

2^e édition

Génie logiciel



Véronique Messenger

Préface de Bernadette **Lecerf-Thomas**

Postface de Françoise **Engrand**

Coach une équipe agile

Guide à l'usage des ScrumMasters, managers
et responsables de la transformation

EYROLLES

Coacher une équipe agile

Des méthodes efficaces mais exigeantes en termes de communication

La pertinence des méthodes agiles pour mener des transformations de façon dynamique et innovante ne fait plus de doute pour de nombreuses organisations et équipes de réalisation. Pariant sur la souplesse des équipes en évitant une définition trop précoce et figée des besoins, ces méthodes se révèlent performantes pour intégrer des changements plus facilement que les méthodes traditionnelles. Pourtant, elles sont plus exigeantes concernant la communication entre les acteurs des projets.

Le coaching pour accompagner et sécuriser la transition

Toute personne engagée dans une équipe agile (ScrumMaster, chef de projet, manager, coach agile... mais aussi responsable de la transformation) trouvera dans ce livre des outils pratiques pour anticiper les heurts et résistances inéluctables face au changement, et ainsi faciliter l'adoption des bons comportements pour s'engager sur la voie de l'agilité. S'appuyant à la fois sur sa longue expérience en gestion de projet agile et sur sa compétence de coach professionnel, Véronique Messenger illustre, exemples à l'appui, comment une posture et une démarche de coach se sont avérées essentielles pour réussir ses missions auprès d'équipes ou de personnes en contexte de transformation agile.

La 2^e édition de cet ouvrage vous propose de nouveaux outils, pour mieux décoder l'accueil face au changement ou pour mieux contractualiser une mission de coaching ; l'éclairage des neurosciences vous aidera à mieux comprendre le processus de désapprentissage/apprentissage ; et la bibliographie s'est enrichie.

Un guide indispensable pour développer les compétences collectives et relationnelles nécessaires au succès de votre démarche de transformation !

Véronique Messenger possède plus de 20 ans d'expérience dans le coaching des projets et des hommes. Coach certifiée HEC, accréditée Process Communication, elle accompagne les organisations, leurs dirigeants, leurs managers et leurs équipes, qui souhaitent développer leur agilité. Dans un environnement qui nécessite de plus en plus de savoir s'adapter et d'innover, l'agilité est une des réponses pour améliorer leur performance. Cette agilité se développe à tous les étages, de celui de la direction générale à celui des équipes opérationnelles : agilité organisationnelle, agilité fonctionnelle, agilité managériale, agilité individuelle. Véronique Messenger est également l'auteur de *Gestion de projet agile*, paru chez Eyrolles (3^e édition, 2010).

AU SOMMAIRE

Le contexte d'une transformation agile. Valeurs agiles et comportements associés • Qu'observe-t-on en réalité? • Comment expliquer ce qui se passe? • **Initier le changement.** Créer un cadre contractuel • Responsabiliser les acteurs du changement • Faciliter le processus de désapprentissage/apprentissage • **Sécuriser la démarche de transformation.** Créer un cadre sécurisé • Maîtriser des outils et des techniques de coach • **Coacher l'équipe.** Comment l'équipe se constitue-t-elle? • Création et structuration • Confrontations et tensions • Régulation et normalisation • Synergie et performance • Dissolution et séparation • **Coacher le ScrumMaster.** Pourquoi coacher un ScrumMaster? • ScrumMaster, un autre style de leadership • Aborder son propre changement • En tant que ScrumMaster, je veux développer mes qualités d'écoute • En tant que ScrumMaster, je veux trouver le bon positionnement vis-à-vis de l'équipe • En tant que ScrumMaster, je veux développer mon leadership • En tant que ScrumMaster, je veux apprendre à animer les cérémonies agiles • **Conclusion.** Doit-on former tous les managers ou leaders d'équipe au coaching ou bien faire appel à un coach externe? • **Annexes.** Glossaire • Bibliographie.

G é n i e l o g i c i e l

Coacher une équipe agile

SUR LE MÊME THÈME

J. OGER, B. EL HADDAD. – Scrum, de la théorie à la pratique.
N°14470, 2017, 248 pages.

A. GAUNAND. – Le leadership agile.
N°56489, 2017, 224 pages.

V. MESSENGER. – Gestion de projet agile.
N°13666, 2013, 278 pages.

Y. CONSTANTINIDIS. – Mémento Cahier des charges informatique (3^e édition).
N°11880, 2016, 14 pages.

Y. CONSTANTINIDIS. – Expression des besoins pour le SI (3^e édition).
N°14331, 2015, 314 pages.

P. TACHÉ. – Conduire un projet informatique.
N°55915, 2014, 192 pages.

O. ENGLENDER, S. FERNANDES. – Manager un projet informatique (4^e édition).
N°56675, 2017, 340 pages.

H.-P. MADERS. – Animer une équipe projet avec succès.
N°55523, 2012, 264 pages.

C. HOHMANN. – Lean Management.
N°55381, 2012, 424 pages.

Retrouvez nos bundles (livres papier + e-book) et livres numériques sur

<http://izibook.eyrolles.com>

2^e édition

Génie logiciel



Véronique **Messenger**

Préface de Bernadette **Lecerf-Thomas**

Postface de Françoise **Engrand**

Coach une équipe agile

Guide à l'usage des ScrumMasters, managers
et responsables de la transformation

EYROLLES

ÉDITIONS EYROLLES
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Hommage à Bernadette Lecerf-Thomas (disparue en juillet 2017)
et à l'œuvre précieuse qu'elle a produite autour des neurosciences.
Merci pour ton intelligence Bernadette, ta passion et ton goût
de transmettre. Ta bienveillance, l'efficacité de tes supervisions
et tes encouragements m'ont souvent accompagnée, notamment
dans la rédaction de cet ouvrage, puis dans mes missions de coaching.
Merci.

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.

ISBN : 978-2-212-67431-6

© Groupe Eyrolles, 2012, 2017

Préface

Dans de nombreuses organisations, la pertinence des méthodes agiles pour mener des transformations de façon dynamique et innovante ne fait plus de doute. Si les méthodes agiles sont performantes pour innover et pour réaliser des changements avec moins d'aléas que les méthodes traditionnelles, elles sont vécues comme plus exigeantes concernant la communication entre les acteurs des projets.

L'agilité fonctionnelle et technique demande de l'agilité mentale de la part des équipes projet. La complexité des contextes projet et la complexité des comportements humains, quand elles sont combinées, peuvent engendrer des moments difficiles à vivre par ceux qui ne sont pas suffisamment armés pour conduire le changement.

Composée d'acteurs de différentes spécialités, l'équipe agile forme un bouquet de compétences où chacun porte la responsabilité de sa délégation. Concurrents et partenaires au sein d'une même équipe projet, ses membres expriment ainsi les divergences de point de vue des différentes parties prenantes de l'organisation. Les équipiers vivent, de ce fait, une tension inhérente à leur fonction. Ils apportent une partie de la solution et ils prennent une part dans les responsabilités et les risques liés aux projets et aux transformations qui en résultent. La structure du projet agile amène chacun à être en même temps partenaire (pour la qualité du résultat) et concurrent (pour le choix des options, des priorités, des mises en forme) au sein des interactions de co-crédation, tentant d'avoir le pouvoir sur l'autre sans être pleinement conscient de la force des enjeux.

Ces enjeux sont de plusieurs natures :

- systémique, provenant de la pression exercée par l'entreprise ;
- psychologique, liée à la constitution du matériel psychique : le cerveau a des particularités de fonctionnement cognitif créant des perturbations émotionnelles, qui s'exacerbent dans les situations où la créativité est sollicitée ;
- technique, liée au manque de compétences et d'outils en communication interpersonnelle et en négociation pour de nombreux acteurs.

Pour le ScrumMaster non expérimenté, le défi est considérable. Il doit vivre plusieurs changements simultanément : celui lié aux objectifs du projet – créer une nouvelle solution –, celui lié à l’acquisition d’une nouvelle méthodologie – abandonner la sécurité des acquis méthodologiques anciens et entrer dans l’expérimentation d’une nouvelle manière de conduire les opérations de façon beaucoup plus interactive –, et enfin, celui lié à la conduite de ce type de projet – être capable d’adopter un comportement managérial tout en agilité (ou souplesse) relationnelle !

Pour le ScrumMaster expérimenté, le défi reste conséquent. À chaque fois, il doit mettre en mouvement une nouvelle équipe constituée de personnes plus ou moins aguerries à la co-crédation et gérér quotidiennement les tensions et les doutes inhérents à ce type de processus dans un environnement en perpétuelle évolution.

Dans son ouvrage *Gestion de projet agile*, Véronique Messenger a posé les bases des connaissances méthodologiques nécessaires aux équipes agiles. Elle propose aujourd’hui le complément indispensable à l’adoption d’une posture relationnelle agile pour les membres de ces équipes. La double compétence qu’elle offre ainsi aux professionnels prend efficacement en compte la complémentarité des savoirs techniques et des méthodologies, et les attitudes adaptées à la mise en performance des compétences humaines.

Bien qu’ayant appris à travailler seul, il suffirait à chacun d’entre nous de se réunir en équipe pour savoir collaborer et co-élaborer de nouvelles solutions innovantes ! Cette croyance est largement répandue. La coopération est pourtant un sport exigeant. Créer à plusieurs permet de trouver des solutions mieux adaptées à la complexité des enjeux, mais engendre des tensions et des conflits susceptibles de nuire à la production d’idées nouvelles. Pour travailler avec les autres de façon productive, il vaut mieux avoir appris les particularités des différents types de comportements et savoir interagir de façon productive.

Véronique Messenger guide les coéquipiers sur les points clés de cette compétence : être capable d’accepter les différences de perceptions et de besoins relationnels. Savoir interagir avec autrui exige que les acteurs acceptent les différences comportementales et soient à même de s’adapter à cette réalité, sans nier leurs propres besoins.

Le contexte de l’agilité crée une condition favorable et une difficulté particulière. Conduire un processus fondé sur l’essai-erreur est plus naturel pour l’esprit humain que chercher à tout définir à l’avance. Cependant, ce type de processus peut s’avérer anxiogène pour des personnes inquiètes de garantir une performance à toute épreuve, les mettant ainsi sous stress. Les méthodes agiles posent le défi du droit au tâtonnement. La créativité potentielle issue de ce type de travail est remarquable. Ce tâtonnement permet de construire de nouvelles représentations, d’élaborer en expérimentant, de finaliser en utilisant. Il n’y a pas mieux pour un cerveau humain, car il est plus imagiatif quand il a le droit d’explorer que quand il vise la maîtrise du résultat à tout prix. Quand il cherche à contrôler sa

production, il entre dans un processus d'exclusion de ce qui lui semble incertain. Autant dire qu'il se prive de créativité et cadenas l'imagination.

Véronique Messenger donne aux ScrumMasters un accès aux outils et à la posture du coach, qui ont été développés pour permettre aux personnes de donner le meilleur d'elles-mêmes. Elle apporte aux acteurs de projets agiles les moyens de prendre en compte la complexité humaine, de créer les conditions managériales propices à la production collective, et de mettre en place des ambiances et les conditions de confiance qui incitent chacun à se dépasser.

Elle rappelle que, pour conduire un processus agile, il ne suffit pas d'une méthode, il faut aussi de l'agilité dans la posture managériale et dans les relations entre les coéquipiers. Elle donne à chacun la possibilité de s'améliorer dans ce domaine de compétence.

Bernadette LECERF-THOMAS¹

Superviseur en coaching d'organisation

1. Bernadette Lecerf-Thomas a travaillé en tant que spécialiste de la communication auprès de directions marketing, puis de la conduite du changement auprès de directions générales. Elle s'est beaucoup consacrée à faciliter l'appropriation des neurosciences par les acteurs de la transformation des entreprises et de la pédagogie (conférences, coaching, formation, supervision).

Elle est l'auteur de *Activer les talents avec les neurosciences* (Pearson), *Neurosciences et management, le pouvoir de changer* (Éditions d'Organisation), *L'informatique managériale* (Hermès), et co-auteur de *Tous leaders* (Eyrolles, dir. Jean-Marie Peretti).

Table des matières

Avant-propos	1
Première partie	
Le contexte d'une transformation agile	9
CHAPITRE 1	
Valeurs agiles et comportements associés	11
Valeurs et pratiques agiles	11
Fonctionnement d'une équipe agile	11
Management d'une équipe agile	12
Comportements attendus	13
Ce que nous avons appris	15
CHAPITRE 2	
Qu'observe-t-on en réalité ?	17
Équipe Alpha	18
Le contexte.	18
La demande officielle	18
Vu et entendu	18
Équipe Bêta	20
Le contexte.	20
La demande officielle	20
Vu et entendu	20
Équipe Gamma	21
Le contexte.	21
La demande officielle	21
Vu et entendu	22
Réalité et comportements observés	23
Ce que nous avons appris	24

CHAPITRE 3

Comment expliquer ce qui se passe ?	25
Le changement est vécu comme une menace	25
Les changements induits	25
Le mécanisme de l'homéostasie	29
Un passage obligé : le renoncement	30
Nous sommes des êtres d'émotions	32
Quelles sont nos émotions ?	33
La peur	33
L'émotion est notre GPS interne	35
Nos freins personnels : les messages contraignants	36
Conséquences sur nos comportements	36
L'absence de confiance	38
Conséquences sur nos comportements	39
Pourquoi devrais-je changer ? Parce que je l'ai décidé !	39
Ce que nous avons appris	40

Deuxième partie

Initier le changement	41
---------------------------------	----

CHAPITRE 4

Créer un cadre contractuel	43
L'entretien préliminaire	43
La grille RPBDC	44
La demande et l'objectif de coaching	46
La demande de coaching	46
L'objectif du coaching	47
La demande de coaching prescrit	48
La demande ambiguë ou composite	50
Accepter ou non la mission ?	52
Le contrat de coaching	53
Du côté du coach : un engagement de moyens	54
L'engagement du bénéficiaire	56
L'intérêt d'un contrat de coaching	57
Ce que nous avons appris	57

CHAPITRE 5

Responsabiliser les acteurs du changement	59
Prendre conscience	59
S'autoévaluer.	60
Accueillir ses émotions	61
Décider de changer	62
Un nombre critique de volontaires.	62
Des comportements inadaptés qu'il faut changer	63
Désapprendre	64
Ce que nous avons appris	67

CHAPITRE 6

Faciliter le processus de désapprentissage/apprentissage	69
Le coach est un miroir	72
Le coach est en position basse	74
Le coach est un facilitateur	75
Ce que nous avons appris	77

Troisième partie

Sécuriser la démarche de transformation	79
---	----

CHAPITRE 7

Créer un cadre sécurisé	81
Un cadre où la dimension humaine est prise en compte	81
Un espace où l'on peut exprimer qui l'on est	82
Un espace où l'on se connaît.	83
Un cadre où l'on a confiance	88
Comment créer la confiance ?	89
Quels sont les bienfaits de la confiance ?	93
Les cadres d'intervention du ScrumMaster	95
Ce que nous avons appris	96

CHAPITRE 8

Maîtriser des outils et des techniques de coach.	97
La synchronisation ou « check-in »	98
Pourquoi se synchroniser ?.	98
L'éclairage de la Process Communication	98
La synchronisation verbale	100
L'empathie	101
L'écoute active	104
La reformulation	105
L'art du questionnement	106
Le silence	108
Ce que nous avons appris	110

Quatrième partie

Coacher l'équipe	113
----------------------------	-----

CHAPITRE 9

Comment l'équipe se constitue-t-elle ?	115
Les étapes de constitution de l'équipe	116
À quelle étape se situe l'équipe ?	117
Ce que nous avons appris	120

CHAPITRE 10

Création et structuration	121
Définir une vision commune	121
Pourquoi partager une vision ?	122
Qu'est-ce que la vision ?	122
Comment élaborer la vision ?	123
Quels sont les bénéfices pour l'équipe ?	127
Preliminaires	128
Déterminer les rôles et responsabilités.	128
Fixer les règles du jeu	130
Ce que nous avons appris	132

CHAPITRE 11

Confrontations et tensions	135
Les premières tensions	135
Situations difficiles	136
La stratégie de résolution de conflits.	137
Pratiquer la confrontation positive.	142
Réguler.	142
Déjouer les jeux de pouvoir	144
Anticiper les réactions prévisibles grâce à la Process Communication	146
Pratiquer une communication pacifique	150
Ce que nous avons appris	158

CHAPITRE 12

Régulation et normalisation	159
Améliorer le processus	159
Ajuster les relations	161
Repérer les attitudes « écoutricides »	161
Métacommuniquer.	162
Accepter le feedback de l'autre	164
Développer l'esprit d'équipe	167
Ce que nous avons appris	168

CHAPITRE 13

Synergie et performance	169
Une équipe performante	170
Autonomie et auto-organisation	170
Responsabilité et sens de l'engagement	174
Intelligence collective	176
Plaisir et bien-être	180
Ce que nous avons appris	182

CHAPITRE 14

Dissolution et séparation	183
Le traumatisme de la séparation	183
Vivre ensemble les derniers instants	184
Le rôle protecteur du coach	184
Ce que nous avons appris	185

Cinquième partie

Coacher le ScrumMaster 187

CHAPITRE 15

Pourquoi coacher un ScrumMaster? 189

Qui est le ScrumMaster? 189**Quelles sont ses compétences?** 189**Quels sont ses besoins en coaching?** 190

CHAPITRE 16

ScrumMaster, un autre style de leadership 191

Au service de l'équipe 192**Et vous, quel est votre style de leadership?** 195

Les questions à se poser 195

Analysez vos résultats 197

Ce que nous avons appris 202

CHAPITRE 17

Aborder son propre changement 205

Pas à pas, sur la pyramide de Dilts 206**Être congruent** 208**Définir son contrat personnel** 209**Ce que nous avons appris** 210

CHAPITRE 18

En tant que ScrumMaster, je veux développer mes qualités d'écoute 213

Écouter plus 214**Écouter mieux** 218**Ce que nous avons appris** 221

CHAPITRE 19

En tant que ScrumMaster, je veux trouver le bon positionnement

vis-à-vis de l'équipe	223
Adopter une position basse	224
Apprendre à déléguer	225
Les freins à la délégation	226
Déléguer face à une équipe passive	226
Accorder le droit à l'erreur.	228
Les sept niveaux de délégation ou d'autorité	230
Les bénéfices de la délégation	231
Savoir donner des signes de reconnaissance.	232
Ce que nous avons appris	237

CHAPITRE 20

En tant que ScrumMaster, je veux développer mon leadership 239

Développer sa capacité d'influence	239
Donner du sens	240
Inspirer confiance	241
Motiver ses coéquipiers	243
La finalité	243
La maîtrise.	243
Le code SACRÉ	244
Obtenir l'engagement	248
Le rôle de notre « joueur intérieur »	249
La théorie du sandwich ou les trois lois de l'entraîneur	249
Ce que nous avons appris	251

CHAPITRE 21

En tant que ScrumMaster, je veux apprendre à animer les cérémonies agiles . . . 253

Les constats et les dysfonctionnements	254
La solution globale OPALE.	255
O = Objectif	255
P = Participants	256
A = Agenda	258
L = Livrable(s)	259
E = Environnement	259

Animer efficacement	260
Préparer	260
Accueillir	260
Animer.	263
Gérer les situations difficiles.	263
Évaluer et clore	264
Ce que nous avons appris	266
Épilogue	269
Équipe Alpha	269
Rappel du contexte d'intervention et de la demande officielle.	269
Mission effectivement menée	269
Résultats visibles.	269
Équipe Bêta	270
Rappel du contexte d'intervention et de la demande officielle.	270
Mission effectivement menée	270
Résultats visibles.	271
Équipe Gamma	271
Rappel du contexte d'intervention et de la demande officielle.	271
Mission effectivement menée	272
Résultats visibles.	272
Conclusion.	273
Doit-on former tous les managers ou leaders d'équipe au coaching ou bien faire appel à un coach externe ?	273
Dans quelle configuration faire appel à un coach externe ? Y a-t-il une mission de coaching type ?	275
Et dans le cadre d'une transformation globale ?	276
Postface	279

Annexes

ANNEXE A

Les outils du coach 281

ANNEXE B

Manifeste Agile 285

Manifeste pour le développement Agile de logiciels. 285

Principes sous-jacents au manifeste 286

ANNEXE C

Check-list d'Henri Kniberg 289

Check-list Scrum non officielle d'Henri Kniberg 289

ANNEXE D

Contrat de coaching collectif (exemple) 293

ANNEXE E

Glossaire 297

ANNEXE F

Bibliographie 301

Coaching. 301

Gestion du changement, coaching d'organisation. 302

Leadership, management. 303

Développement personnel, Process Communication 305

Méthodes agiles 305

Facilitation. 306

Index 307

Avant-propos

En 2012, lorsque je rédigeais la première édition de cet ouvrage, le coaching agile était encore assez peu répandu. En cinq ans, le monde s'est complexifié, devenant de plus en plus changeant et incertain ; de nouvelles formes d'organisation et de travail – les *NWOW (New Ways Of Work)* – ont émergé ; une majorité d'organisations ont entrepris leur transformation digitale, s'inspirant, pour beaucoup, des concepts et outils agiles dans leur fonctionnement ; les générations Y et Z sont opérationnelles sur le marché, remettant en cause les pratiques managériales classiques devenues obsolètes.

Les enjeux et les défis à relever pour intégrer ces changements avec succès ont fait naître de nouveaux métiers : responsables de la transformation, Chief Digital Officer (CDO), responsables conduite et accompagnement du changement, « navigateurs », pilotes du projet de transformation, Chief Happiness Officer, facilitateurs agiles... Ils ont également offert aux coachs agiles un formidable terrain de jeu, leur permettant ainsi de s'épanouir et de s'ouvrir à toutes sortes de disciplines.

En effet, depuis des années, la plupart des coachs agiles s'étaient limités au déploiement des pratiques et des outils agiles, considérant qu'il suffisait de mettre les membres d'une équipe ensemble pour que la collaboration soit spontanée. Or, et c'est la première valeur du Manifeste Agile¹, dans tout projet de transformation, les efforts d'accompagnement doivent porter aussi et avant tout sur la mise en place d'un cadre de confiance et la qualité relationnelle entre les acteurs. Et cela demande d'être un minimum « équipé ».

Constatant qu'une fois ces méthodes agiles implémentées, les résultats escomptés n'étaient pas au rendez-vous, en d'autres termes que les équipes agiles ne fonctionnaient pas « comme dans les livres », les coachs agiles se sont intéressés à d'autres disciplines pour renforcer l'impact de leurs actions : le coaching pour mieux aborder les problématiques humaines, la facilitation (graphique parfois), pour sa richesse d'outils d'animation ludiques, les neurosciences pour leurs découvertes sur le fonctionnement de notre cerveau, notamment face à la nouveauté ou dans les relations interpersonnelles, les

1. Voir <http://agilemanifesto.org> (annexe B)

techniques de conduite du changement, les nouveaux types d'organisations (holocratie, entreprises libérées, organisations Opale...), etc.

Au final, aujourd'hui, il n'y a pas un profil-type de coach agile ; il y a autant de coaches agiles que de personnalités en fonction de leurs affinités et leurs contextes d'intervention. Néanmoins, ce qui caractérise globalement le métier aujourd'hui, c'est sa dimension plus systémique, se rapprochant peu à peu du coaching d'organisation. En effet, les méthodes agiles ont un attrait et des retentissements au-delà des seules équipes de développement logiciel et elles s'insèrent parfaitement dans un projet de transformation digitale. Les (grandes) organisations et les sociétés de service ont mis en place des pôles de coaches agiles, amenés à coacher à différents niveaux de l'entreprise, sur des problématiques organisationnelles, méthodologiques, managériales et humaines.

Dans sa deuxième édition, cet ouvrage est d'autant plus d'actualité qu'il fait écho aux difficultés rencontrées sur le terrain par les coaches agiles, les ScrumMasters, les managers et tous ceux qui sont en charge d'une transformation.

Il réaffirme le parti-pris qui était le mien initialement, à savoir apporter un éclairage sur la dimension « coaching » du coach agile, clarifiant ainsi un métier aussi confusément compris que le concept d'agilité ; les attentes vis-à-vis du coach agile sont très variables, depuis l'apport d'expertise méthodologique, jusqu'au coaching personnel, en passant par la conduite du changement, la formation, l'animation d'ateliers, etc. C'est pourquoi il est nécessaire de bien définir son périmètre d'intervention dans un contrat de coaching.

Modestement, il prend part à la professionnalisation des coaches agiles ; complément du cursus de formation qui leur est dédié et des espaces de supervision que je leur propose, les objectifs sont de leur donner des outils pour structurer une démarche souvent empirique, d'alimenter leur réflexion sur notre métier et de les aider à prendre du recul pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Enfin, il contribuera aussi, je l'espère, à tempérer certains, dans leur propension à être trop rapides ou dogmatiques, en présentant le métier dans sa dimension humaine et interpersonnelle.

Aborder une transformation agile, c'est découvrir les méthodes agiles (valeurs, principes, philosophie) et mettre en place une nouvelle organisation, de nouvelles pratiques et de nouveaux outils ; c'est aussi apprendre à travailler et à communiquer différemment... Une transformation agile constitue donc plusieurs transformations en parallèle (figure 1).

Figure 1

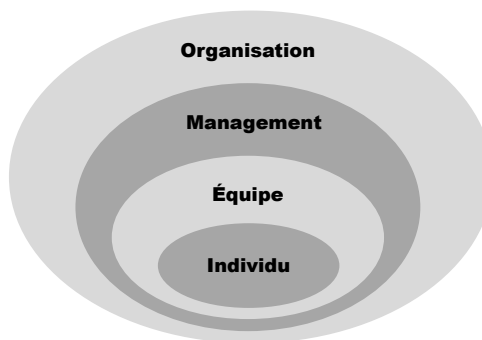
Les transformations agiles



Dans ce contexte de transformation, toutes les strates de l'organisation sont concernées. Les acteurs vivent le changement avec des points de vue différents selon leur position et leur échelle d'observation² : celle de l'individu, celle de l'équipe, celle du management et celle de l'organisation (figure 2).

Figure 2

Les différentes échelles d'observation du changement



Cet ouvrage est un guide de la conduite du changement dans le contexte d'une transformation agile, avec mon point de vue de coach : cela signifie que je n'aborde pas tous les aspects d'une transformation (formation, déploiement d'outils, mise en place des pratiques agiles...). Certains diront que la description du coaching agile qui est proposée ici est incomplète, parce que bien plus large en réalité... Peut-être. Mon parti pris, ici, est de décrire la conduite d'une transformation agile sous l'angle du coaching exclusivement, afin de bien faire comprendre au lecteur la spécificité du métier et ses bénéfices.

2. Télécharger le livre blanc *Agiles à tous les étages !* sur <http://www.veroniquemessenger.com/livre-blanc/>

Quels sont les objectifs de l'ouvrage ?

L'objectif premier est de démontrer à tous les acteurs du changement engagés dans une transformation (agile), combien la posture de coach favorise le succès de la démarche.

Je décris comment un coach peut intervenir dans la conduite de ces changements en clarifiant son positionnement et ses apports.

Les différentes mises en situation offrent au lecteur une occasion de s'interroger sur l'évolution de sa propre pratique professionnelle.

Quant aux grilles de lecture proposées, elles aideront chacun à mieux saisir la dimension humaine d'une transformation et à comprendre ce qui se passe sur le plan des relations interpersonnelles, souvent difficiles à décoder.

L'objectif ultime est, bien entendu, de contribuer à la réussite des projets en permettant à chaque individu d'être pleinement acteur, responsable, engagé voire épanoui dans ses missions.

À qui l'ouvrage est-il destiné ?

Le livre s'adresse à tous ceux qui, de près ou de loin, sont acteurs du changement : ceux qui le vivent, directement ou indirectement, et ceux qui l'accompagnent.

- En premier lieu, il est destiné aux **ScrumMasters**, juniors ou expérimentés, et aux chefs de projets traditionnels, qui sont en charge de l'animation d'une équipe agile. Ils sont en effet eux-mêmes à la fois acteurs et agents du changement. Si les situations décrites et les exemples proposés dans l'ouvrage sont tirés de mes missions de coach externe, je dédie cette matière aux ScrumMasters, en priorité ; je souhaite qu'ils se l'approprient et bénéficient d'un véritable transfert de compétences. En effet, pour favoriser l'émergence d'une équipe agile, auto-organisée et responsable, ces meneurs d'équipes doivent adopter une posture de coach. D'une part, l'ouvrage leur offre les moyens de s'approprier cette posture et de faire évoluer leur pratique managériale ; d'autre part, il met à leur disposition des outils pour faciliter la transformation de l'équipe qu'ils doivent animer.
- Cet ouvrage s'adresse également aux « agents du changement » (internes ou externes) : on a vu apparaître ces dernières années des directions de la transformation, chargées de piloter la transformation digitale et numérique des organisations ; naturellement, des **responsables de la transformation** ont été nommés pour conduire ces projets d'envergure ; à leurs côtés, les **coachs agiles** sont plus spécifiquement en charge d'accompagner les projets de transformation agile. Ce livre s'adresse à ceux d'entre eux qui souhaitent enrichir leur palette d'outils d'intervention avec les outils de coaching qui y

sont présentés ; ils y trouveront des clés pour « embarquer » plus facilement l'ensemble des collaborateurs impactés par ces transformations.

- Bien évidemment, les **acteurs du changement** eux-mêmes, membres d'une équipe agile en (trans)formation, se retrouveront dans certaines situations décrites dans cet ouvrage miroir ; en mettant des mots sur ce qu'ils peuvent vivre ou observer, ils franchiront une première étape vers leur propre changement.
- Les **managers**, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, doivent prendre la mesure des conséquences en profondeur d'un projet de transformation sur l'organisation, sa stratégie, sa culture, sa politique RH ; et ils doivent accepter de revisiter leurs pratiques managériales. En découvrant – peut-être pour certains – comment le changement est vécu « sur le terrain », ils pourront ainsi mettre en place les rouages adaptés au fonctionnement optimal des équipes agiles.
- Enfin, certains **coachs professionnels** – en dehors de la sphère agile –, pourront y trouver une application illustrée des techniques de coaching dans un contexte particulier.

Comment l'ouvrage est-il organisé ?

La **première partie** plante le décor ! Elle brosse un tableau des écueils rencontrés sur le plan humain, dans le cadre d'une transformation agile. À partir de trois histoires, vous serez invité à observer comment est vécu le changement par les différents acteurs et à décrypter la complexité de ce qui se passe ; vous serez amené à mesurer l'importance de la dimension émotionnelle et l'influence des freins personnels dans la résistance au changement. Vous verrez pourquoi les comportements observés sur le terrain ne sont pas toujours conformes aux valeurs agiles et aux comportements associés attendus.

Dans la **deuxième partie**, vous comprendrez en quoi la posture d'un coach est particulièrement appropriée pour accompagner le changement. Vous mesurerez l'importance de la demande initiale et de l'objectif du coaching pour définir les engagements mutuels. Vous découvrirez les mécanismes de désapprentissage/apprentissage nécessaires, facilités par le coach.

Dans la **troisième partie**, vous apprendrez comment le coach, responsable du cadre, crée les conditions favorables pour bien intégrer la dimension humaine et sécuriser la démarche de transformation. Quelques outils, les plus basiques sur lesquels il s'appuie, y seront présentés.

Dans les deux parties suivantes, vous observerez le coach en action : le coach accompagnant une équipe dans les différentes étapes de son évolution (coaching d'équipe, dans la quatrième partie) et le coach guidant un ScrumMaster (coaching individuel, cinquième partie). Dans la **quatrième partie**, en nous appuyant sur les cinq étapes du modèle de

Tuckman, nous explorerons les différents niveaux d'intervention du coach ou du Scrum-Master, avec de nombreux outils utilisés en situation. Enfin, dans la **cinquième partie**, vous suivrez le cheminement d'un ScrumMaster bénéficiant de l'aide d'un coach pour aborder son propre changement, notamment l'évolution de son style de *leadership*.

Dans cette deuxième édition, vous trouverez également les nouveautés suivantes :

- chapitre 3 : la courbe de l'innovation, pour anticiper l'accueil face au changement et le modèle PISE, pour comprendre les « résistances » au changement ;
- chapitre 4 : le contrat de coaching, les différents niveaux de contrat, l'intérêt du contrat et un exemple de contrat de coaching d'équipe ;
- chapitre 6 : l'éclairage des neurosciences pour bien comprendre le processus de désapprentissage/apprentissage dans notre cerveau, quelques exemples de questions « puissantes », les bénéfices de la posture basse ;
- chapitre 13 : le modèle des intelligences multiples de Howard Gardner pour accroître l'intelligence collective ;
- chapitre 17 : un exemple de contrat personnel de coaching ;
- une bibliographie enrichie.



Les outils de coaching présentés sont nombreux (il y en a plus de 40) : concepts, grilles de lecture, trucs et astuces, questionnaires, guides... (Ils sont signalés par un pictogramme représentant des outils en marge du texte.) Tous ne sont évidemment pas utilisables systématiquement. Il reviendra à chacun, en fonction du contexte et des acteurs impliqués, mais aussi en accord avec sa propre sensibilité, de retenir ceux qui paraissent le plus appropriés. Et puis, il faut laisser une part belle à la spontanéité des échanges, au naturel de la relation qui s'établit entre le coach et le coaché, sans qu'il y ait nécessairement besoin d'un outillage particulier.

Prérequis

Un postulat de départ, dans cet ouvrage, est que les pratiques d'ingénierie et organisationnelles des méthodes agiles sont connues du lecteur. Si tel n'était pas le cas, je l'invite à lire mon premier ouvrage :

Véronique Messenger Rota, *Gestion de projet agile avec Scrum, Lean, eXtreme Programming...*, Eyrolles, 3^e édition, 2010

Comment lire cet ouvrage ?

Cet ouvrage s'adresse au lecteur avec le point de vue d'un coach externe. En effet, je coache des ScrumMasters, des équipes, des organisations, avant tout des personnes embarquées dans une transformation, qu'elle soit ou non désirée.

Les retours d'expérience sont riches et nourrissent la vision du métier de coach que je livre ici. Cette vision évolue bien sûr, grâce aux précieux échanges avec mes pairs, dans mon espace de supervision ou encore avec d'autres agents du changement et mes clients.

En tout état de cause, lorsque je coache un ScrumMaster, je l'aide à adopter une posture et à développer des compétences de coach vis-à-vis de son équipe. Il en va de même pour les managers agiles que j'accompagne vers une posture de manager coach. Lorsque je coache une équipe, je m'efforce de m'effacer suffisamment pour mettre en lumière le vrai coach de l'équipe : son ScrumMaster.

Derrière le terme de « coach » que j'utilise au fil des pages suivantes – même s'il provient de situations vécues en tant que coach externe –, vous pouvez donc vous retrouver :

- soit en tant que ScrumMaster, chef de projet, manager ou coach de votre équipe agile ;
- soit en tant que coach interne ou externe, chargé d'accompagner une équipe, son ScrumMaster, les deux, voire plusieurs équipes.

Et lorsque j'évoque le « coaché », il peut s'agir aussi bien d'une personne que d'une équipe.

Cher lecteur, nous savons tous que dans une transformation agile, l'agilité n'est pas un objectif en soi ; c'est le chemin pour y parvenir qui est fondamental, le coach étant le compagnon de route sur ce chemin.

Alors, je vous propose de parcourir, dans ces pages, un petit bout du chemin ensemble.

Bonne lecture !

À propos de l'auteur

Après un parcours de chef de projet dans la réalisation de produits de communication électronique (sites intranet/Internet, bases de connaissances...), j'ai découvert les méthodes agiles en 2004.

Pragmatiques, intuitives et humanistes, ces approches ont commencé à intéresser de plus en plus de monde en France ; je me suis spécialisée dans la promotion des méthodes agiles et l'accompagnement des équipes qui souhaitent les déployer.

En 2007, j'ai rédigé mon premier ouvrage intitulé *Gestion de projet agile*, présentant, dans une démarche comparative, les différentes méthodes de conduite de projet.

Le fonctionnement en mode agile étant fortement collaboratif, j'ai ressenti la nécessité de me former aux techniques de coaching pour mieux appréhender la dimension humaine de mes missions.

J'ai alors suivi le CESA 1 Executive Coaching d'HEC en 2008 ; ce qui m'a permis d'apporter des réponses plus appropriées aux problématiques rencontrées par mes clients.

Je suis également certifiée « Coach Agile Professionnel » par Grenoble École de Management.

Depuis 2015, je suis superviseur de coach (accréditation ESQA, European Supervision Quality Award).

Aujourd'hui, j'accompagne, plus globalement, des organisations, leurs dirigeants, leurs managers, qui souhaitent développer leur agilité ; dans un environnement qui nécessite de plus en plus de savoir s'adapter et innover, l'agilité est l'une des réponses pour améliorer leur performance. **Cette agilité se développe à tous les étages**, de celui de la direction générale à celui des équipes opérationnelles : agilité organisationnelle, fonctionnelle, managériale, individuelle...

J'accompagne également les coachs agiles, dans leur parcours de professionnalisation et d'amélioration continue.

Pour plus d'informations, je vous invite à consulter mon site web :

<http://www.veroniquemessenger.com/>