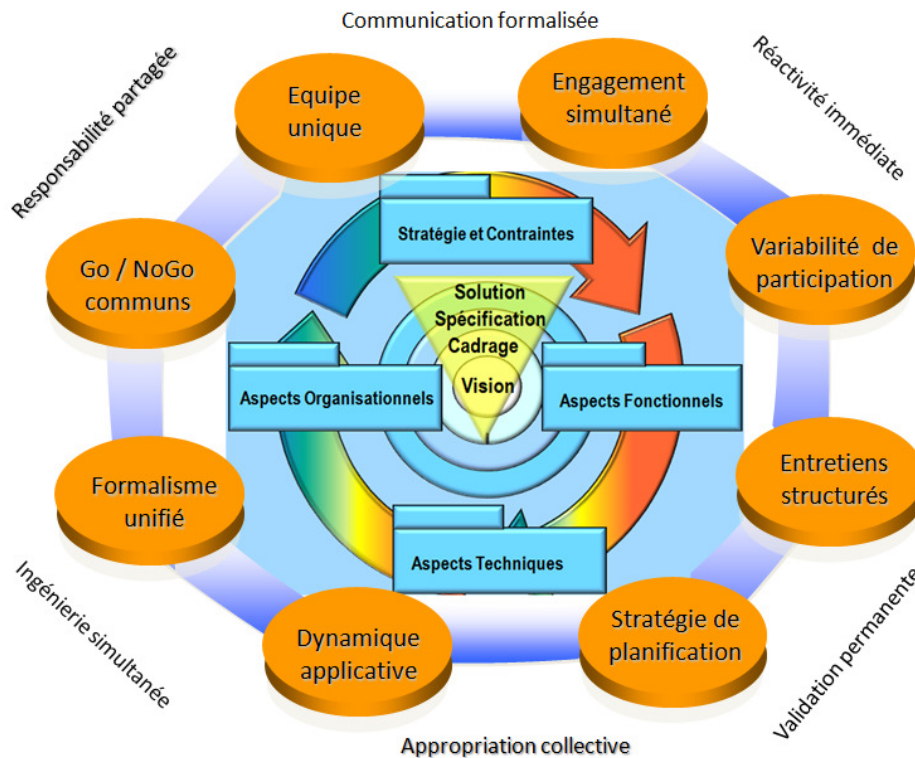
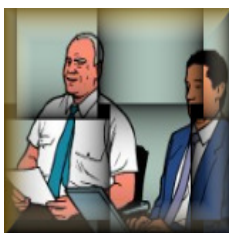


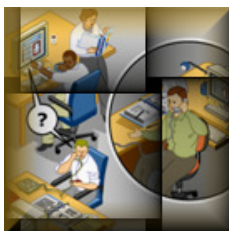
Figure 6. — Vision globale du concept de Modèle de Solution

1 - Équipe projet unique



Une équipe projet Agile est composée de l'ensemble des parties prenantes : représentants des MOA et des MOE ainsi que les éventuels Experts et des utilisateurs réels (eux-mêmes considérés comme des experts de leurs activités). Cet engagement ainsi que sa forme et ses conditions sont formalisés dans un document intitulé « Plan de Communication du projet ».

2 - Engagement simultané des ressources



L'ensemble des ressources impliquées par le plan de communication interviennent simultanément dès le début réel du projet. Le but est d'obtenir une compréhension simultanée du problème par tous les acteurs et d'aboutir à la création d'un espace de connaissance homogène. Cette approche permet aussi d'éviter une déperdition d'énergie liée aux répétitions ainsi que des risques d'erreurs, de redondance ou de divergences liées à de multiples formulations. La compréhension des intervenants est globale et unique.

3 – Variabilité de participation

Afin d'optimiser l'engagement des ressources, le plan de communication applique aux groupes de travail un principe de variabilité selon la phase ou la profondeur de l'itération. Ainsi, la présence de cadres de haut niveau, indispensable lors du cadrage des enjeux ou lors de reconfiguration de processus, ne sera plus sollicitée lors des phases de spécification de détail.

4 - Entretien structuré et facilité



Un mode de travail collectif caractérise les entretiens, lesquels requièrent une participation intensive des utilisateurs. Le mode opératoire des communications est structuré en 3 étapes : pré-session, session, post-session. Ces pratiques ont pour but d'obtenir une formalisation en direct et une validation immédiate des exigences exprimées. Elles nécessitent, outre la présence impérative des intervenants « pour action » du plan de communication (*empowerment* réel), la disponibilité d'un environnement de travail isolé et instrumenté.

5 – Stratégie de planification



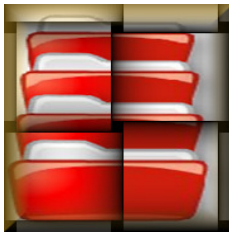
Une pratique de simulation et d'optimisation en matière de choix stratégique de planification permet de faire évoluer des scénarios en fonction des diverses contraintes du projet (délais, coût, périmètre, qualité, visibilité, risque). L'intérêt principal de cette pratique réside dans la mise en évidence immédiate des incidences de chaque option antagoniste envisagée.

6 - Dynamique applicative



Les opérations de hiérarchisation des besoins ou de priorisation des fonctionnalités sont de la responsabilité de la MOA mais font l'objet d'un *planning game* avec la MOE qui dispose des connaissances permettant de mettre en évidence des dépendances techniques. Cette pratique se matérialise par des choix de développement (par thèmes utilisables ou par stabilité temporelle des composants).

7 – Formalisme unifié



A chaque itération ou étape (généralement des phases ou des jalons) et pour chaque préoccupation, un document de structure unique (basé sur les 4 classes d'Exigences) est utilisé pour la formalisation des informations. Les seules distinctions se remarqueront par l'importance prise par l'une ou l'autre des classes de préoccupations ou leur niveau d'approfondissement.

8 - Go/NoGo communs



Travaillant sur une base unique de connaissances partagées obtenue lors d'un travail commun de compréhension et de validation, les décisions de poursuite de l'action sont prises collectivement dans un mode gagnant-gagnant protégeant aussi bien les intérêts du projet que ceux de la solution.

Résumé visuel des pratiques utilisées

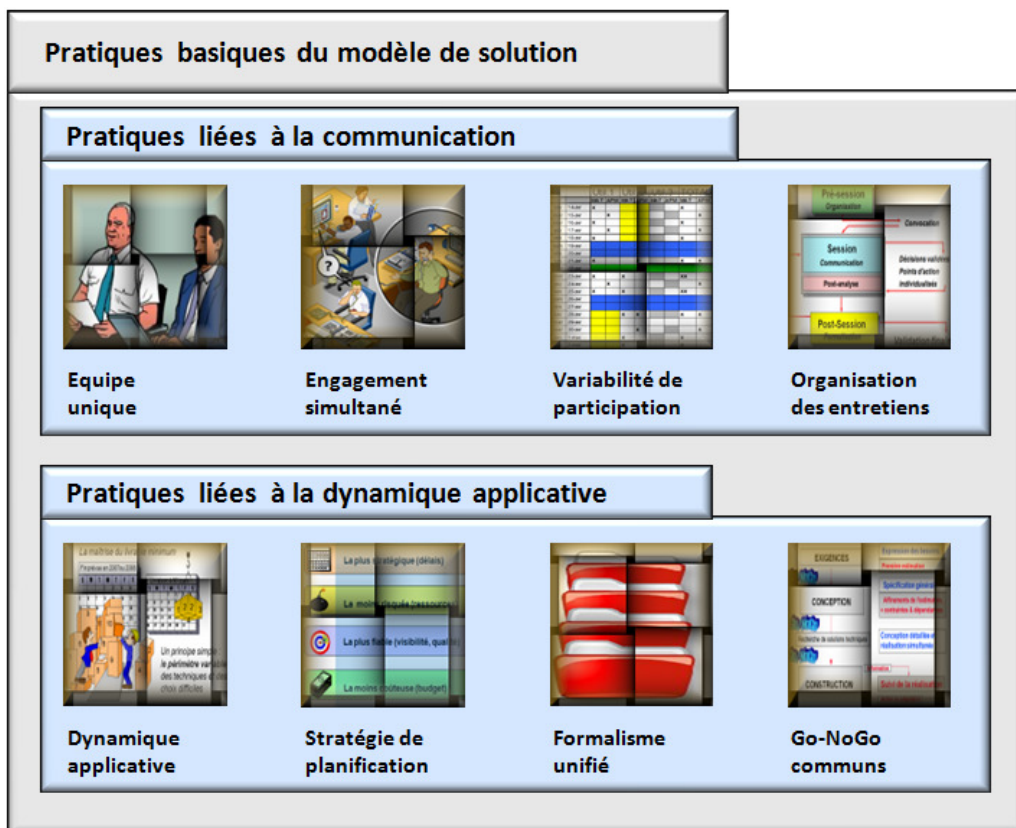


Figure 7. — Résumé des pratiques utilisées

La pratique « Organisation des entretiens »

Note : Il n'est pas possible de détailler dans cette communication toutes les techniques Agiles mises en œuvre. Pour l'exemple en voici une, elle a été choisie dans le groupe des pratiques liées à la communication, c'est elle qui structure et guide l'expression des besoins et formalise la dynamique applicative.

Principes opératoires des entretiens

Un mode de travail collectif caractérise ces entretiens « structurés ». Il requiert une participation intensive des utilisateurs. Le **mode opératoire des communications** est organisé en 3 étapes : pré-session, session, post-session.

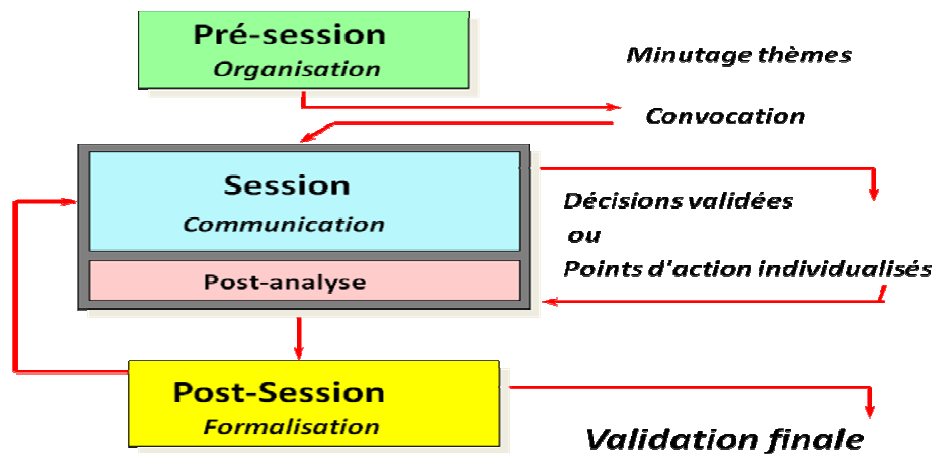


Figure 8. — Communication structurée, mode opératoire

Le mode coopératif est la seule possibilité positive lorsqu'il s'agit de construire une relation durable et d'intérêts mutuels.

Dans un entretien Agile sont réunis simultanément, suivant un plan de communication préalablement accepté, ceux qui :

- savent quoi faire,
- savent comment faire,
- décident de faire.

Pour des raisons d'efficacité optimale, dans le cas d'absence d'une des ressources indispensables, la session est reportée (les ressources indispensables sont qualifiées « pour Action » dans la convocation).

Pré-session

La pré-session délimite les thèmes à traiter lors de la session et détermine les pré-requis.

Le **minutage des thèmes** est la première des techniques à utiliser. Une session non minutée conduit au dépassement du temps prévu ou au report du traitement de certains thèmes. Au-delà du retard, cette situation déclenche une cascade d'inconvénients, particulièrement lorsqu'il existe des dépendances entre les thèmes traités et les thèmes non traités.

Le produit de la pré-session est une convocation envoyée aux participants.

Voici, en synthèse, la structure de l'étape de pré-session :

- Délimiter les thèmes.
 - Mettre en place des équipes par thème.
 - Affecter un pilote à chaque thème.
 - Définir des niveaux d'objectifs par thème.
 - Lister des pré-requis.
- Minuter les étapes.
- Identifier les intervenants.
 - Pour action.
 - Pour information.
- Vérifier les habilitations⁴.
- Emettre les convocations.

La pré-session est un exercice d'organisation

Session

La session est une étape de **résolution progressive** des problèmes. Le principe est une recherche de **consensus** entre les participants, suivie d'un **verrouillage de la décision**.

L'animateur s'appuie sur le **minutage** prévu lors de la pré-session pour obtenir un avancement cohérent.

Les thèmes programmés sont traités et clôturés successivement sans retour. Le traitement des thèmes s'effectue par **résolution directe**, par **consensus** ou par **arbitrage**.

Les points ne pouvant être traités immédiatement donnent lieu à l'ouverture du pilotage d'un **point d'action**. Les décisions prises font l'objet d'une **validation immédiate** formelle.

Le produit d'une session est un rapport récapitulatif des décisions validées et des points d'action restant ouverts.

Voici, en synthèse, la structure de la session de spécification-validation :

- **Introduction** à la session.
 - Présentation des thèmes et du minutage.
- **Traitement** des thèmes.
 - Résolution directe par consensus ou arbitrage.
 - Résolution différée par l'ouverture d'un point d'action.
- **Conclusion** de la session par récapitulation
 - des décisions validées,
 - des points d'action individualisés.

La session est un exercice de communication.

⁴ À prendre des décisions pouvant modifier l'organisation.

Post-session

La post-session entérine la clôture de tous les thèmes et des points d'action s'y rapportant. Le produit de la post-session se concrétise par l'enrichissement du **plan de développement de la solution**.

La post-session est un exercice de formalisation.

Principes méthodologiques des entretiens

En termes de communication, un protocole formel de validation des travaux doit être établi avant le lancement du projet. Il fait partie du Plan de communication.

Note : Un circuit informel devra néanmoins se mettre en place entre les participants au projet et leur hiérarchie d'origine. Afin d'éviter tout malentendu, il faut enseigner à la hiérarchie les différences entre les principes d'actions propres aux projets transverses et leurs pratiques habituelles de commandement.

La distinction devant être faite entre **séance de spécification** et **séance de validation** générale est de la plus grande importance.

Les exigences du projet sont spécifiées durant des séances où œuvre un cercle composé essentiellement d'utilisateurs de base et de cadres opérationnels. La production de ce cercle doit ensuite être validée par un niveau supérieur d'encadrement lors d'une séance de revue générale (Show ou Focus).

Lors d'une validation, il n'est pas question de refaire le travail de spécification mais simplement d'en confirmer la pertinence, ou, dans le cadre d'une divergence, de demander un approfondissement du sujet.

Dans un contexte où la séance de validation se transforme en séance de spécification et met en évidence des différences de vision entre les utilisateurs de base et la hiérarchie est un signe évident de dysfonctionnement de l'organisation. Le responsable du Plan de communication doit alors réagir en modifiant la composition des groupes de travail pour y intégrer un niveau supérieur d'encadrement, ou, à défaut, le projet s'enlise.

Parfois, le cas à traiter implique de modifier très concrètement les pratiques d'un encadrement n'acceptant pas les remises en question. Cette situation n'est pas aisée. Lorsqu'il est possible d'obtenir l'attention des cadres concernés, il faut leur proposer une courte information sur la distinction entre spécification détaillée et validation générale, sur la notion de granularité de préoccupation et sur les indispensables niveaux de profondeur itérative en tant que garde-fous d'un improductif et dangereux mélange :

- de besoins fonctionnels,
- de solutions techniques,
- d'impact organisationnel,
- et de contraintes de réalisation.

Cette nécessité d'un minimum de rigueur est vitale dans les projets où la complexité réelle est cachée sous une apparence de simplicité fonctionnelle.

L'assistance aux utilisateurs (MOA) doit être « du » métier, pas « de » métier. Une MOA efficace est une force de proposition fonctionnelle **au fait du détail et de la réalité du processus métier.**

Aussi, les membres de la MOA d'un projet spécifique sont pressentis sur la base de leur :

- maîtrise du métier dans sa réalité opérationnelle quotidienne,
- vision projective de l'évolution prévisible du contexte,
- représentativité en regard des autres utilisateurs,
- intérêt affirmé pour l'amélioration de l'outil de travail.

Il faut garantir à ces professionnels des conditions organisationnelles permettant un engagement à plein temps. La qualité et la rentabilité des projets sont à ce prix.

Principes organisationnels des entretiens

Dans les projets actuels, les rapports entre les partenaires du développement de SI ou de configuration de processus se complexifient au point de rendre caduque les formes classiques de management.

La fonction de direction de projet unique fait alors place à l'action consensuelle et à la responsabilité collective.

Cette fusion des relations entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage est le propre de l'approche Agile qui révolutionne à la fois la vision consensuelle de l'engagement et la responsabilité collective qui en découle.

Dans les organisations rigides, il peut néanmoins subsister un binôme composé d'un coordonnateur fonctionnel et d'un coordonnateur technique. Le premier est généralement issu de la direction « métier » concernée, et sa mission consiste à imposer la dynamique applicative. Le second représente la maîtrise d'œuvre pour intégrer la dimension technologique à l'expression des exigences. Ils seront néanmoins tous les deux porteurs du même projet.

Principes techniques des entretiens

Organisation des entretiens

- Structuration des sessions de travail (3 étapes)
- Fréquence et durée variables en fonction de la phase.
- Nombre de participants optimisé en fonction de la phase.
- Maturité du groupe (2/3 de positifs et le reste de *challengers*).

Acteurs et rôles

- Participants de base (transfert d'information, validation)
- Utilisateur formalisateur (synthèse du discours).
- Utilisateur secrétaire (saisie des événements)
- Participant modélisateur (modélisation directe du discours).

Environnement de travail

- Environnement matériels et logiciels spécialisés.
- Salle de communication spécialisée (conférence, vidéoprojecteur).
- Communication monodirectionnelle (isolation externe si nécessaire).

Technique de facilitation des entretiens

La nouvelle approche de formalisation ainsi que la nouvelle forme des entretiens nécessitent beaucoup de rigueur. Aussi, il est souvent nécessaire de faire intervenir des **spécialistes de l'animation ou de la facilitation** de réunions et même, occasionnellement, des expertises en formalisation de solution « en direct ».

Les approches méthodologiques performantes et les méthodes Agiles préconisent depuis longtemps cette structure de travail nommée GAR (Groupe d'Animation et de Rapport).

Le GAR est généralement organisé autour d'un animateur-facilitateur dont la mission est d'obtenir une expression formelle et consensuelle des exigences par la sa connaissance des techniques d'entretien, de prévision et de gestion des conflits.

Lors de l'expression des besoins, l'animateur va utiliser la double compétence de son expérience des projets et de ses talents de médiateur pour transformer ce qui était un affrontement entre deux cultures ou deux pouvoirs en une collaboration enrichissante pour les acteurs et efficace pour le projet et l'entreprise.

S'il est impératif que l'animateur soit neutre, les rapporteurs peuvent, pour leur part, être issus des parties impliquées dans le projet.

L'animation-facilitation est un métier complexe et sensible. Il est basé sur la maîtrise des relations humaines autant que sur les techniques et outils modernes de communication. Voici donc, sans autre ambition que d'en décrire le principe simple et quelques techniques basiques, trois listes élémentaires permettant d'en comprendre l'utilité et l'action.

Les spécialistes en animation-facilitation appliquent souvent des techniques telles que le Process Communication Modèle, l'Analyse Transactionnelle ou la Programmation Neuro Linguistique. PUMA propose une fusion synthétique et simplifiée de ces approches dans son propre modèle utilitaire de **Facilitation Neuro Agile de la Collaboration**.

Les objectifs pratiques de l'animateur-facilitateur

- Maîtriser la dynamique du groupe.
- Organiser le développement des thèmes.
- Accroître la participation.
- Évacuer les conflits.
- Obtenir une progression raisonnable.
- Recentrer les thèmes.
- Reformuler les informations « floues ».
- Respecter les priorités, gérer le temps.
- Formaliser et valider une synthèse en « direct ».

Les techniques basiques de l'animateur-facilitateur

- Question-test Clarification d'un point.
- Appel à « l'un » Demande d'opinion particulière.
- Appel à complément Prolongement de l'étude.
- Question-écho Avis du questionneur.
- Question-relais Confirmation par renvois.
- Question-rappel Demande de complément.
- Question-miroir Éluclidation d'un point non évoqué.

Techniques ergonomiques des entretiens

Afin de faciliter le travail de tous les participants et d'améliorer la productivité, l'animateur doit connaître et respecter quelques clés de **l'ergonomie du travail intellectuel**.

Des études médicales officielles font état de certaines contraintes que le physique impose au mental et dont il est préférable de tenir compte. En voici quelques exemples donnés par le professeur Patrick Georges, médecin spécialiste du cerveau humain et des aspects cognitifs visuels des cockpits de management.

Le travailleur intellectuel a deux pics de productivité par jour, mais ils ne sont pas de même nature. Le matin, la température du cerveau est plus basse. Trois heures après le réveil, nous nous trouvons à l'optimal d'une période de productivité facilitant l'accès à notre mémoire à court terme, celle qui engendre la créativité. Quelque temps après le repas du midi, le cerveau est plus chaud, et ce sont alors les zones facilitant l'expression verbale qui sont favorisées.

De ces observations, il découle qu'il est préférable d'organiser les entretiens l'après-midi et de réserver le matin pour la recherche et la production.

Un autre principe se justifie par le temps de latence du cerveau pour passer du mode profond d'analyse et de compréhension d'un plan à celui de sa mise en œuvre. Plusieurs dizaines d'heures peuvent être requises, aussi, n'attendez pas le lundi matin pour planifier la semaine avec vos équipes ; organisez-vous dès le vendredi, et, bien sûr, l'après-midi.

Le bruit est non seulement une interruption, mais aussi une rupture de la pensée. Les recherches effectuées sur la reprise d'une activité optimale après une interruption amènent à **imposer l'usage d'une boîte vocale**.

Les messages seront consultés globalement à période fixe (lors des pauses) afin de préserver de larges plages de travail sans interruption.

L'Agilité moteur du progrès

Dans la mise en évidence des différences fondamentales entre les méthodes prédictives issues du rationalisme cartésien et les méthodes Agiles issues de l'empirisme pragmatique, la rupture la plus profonde concerne l'**appréhension de la complexité**. Lors d'une formulation des exigences, cet aspect n'a rien de théorique.

Depuis près de vingt ans, les difficultés rencontrées lors des développements de systèmes d'information ou lors de configuration de processus ont mis en évidence les lacunes des approches classiques de management face à cette double problématique. L'innovation en matière de SI et de NTIC, lorsqu'elle atteint un certain degré, affecte fondamentalement le cœur du métier et déclenche naturellement la mise en œuvre d'une reconfiguration des processus. L'organisation fait alors face simultanément à plusieurs projets distincts.

L'introduction de contraintes multiples (délais, budget, expertise, visibilité, périmètre adaptable et mouvant, niveau variable de pilotage projet ou de qualité applicative), impose désormais une structure de développement formelle en termes d'actions et de responsabilités. L'acquisition du savoir-faire méthodologique du **pilotage par les enjeux et les modes de collaboration** s'affirme alors indispensable.

Au centre du débat, s'impose la nécessité d'une méthode de développement itérative guidée et sécurisée par un processus formel d'action ; ces deux aspects s'inscrivant dans un **niveau variable de qualité et de service méthodologique**. Sont ainsi définies les raisons principales qui légitiment l'effort requis par le passage aux techniques Agiles.

Au-delà de la qualité de l'expression des exigences et de la maîtrise des projets, l'essentiel dans l'usage d'une méthode itérative incrémentale s'appuyant sur l'utilisateur, c'est le dynamisme qu'elle induit dans l'organisation, parallèlement à l'acceptation du changement qu'elle favorise.

Partie prenante d'une réponse efficace, le Modèle de Solution se situe à la convergence de la plupart des problématiques d'évolution de l'entreprise.

Considéré comme un outil, le Modèle de Solution permet l'instanciation rationnelle et consensuelle d'une expression des besoins généralement complexifiée par l'implication de multiples prescripteurs dans la prise en compte de multiples exigences : métier, technologie, contraintes économiques et humaines, etc. Le Modèle de Solution induit aussi des gains importants en matière de réduction des délais de production et d'accroissement de la qualité applicative. Mais le plus important à considérer concerne l'impact organisationnel.

La mise en œuvre du Modèle de Solution dépasse notablement la simple production d'une solution, aussi performante ou utile soit-elle. Le Modèle de Solution s'avère un puissant moyen d'enrichissement des modes de travail. En transformant les relations interpersonnelles conflictuelles en échanges et en partages de la responsabilité, il facilite la fluidification des communications ainsi que l'adoption du savoir être collaboratif.

Sur le plan de l'usage de la méthode PUMA, son auteur Jean-Pierre Vickoff a souhaité rendre les principes théoriques accessibles à l'ensemble de la profession en publiant régulièrement sur sa structure et ses pratiques par l'intermédiaire des principales organisations professionnelles, des médias et du web www.Entreprise-Agile.com

Table des illustrations

Figure 1. — PUMA Processus Urbanisant les Méthodes Agiles.....	3
Figure 2. — Niveaux de préoccupation.....	5
Figure 3. — Modèle Agile de Solution	6
Figure 4. — Structure unique mais emphase sur la préoccupation	6
Figure 5. — Structure unique de document	7
Figure 6. — Vision globale du concept de Modèle de Solution.....	8
Figure 7. — Résumé des pratiques utilisées	10
Figure 8. — Communication structurée, mode opératoire	11