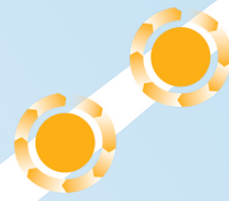


Version 2.0

Understand  
the Direction or  
Challenge



Establish  
the Next Target  
Condition



Experiment  
Toward the Target  
Condition



Grasp  
the Current  
Condition



PRATIQUER L'AGILITÉ DES AFFAIRES

Agile Kata



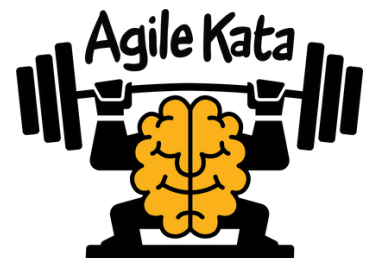
# Agile Kata

Pratiquer l'agilité des affaires

Version 2.0  
31 mars 2022  
New York  
par Joe Krebs

traduit en français par Christian Capart et Maxence Musset

[agilekata.org](http://agilekata.org)



# Introduction

Issu des arts martiaux, un Kata est une pratique délibérée et répétitive pour maîtriser une forme de l'art. En affaires, le Kata est une pratique à la base de l'amélioration continue. En mettant en œuvre Kata, une organisation peut développer de nouvelles habitudes et compétences afin de changer une culture d'entreprise. Ces Kata fondamentaux, ou formes si vous préférez, sont constitués d'un duo appelés respectivement l'Improvement Kata et le Coaching Kata (voir la section "Traduction" en fin de document pour les termes en anglais) dont l'origine remonte au système de production de Toyota.

L'Agile Kata est une nouvelle discipline qui utilise en son cœur les deux formes de base des Kata pour mener au changement organisationnel. Mais l'Agile Kata élargit la dimension au cœur du Kata original en le couplant au Manifeste Agile pour intégrer à l'orientation donnée un style de leadership agile. Indirectement, cela relie l'Agile Kata à des sujets importants tels que l'autogestion, les équipes autonomes, les mesures basées sur la valeur, les outils et techniques de collaboration, et un tout nouveau regard sur l'activité de Coaching agile.

## Le contexte

Le but d'un Agile Kata est de développer l'agilité. Développer l'agilité a un impact au niveau (1) de l'individu, (2) des équipes ou (3) des groupes d'une organisation. Ces trois niveaux ont en commun la modification de comportements et la création de nouvelles habitudes pour les individus. L'introduction de l'agilité est complexe car elle cristallise à la fois de nouveaux apprentissages, une situation inédite au sein de l'entreprise et le besoin de faire travailler les gens ensemble.

L'approche sonder-sentir-répondre (Probe-Sense-Respond) est une technique pour aborder efficacement la complexité et pas une solution à l'emporte-pièce ou un ensemble de modèles préétablis. Pour cette raison, l'Agile Kata utilise l'Improvement Kata comme base pour sonder-sentir-répondre et comme structure permettant de naviguer sur la route du changement. Depuis plus d'une décennie, l'Improvement Kata a fait ses preuves à plusieurs reprises et constitue la colonne vertébrale de l'Agile Kata. Améliorer l'agilité nécessite d'examiner de plus près la définition du concept de l'Agilité telle que décrite dans le Manifeste Agile. Les valeurs et les principes du Manifeste Agile fournissent des lignes directrices à l'Agile Kata et nous incitent à appliquer ces mêmes valeurs et principes PENDANT que nous exécutons un Agile Kata. Qu'est-ce que cela signifie ?

Premièrement, lorsque les valeurs et les principes Agile sont appliqués et vécus pendant la transformation, le processus choisi devient lui-même agile. Cependant et d'après notre expérience, la plupart des processus de transformation agile ne sont pas agiles. Répondre au changement plutôt que suivre un plan nous rappelle que l'approche elle-même doit être agile. Dans un processus de changement, le point d'arrivée n'est pas toujours clairement définissable au départ, ce qui est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit de l'agilité organisationnelle. Décider que le processus d'agilité organisationnelle est terminé est une chose, mais cela ne signifie pas pour autant avoir atteint le but visé.

Deuxièmement, les techniques et les solutions que nous utilisons au cours de l'exécution de l'Agile Kata devraient refléter la culture que nous voulons créer. Pourquoi s'attendre à ce qu'une culture d'équipes autogérées et autonomes émerge lorsque nous exécutons un Agile Kata dans un environnement directif et contrôlant, avec un management descendant ?

Le leadership agile et les techniques qui favorisent l'autogestion, l'intelligence émotionnelle, l'autonomisation, la responsabilisation ainsi que la collaboration au sein du groupe deviennent des ingrédients cruciaux pour exécuter l'Agile Kata.

D'un point de vue global, Kata et Agile sont les deux principaux ingrédients de l'Agile Kata. Le but de ce livre blanc est de présenter l'Agile Kata, de partager des expériences et de vous encourager à l'essayer. Nous identifions actuellement trois applications différentes d'Agile Kata que nous vous proposons d'explorer avant de présenter l'Agile Kata lui-même.

1. La Transformation Agile
2. L'Amélioration Organisationnelle
3. Les Équipes Agile

## 1. Transformation Agile

Cet Agile Kata est une structure pour les organisations au cours de leur transformation agile à un niveau macro. De nombreuses entreprises cherchent à devenir plus Agile pour s'adapter aux marchés mondiaux dont la vitesse ne cesse de croître. Bien que la fréquence des changements puisse souvent être motivée par l'évolution du monde des affaires, elle peut également l'être en réponse à de nouveaux styles de leadership, notamment le développement des équipes autoorganisées et autonomes. L'Agile Kata répond à ces besoins et fournit une approche permettant aux organisations d'évoluer vers une agilité des affaires complète. L'Agile Kata utilise la définition d'objectifs, la prise d'actions et la mesure de l'impact, ce qui aide les dirigeants à communiquer et à piloter des changements pertinents. Il s'appuie sur des décennies d'expérience dans la production Lean, le mouvement Agile et le Servant leadership.

## 2. Amélioration organisationnelle

Au niveau micro, l'Agile Kata peut aider les équipes Agile à conduire des efforts d'amélioration continue suite à une rétrospective ou en réponse à un obstacle organisationnel. Les cadres Agile comme Scrum fonctionnent très bien pour exposer les problèmes et identifier l'amélioration des processus, mais laissent les équipes Agile sans repères sur la façon de gérer concrètement ces problèmes et conduire les améliorations. L'Agile Kata peut combler cette lacune en créant une activité parallèle qui rend l'amélioration organisationnelle concrète.

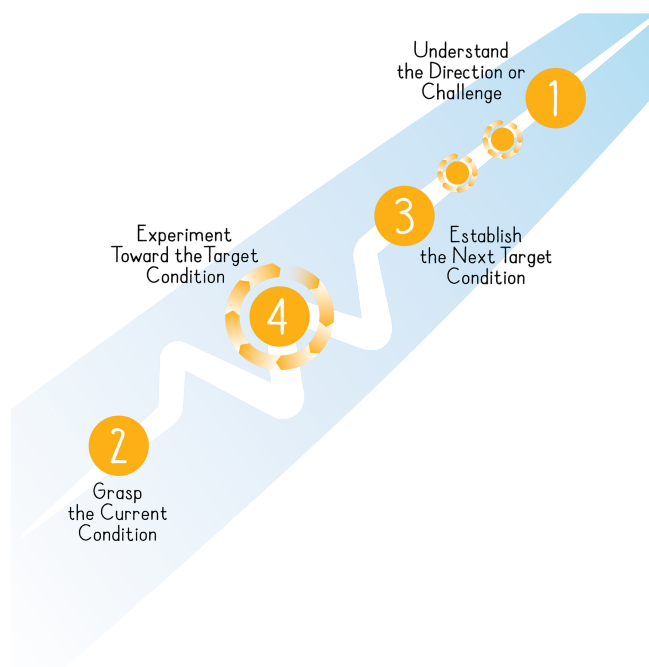
## 3. Équipes Agile

Si nous pensons aux améliorations de la manière la plus abstraite, nous pourrions considérer qu'une nouvelle fonctionnalité de produit est une amélioration du produit lui-même. En d'autres termes, ne pas avoir de fonctionnalité est un problème pour une entreprise et la création de la fonctionnalité résout le problème. Des équipes hautement créatives et autogérées peuvent résoudre les problèmes très efficacement, alors pourquoi ne pas décomposer un effort de développement de produit en un ensemble d'énoncés de problèmes ou de demandes de fonctionnalités ? L'Agile Kata peut servir de processus Agile très léger pour les équipes qui apprécient la liberté d'expérimenter et de s'autogérer au plus haut niveau.

# Agile Kata

## Le Coeur

Au cœur de l'Agile Kata se trouve l'Improvement Kata qui a été publié il y a plus de dix ans. L'Improvement Kata contient 4 étapes distinctes illustrées ci-dessous:



Pratiquer l'Improvement Kata crée de nouvelles habitudes au fil du temps et rend l'amélioration mesurable. L'Improvement Kata est du bon sens appliqué à tout effort d'amélioration. Les 3 premières étapes sont de courtes activités de planification, la 4e est axée sur l'exécution au sein d'une approche itérative.

1. Get the Direction or Challenge (Comprendre la Direction ou le Défi à relever)
2. Grasp the current condition (Appréhender et Clarifier la situation actuelle)
3. Establish the Next Target Condition (Établir la condition cible suivante)
4. Conduct Experiments to get there (Mener des expériences pour y arriver)

L'élaboration de la Direction ou du Défi à relever est une étape de clarification de vision qui peut servir d'étoile polaire pour guider les pratiquants. Le défi est plus concret qu'une vision et, comme le terme l'indique, pas forcément facile ou rapide à atteindre. Un des éléments puissants de l'Improvement Kata est l'étape de définition de la situation actuelle. Combien d'équipes se lancent directement dans la recherche ou la mise en œuvre de solutions sans réfléchir à leur situation de départ ? Saisir votre état actuel nécessite une mesure. Sans données concrètes, comment saurez-vous plus tard que votre amélioration a été efficace ? Une fois que vous savez où vous êtes, vous pouvez définir où vous aimeriez être ensuite. Dans l'Improvement Kata, cela correspond à l'étape de définition de la condition cible suivante. En connaissant maintenant l'écart entre la situation actuelle et souhaitée, des expériences peuvent être menées. L'expérimentation peut être une route cahoteuse, mais cela indique aussi la créativité qui y est associée. Une approche itérative pour réfléchir régulièrement aux expérimentations menées est un excellent moyen d'exploiter cela.



# Le Manifeste Agile



Le Manifeste Agile a donné une orientation à toute notre communauté depuis 2001. Les valeurs agiles et les 12 principes sont profondément ancrés dans le travail des praticiens de l'Agile Kata lorsqu'ils déterminent la Direction, l'état actuel et les conditions cibles suivantes. Les principes Agiles doivent également être suivis lors de la conduite d'expériences, tels que « Construis des projets autour d'individus motivés. Donne-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin, et fais-leur confiance pour faire le travail » ou « La simplicité – l'art de maximiser la quantité de travail non fait – est essentielle ».

Les douze principes du Manifeste Agile sont également utilisés lors de la mesure de la situation actuelle ou de la condition cible suivante, par exemple "Les chargés d'affaires/métiers et les développeurs doivent travailler ensemble au quotidien tout au long du projet." ou "La méthode la plus efficace pour transmettre des informations vers et au sein d'une équipe de développement, c'est une conversation en face à face ». Ce ne sont que des exemples de la façon dont les principes peuvent être utilisés pour mesurer les progrès.

En termes de valeur, le Manifeste Agile adopte une position claire privilégiant le côté gauche des déclarations de valeur par rapport au côté droit, comme dans « Répondre au changement plutôt que suivre un plan ». Exploiter concrètement chaque énoncé de valeur peut être un défi car ils donnent aux praticiens agiles une orientation (de gauche plutôt que droite), mais pas de références tangibles.

Les principes sous-jacents aux valeurs, en revanche, sont plus faciles à mesurer, par ex. "A intervalles réguliers, l'équipe réfléchit à la manière de devenir plus efficace, puis ajuste son comportement en conséquence." En utilisant ce principe particulier comme exemple, mesurer le nombre d'ajustements apportés génère une donnée d'impact à valeur, en revanche, mesurer combien de fois l'équipe a réfléchi au problème est seulement une donnée de réalisation. Les coaches Agile sont habitués à se concentrer sur les types de métriques qui mesurent la valeur (outcome), par exemple avec l'Evidence-Based-Management (EBMgt).

L'EBMgt peut aider les praticiens Agile à se concentrer sur la valeur générée et les indicateurs qui permettent de mesurer l'impact, mais dans le contexte de l'Agile Kata, il reste un outil parmi d'autres. Se concentrer sur la valeur en général aide les praticiens de l'Agile Kata à se concentrer sur les mesures les plus significatives permettant d'évaluer l'efficacité du travail.



# Leadership et Coaching dans l'Agile Kata

Dans l'environnement de production, le rôle de Coach est joué par le manager travaillant directement avec l'apprenti qui est un subordonné. Cette relation est directe entre deux individus. En Agile, nous travaillons en groupes et favorisons un environnement d'équipes autoorganisées et autonomes. C'est une différence d'importance car le principe Agile suivant stipule que « les meilleures architectures, exigences et conceptions émergent des équipes autoorganisées »



Un Coach agile, qui maintient l'Agile Kata et promeut l'agilité, se réunit avec l'équipe dans des cycles de coaching quotidiens pour explorer les 5 questions suivantes dérivées, du Coaching Kata. Dans le contexte de l'Agile Kata, « Vous » fait référence à l'équipe, et non à une personne:



- Quelle est la condition cible ?
- Quelle est l'état actuel maintenant ?
- À quel obstacle faites-vous face maintenant ?
- Qu'attendez-vous de votre prochaine étape ?
- À quelle vitesse allons-nous concrètement voir nos améliorations ?

Ces questions doivent déclencher une conversation au sein de l'équipe, animée par le Coach agile afin que le cycle de coaching ne dépasse pas 20 minutes. Après la deuxième question, le Coach agile peut également approfondir avec l'équipe l'unique obstacle auquel l'équipe fait face en posant les 4 questions de clarification supplémentaires suivantes avant de revenir aux questions ci-dessus:

1. Qu'aviez-vous prévu comme dernière étape ?
2. À quoi vous attendiez-vous ?
3. Que s'est-il réellement passé ?
4. Qu'avez-vous appris ?

Pendant le cycle de coaching, le Coach agile et l'équipe réfléchissent à leur situation en utilisant un Storyboard. L'équipe aura très probablement besoin de plusieurs expériences pour surmonter un obstacle, de sorte qu'un obstacle sera surmonté via de multiples cycles de coaching quotidiens.



## L'Agile Starter Kata

Il n'y a pas de barrière à lever ou d'activité préalables à réaliser en plus avant de commencer l'Agile Kata ; il peut s'appliquer à tout moment car il ne s'agit pas d'une méthodologie de bout en bout. Les dirigeants qui cherchent à utiliser l'Agile Kata pour l'amélioration organisationnelle peuvent bénéficier de l'exécution d'un Agile Kata sans perturber les processus existants, tels que Scrum. Il en va de même pour les équipes Agiles ou les programmes de transformation Agile.

L'Agile Kata peut permettre aux équipes de se concentrer sur un défi spécifique sans interrompre les processus de développement en cours. Le résultat de l'Agile Kata aura cependant un impact sur les processus en cours, ce qui est bienvenu car cela contribue à un degré plus élevé d'agilité organisationnelle.

Outre la notion de temps, l'Agile Starter Kata se met en place avec un ensemble d'activités fondamentales pour préparer une nouvelle équipe à cette nouvelle façon de travailler. Un Coach agile expérimenté peut aider l'équipe à pratiquer les bases avant de faire progresser la pratique. Tout comme apprendre à danser, les nouveaux danseurs commencent par des séquences de pas de base avant d'en ajouter d'autres plus complexes. Se concentrer insuffisamment sur les fondamentaux ou à l'inverse y passer trop de temps peut générer des résultats médiocres à l'utilisation de l'Agile Kata. Le Coach agile utilisera l'Agile Starter Kata pour lancer de nouvelles équipes afin de les accompagner par la suite à rechercher leur plus haut degré de performance.

Pratiquer l'Agile Kata étape par étape comme décrite dans ce guide est un excellent point de départ. Se concentrer sur un défi modéré pour commencer rendra vos premiers cycles de l'Agile Kata encore plus faciles.

## Conclusion

L'Agile Kata est une pratique qui s'appuie sur des structures éprouvées et bien connues au sein des communautés Agile, Lean et du Leadership. Le Kata entend fournir un langage commun à tous ceux qui recherchent de l'aide pour les transformations Agile, l'amélioration organisationnelle et les équipes produits. S'il est répété souvent, l'Agile Kata peut conduire les organisations à des niveaux plus élevés d'agilité d'affaires et les transformer en entreprises hyper performantes qui évoluent en pilotant leur changement plutôt que de le subir.

Les organisations appliquant l'Agile Kata remarqueront l'autonomisation des individus et des équipes, ce qui se traduira par une satisfaction et un engagement plus élevé des employés, ce qui favorisera à son tour une culture Agile. L'Agile Kata lui-même n'est pas prescriptif et laisse suffisamment de place et de créativité pour que chaque entreprise y inclue ses propres techniques.



# Licence

Agile Kata® 2022 par Joe Krebs est sous licence CC BY-SA 4.0. Pour voir une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Kata agile par Joe Krebs est licencié sous CC BY-SA 4.0

# Remerciements

Un grand et chaleureux « Merci ! » à Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart et Evan Leybourn pour avoir pris de leur temps lors de l'évolution de cet Agile Kata en donnant leur feedback. Nous sommes également reconnaissants pour toutes les questions et tous les commentaires encourageants que nous avons reçus de tous ceux qui ont téléchargé l'Agile Kata. Merci !

# Références

- Le terme Kata est utilisé au singulier et au pluriel et est toujours en majuscule dans tout le texte.
- Toyota Kata - Mike Rother
- Cynefin - David Snowden
- [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)
- What Makes a Leader? Daniel Goleman
- Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_management)
- The Wisdom of Crowds - James Surowiecky

# Traduction

Ce guide a été traduit de la version originale anglaise, fournie par Joe Krebs.

L'équipe de traduction en langue Française est composée de Christian Capart et de Maxence Musset.

L'utilisation du genre masculin et/ou féminin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

Les termes liés à l'Agile Kata ou à une autre approche Agile ne sont pas traduits dans le document final.

Ils sont ci-après listés et traduits:

- Agile Kata : Kata Agile
- Agile Starter Kata : Kata de démarrage Agile
- Coaching Kata : Kata d'entraînement
- Improvement Kata : Kata d'amélioration
- Evidence-Based-Management (EBMgt) : management fondé sur les faits
- Servant leadership : leadership engagé
- Storyboard : représentation visuelle de scénarios possibles

