



L'agilité à l'ère des ruptures

L'AGILITÉ À L'ÈRE DES RUPTURES POUR L'AGILITÉ ET L'AGILITÉ À L'ECHELLE

Manuel Version 2.12.fr.1

Octobre 2023

Le plus grand danger en période de turbulences n'est pas la turbulence ; c'est d'agir avec la logique d'hier. - Peter Drucker

Qu'est-ce que la Technique de mise à l'Échelle Fluide?	3
Où et quand utiliser FAST.....	3
En quoi FAST est-il différent ?	4
Vue d'ensemble du processus FAST	5
Valeurs, Principes et Piliers de FAST.....	6
Valeurs FAST.....	6
Principes FAST.....	6
Piliers FAST	7
Rôles FAST.....	7
Responsable Produit (Product Manager)	7
Membre (Member).....	7
Hôte d'équipe (Team Steward).....	8
Référént fonctionnel (Optionnel) (Feature Steward)	8
Artefacts FAST.....	9
Cartographie du Produit (Product Map) - La vue d'ensemble.....	9
Les arbres d'exploration - Penser macro tout en travaillant micro (Discovery Trees).....	10
Bourse du travail (Marketplace).....	11
Accords du Collectif - Comment nous nous auto-gérons (Collective Agreements)	11
Assemblée FAST.....	12
Phase 1 : Clôture du cycle de production de valeur en cours - Synchronisation collective via des présentations participatives.....	13
Phase 2 : Démarrer le cycle de production de valeur suivant - Réaffirmer la vision et définir la direction.....	13
Phase 3 : Travail émergent et auto-organisation en équipes - Créer et ouvrir la bourse du travail.....	13
Ajustez si nécessaire	14
Annonces (facultatif)	15
L'assemblée FAST est terminé : Commencez le travail - Résoudre les dépendances, Architecturer, Concevoir, Planifier et Collaborer	15

Cadence et flux FAST	16
FAST à petite, grande et très grande voir à l'échelle de l'entreprise.....	16
FAST à petite échelle - moins de 14 personnes	17
Fast à grande échelle - 14 à 200 personnes	17
FAST à l'échelle de l'entreprise	17
FAST, prérequis et points d'attention.....	18
Colocalisation, ou non	18
Agencement des locaux	19
Recrutement, intégration et départ	19
Support organisationnel et espace de liberté	20
Diversité	20
FAST et l'autogestion (Opale)	20
Prévisions FAST - Sagesse des foules	20
Amélioration continue et excellence	21
Introspection et ajustement	21
Excellence individuelle	22
Excellence Technique	22
Contributeurs	22
Bibliographie	23
Traduction.....	23

L'auto-organisation est la force vitale du monde, elle prospère à la frontière chaos avec à peine assez d'ordre pour canaliser son énergie.

- Frederick Laloux

Qu'est-ce que la Technique de mise à l'Échelle Fluide?

La Technique de mise à l'Échelle Fluide (Fluid Scaling) combine la méthode des forum ouvert (Open Space Technology¹) et l'auto-affectation(Open Allocation²) pour créer une méthode légère, simple à comprendre et à maîtriser pour organiser les gens autour du travail - qui s'adapte à l'échelle.

FAST FAST est un acronyme anglais pour « Fluid Scaling Technology ».

« Fluid Scaling Technology for Agile » est « FAST Agile ».

FAST est un système organique de collaboration sur des initiatives de création de connaissances, quelles que soit leur dimension.

Où et quand utiliser FAST

FAST convient parfaitement aux environnements ou aux défis entrepreneuriaux complexes, aux changements rapides et où il est nécessaire d'innover. FAST est idéal pour le développement de logiciels, le développement de produits et l'agilité à l'échelle de par leur nature typiquement complexe. FAST s'applique à la plupart des initiatives collaboratives complexes et ne se limite pas au domaine du développement de logiciels.

¹ La technique du forum ouvert (Open Space Technology) est le plus souvent abrégée en « forum ouvert » (Open Space), ou en son acronyme TFO (OST).

² L'Auto-affectation est un système de travail dans lequel les individus choisissent ce sur quoi ils veulent travailler et s'appuient sur l'influence et l'attraction pour gagner des partisans s'ils souhaitent diriger un effort. Le travail n'est pas dirigé et les individus s'autogèrent.

En quoi FAST est-il différent ?

- FAST repose sur la constitution dynamique et non statique d'équipes afin de maximiser l'adaptabilité.
- FAST conserve le même fonctionnement, que ce soit à petite ou grande échelle.
- FAST ne se base pas sur Scrum mais s'appuie sur la technique du forum ouvert.
- FAST fonctionne comme un système complexe pure.³
(FAST s'adapte également aux travaux simples ou compliqués).
- FAST accroît l'implication des employés grâce à l'autonomie.
- La gestion des dépendances se fait généralement d'elle-même.
- Diminution radical du temps passé en réunion.
- FAST est léger.
- FAST est facile à maîtriser.
- L'expertise rare est facilement partagée car il n'y a pas de silos statiques.
- L'émergence est privilégiée par rapport à une planification trop importante.
- FAST est optimisé pour la conception, la découverte, le développement et la livraison - et pas seulement ces deux derniers.
- FAST est autant un cadre de travail Opale⁴ qu'un cadre de travail Agile.
- FAST est une autre solution à l'agilité compliquée et à sa mise à l'échelle.
- FAST a été délibérément conçu pour éviter les mauvaises pratiques qui sabordent les bénéfices de l'agilité.
- FAST forment les équipes autour du travail, et non l'inverse.
- FAST donnent un rôle essentiel au collectif dans la découverte des fonctionnalités du produit.
- FAST rend possible les quatre aspects de l'autonomie tels que définis par Daniel Pink : le temps, la technique, l'équipe et la tâche.

³ Scrum est une technique de transition entre le complexe et le compliqué, c'est-à-dire qu'il ne gère pas les systèmes complexes purs. Kanban gèrent les systèmes compliqués. Quelle est la prochaine étape pour Agile ? Avec Dave Snowden https://youtu.be/EGgyksE_kgg

⁴ Opale est une théorie organisationnelle qui préconise de permettre aux travailleurs de s'autogérer et de s'adapter à la croissance de l'organisation. Elle a été introduite en 2014 par Frédéric Laloux dans son livre *Reinventing Organizations*.

Vue d'ensemble du processus FAST

Amener tout le monde à travailler comme un seul collectif.

Représenter visuellement les objectifs de l'entreprise sur un mur.

Laissez le collectif s'auto-organiser en équipes qui se répartiront le travail.

Sur une courte période, synchroniser et répéter l'étape précédente

FAST ne s'appuie pas sur des équipes stables. Au contraire, elle crée un réseau fluide où les équipes se forment, s'adaptent, se défont et se reforment de manière dynamique. Pour passer d'équipes statiques à une structure en treillis fluide, fusionnez les équipes dans un collectif FAST.

Le Collectif participe en cadence aux assemblées FAST (FAST Meeting). Une assemblée FAST est un événement inspiré du forum ouvert. L'assemblée FAST est un événement de planification et de synchronisation où les priorités sont mises en évidence et où les équipes se forment dynamiquement autour du travail. Une fois les équipes formées, elles se séparent, planifient et apportent la valeur ajoutée qu'elles peuvent apporter pendant le temps restant du cycle.

À la fin du cycle, le collectif se réunit à nouveau. Chaque équipe partage ses progrès afin de s'assurer que tous les membres du collectif sont en phase avec l'état actuel du développement et des apprentissages réalisés. En s'appuyant sur le collectif déjà réuni, ces étapes sont répétées et les équipes se forment à nouveau autour du travail pour le prochain cycle de production de valeur.

Note - La période du cycle des valeurs n'est pas prescriptive. Une cadence de deux jours est une expérience de départ recommandée. FAST est un système de flux, et non une méthode itérative, de sorte que les cycles de valeurs ne sont pas des parcelles de temps dans lesquelles il faut faire entrer le travail. Il n'y a aucune raison pour qu'un collectif ne puisse pas avoir un cycle de deux jours suivi d'un cycle de trois jours dans la même

semaine si cela l'intéresse. Un collectif doit trouver la période de synchronisation la plus courte qui lui convient.

Réalisez les produits avec des personnes motivées et autonomes. Fournissez-leur, l'autonomie, l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour faire le travail.

Valeurs, Principes et Piliers de FAST

Valeurs FAST

- Autonomie.
- Objectif partagé.
- Maîtrise.
- Excellence Technique.
- Collaboration.
- Auto-organisation.

Principes FAST

- Faire la chose appropriée.
- Mentorer and être mentoré.
- Être un profil en T, généraliste spécialisé.
- Conception et architecture émergente.
- Réalisez les produits avec des personnes motivées et autonomes. Fournissez-leur, l'autonomie, l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour faire le travail.

Piliers FAST

- Systèmes auto-organisés (y compris l'organisation naturel et l'émergence).
- Technique du Forum ouvert.
- Auto-affectation.
- Gouvernance par la théorie Y (McGregor).
- Agilité / Adaptabilité.
- Lean Startup / Expérimentation.
- Auto-gestion.

Rôles FAST

Responsable Produit (Product Manager)

Le rôle du responsable produit n'est pas un rôle hiérarchique, mais plutôt un rôle de meneur. Ses responsabilités comprennent la motivation, l'encouragement, la communication d'une vision claire, le rappel fréquent de cette vision, la définition d'une orientation, l'établissement de normes, la fourniture d'un retour d'information et la gestion moderne des produits. (Pensez à Marty Cagan).

Membre (Member)

Un membre est un **acteur d'équipe, profil en T**, qui s'engage à produire, à collaborer, à communiquer, à écouter, à apprendre en continue et a un comportement professionnel.

Un profil en T – sont des généralistes spécialisés. Ils ont des compétences généralistes dans leur domaine, mais avec une expertise précise. Ils sont hautement qualifiés dans un large éventail de domaines (la partie supérieure du T) et disposent d'une spécialisation et d'une expertise (la partie verticale du T). Les membres doivent posséder des compétences

généralistes, car il peut arriver que leur(s) domaine(s) d'expertise ne soit(ent) pas nécessaire(s), mais qu'ils puissent tout de même apporter leur contribution grâce à leurs compétences généralistes.

Un acteur d'équipe - est une personne qui a les compétences et l'appétence pour le travail collaboratif. Cette personne se soucie davantage de la réussite de l'équipe que de la sienne propre et est toujours prête à aider les autres membres de l'équipe, afin que tout le monde franchisse la ligne d'arrivée ensemble.

Hôte d'équipe (Team Steward)

L'hôte d'équipe est un rôle naturel d'accompagnement⁵ ou un membre a choisi d'organiser et de faciliter un certain travail durant le cycle de production de valeur. Tout comme les équipes sont fluides dans FAST, l'attribution de ce rôle n'est pas figée.

Référent fonctionnel (Optionnel) (Feature Steward)

Comme dans FAST les équipes ne sont pas figées, il peut être judicieux qu'au moins une personne reste attaché à une fonctionnalité, une opportunité ou un résultat afin d'avoir tout en main pour le mener à bien. Les référents fonctionnels assurent la continuité lors des cycles de valeur et servent de point de contact pour les parties prenantes. Un référent n'est pas tenu de travailler en permanence sur la fonctionnalité dont il s'occupe, mais seulement d'avoir une compréhension continue du travail. La fonction de référent peut être modifiée d'un commun accord.

« Le plus grand danger en période de turbulences n'est pas la turbulence, c'est d'agir avec la logique d'hier. » – Peter Drucker

⁵ L'ordre naturel et le leadership naturel émergent de systèmes auto-organisés.

Artefacts FAST

La fluidité du travail en équipe et la capacité de représenter et de suivre un travail complexe et non linéaire dans des Cartographies de Produits et des arbres d'exploration permettent à FAST de se distinguer en tant que système purement complexe.

Cartographie du Produit (Product Map) - La vue d'ensemble

La cartographie du produit est une extension de la cartographie des récits (Story Mapping) de Jeff Patton (Patton). La différence est que la cartographie du produit se concentre exclusivement sur les éléments de haut niveau, par exemple les hypothèses, les potentiels, les opportunités, les perspectives, les résultats attendus, les objectifs de l'entreprise, les initiatives, les thèmes et les fonctionnalités.

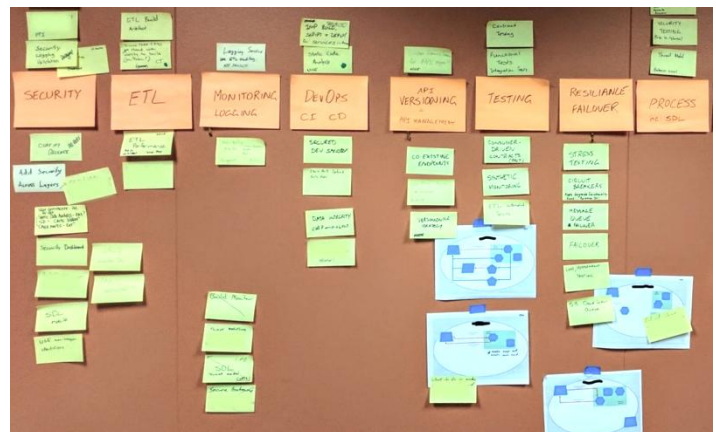


Figure 1 – Cartographie du produit

Une cartographie du produit est un moyen de visualiser ce que fait le collectif dans son ensemble. Elle montre les progrès à haut niveau par la répartition entre ce qui est commencé, non commencé et réalisé.

Le détail des éléments de haut niveau est représenté dans des arbres d'exploration.

Les arbres d'exploration - Penser macro tout en travaillant micro (Discovery Trees)

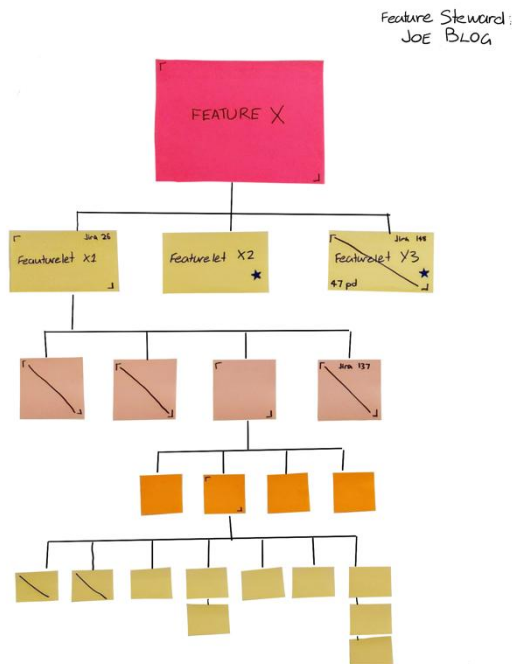


Figure 2: Arbre d'exploration
Montre les nœuds commencés ou non et ceux achevés

Chaque fois que l'on commence à travailler sur un élément macro, il faut créer un arbre d'exploration.

Un arbre d'exploration permet de visualiser la complexité du travail tout en donnant un contexte aux éléments de travail.

Il décompose le travail pour le comprendre, l'explorer ou le planifier. Mais juste ce qu'il faut au moment opportun. De manière récursive le travail est décomposé à partir d'un élément macro en sous-composants plus petits, une structure de branches et feuilles ou nœuds se révèle. L'arbre se déploie en

accordéon au fur et à mesure de l'exploration, des progrès et de la résolution des nœuds.

La progression d'un nœud de plus haut niveau est mise en évidence par la répartition entre les nœuds commencés, non commencés ou achevés (ou par la suppression des nœuds achevés de l'arbre).

« C'est en réalisant le travail que l'on découvre le travail que l'on doit faire. »

Woody Zuill

Remarque sur le travail séquentiel dans FAST

Un flux de travail séquentiel sur la carte du produit devrait utiliser des méthodes de représentation linéaires, par exemple un tableau Kanban pour les tickets d'assistance. Un collectif FAST peut travailler simultanément sur des flux de travail linéaires et non linéaires.

Bourse du travail (Marketplace)

La bourse de travail représente visuellement une place de marché avec le travail à réaliser pour un cycle de production de valeur (Value Cycle). Le tableau montre ce qui se passe dans le cycle de production de valeur en cours et la composition des équipes. (Le tableau de bourse du travail FAST s'inspire du tableau d'affichage du forum ouvert⁶ (Open Space's Bulletin Board⁶.)

Chaque colonne du tableau de la bourse du travail peut représenter une zone de collaboration physique. Pour limiter le travail en cours (WIP), limitez le nombre de places disponibles. Sur le tableau, cela peut signifier restreindre ou supprimer des colonnes.

Accords du Collectif - Comment nous nous auto-gérons (Collective Agreements)

Les accords du Collectif est un document évolutif qui décrit les règles et les mécanismes de l'autogestion au sein de la collectivité. Les accords créent et protègent l'alignement et la sûreté psychologique. Les éléments des accords décrivent comment nous fonctionnons ensemble et comment nous voulons nous comporter les uns envers les autres. Au minimum, elle devrait inclure :

⁶ Le tableau d'affichage est parfois appelé mur de l'ordre du jour lors d'une conférence dans les forums ouverts.

- Comment prenons-nous les décisions ?
- Comment résolvons-nous les conflits ?
- Comment modifions-nous les accords du collectif ?
- Où maintenons-nous les accords ?

Faites attention à ne pas tomber dans le piège de la bureaucratie. Restez léger.

Assemblée FAST

Il n'y a qu'une seule réunion dans FAST - l'Assemblée FAST. Le responsable produit FAST anime généralement l'Assemblée FAST, au cours de laquelle le cycle de production de valeur en cours est déclaré clos et le suivant ouvert.

Objectifs de l'assemblée FAST :

- Conscience collective - Le collectif reste en phase avec le développement des produits.
- Assemblée dynamique - Émergence d'équipes autour du travail.
- Vision commune - Une finalité remarquable qui fédère le collectif et qui est régulièrement communiquée.
- Réalisation autonomisée - Autonomie de l'équipe dans l'exécution du travail.

Étapes de l'assemblée FAST :

Phase 1. Clôture du cycle de production de valeur en cours - Synchronisation collective via des présentations participatives (Show & Tell).

Phase 2. Démarrer le cycle de production de valeur suivant - Réaffirmer l'objectif et la vision, définir la direction.

Phase 3. Auto-organisation en équipes autour du travail - Créer et ouvrir la bourse du travail.

Phase 1 : Clôture du cycle de production de valeur en cours

- Synchronisation collective via des présentations participatives.

Un représentant de chaque équipe résume brièvement le travail de son équipe au cours du dernier cycle de production de valeur, en soulignant la valeur apportée et les découvertes faites. La présentation peut inclure des démonstrations brèves et concises si cela s'avère utile.

Une fois que toutes les équipes ont terminé leur présentation, le cycle de production de valeur est terminé. Le tableau de la bourse du travail est vidé pour pouvoir être de nouveau rempli pour le prochain cycle de production de valeur.

Phase 2 : Démarrer le cycle de production de valeur suivant

- Réaffirmer la vision et définir la direction

Chaque assemblé FAST est l'occasion pour le responsable produit d'aligner, de fédérer et de réinspirer le collectif en réaffirmant la vision, la ou les missions et la finalité du produit. De plus, le responsable produit peut choisir de fixer des priorités ou des orientations pour le cycle de production de valeur. La cartographie du produit peut être une aide visuelle utile à cet effet, et c'est pourquoi il est recommandé de l'exposer en permanence dans le forum. (Voir la section « Aménagement des locaux » concernant le forum)

Phase 3 : Travail émergent et auto-organisation en équipes

- Créer et ouvrir la bourse du travail

L'idée de la bourse du travail est directement issue des forums ouverts et constitue le processus sous-jacent pour faciliter l'auto-organisation et la Recomposition Dynamique des Équipes (*Dynamic Reteaming* (Helfand)) dans FAST. Tout membre peut annoncer au collectif son intention d'être référent fonctionnel pour un objectif. L'objectif peut être lié aux priorités qui viennent d'être annoncées ou non. Par exemple, une équipe peut décider de faire du réusinage ou du travail d'architecture. FAST est un environnement de confiance. Le principe de FAST de *Bien Faire*, devrait toujours être l'un des postulats de base.

Une fois que tous les volontaires pour être référent fonctionnel se sont manifestés ou que la limite des travaux en cours (WIP) a été atteinte, la bourse du travail est déclarée ouverte. Les membres du collectif rejoignent l'équipe où ils apporteront le plus de valeur, ou celle qui leur permettra d'apprendre et de progresser le plus. Les membres se rendent sur le tableau de la bourse et inscrivent leur nom dans la case associée à l'objectif sur lequel ils souhaitent travailler pour ce cycle.

Les équipes peuvent être orientées composant, fonctionnalité, découverte ou autre, en fonction du travail à effectuer. Les équipes ont l'autonomie de faire ce qu'elles pensent être le plus approprié pour ajouter de la valeur. Il peut parfois s'avérer judicieux de mener des chantiers parallèles (sondes) sur le même défi. C'est particulièrement vrai pour la recherche et l'innovation.

Ajustez si nécessaire

Les ajustements sont peu probables et inhabituels, mais interviennent à ce moment si besoin. Si le responsable du produit perçoit une incompatibilité avec les priorités actuelles ou une déviation dans la vision ou la mission, il peut proposer des changements dans la composition des équipes ou dans les éléments de travail sélectionnés. Dans un système autogéré tel que FAST, utilisez les ajustements de manière exceptionnelle et avec précaution.

Annonces (facultatif)

Le rassemblement du collectif est l'occasion de faire des annonces. Ces annonces peuvent être sans rapport avec le travail effectué dans le cadre du cycle de production de valeur, mais elles restent pertinentes pour le collectif.

L'assemblée FAST est terminée : Commencez le travail

- Résoudre les dépendances, Architecturer, Concevoir, Planifier et Collaborer

Les équipes formées de manière dynamique se rendent maintenant dans un espace de développement qu'elles ont choisi et planifient. Chaque équipe décompose son travail et se met d'accord sur leur fonctionnement collaboratif. Si une équipe constate qu'elle risque d'entrer en conflit avec une autre équipe ou d'avoir des dépendances, elle se réunit avec la ou les autres équipes et en discute. Pour résoudre les dépendances ou les conflits, elle peut :

- Fusionner.
- Prendre d'autres travaux.
- Discuter de la conception, puis comment se répartir le travail si nécessaire.

Résoudre des dépendances de cette manière peut se faire à n'importe quel moment du cycle.

Les meilleures architectures, exigences, expériences et conceptions émergent d'équipes auto-organisées.

Cadence et flux FAST

FAST est un système de flux qui utilise la cadence pour :

- Synchroniser le collectif autour d'une compréhension commune (par le biais d'une présentation participative).
- La pause entre les cycles est un point de repère pour ajuster les équipes ou les éléments de travail si une meilleure adaptation s'avère judicieuse. Qu'a-t-on découvert au cours du dernier cycle ? Notre compréhension du travail ou de l'utilisateur a-t-elle changée ? Des indicateurs ont-ils changés ? Etc.
- Réexaminer l'objectif et la vision du produit et de l'entreprise. Réitérer, réitérer, ...

Les cycles ne sont pas délimités temporellement. La validation peut intervenir à tout moment. Par conséquent, la livraison/déploiement en continu est une solution naturellement compatible et fortement recommandée pour FAST.

FAST est un processus de facilitation permettant de réunir dynamiquement des équipes autour d'un travail émergent.

FAST à petite, grande et très grande voir à l'échelle de l'entreprise.

FAST est une méthode qui fonctionne à petite et grande échelle et à tous les niveaux intermédiaires. Il s'agit du même processus, avec seulement quelques différences mineures.

Note - Un collectif est généralement responsable d'un seul produit ou flux de valeur dans son intégralité, mais il est possible d'avoir plusieurs produits pour un collectif. Dans ce cas, il peut y avoir un ou plusieurs responsables de produit.

FAST à petite échelle - moins de 14 personnes

Utilisez FAST à petite échelle lorsqu'une équipe compte (approximativement) moins de quatorze personnes. FAST à petite échelle peut remplacer/supplanter Scrum⁷.

Dans FAST à petite échelle, les équipes dans lesquelles un collectif se divise sont plus petites que dans FAST à grande échelle. La plus petite équipe dans FAST à petite échelle est de deux personnes, et la programmation en binôme est recommandée à ce moment. La programmation collective (Mob Programming (Pearl)) fonctionne bien pour les unités de collaboration de plus de deux personnes.

Fast à grande échelle - 14 à 200 personnes

FAST à grande échelle est destiné à un collectif d'environ 14 personnes ou plus. Les équipes correspondent à la taille typique d'une équipe agile de développement de logiciel, c'est à dire de 3 à 13 personnes.

Lorsqu'un collectif dépasse le nombre de Dunbar (150), il se scinde et crée un nouveau collectif.

Un portefeuille FAST désigne plusieurs collectifs. Dans ce mode de travail, les responsables de produit FAST se réunissent pour discuter du portefeuille.

FAST à l'échelle de l'entreprise

John P. Kotter décrit dans son livre *Accelerate : Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, comment une entreprise peut fonctionner dans le cadre d'un double système, dans lequel coexistent des parties traditionnelles et non traditionnelles de

⁷ *Qu'est-ce qui vient après Scrum ?* par Ken Schwaber.
<https://kenschwaber.wordpress.com/2012/10/05/what-comes-after-scrum/>

l'entreprise. Le raisonnement et l'applicabilité de ses idées correspondent parfaitement au déploiement de FAST au sein d'une entreprise traditionnelle.

John P. Kotter describes in his book *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World* how an enterprise can operate under a dual system, where both traditional and non-traditional portions of a company coexist. The reasoning and applicability of his ideas are a perfect match for deploying FAST inside a traditional enterprise.

FAST peut cohabiter avec d'autres méthodes d'entreprise telles que BOSSA nova (Eckstein, et al.), FLEX et SAFe.

FAST, prérequis et points d'attention

Colocalisation, ou non

La méthode la plus efficace et la plus efficiente pour transmettre et recevoir des informations est la conversation en face à face.

Une conférence en forum ouvert colocalisé est à l'origine de FAST. Pendant la pandémie de COVID-19, la seule option pour ces conférences était de les organiser virtuellement/en ligne. La technique a fonctionné et les modèles de forum ouvert distribué en ligne ont fait leurs preuves. Ces modèles et techniques prouvent que FAST peut également fonctionner dans un système distribué lorsque la colocalisation est impossible.

Les interactions entre les personnes sont toujours plus riches et moins sujettes à interprétations lorsqu'elles sont effectuées en face à face. Par conséquent, pour améliorer les performances collectives grâce à des échanges de meilleures qualités et pour accroître l'innovation fortuite, il est préférable de s'installer dans les mêmes locaux.

Agencement des locaux

L'agencement idéal pour FAST serait un grand forum central pour faciliter l'assemblée FAST et des zones de collaboration pour les équipes en périphérie ou à proximité.

Recrutement, intégration et départ

Un collectif FAST a besoin d'une masse critique de collaborateurs autonomes. Par conséquent, les stratégies d'embauche et d'intégration doivent prendre en compte ces critères pour recruter les bonnes personnes. De même, il convient de mettre en place une gestion des départs pour les personnes qui ne sont pas adaptées à ce mode de travail⁸. Il faut également essayer d'identifier les personnes capables de collaborer de manière performante et de s'engager dans l'apprentissage en continu.

Collaborateurs : Dans le livre *Tribal Leadership* (Logan, et al.), les auteurs décrivent qu'une tribu n'émerge que lorsqu'il y a une masse critique de collaborateurs (Tribal Leadership Stage 4). Les collaborateurs sont plus intéressés par la victoire collective qu'individuelle.

Autogestion : L'auto-organisation nécessite une masse critique du collectif pour être autogérée.

Haute performance : Le projet Aristotle⁹ de Google a révélé les caractéristiques des équipes performantes. L'étude a mis en évidence deux traits, la répartition du temps de parole à part égale et une sociabilité supérieure à la moyenne.

Apprentissage continu : Recherchez des personnes qui ont la volonté de se perfectionner sans cesse et qui s'efforcent de maîtriser leur activité.

⁸ Certains peuvent s'autogérer. D'autres non. Voici pourquoi

<https://corporate-rebels.com/from-static-to-dynamic-relationships-and-its-traps/>

⁹ <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Support organisationnel et espace de liberté

Se concentrer sur la mise en place d'un environnement, d'un espace de travail et d'outils permettant au collectif d'atteindre un haut niveau de performance. Il s'agit principalement de protéger l'autonomie du collectif et de ne pas entraver l'émergence et l'auto-organisation spontanées. La gouvernance doit être conforme à la théorie Y (McGregor). Réfléchissez à la manière d'intégrer des marges de manœuvre dans le système.

Diversité

Si le collectif doit être solidaire, il ne doit pas être homogène. La diversité de pensée est importante pour l'innovation. Le collectif peut parfois mener des expériences en parallèle sur les mêmes hypothèses en raison de la diversité des points de vue. L'expérimentation parallèle est recommandée pour les défis complexes.

FAST et l'autogestion (Opale)

FAST peut être utilisé intentionnellement dans le cadre d'une transformation Opale (Laloux), fonctionner de manière transparente avec une structure Opale existante ou fonctionner en dehors. Il appartient à chaque organisation de déterminer les contraintes, les niveaux d'autogestion et d'autodirection pour un collectif. Il est possible de documenter ces limites dans les accords du collectif.

Prévisions FAST - Sagesse des foules

Les méthodes d'estimation traditionnelles ont été conçues pour des systèmes linéaires compliqués, c'est-à-dire cartésiens et déterministes. En revanche, les systèmes complexes sont non linéaires, c'est-à-dire non déterministes et non cartésiens. En conséquence,

tenter d'utiliser les méthodes traditionnelles pour décomposer et estimer des problèmes complexes se révèle inadéquat, pénible pour les développeurs et constitue une perte de temps.

FAST recommande d'utiliser la Sagesse des Foules (*Wisdom of Crowds* (Surowiecki)) pour estimer les travaux complexes. Cette méthode d'estimation est un processus simple, rapide et léger. Il suffit de demander à chaque membre du collectif de donner son avis et d'en faire la moyenne. Bien que la sagesse des foules soit la méthode de prévision recommandée dans FAST lorsqu'il existe un réel besoin d'estimation, elle ne fait actuellement pas partie intégrante de FAST.

Les prévisions FAST ont lieu lors de l'assemblée FAST entre les phases 2 et 3.

Note - Si un flux de valeur dans le plan du produit n'est pas complexe, Kanban et son calcul du débit peuvent être utilisés pour gérer et prévoir ce flux de travail de manière indépendante.

Amélioration continue et excellence

Introspection et ajustement

FAST n'est pas prescriptif quant aux méthodes de mise en œuvre du principe d'introspection et d'ajustement. Chaque collectif doit expérimenter et découvrir ce qui fonctionne le mieux. Quelques idées et options :

- Formez une guilde FAST qui se réunit régulièrement pour s'inspecter et s'ajuster.
- Organiser régulièrement des événements en forum ouvert pour le collectif sur le thème "Introspection et Ajustement".
- Ajouter une section « Ce qui fonctionne » (« Turn Up the Good ») à l'assemblée FAST.

À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement.

Excellence individuelle

L'excellence individuelle résulte d'une amélioration continue au niveau personnel. FAST répond à deux des trois motivations internes/intrinsèques abordées par Daniel Pink dans son livre « Drive - Purpose and Autonomy ». Cependant, ne négligez pas le troisième facteur de motivation - la maîtrise. Trouvez des moyens d'investir et de soutenir la maîtrise de leur métier par tous les membres. Quelques exemples : guildes, communautés de pratique, heures d'apprentissage quotidiennes, formations, budget pour les conférences, réunions, temps de recherche, temps pour les katas, club de lecture et budget pour les livres.

Excellence Technique

Un collectif a le **devoir** de trouver des moyens de répondre au principe agile de l'excellence technique.

Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité.

Contributeurs

Quinton (Ron) Quartel, Ardita Karaj, Dafydd Reis, Quinn Gil, Pablo Delgado, Antonio Martín Sereno, Jeff (Cheezy) Morgan, Paige Watson, Sam Higham

Bibliographie

DeMarco, Tom. *Slack: Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency.*

Eckstein, Jutta et Buck, John. *Company-Wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy: Survive & Thrive on Disruption.*

Helfand, Heidi. *Dynamic Reteaming: The Art and Wisdom of Changing Teams.*

Laloux, Frédéric. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness.*

Logan, Dave et King, John. *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organisation.*

McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise.*

Patton, Jeff. *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product.*

Pearl, Mark. *Code with the Wisdom of the Crowd: Get Better Together with Mob Programming.*

Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us.*

Surowiecki, James. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations.*

Wheatley, Margaret J. *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World.*

Traduction

Ce guide a été traduit de la version original anglaise (2,12), fournit par Ron Quartel.

L'équipe de traduction en langue française a été géré par Matthieu Lecoupeau.

Traducteurs : Matthieu Lecoupeau & Jean-Yves Klein

Relecteurs : Alexandre Boutin, Laurent Thomas, Romain Valluy