

swiss.ICB4agile

Swiss Individual Agile
Competence Reference Guide

IPMA Version 2.3



TRAVAILLER DANS UNE ORGANISATION AGILE



spm.

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement



Editorial

<i>Titre</i>	Swiss Individual Agile Competence Reference Guide (swiss.ICB4agile), IPMA Version 2.3
<i>Publié par</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Association pour la certification de personnes en management (VZPM) Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg, Schweiz
<i>Équipe de rédaction de la version française</i>	Daniel Carrel Thierry Girolet Philippe Umberti Jean-Pierre Widmann (Lead)
<i>Éditeurs</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Association pour la certification de personnes en management (VZPM)
<i>ISBN</i>	978-3-9523891-9-5
<i>Sortie</i>	swiss.ICB4agile, 16 février 2022

Ce document est la version française de l'IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World pour la Suisse et a été traduit avec la permission de IPMA® (International Project Management Association).

Le document allemand se trouve sur le site www.spm.ch.

Le document original dans la version anglaise est disponible sur le site Web www.ipma.world. L'auteur en est l'IPMA® (International Project Management Association) dont le domicile légal est à Zurich.

© 2022, Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) et Association pour la certification de personnes en management (VZPM)

Layout en Suisse par Verein Horizonte, Thalwil

Ce travail, y compris toutes ses parties, est protégé. Toute utilisation en dehors des limites strictes du droit d'auteur est irrecevable et punissable sans l'accord de l'éditeur. Cela vaut en particulier pour la reproduction, la traduction, le micro-filmage, le stockage et le traitement dans des systèmes électroniques.

IPMA, IPMA ICB, IPMA OCB, IPMA Delta, IPMA Project Excellence Baseline et IPMA Project Excellence Award sont des marques déposées protégées par la loi dans la plupart des pays.

Editorial de l'édition internationale

Owner and author of this document :

Legal Address International Project Management Association (IPMA)
c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Postfach 318,
Fraumünsterstrasse 17, CH-8024 Zurich, Switzerland

Operational Address International Project Management Association (IPMA),
P.O. Box 7905, NL-1008 AC Amsterdam, The Netherlands

Copyright ©2018 International Project Management Association (IPMA®)
All rights reserved (including those of translation into other languages).
No part of this document may be reproduced in any form – by photo
print, microfilm, or any other means – nor transmitted or translated
into a machine language without written permission.

IPMA Reference Guide ICB4 in an Agile World Version 2.3
ISBN (pdf) : 978-94-92338-22-8
ISBN (print) : 978-94-92338-20-4

Editorial team (in alphabetical order)

Dr. Sandra Bartsch-Beuerlein (Germany)
Dr. Joel Carboni (United States)
Peter Coesmans (The Netherlands)
Gill Hancock (United Kingdom)
John Hermarij (The Netherlands) – the leading editor
Tayyab Jamil (United Kingdom)
Kaaja Jouko (Finland)
Tuomo Koskenväära (Finland)
Hrvoje Meštrović (Croatia)
Peter Milsom (Canada)
Sandra Mišić (Croatia)
Dietmar Prudix (Germany)
Carlos Reis (Portugal)
Hansjürg Rhyner (Switzerland)
Olof Rosengren (Sweden)
Teemu Toivonen (Finland)

Préface

La réussite des projets est un thème majeur de la gestion de projet depuis des décennies. Les critères de réussite sont toujours discutés et figurent en bonne place dans la littérature spécialisée. Selon la première version officielle de l'IPMA Competence Baseline datant de 1999, un projet doit par exemple fournir la fonctionnalité requise, répondre aux exigences du client, être rentable pour les contractants, satisfaire tous les intérêts des parties prenantes, atteindre les objectifs prédéfinis du projet. Les objectifs ont été délibérément définis comme étant individuels et dynamiques : Les critères de réussite doivent être déterminés, évalués et analysés pour chaque projet en fonction du client.

Qu'attend-on du management de projet ? Selon la vision actuelle de l'IPMA : Promoting competence throughout society to enable a world in which all projects succeed ! Lors de la conception de la base de référence de la compétence organisationnelle, l'IPMA a défini des contributions de compétences de trois côtés :

- Personnes impliquées dans la gestion de projet
- Équipe de direction du projet
- Organisations impliquées dans le projet

A cela s'ajoutent les conditions du contexte du projet. Les méthodes et outils utilisés pour la gestion de projet doivent être définis pour chaque projet en fonction de la situation.

En tant qu'association professionnelle, la spm définit le contenu de la gestion de projet et présente des exemples de théories et de pratiques réussies. En outre, avec l'Association pour la certification des personnes en management (VZPM), la spm propose des systèmes permettant d'évaluer de manière indépendante le respect des critères de compétence. Enfin, il peut créer la possibilité de reconnaître d'excellents exemples de gestion de projet.

Les trois normes servent de base à cet effet :

- Swiss Individual Competence Baseline (Swiss ICB, version 4.0, 2016)
- Swiss Project Excellence Baseline (Swiss PEB, version 1.0, 2018)
- Swiss Organisational Competence Baseline (Swiss OCB, version 1.0, 2013)

Pour répondre aux besoins d'un monde en rapide évolution, il faut des professionnels compétents dans de nombreux nouveaux domaines afin de pouvoir réagir rapidement aux innovations technologiques, à l'évolution des relations sociales, aux nouvelles répartitions du travail et aux nouvelles approches du travail.

Une réponse à ces défis est le travail lean-agile. Cette approche fait partie intégrante de l'organisation du travail des équipes et utilise un processus de développement itératif, des boucles de feedback rapides, ainsi que des processus de gestion disciplinés pour la révision et l'adaptation. Cette approche permet aux organisations de distinguer ce qui a de la valeur de ce qui n'est pas pertinent.

Le présent guide de référence, **ICB4 dans un monde agile**, décrit comment les compétences de l'ICB4 peuvent être **interprétées** dans un monde agile. Cela permet également de faciliter les méthodes de travail hybrides, une combinaison d'approches classiques et agiles. Comme pour l'ICB4, il y a ici trois secteurs de compétences : contexte (perspective), personnes (people) et pratique (practice). Chaque secteur de compétence comprend un certain nombre de compétences, 29 au total. Chaque compétence décrit la connaissance, le savoir-faire et les aptitudes nécessaires pour maîtriser la compétence. Les indicateurs clés de compétences (key competence indicators, KCIs) sont les indicateurs d'un **leadership agile réussi**. Pour chaque indicateur de compétence, il existe des mesures qui décrivent des critères détaillés. Ceux qui sont indispensables pour les leaders agiles sont marqués d'un (A).

La spm remercie l'équipe de projet de l'IPMA (avec John Hermarij comme Leading Editor et 16 membres de l'équipe) et l'équipe de rédaction suisse (Thomas Haas, Christian Käser, Hans Knöpfel, Hansjürg Rhyner et Jean-Pierre Widmann) pour leur travail lors du développement du Reference Guide de l'IPMA et du présent guide de référence swiss.ICB4agile.

Dr. Ingrid Giel

Présidente de la Swiss Project Management Association (spm)

Table des matières

Préface	5
Chapitre 1 Introduction	9
Chapitre 2 Objectifs et public cible	11
Chapitre 3 Guide de référence	13
Chapitre 4 Inventaire des compétences pour les personnes, qui travaillent dans des organisations agiles	15
Compétences concernant le contexte (« Perspective »)	15
Contexte 1 : Stratégie	15
Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus	17
Contexte 3 : Conformité, normes et règlements	20
Contexte 4 : Pouvoir et intérêts	22
Contexte 5: Culture et valeurs	23
Compétences concernant les personnes (« People »)	25
Personnes 1 : Autoréflexion et autogestion	25
Personnes 2 : Intégrité personnelle et fiabilité	27
Personnes 3 : Communication personnelle	28
Personnes 4 : Relations et engagement	30
Personnes 5 : Leadership	32
Personnes 6 : Travail d'équipe	34
Personnes 7 : Conflits et crises	37
Personnes 8 : Ingéniosité	39
Personnes 9 : Négociation	40
Personnes 10 : Orientation résultats	42
Compétences concernant la pratique (« Practice »)	44
Pratique 1 : Conception	44
Pratique 2 : Exigences et objectifs	46
Pratique 3 : Périmètre et contenu	48
Pratique 4 : Déroulement et délais	49
Pratique 5 : Organisation, information et documentation	51
Pratique 6 : Qualité	53
Pratique 7 : Coûts et financement	55
Pratique 8 : Ressources	57
Pratique 9 : Approvisionnement	58
Pratique 10 : Planification et contrôle	60
Pratique 11: Opportunités et risques	62
Pratique 12 : Parties prenantes	64
Pratique 13 : Changement et transformation	65
Pratique 14 : Sélection et équilibrage	67
Annexe A Vue d'ensemble des compétences	71
Annexe B Vue d'ensemble des indicateurs de compétence	73

Chapitre 1

Introduction

Un monde en mutation a besoin d'un nouveau type de leadership

Le monde se transforme rapidement et un nouveau type de dirigeants est nécessaire pour répondre à ses besoins. Le monde a besoin d'individus compétents dans de nombreux nouveaux domaines afin qu'ils puissent répondre rapidement aux innovations technologiques, à l'évolution des relations sociales, aux nouveaux secteurs d'activité et aux nouvelles approches de travail.

Les défis auxquels l'humanité est confrontée sont plus complexes que ceux que les générations précédentes ont dû endurer. L'adaptation au changement climatique, les conflits à grande échelle, les inégalités, la pauvreté, la pénurie de nourriture et d'eau ne sont que quelques exemples et tous ont un impact sur notre façon de travailler. Pour réussir en cette époque de bouleversements et de changements rapides, les organisations doivent évaluer, réagir et s'adapter aux changements plus rapidement que jamais. Il semble que l'application éprouvée de ce que nous considérons, dans le monde de la gestion de projets, comme les « meilleures pratiques » perdent de son importance et qu'une approche plus souple du changement soit considérée comme la voie à suivre. Cependant, l'agilité n'est pas un but en soi, mais plutôt un moyen de parvenir à une fin. L'agilité consiste à se concentrer sur ce qui est précieux pour les clients en utilisant une approche itérative pour planifier et guider les processus de projet.

La complexité et l'incertitude auxquelles le monde est confronté exigent également une autre forme de contrôle. De plus grandes responsabilités seront désormais assumées à tous les niveaux de l'organisation. Les décideurs confieront de plus en plus de responsabilités à ceux qui ont l'expertise nécessaire. On peut observer une évolution du simple management vers des niveaux de direction intégrés verticalement et horizontalement à tous les niveaux de l'organisation.

Chapitre 2

Objectifs et public cible

Travailler à la fois en mode lean et agile

Une solution à ces défis est le travail à flux tendu (*lean-agile working*), cette approche est une partie essentielle de la façon dont les équipes organisent le travail. Cette approche fait appel à un processus de développement itératif, à des boucles de rétroaction rapide et à des processus de gestion disciplinés pour la révision et l'adaptation. Grâce à cette approche, les organisations apprennent à faire la distinction entre ce qui est valable et ce qui n'est pas pertinent.

Il existe déjà un certain nombre d'organisations qui ont fait le premier pas, parfois audacieux, vers une transition en douceur afin de s'adapter plus facilement à leur environnement changeant. Les organisations qui ont l'expérience du travail agile savent qu'il en faut plus que simplement envoyer des personnes suivre une formation pour apprendre un cadre particulier. Elles ont sans aucun doute réalisé que le travail agile est plus facile à comprendre qu'à mettre en œuvre et à utiliser.

Afin de mettre en œuvre et de maximiser les avantages de l'agilité, il faut des personnes qui peuvent montrer la voie en utilisant un processus d'apprentissage commun qui inspire les autres employés de l'organisation à adopter un état d'esprit agile. Un état d'esprit agile peut être décrit au mieux comme étant l'harmonisation des éléments suivants : respect, collaboration, utilisation des cycles d'amélioration et d'apprentissage, fierté de la responsabilité personnelle, concentration sur la création de valeur et la capacité à s'adapter rapidement aux changements.

Le besoin de leaders agiles

Dans le paragraphe précédent, nous avons défini ce qu'implique l'état d'esprit agile. À la lumière de cela, il y a un grand besoin de leaders agiles compétents. Cela ne nécessite pas nécessairement un nouveau rôle formel. On peut être un ingénieur de *Release Train*, un *Tribe Lead*, un *Agile Coach*, un *Scrum Master*, un *Product Owner* ou un *Agile Product Manager*, mais on n'est un véritable leader agile que si l'on est capable d'inspirer les autres à mettre en pratique un état d'esprit agile. Cela peut permettre à l'organisation de fournir des résultats précieux tant à ses clients qu'aux parties prenantes. Le leader agile peut donc avoir un impact énorme sur l'agilité et la réactivité aux changements de l'organisation.

Les leaders qui ont un impact en comblant le fossé entre les aspirations et la réalité sont de véritables leaders agiles. Le rôle d'un leader agile est plus un phénomène qu'une description de poste définie.

Chapitre 3

Guide de référence

Comment faire preuve d'un bon leadership

Le référentiel des compétences individuelles de l'IPMA® (**swiss.ICB4** pour la Suisse) décrit les compétences (et non les rôles) requises par les personnes travaillant dans le domaine de la gestion de projets, de programmes ou de portefeuilles. Ce guide de référence, **ICB4 dans un monde agile**, décrit comment les compétences de l'ICB4 peuvent être interprétées dans un monde agile.

Il existe trois secteurs de compétence : le contexte (*perspective*), les personnes (*people*) et la pratique (*practice*). Chaque secteur comporte un certain nombre de compétence, au total il y en a 29. Chaque compétence décrit la connaissance, le savoir-faire et les aptitudes nécessaires pour maîtriser la compétence. Les indicateurs clés de compétences (*key competence indicators, KCIs*) sont les indicateurs d'un leadership agile réussi. Pour chaque indicateur de compétence, il existe des mesures qui décrivent des critères détaillés. Ceux qui sont indispensables pour les leaders agiles sont marqués d'un **(A)**.

Chapitre 4

Inventaire des compétences pour les personnes, qui travaillent dans des organisations agiles

Compétences concernant le contexte (« Perspective »)

Contexte 1 : Stratégie

Description

Les dirigeants d'organisations agile adoptent une capacité aux changements rapides qui ont des conséquences sur la façon dont ils créent et exécutent leur stratégie pour réaliser la vision de l'organisation. En adoptant une stratégie agile, l'organisation peut saisir les opportunités et répondre rapidement aux menaces. Les leaders agiles doivent comprendre que la stratégie est émergente et non figée. Ceux qui créent et, en fin de compte, adaptent la stratégie le font dans le cadre d'un processus d'apprentissage, qui est un instrument permettant de donner un sens supplémentaire au travail effectué par l'organisation.

Connaissances

- *Business case* allégé
- Canevas de modèle commercial
- FFOM (*SWOT*)
- Gestion agile des performances
- Mission
- Obstacles
- Perspective économique
- Perte acceptable
- Stratégie
- Valeurs fondamentales
- Vision

Savoir-faire et aptitudes

- Connaissance du contexte
- Entrepreneuriat
- Mission et vision
- Réflexion stratégique
- Réflexion sur les objectifs organisationnels

Indicateurs clés de compétences et mesures

Contexte 1.1 Aligner les équipes agiles avec la mission et la vision de l'organisation

- Reflète la mission et la vision de l'organisation
- Interagit avec le contexte interne et externe de l'organisation pour aligner le travail agile avec la mission, la vision et la stratégie (A)
- Facilite la synchronisation des objectifs et du bénéfice du travail agile avec la mission, la vision et la stratégie (A)
- Développe et met en œuvre des mesures visant à rendre transparent l'alignement stratégique des équipes agiles (A)
- Vérifie si le travail agile apporte un bénéfice à l'organisation et une valeur ajoutée à ses clients (A)

Contexte 1.2 Identifier et exploiter les opportunités d'influencer la stratégie organisationnelle

- Connaît et comprend le processus d'élaboration de la stratégie
- Identifie les nouvelles opportunités et risques qui pourraient modifier la stratégie (A)
- Utilise les idées de la communauté pour enrichir la stratégie organisationnelle (A)
- Influence le processus de développement de la stratégie et la stratégie en suggérant des améliorations

Contexte 1.3 Développer une justification pour le changement et s'assurer que les raisons commerciales et/ou organisationnelles qui l'ont motivé, restent valables

- Reflète et définit la motivation commerciale et/ou organisationnelle qui a mené au changement
- Identifie les objectifs nécessaires au travail agile pour générer les bénéfices prévus
- Valide et promeut la justification auprès des sponsors et des propriétaires du travail agile
- Réévalue et valide la justification dans une perspective stratégique et holistique
- Définit et gère les conditions préalables afin de répondre aux besoins des clients (A)
- Facilite des livraisons rapides pour vérifier si le travail agile génère de la valeur pour le client (A)
- Détermine s'il est nécessaire d'arrêter le travail agile en raison d'une redondance ou d'une importance stratégique obsolète

Contexte 1.4 Déterminer, évaluer et examiner les facteurs clés de succès (FCS)

- Obtient et/ou développe un ensemble de facteurs clés de succès (FCS) pour les objectifs stratégiques
- Utilise des FCS formels pour l'alignement stratégique, mais identifie également leur contexte informel
- Implique les membres de l'équipe pour enrichir la stratégie de l'organisation tout en développant les FCS (A)
- Rend les FCS transparents pour l'alignement stratégique du travail agile (A)
- Utilise les FCS pour la gestion des parties prenantes
- Utilise les FCS pour développer des incitations et un environnement motivant
- Réévalue la réalisation dans le contexte stratégique à long terme

Contexte 1.5 Déterminer, évaluer et examiner les indicateurs clés de performance (ICP)

- Développe des systèmes d'information, y compris des canaux et des formats, pour chaque facteur clés de succès (A)
- Décide de l'utilisation du développement des indicateurs clés de performance (ICP) basés sur la valeur (A)
- Utilise des systèmes d'information pour atteindre les objectifs stratégiques (A)
- Utilise des systèmes d'information pour influencer les parties prenantes (A)
- Utilise des systèmes d'information pour élaborer des plans de développement (A)
- Utilise des systèmes d'information pour développer un système d'incitation et de récompense (A)
- Réévalue les résultats en employant les ICP et en renforçant la gestion de la réalisation des bénéfices (A)

Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus

Description

Un monde de plus en plus complexe et incertain pose d'immenses défis aux organisations. D'une part, elles doivent réduire le gaspillage autant que possible (philosophie du « lean »), et d'autre part, elles ont besoin d'agilité. Cette dernière n'est possible que si les individus au sein des organisations sont également polyvalents.

Il existe de nouvelles méthodes de travail selon lesquelles la prise de décision se fait le plus près possible des personnes impliquées dans l'exécution, et le plus tard possible lorsque cela se justifie. Le pilotage est axé sur la création de valeur pour le client par une approche itérative au lieu du développement d'un plan traditionnel et sa réalisation ultérieure. Dans une approche agile, le travail est effectué en cycles courts en faveur d'une approche linéaire. Dans chaque cycle, une attention continue est accordée au développement des résultats et à leur qualité.

Bien qu'il existe des approches qui fournissent des conseils sur les nouvelles méthodes de travail agile, les organisations ont souvent leur propre interprétation de ce que cela signifie dans leur contexte. Il est préférable de considérer le travail agile comme une philosophie avec des structures de travail (*frameworks*) qui soutiennent cette nouvelle approche. Par conséquent, au lieu de mettre en œuvre l'agilité de manière descendante, les acteurs devraient devenir agile, ce qui nécessite un changement fondamental de la façon de penser. Cela s'applique à tous les types d'approches de projet, qu'elles soient itératives, linéaires/séquentielles ou hybrides.

La manière dont les organisations se structurent a beaucoup évolué ces dernières années. De nombreuses organisations modernes ne partagent plus le pouvoir de haut en bas, mais plutôt par une organisation plate (holocratie), dépourvue de hiérarchie formelle, qui lie l'autorité et l'autonomie aux rôles de telle sorte qu'il existe un niveau significatif d'auto-apprentissage et d'adaptation. L'un des défis de ce modèle organisationnel est qu'il peut être difficile pour des personnes issues de différents secteurs de l'organisation ou de différents

groupes d'échanger des idées et de travailler en collaboration les unes avec les autres. Un leader agile doit être capable de travailler efficacement entre différentes structures/cadres et processus.

Connaissances

- Agile moderne
- *AgilePM*¹
- Agnostic Agile
- Approche/pensée systémique
- Cadres agiles (*agile frameworks*)
- Concepts d'autogestion
- Concepts et principes lean
- Démarrage lean (*lean start-up*)
- Étapes de développement d'une organisation
- Flux de valeurs
- Manifeste et principes agile
- Organisation tribale
- Procuration
- Séparation des tâches
- Structure circulaire (*agile planning circles*)

Savoir-faire et aptitudes

- Compréhension des flux de valeurs
- Compréhension pour la prise de décision
- *Design thinking*
- Esprit lean
- État d'esprit agile
- Leadership de soutien (*servant leadership*)
- Vision sur la réduction du gaspillage

Indicateurs clés de compétences et mesures

Contexte 2.1 Connaître et appliquer les principes du travail agile

- Reconnaît les principes agiles et leur application (A)
- Explique les caractéristiques des différents cadres agiles (*frameworks*) et les reconnaît dans la pratique (A)
- Explique et pratique la méthode de travail agile (A)
- Perçoit et transmet des concepts agiles au sein de l'organisation (A)
- Explique et identifie le niveau actuel d'agilité dans une organisation (A)

Contexte 2.2 Connaître et appliquer les principes de la gestion de programme agile

- Explique les caractéristiques du cadre (*framework*) utilisé pour la mise à l'échelle (A)
- Explique le concept de mise à l'échelle agile (A)

¹ Agile Project Management (AgilePM[®]) est une marque déposée d'Agile Business Consortium Ltd.

Contexte 2.3 Connaître et appliquer les principes de la gestion de portefeuille agile

- Explique les caractéristiques d'un portefeuille agile - les facteurs clés de succès (FCS) et les indicateurs clés de performance (ICP) (A)
- Connaît la notion de gestion d'un portefeuille agile (structures et processus organisationnels) (A)
- Met en place un système de portefeuille pour s'assurer que la demande correspond à la fois au flux de valeurs et aux capacités de l'organisation (A)

Contexte 2.4 Aligner le travail agile avec les fonctions de support

- Connaît les personnes, les processus et les services des fonctions de support
- Comble le fossé entre l'organisation permanente et les équipes agiles (A)
- Établit et entretient des relations avec les fonctions de support

Contexte 2.5 Aligner le travail agile avec les structures de rapport humain et de prise de décision et de l'organisation et les exigences de qualité

- Identifie les règles standard et spéciales de l'organisation pour tous les cas qui dépassent son autorité et sa responsabilité
- Aligne la communication au sein des équipes agiles avec les besoins de l'organisation permanente (A)
- Applique les normes de l'assurance qualité de l'organisation permanente lors de la mise en place du « reporting »

Contexte 2.6 Aligner le travail agile avec les processus et les fonctions des ressources humaines (RH)

- Utilise le service RH pour le recrutement de personnel possédant les compétences requises
- Est conscient de la distinction entre le fonctionnement de l'organisation agile et celui de RH
- Établit et entretient de bonnes relations avec le service RH (A)
- Utilise les processus des RH pour assurer la formation et le développement individuel

Contexte 2.7 Aligner le travail agile avec les processus et les fonctions financière et de contrôle

- Connaît les processus des fonctions financières et de contrôle
- Distingue les instruments obligatoires et/ou facultatifs des fonctions financières et de contrôle et les implémente judicieusement selon la situation
- Surveille et contrôle si les règles, les lignes directrices et les autres services financiers sont utilisés de manière efficace et efficiente au profit du travail agile (A)
- Communique et signale l'état et les tendances financières de manière claire et objective

Contexte 2.8 Combiner les principes de la gestion classique et du travail agile

- Comprend les principes de la gestion classique ou traditionnelle (A)
- Exprime les valeurs et principes agile de manière respectueuse et flexibles (A)
- Comprend les scénarios typiques et peut expliquer quand la gestion classique doit être utilisée et quand une approche agile est plus efficace (A)

Contexte 3 : Conformité, normes et règlements

Description

Réduction du gaspillage et création de valeur sont des objectifs que devraient dépasser les limites de l'équipe et de l'organisation. Les leaders agiles sont conscients du contexte plus large dans lequel ils travaillent. Le respect des lois, des règlements et le respect des exigences obligatoires sont indispensables, tout comme la nécessité de prendre en compte la finalité du travail au regard du développement durable et les impacts environnementaux et sociaux associés.

Les leaders agiles doivent favoriser une culture au sein de leurs équipes où les membres s'accordent sur la manière dont ils vont travailler ensemble pour s'aligner sur les normes, les règlements et les objectifs de durabilité.

Connaissances

- Accords
- Capital économique
- Capital naturel
- Capital social
- Consentement
- Législation sur les conditions de travail
- Modèle à trois piliers
- Normes
- Politique de confidentialité
- Régulation
- Responsabilité sociale des entreprises
- Standards

Savoir-faire et aptitudes

- Adaptation des cadres, standards et normes
- Analyse comparative (benchmarking)
- Communication des cadres, standards et normes
- Esprit critique
- Prêcher par l'exemple

Indicateurs clés de compétences et mesures

Contexte 3.1 Identifier et assurer que le travail agile respecte les dispositions légales applicables

- Reconnaît le contexte juridique et ses applications
- Filtre et utilise la régulation de la loi pertinente
- Identifie les risques juridiques liés au travail agile et consulte les experts si nécessaire
- Reconnaît les autorités de surveillance et de régulation comme parties prenantes et les gère en conséquence
- Met les voies d'approvisionnement en conformité avec les règlements

Contexte 3.2 Identifier et assurer que le travail agile soit conforme à toutes les réglementations pertinentes en matière de santé, de sûreté, de sécurité et d'environnement (SSSE)

- Identifie les règlements SSSE pertinents pour le travail agile
- Définit le contexte SSSE pour le travail agile
- Identifie les risques découlant de la mise en œuvre des mesures SSSE au travail agile
- Fournit un environnement sûr, sécuritaire et sain pour les membres de l'équipe agile
- Applique les SSSE pour la durabilité du travail agile

Contexte 3.3 Identifier et respecter tous les codes de conduite et de réglementations professionnelles pertinents au travail agile

- Connaît les codes de conduite professionnelle appropriés
- Connaît les règlements professionnels de la branche en question
- Identifie les principes éthiques et agit en conséquence
- Identifie et utilise les lois commerciales tacites non fixées par les codes de conduite applicables
- Aligne les pratiques d'approvisionnement avec les codes d'éthique commerciale
- Travaille pour éviter des manquements au code de conduite par les membres de l'équipe agile

Contexte 3.4 Identifier et assurer que le travail agile soit conforme aux principes et aux objectifs de durabilité pertinents

- Identifie les conséquences sociales, environnementales et économiques du travail agile
- Définit et communique les objectifs de développement durable pour le travail agile et ses résultats
- Aligne les objectifs avec la stratégie de développement durable de l'organisation
- Équilibre les exigences de la société, de l'environnement et de l'économie (personnes, planète, profit) avec des méthodes de travail et des produits agile
- Encourage le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

Contexte 3.5 Évaluer, utiliser et développer des normes et des outils professionnels pour le travail agile

- Identifie et utilise les normes professionnelles pertinentes pour le travail agile
- Identifie les spécificités d'un cadre et gère les risques découlant de l'application d'une approche au travail agile
- Identifie et utilise les meilleures pratiques pour organiser une équipe agile
- Développe et met en œuvre des normes faites sur mesure pour la gestion des membres de l'équipe agile

Contexte 3.6 Évaluer, comparer et améliorer l'agilité de l'organisation

- Identifie et évalue les domaines de compétence organisationnelle déficients pertinents pour le travail agile
- Identifie et établit des analyses comparatives pour les domaines déficients
- Identifie la base d'analyse comparative et les meilleures pratiques
- Compare l'état actuel par rapport aux meilleures pratiques

- Identifie des mesures pour les améliorations nécessaires
- Met en œuvre les mesures identifiées et évalue les bénéfices obtenus
- Diffuse le savoir-faire acquis dans toute l'organisation

Contexte 4 : Pouvoir et intérêts

Description

L'influence sans contrainte est l'épine dorsale du leadership agile. Si son pouvoir doit être exercé, il doit être servi avec le plus grand soin à ceux qui s'intéressent aux activités de l'organisation. Cet idéal peut ne pas être utilisé par tout le monde en cas de pouvoir divisé. Un leader agile exerce un leadership influent et inspirant et ne se laisse pas écartier des objectifs. Par conséquent, l'individu reconnaît et comprend les intérêts personnels et collectifs informels, ainsi que la politique et l'utilisation du pouvoir qui en découlent.

Le leader agile traite les caractéristiques de chaque individu avec respect et développe ainsi la sensibilité nécessaire, par laquelle les parties impliquées travaillent vers un objectif commun. Il rassemble les gens en comprenant leur influence et en prêtant attention à leurs intérêts afin de trouver un équilibre.

Connaissances

- Autorité
- Influence
- Leadership latéral
- Méthode PESTLE
- Politique
- Pouvoir formel vs. informel
- Sources de pouvoir

Savoir-faire et aptitudes

- Découvrir des valeurs
- Découvrir les intérêts des parties prenantes
- Diplomatie
- Focus sur l'équipe
- Observer et analyser les processus psychologiques
- Sensibilité
- Utiliser l'influence plutôt que le pouvoir

Indicateurs clés de compétences et mesures

Contexte 4.1. Évaluer les ambitions personnelles et les intérêts des autres et leur impact potentiel sur le travail agile, et utiliser ces connaissances au profit du travail agile

- Reconnaît et évalue les ambitions et les intérêts personnels des individus ou des groupes concernés
- Reconnaît et évalue les différences entre les intérêts et les objectifs personnels et organisationnels

Contexte 4.2. Évaluer l'influence informelle des individus et des groupes et son impact potentiel sur le travail agile, et utiliser ces connaissances au profit du travail agile

- Reconnaît et peut estimer l'influence, le pouvoir et la portée de certains individus dans divers contextes
- Peut distinguer les affiliations de groupe et les relations par rapport au travail agile

Contexte 4.3. Évaluer les personnalités et les styles de travail des autres et les utiliser au profit du travail agile

- Identifie et reconnaît les différences entre le style de comportement et la personnalité
- Identifie et reconnaît les différences entre les aspects culturels et la personnalité

Contexte 5: Culture et valeurs

Description

La culture peut être définie comme les croyances, hypothèses, valeurs et modes d'interaction sous-jacents qui contribuent à l'environnement social et psychologique unique d'une organisation. Des règles non écrites influencent le comportement et les attitudes des individus et des groupes. La culture peut indirectement ou de manière observable sauvegarder les valeurs fondamentales d'une organisation. La culture organisationnelle reflète souvent la ou les cultures nationales, ce qui ajoute encore à la complexité. Faire en sorte que le changement se produise, même lorsqu'il crée clairement de la valeur, peut être un défi pour les leaders agiles.

Le leader agile est chargé de veiller à ce qu'une culture agile soit encouragée dans la culture organisationnelle existante. Divers cadres agiles font référence à des valeurs telles que l'engagement, le courage, la concentration, l'ouverture d'esprit et le respect. Les hypothèses de base sous-jacentes, souvent inconscientes, au sein d'une organisation ne soutiennent pas toujours ces valeurs au départ.

Connaissances

- Culture
- Culture dominante
- Dimensions de la culture nationale
- Dimensions de la culture organisationnelle
- Travail empirique

Savoir-faire et aptitudes

- Construire des ponts entre différentes cultures
- Respect des autres cultures et valeurs
- Sensibilisation aux valeurs
- Sensibilisation culturelle

Indicateurs clés de compétences et mesures

Contexte 5.1. Évaluer la culture et les valeurs de la société et leurs implications pour le travail agile

- Connaît et prend en compte les valeurs, les normes et les exigences culturelles d'une société
- Identifie les valeurs fondamentales de l'organisation dans laquelle les équipes opèrent et reconnaît comment celles-ci peuvent avoir une influence sur le travail agile (A)
- Travaille en fonction des exigences et des valeurs culturelles de la société sans compromettre les valeurs personnelles et/ou agiles (A)

Contexte 5.2 Faire évoluer la culture organisationnelle pour mieux l'aligner sur les valeurs agiles

- Si nécessaire, propose des alternatives agiles aux pratiques existantes (A)
- Connaît et applique les valeurs et la mission de l'organisation
- Si nécessaire, aide à conduire l'organisation vers une façon de travailler plus agile (A)
- Connaît et applique la politique de qualité d'une organisation et traduit la pensée qui la sous-tend en pratiques agiles (A)
- Reconnaît les incidences des normes formelles, des exigences, des valeurs organisationnelles ainsi que des directives de mission et de qualité sur le travail agile
- Agit de façon durable en mettant en pratique la responsabilité sociétale de l'entreprise

Contexte 5.3 Évaluer la culture et les valeurs informelles de l'organisation et leurs implications pour le travail agile

- Reconnaît, analyse et respecte la culture et les valeurs informelles de la ou des organisations. Accompagne les valeurs agiles de l'organisation mère (A)
- Identifie l'impact de la culture informelle et des valeurs de l'organisation sur le travail agile, conformément aux valeurs informelles de l'organisation et aux normes
- Se défend lorsque la culture formelle ou informelle de l'organisation n'est pas conforme à la culture et aux valeurs agiles (A)

Compétences concernant les personnes (« People »)

Personnes 1 : Autoréflexion et autogestion

Description

La capacité d'un individu à l'autoréflexion et à se gérer lui-même, est l'aspect fondamental sur lequel repose l'agilité. Le leader agile doit avoir un esprit de croissance, c'est-à-dire la conviction qu'il doit continuellement se développer par l'engagement, et promouvoir cette attitude d'apprentissage au sein de l'organisation. Les leaders agiles doivent réfléchir à leurs propres performances et capacités et avoir la motivation personnelle de s'adapter et de se développer. Cette autoréflexion prend en compte les interactions du leader agile avec les autres et la manière dont leur propre comportement peut évoluer afin d'apporter des changements positifs dans leurs résultats et leurs relations de travail.

Trouver le temps et avoir la discipline nécessaire pour réfléchir, s'adapter et se développer nécessitent de l'autogestion. Le leader agile doit gérer sa propre charge de travail, se concentrer sur lui-même tout en veillant à ce que les membres de l'équipe aient un environnement de travail qui les stimule et les encourage à faire de même. Ce climat positif et constructif est une source importante de satisfaction au travail et facilite la gestion du stress.

Connaissances

- Gestion du stress et du burn-out
- Gestion du temps personnel
- Kanban personnel
- Mentalité de croissance
- Objectifs d'apprentissage
- Techniques d'autogestion
- Techniques de priorisation
- Techniques de relaxation
- Traits de personnalité

Savoir-faire et aptitudes

- Autoréflexion et autoanalyse
- Conscience des situations qui entraînent des distractions personnelles
- Favorise l'autogestion
- Intelligence émotionnelle
- Limite la quantité de travail personnel en cours
- Rythme de travail
- Se fixe des objectifs significatifs, authentiques et stimulants
- Volonté d'apprendre

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 1.1 Identifier et réfléchir sur la manière dont ses propres valeurs et expériences affectent le travail

- Reflète ses propres valeurs et identifie les valeurs partagées avec l'équipe et le travail agile (A)
- Prend en compte ses propres valeurs et idéaux pour prendre des décisions
- Communique ses propres principes et ses besoins personnels
- Exprime et discute de sa propre expérience
- Relate sa propre expérience dans un contexte pertinent
- Utilise sa propre expérience pour générer des hypothèses sur les personnes et les situations (A)

Personnes 1.2 Bâtir la confiance en soi basée sur les forces et les faiblesses personnelles

- Identifie la valeur de ses propres forces, limites, faiblesses et talents par rapport à l'équipe et le travail agile. Partage ouvertement ses forces et ses faiblesses (A)
- Exploite ses forces, talents et passions
- Met en évidence les avantages de l'évolution (A)
- Garde son calme dans des situations de stress
- Accepte les revers comme des opportunités d'apprentissage (A)

Personnes 1.3 Identifier et réfléchir aux motivations personnelles afin de fixer des objectifs personnels et de se focaliser sur ceux-ci

- Démonstre une connaissance de ses propres motivations
- Fixe des objectifs et des priorités personnels et professionnels
- Sélectionne les actions qui contribuent à la fois aux objectifs personnels et à ceux de l'équipe (A)
- Nomme ses propres distractions et en discute avec l'équipe (A)
- Reflète régulièrement afin de maintenir l'attention sur les objectifs
- Fournit des engagements personnels dans les délais, identifie les défis à un stade précoce et demande l'aide de l'équipe
- Se concentre sur ses tâches malgré de nombreuses distractions ou interruptions. Vise à éliminer les distractions ou les interruptions à l'avenir avec la collaboration de l'équipe (A)
- Discute des situations incertaines avec l'équipe et le client (*product owner*), prend les décisions appropriées sur la base de ces discussions

Personnes 1.4 Organiser le travail personnel en fonction de la situation, de ses propres ressources et de la situation globale de l'équipe

- Planifie et enregistre son propre temps de travail
- Donne la priorité aux demandes concurrentes sur la base de priorités communes convenues par l'équipe (A)
- Sait dire non, lorsque c'est nécessaire
- Utilise les ressources personnelles pour maximiser la valeur pour le client (A)
- Adapte le langage à la situation
- Développe avec l'équipe des tactiques appropriées à la situation

Personnes 1.5 Assumer la responsabilité de son apprentissage et de son développement personnel

- Utilise les erreurs ou les mauvais résultats comme une impulsion pour des activités d'apprentissage. Partage ouvertement ses erreurs pour aider les autres à apprendre
- Utilise les commentaires (*feedback*) comme une opportunité de développement personnel
- Demande des conseils et offre des consultations
- Mesure la réussite de l'équipe et identifie les opportunités de croissance personnelle (A)
- Se concentre sur l'amélioration continue du travail d'équipe et de capacités

Personnes 2 : Intégrité personnelle et fiabilité

Description

Les valeurs professionnelles d'un leader agile découlent de l'état d'esprit agile. Les motivations, les comportements et les actions d'un dirigeant doivent refléter les principes de l'agilité. Cela signifie que les membres de l'équipe sont compris et acceptés pour ce qu'ils sont et la valeur qu'ils apportent. Le rôle du leader agile est alors de donner à l'équipe les ressources et de créer un environnement qui permet à l'équipe de faire réellement son travail.

Le leader agile doit s'assurer que son propre comportement et ses actions restent cohérents afin qu'il soit perçu comme crédible et digne de confiance. En donnant l'exemple de cette manière, il fait preuve d'intégrité et peut inciter les autres à adopter les mêmes valeurs et à imiter les comportements positifs au sein de l'organisation. Les leaders agiles veillent à ce que l'intérêt commun prime sur les intérêts individuels.

Connaissances

- Code de conduite
- Droits universels
- Égalité sociale
- Éthique
- Normes morales
- Principes agiles
- Principes de durabilité
- Valeurs personnelles

Savoir-faire et aptitudes

- Agilité individuelle
- Éthique
- Faire ce que tu prêches
- Modèle d'agilité
- Résilience sous pression
- Respect
- Transparence

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 2.1 Reconnaître et appliquer les valeurs éthiques à toutes les décisions et actions

- Connaît et reflète ses propres valeurs
- Utilise ses propres valeurs et idéaux pour façonner les décisions
- Communique ses propres principes

Personnes 2.2 Promouvoir la durabilité des réalisations et des résultats

- Aborde de manière proactive les questions de durabilité pour les solutions
- Considère et intègre les résultats à long terme dans la solution

Personnes 2.3 Assumer la responsabilité de ses propres décisions et actions

- Assume l'entière responsabilité de ses propres décisions et actions
- Assume la responsabilité pour les résultats tant positifs que négatifs
- Prend des décisions et s'en tient aux accords établis avec les autres
- Travaille sur les lacunes personnelles qui entravent le succès

Personnes 2.4 Agir sans contradiction, prendre des décisions et communiquer

- Démonstre la congruence entre les mots et les actions
- Utilise des approches similaires pour résoudre des problèmes similaires
- Ajuste son comportement personnel au contexte de la situation

Personnes 2.5 Accomplir les tâches soigneusement afin de renforcer la relation de confiance avec les autres

- Effectue les travaux de manière approfondie et minutieuse
- Gagne la confiance grâce à la livraison d'un travail complet et précis

Personnes 3 : Communication personnelle

Description

L'un des principes de fonctionnement d'agile est la co-création. La communication personnelle est le moyen le plus efficace et le plus efficient de partager des informations avec et entre les membres de l'équipe. Avoir une conversation est la forme de communication la plus importante dans le travail agile. Ce n'est pas toujours facile lorsque les équipes sont de plus en plus dispersées sur différents sites.

Le leader agile ne représente pas toujours nécessairement un groupe, mais il doit aider à créer et à maintenir un réseau social dans lequel les gens se rencontrent et parlent entre eux. L'une des principales responsabilités d'un leader agile est de veiller à ce que chacun ait une présence active dans la conversation et à ce que les malentendus soient limités.

Les leaders agiles donneront l'exemple en ayant un forum ouvert et non conflictuel pour interagir avec soi-même et au sein de l'équipe. Cela implique également l'obligation de donner un feedback constructif et d'être soi-même ouvert au feedback.

Connaissances

- Argumentaire éclair (*elevator pitch*)
- Communication (sans essais d'impression)
- Conversation
- Écoute active
- Feedback
- Information
- Langage corporel
- Techniques de présentation

Savoir-faire et aptitudes

- Authenticité
- Compétences en communication
- Concision
- Empathie
- Langage corporel
- Retour d'information non directif

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 3.1 Fournir des informations claires et structurées aux autres et vérifier leur compréhension

- Affine les informations, met l'accent sur les avantages pour le client, logiquement en fonction du public et de la situation
- Utilise un langage facile à comprendre
- Tire parti de discours et présentations publiques
- Coache et fournit des formations
- Modère et dirige des réunions
- Utilise la visualisation, le langage corporel et l'intonation pour soutenir et mettre en valeur les messages

Personnes 3.2 Faciliter et promouvoir une communication ouverte

- Crée une atmosphère ouverte et respectueuse
- Écoute activement et patiemment en confirmant ce qui a été entendu, reformule ou paraphrase les paroles des autres et confirme la compréhension
- N'interrompt pas ou ne commence pas à parler pendant que d'autres parlent
- Est ouvert et montre un réel intérêt pour les nouvelles idées
- Confirme que le message/l'information a été compris(e) ou, si nécessaire, demande des clarifications, des exemples et/ou des détails
- Crée un environnement sûr pour que l'équipe puisse exprimer ses opinions et ses sentiments
- Crée une situation ouverte dans laquelle chaque participant peut facilement faire des suggestions et des propositions d'amélioration

Personnes 3.3 Choisir des styles et des canaux de communication pour répondre aux besoins du public, de la situation et du niveau de gestion

- Sélectionne le style et les canaux de communication appropriés en fonction du public cible
- Communique via des canaux sélectionnés en fonction du style choisi
- Soutient la communication et veille à ce qu'elle ait un impact

Personnes 3.4 Communiquer efficacement avec les équipes virtuelles

- Utilise des technologies modernes de communication telles que les webinaires, les téléconférences, le clavardage (*chat*) et l'infonuagique (*cloud computing*)
- Définit et maintient des processus et des procédures de communication clairs
- Favorise le renforcement de la cohésion et de l'équipe

Personnes 3.5 Utiliser l'humour et le sens de la perspective lorsque de manière appropriée

- Peut changer la perspective de communication lorsque cela est nécessaire
- Diminue la tension par l'utilisation de l'humour

Personnes 4 : Relations et engagement

Description

Les organisations agiles sont constituées de réseaux sociaux avec des équipes autogérées, qui sont supervisées par leurs leaders. La composition de ces réseaux peut être dynamique, mais les individus auront des accords clairs sur la façon dont ils travaillent ensemble. Les leaders agiles doivent fournir des conseils à certaines parties du réseau en tant que support et non par le biais d'une direction descendante. Les leaders solidaires favorisent les relations d'aide, dans lesquelles les leaders agiles aident les autres à comprendre et à évaluer ce qui se passe autour d'eux, afin qu'ils puissent prendre eux-mêmes des décisions éclairées. Cela augmente à son tour la valeur du réseau et le capital social global de l'organisation agile.

En se concentrant sur la suppression des obstacles et la facilitation du progrès, un leader agile permet à l'équipe d'organiser son travail de manière autonome, ce qui est un moyen efficace de motiver les gens. Lorsque les gens ont de l'autonomie, un but dans leur travail et sont encouragés à maîtriser leurs compétences, ils sont plus disposés à travailler à leur plein potentiel. Le déblocage de ce potentiel est un facteur de réussite important pour le leadership agile. C'est là que les aspects serviteurs et gouvernance du leadership agile doivent être en équilibre.

Dans une organisation agile, chacun devrait disposer des bonnes informations au bon moment, afin de prendre des décisions fondées sur des éléments factuels. Une attitude ouverte avec les gens signifie que l'information peut circuler librement au sein d'une organisation et que les relations deviennent plus fortes. L'ouverture signifie qu'il faut faire preuve de transparence et poser des questions, tout en réservant son jugement. Cela contribue également à instaurer la confiance en tant qu'individu, tout en évitant de laisser son ego domi-

ner son engagement avec les autres. Comprendre les croyances et les craintes d'une autre personne peut aider à faciliter la coopération et l'entente. En comprenant les autres et en ayant une attitude ouverte, le leader agile apporte de la clarté aux objectifs organisationnels à atteindre, aux résultats et aux progrès.

Connaissances

- Accélérateur
- Capital social
- Compétence
- Confiance
- Confidentialité
- Conseil en processus
- Empathie
- Liens faibles/forts
- Maîtrise
- Motif
- Motivation
- Objectif
- Ouverture
- Relation
- Réseau social
- Théorie de l'autodétermination

Savoir-faire et aptitudes

- Déploiement du capital social
- Développement d'une relation d'aide
- Donner et recevoir un retour d'information (*feedback*)
- Méthodes de communication
- Partage des connaissances
- Respect des autres

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 4.1 Initier et développer des relations personnelles et professionnelles

- Recherche activement des opportunités et des situations pour établir de nouveaux contacts
- Démonstre son intérêt à rencontrer de nouvelles personnes
- Est capable d'établir des relations professionnelles
- Est présent, disponible et ouvert au dialogue
- Reste activement en contact, établit une routine pour les entretiens personnels (A)
- Favorise une culture de la transparence (A)

Personnes 4.2 Bâtir, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux

- Rejoint et contribue aux réseaux sociaux
- Crée et facilite les réseaux sociaux
- Organise des événements de réseautage
- Facilite le soutien aux réseaux

Personnes 4.3 Faire preuve d'empathie par l'écoute, la compréhension et le soutien

- Écoute activement
- Fait en sorte que les autres se sentent entendus
- Pose des questions pour clarification
- Se réfère aux problèmes des autres et offre de l'aide
- Se familiarise avec les valeurs et les normes des autres
- Répond à la communication dans un délai raisonnable

Personnes 4.4 Montrer de confiance et de respect en encourageant les autres à exprimer leurs opinions et préoccupations

- S'appuie sur une parole donnée
- Fait confiance à l'équipe pour organiser le travail (A)
- Attend des autres qu'ils agissent selon des valeurs et des accords communs
- Demande aux autres leurs idées, leurs souhaits et leurs préoccupations
- Reconnaît et respecte les différences entre les personnes
- Reconnaît l'importance de la diversité professionnelle et personnelle

Personnes 4.5 Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir l'engagement et l'implication des autres

- Agit positivement
- Communique clairement la vision, les objectifs et les résultats
- Invite au débat et à la critique de la vision, des objectifs et des résultats
- Incite les gens à s'engager dans la planification et la prise de décision (A)
- Met les gens au défi de s'engager dans des tâches spécifiques (A)
- Prend au sérieux les contributions individuelles
- Assure un engagement commun de tous pour assurer le succès

Personnes 4.6 Utiliser le capital social présent dans le réseau et stimuler son augmentation

- Reflète le capital social des réseaux (A)
- Lance des activités qui augmentent le capital social du réseau (A)
- Encourage les membres de l'équipe à augmenter la valeur personnelle du réseau (A)
- Utilise la force des relations personnelles pour éliminer les obstacles (A)

Personnes 5 : Leadership**Description**

L'agilité s'épanouit dans des environnements où l'égalité, l'autonomie et l'autodétermination sont des principes fondamentaux. Dans un tel environnement, le leadership consiste à fixer des orientations, à motiver les gens et à faciliter l'avancement afin que les objectifs organisationnels souhaités soient atteints. La compétence de leadership est décrite comme une caractéristique et non comme une tâche de gestion. Plus de personnes peuvent faire preuve de leadership, mais seuls certains d'entre eux occupent une position hiérarchique dans une équipe ou une organisation.

Un leader agile représente et fournit un service à ceux qu'il dirige, les intérêts de l'équipe ou de l'organisation étant au centre des actions qu'il entreprend. Pour ce faire, un leader agile le fait en donnant le bon exemple et en aidant les autres à se développer, à nouer des relations et à avancer dans leur travail. Cela inclut également la suppression proactive des obstacles afin que l'équipe puisse fournir la valeur souhaitée.

Le degré d'autodétermination qu'une équipe maintient dépendra de ses connaissances, de son savoir-faire et de ses aptitudes, qui devront être comprises par le leader agile. Un indicateur d'un bon leadership est le niveau et l'importance accordés à la promotion de l'intégration sociale, et la conscience qu'a le leader des aptitudes individuelles et collectives de l'équipe, ainsi que de l'objectif commun des membres de l'équipe.

Connaissances

- Cercle d'influence ou de participation
- Coaching agile
- Coaching
- Gestion
- Leadership de soutien (*servant leadership*)
- Niveaux de délégation (leadership situationnel)
- Responsabilisation (*empowerment*)

Savoir-faire et aptitudes

- Aptitudes à la discussion
- Capacité à exprimer un ensemble de valeurs
- Création d'un esprit d'équipe
- Humilité personnelle et volonté professionnelle
- Modèle de rôle agile
- Sagesse
- Techniques de coaching

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 5.1 Prendre l'initiative et offrir aide et conseils de manière proactive

- Propose et prend des mesures pour lever les obstacles
- Offre de l'aide ou un des conseils non sollicités
- Pense et agit avec une orientation vers le futur, c'est-à-dire avec une longueur d'avance
- Pèse l'initiative et la prise de risques associés

Personnes 5.2 Prendre ses responsabilités et s'engager

- Assume la responsabilité et manifeste son engagement par le comportement, la parole et les attitudes
- Parle du travail agile en termes positifs (A)
- Rassemble et génère l'enthousiasme pour le travail agile (A)
- Met en place des mesures liées à la valeur du client
- Cherche des moyens pour améliorer les processus de travail agile (A)
- Encourage l'apprentissage (A)

Personnes 5.3 Fournir orientation, coaching et mentorat pour guider et améliorer le travail des individus et des équipes

- Fournit des conseils aux individus et aux équipes (A)
- Offre aux membres de l'équipe du coaching et du mentorat pour développer davantage leurs compétences
- Établit une vision et des valeurs et dirige en fonction de ces principes
- Aligne les objectifs individuels avec les objectifs communs et décrit la façon de les atteindre (A)

Personnes 5.4 Exercer un pouvoir et une influence appropriés sur les autres pour atteindre les objectifs

- Utilise divers moyens pour exercer son influence et son pouvoir
- Utilise influence et/ou pouvoir en temps opportun
- Est perçu par les parties prenantes comme étant un leader au service des autres (A)

Personnes 5.5 Prendre, appliquer et réviser les décisions

- Accepte l'incertitude (A)
- Encourage la prise de décision mutuelle (A)
- Prend des décisions à temps malgré l'incertitude (A)
- Explique les motifs des décisions
- Influence les décisions des parties prenantes en offrant des analyses et des interprétations
- Communique clairement la décision et l'intention
- Révisé les décisions et les modifie en fonction de faits nouveaux
- Réfléchit aux situations passées pour améliorer les processus décisionnels

Personnes 6: Travail d'équipe

Description

Une organisation agile est axée sur la collaboration entre les individus, les équipes et les clients. Les membres de l'équipe (en tant que collectif) doivent posséder toutes les connaissances, le savoir-faire et les aptitudes nécessaires pour atteindre l'objectif de l'équipe. Les équipes seront de préférence interdisciplinaires et/ou interfonctionnelles afin qu'elles soient plus indépendantes et pas trop grandes pour être fonctionnelles. Ceci afin de maintenir l'agilité et de promouvoir la réactivité.

Les membres de l'équipe doivent se stimuler mutuellement, partager leurs connaissances et s'entraider le cas échéant. Ce faisant, ils sont largement flexibles et donc plus faciles à déployer. L'adoption d'une culture inclusive au sein d'une équipe peut conduire à une collaboration optimale et un plus grand succès.

Les équipes autonomes jouent un rôle crucial dans une organisation agile. Chaque équipe a son propre objectif et ses priorités consistent à apporter constamment de la valeur à l'organisation et, en fin de compte, à ses clients. Cela se manifeste par la confiance, la gestion des conflits, l'engagement, la responsabilité et les objectifs communs. Sans être imposée

par une hiérarchie, l'équipe partage un objectif commun et procède à des ajustements continus sur la façon dont elle travaille avec les autres.

Le leader agile offre un environnement propice au travail d'équipe et s'assure que les bonnes réunions se déroulent au bon moment. Lors de ces réunions, qu'il s'agisse de stand-ups, d'ateliers ou d'interventions à grande échelle, le leader agile adopte une position neutre pendant l'animation. Cela ne doit toutefois pas l'empêcher de mettre l'équipe au défi de s'améliorer continuellement.

Les leaders agiles doivent encourager les membres individuels à se conformer aux responsabilités convenues et à ne pas laisser leurs intérêts personnels prévaloir sur les objectifs communs.

Connaissances

- Apprentissage par l'action (*action learning*)
- Atelier
- Auto-sélection
- Cercle de discussion (*circle way*)
- Conférences de travail
- Diversité
- Dysfonctionnements d'une équipe
- Équipe agile
- Équipe virtuelle
- Espace de travail collectif (*open space*)
- Frustrations dans le travail d'équipe
- Hypothèses sur la coopération mutuelle
- Intervention à grande échelle (*large scale intervention*)
- Objectif/but
- Objectif commun
- Phases de consolidation d'équipe (phases de développement de groupe)
- Réunion quotidienne (*daily scrum*)
- Techniques d'intervention

Savoir-faire et aptitudes

- Aligner plusieurs équipes
- Coaching d'équipe
- Compétences en animation
- Création et maintien de relations
- Développement de la formation
- Développement des compétences
- Évaluation d'équipe
- Neutralité
- Modérateur d'équipe
- Promotion d'une culture du feedback

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 6.1 Faciliter la constitution et le développement de l'équipe

- Permet à l'équipe de participer à la sélection des nouveaux membres de l'équipe (A)
- Clarifie les résultats et crée une vision commune (A)
- Aide l'équipe à comprendre son objectif (A)
- Permet à l'équipe d'élaborer des normes et des règles (A)
- Motive les individus et crée la conscience d'équipe

Personnes 6.2 Promouvoir la coopération et le réseautage entre les membres de l'équipe

- Crée des opportunités de discussion entre les membres de l'équipe (A)
- Demande les avis, les suggestions et les préoccupations des membres de l'équipe afin d'améliorer les performances
- Partage les succès avec l'équipe
- Favorise la coopération avec des personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'équipe
- Prend des mesures appropriées lorsque la coopération de l'équipe est menacée
- Soutient la collaboration avec des outils appropriés

Personnes 6.3 Soutenir, faciliter et évaluer le développement de l'équipe et de ses membres

- Favorise l'apprentissage continu et le partage des connaissances
- Utilise des techniques de participation au développement, telles que la formation sur le terrain
- Offre des possibilités de séminaires et d'ateliers (sur le lieu de travail et en dehors)
- Planifie et promeut les séances « leçons apprises »
- Fournit du temps et des occasions pour l'auto-développement des membres de l'équipe

Personnes 6.4 Renforcer les équipes en déléguant les tâches et les responsabilités

- Encourage l'équipe à répartir toutes les tâches (A)
- Qualifie les personnes et les équipes en déléguant des responsabilités
- Précise les critères de performance et les attentes
- Stimule la transparence sur la performance (A)
- Stimule l'équipe à donner un feedback honnête et ouvert (A)

Personnes 6.5 Reconnaître les erreurs et permettre l'apprentissage continu à partir des erreurs

- Utilise les effets des erreurs passées comme opportunité d'apprendre (A)
- Est conscient que des erreurs se produisent et accepte que les gens fassent des erreurs
- Gère les erreurs et leurs auteurs de manière constructive
- Analyse et discute des erreurs afin d'identifier les potentiels d'amélioration dans les processus
- Aide les membres de l'équipe à apprendre de leurs erreurs

Personnes 7 : Conflits et crises

Description

Des conflits se produiront inévitablement entre les membres de l'équipe ainsi que dans leur coopération avec d'autres équipes et parties prenantes. Un leader agile accepte l'inévitabilité des conflits et voit cela comme une opportunité d'apprendre et comme un moyen de renforcer les relations à court et long terme.

Afin de transformer un conflit en un comportement constructif, le leader agile doit créer un environnement dans lequel les conflits peuvent être utilisés au profit de l'équipe. Cela implique également de s'entendre dès le départ sur la manière dont les désaccords seront traités par l'équipe.

Les principes agiles, lorsqu'ils sont pratiqués quotidiennement, peuvent devenir une source de conflit. Le leader agile doit donc établir certaines règles de base mais également permettre aux membres de l'équipe d'avoir des conversations stimulantes et de trouver un terrain d'entente. Ce faisant, l'équipe agile développe ses propres aptitudes pour gérer et résoudre les conflits.

Indépendamment de toutes les mesures préventives, il est parfois impossible d'éviter une crise. Toute crise est une situation qui requiert une agilité optimale. Une équipe qui peut s'appuyer sur ses expériences collectives et se souvenir de sa collaboration, d'itération en itération, sera bien préparée à gérer une crise. En particulier lorsqu'elle a l'habitude de travailler en équipe pour résoudre les conflits. La menace d'une crise nécessitera également un plan de gestion de crise bien pensé que l'équipe soutiendra et suivra. À la fin de la crise, une rétrospective est nécessaire pour assurer un apprentissage, une adaptation et une amélioration continus.

Connaissances

- Arbitrage
- Crise (escalade)
- Désescalade
- Gestion de crise
- Gestion proactive des conflits
- Niveaux de conflit
- Styles de conflit
- Techniques de créativité
- Valeur des conflits dans la consolidation d'équipe

Savoir-faire et aptitudes

- Calme et sérénité
- Coaching de conflit
- Comblent les contradictions
- Compétence de modérateur
- Compétences diplomatiques
- Gestion de crise

- Intervention en cas de conflit
- Proactivité
- Résistance au stress
- Souplesse de style

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 7.1 Anticiper et si possible prévenir les conflits et les crises

- Place les préoccupations possibles au centre de l'attention de l'équipe
- Identifie et analyse les situations potentiellement stressantes et partage ses opinions avec l'équipe (A)
- Permet la résolution des conflits dans une rétrospective sans accusations (A)
- Discute et planifie ouvertement et immédiatement avec l'équipe les sujets sensibles aux conflits (A)
- Forme les gens à une communication efficace et met l'accent sur les normes communes et les pratiques d'équipe (A)
- Convient de mesures de réduction du stress avec l'équipe (A)
- Réfléchit sur les situations stressantes au sein d'une équipe (A)

Personnes 7.2 Analyser les causes et les conséquences des conflits et des crises et choisir avec l'équipe les réponses appropriées

- Identifie les conflits à un stade précoce au profit de l'équipe (A)
- Analyse les causes d'un conflit ou d'une crise avec l'équipe dans un esprit de non-sanction (A)
- Analyse l'impact potentiel d'un conflit ou d'une crise avec l'équipe (A)
- Propose différentes approches de conflit ou de crise au choix

Personnes 7.3 Arbitrer et résoudre les conflits et les crises ainsi que leurs conséquences avec l'équipe

- Aborde les problèmes ouvertement
- Crée une atmosphère de dialogue constructif (A)
- Sélectionne et utilise avec l'équipe la bonne méthode pour résoudre le conflit ou la crise
- Ne recourt à des mesures disciplinaires ou juridiques que lorsque la résolution du conflit avec l'équipe échoue (A)

Personnes 7.4 Identifier et partager les enseignements tirés des conflits et des crises afin d'améliorer le travail futur

- Utilise les expériences antérieures dans le cadre de rétrospectives d'équipe pour se préparer aux conflits et/ou aux crises (A)
- Motive l'équipe à reconnaître et à apprendre de son propre rôle dans le conflit et à identifier les conditions systémiques possibles derrière le conflit (A)
- Utilise les conflits pour améliorer la culture et les pratiques de l'équipe (A)
- Renforce la cohésion et la solidarité de l'équipe en vue de futurs conflits et crises potentiels

Personnes 8 : Ingéniosité

Description

L'ingéniosité dans le travail agile est l'aptitude à obtenir des résultats avec les outils et les ressources disponibles et met l'accent sur la pensée créative pour tirer le meilleur parti d'une situation. Le leader agile adhère au principe de débrouillardise afin que les individus et les équipes cherchent les solutions ou les ressources dont ils ont besoin sans attendre en premier lieu l'aide d'autres personnes, comme les cadres supérieurs.

Le leader agile stimule et encourage la créativité dans les équipes. Pour ce faire, il crée un environnement où les gens peuvent expérimenter et partager des idées sans jugement négatif de la part des autres. Cet environnement permet également aux personnes ayant des points de vue différents de perturber les schémas existants, de mettre en évidence les différentes perspectives et de prévenir la cécité du groupe.

Connaissances

- Analyse des causes d'erreurs (*root cause analyse*)
- Analyse multicritère
- Chapeaux de réflexion (*thinking hats*)
- Colonne droite et gauche
- Consentement
- Diagramme de cause et d'effet (arêtes de poisson/Ishikawa)
- Langage orienté solutions
- Langage silencieux (*silent language*)
- Pensée conceptuelle (*design thinking*)
- Pensée latérale
- Prise de décision
- Résolution de problèmes
- SWOT (au niveau de l'équipe)
- Tableau de sondage (*sounding board*)
- Tableau d'humeur (*moodboard*)
- Techniques de brainstorming

Savoir-faire et aptitudes

- Résolution des problèmes
- Différentes perspectives
- Pensée « *Out-of-the-Box* »

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 8.1 Créer et soutenir un environnement ouvert et créatif

- Encourage les gens à partager leurs connaissances et à donner leurs opinions dans un environnement sûr
- Stimule et soutient la créativité dans des situations appropriés
- Utilise et stimule des moyens originaux et ingénieux pour surmonter les obstacles
- Cherche à obtenir les opinions et les suggestions des autres et montre sa volonté de prendre en compte et/ou d'adopter leurs idées
- Prend en compte les perspectives des autres

Personnes 8.2 Appliquer la pensée conceptuelle pour analyser des situations et définir des stratégies de solution

- Utilise ou promeut la pensée conceptuelle lorsque cela est approprié
- Sait que les problèmes ont souvent des causes multiples et que les solutions ont souvent des effets multiples
- Applique la pensée systémique

Personnes 8.3 Appliquer les techniques d'analyse pour évaluer des situations, des informations et des tendances

- Applique diverses techniques analytiques
- Analyse les problèmes pour en détecter les causes et les solutions possibles
- Analyse des ensembles complexes de données et extrait les informations pertinentes
- Rapporte et présente clairement les conclusions, les résumés et les tendances

Personnes 8.4 Promouvoir et appliquer des techniques créatives pour trouver des alternatives et des solutions

- Utilise des techniques créatives si nécessaire
- Applique des techniques divergentes et convergentes
- Fait appel à de multiples points de vue et compétences
- Identifie les interdépendances

Personnes 8.5 Promouvoir une vision globale de la situation et du contexte afin d'améliorer la prise de décisions

- Démonstre une pensée holistique et peut expliquer la situation dans son ensemble
- Utilise de multiples perspectives pour analyser et traiter la situation actuelle
- Favorise la prise de décisions par consentement (A)

Personnes 9 : Négociation

Description

Dans un environnement agile, les gens négocient sur divers sujets et les individus, respectivement les équipes, devront s'entendre sur des solutions en cas d'opinions divergentes. Le rôle du leader agile devrait être de faciliter les négociations d'une manière collaborative qui soit avantageuse pour toutes les parties concernées. Dans une organisation autogérée, le leader agile doit posséder des compétences de négociation adaptées à chaque défi.

Le leader agile doit posséder des compétences efficaces en matière de négociation afin de comprendre les points de vue des gens et de les prendre en compte pour atteindre les résultats escomptés. S'efforcer d'explorer les points de vue des différentes parties présente le double avantage de faire comprendre les problèmes tout en renforçant les relations avec les gens.

Connaissances

- Analyse de l'argumentation (utilisation des arguments)
- Avantages communs/gains mutuels
- Médiation
- Stratégie gagnant-gagnant (*win-win*)
- Styles de conflit

Savoir-faire et aptitudes

- Compétence de négociation
- Diversité des opinions
- Établir et maintenir la confiance et des relations positives de travail
- Techniques d'entretien

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 9.1. Identifier et analyser les intérêts de toutes les parties impliquées dans la négociation

- Connaît et reflète ses propres intérêts, besoins et contraintes
- Rassemble et documente les informations pertinentes, concrètes et non concrètes, sur les intérêts, les besoins et les attentes de toutes les parties concernées
- Promeut que la collaboration est plus importante que les négociations contractuelles (A)
- Analyse et documente les informations disponibles afin d'identifier ses propres priorités et les priorités probables des autres parties

Personnes 9.2. Élaborer et évaluer les options et les alternatives qui ont le potentiel de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes

- Identifie les avantages communs sur la base de l'analyse des intérêts, des besoins et des priorités de toutes les parties (A)
- Propose la bonne option au bon moment et de la bonne manière

Personnes 9.3. Définir une stratégie de négociation conforme à ses propres objectifs et acceptable pour toutes les parties concernées

- Identifie les stratégies de négociation possibles afin d'obtenir la valeur souhaitée par le client (A)
- Identifie des stratégies secondaires et des options alternatives pour faire face aux scénarios « et si »
- Sélectionne une stratégie de négociation et peut expliquer pourquoi elle a été choisie
- Analyse et sélectionne les techniques et tactiques de négociation pour soutenir la stratégie de négociation souhaitée
- Identifie les parties principales qui participeront à la négociation et articule clairement leur mandat

Personnes 9.4. Parvenir à des accords négociés avec d'autres parties qui sont conformes à ses propres objectifs

- Négocie en utilisant des techniques et des tactiques adaptées aux circonstances pour obtenir la valeur souhaitée par le client (A)
- Négocie pour parvenir à un accord durable

- Fait preuve de patience et de volonté pour parvenir à un accord durable
- Met en œuvre la meilleure option alternative lorsqu'un résultat durable n'est pas possible (*Best Alternative to a Negotiated Agreement BATNA*)
- Documente les résultats de la négociation

Personnes 9.5. Détecter et exploiter des opportunités supplémentaires de vente et d'acquisition

- Cherche des moyens pour fournir les avantages client convenus plus tôt, mieux et/ou moins cher (A)
- Pèse les alternatives à la situation actuelle et aux accords conclus
- Considère l'impact des alternatives sur les relations actuelles

Personnes 10 : Orientation résultats

Description

Une approche axée sur les résultats est identifiable dans une organisation agile car, lorsqu'elle est employée, elle fonctionne de manière cyclique pendant de courtes périodes (itératives) et doit produire des résultats à un rythme continu. Le contexte situationnel et le secteur dans lequel l'organisation opère influencent la mesure dans laquelle les résultats escomptés peuvent être atteints. Toutefois, les travaux agiles peuvent bénéficier de cette approche en visant à fournir des résultats le plus tôt et le plus souvent possible.

Un environnement de travail agile devrait fournir aux personnes un soutien maximal pour qu'elles puissent faire leur travail et obtenir des résultats. Un leader agile encourage les individus à être flexibles dans leurs conditions de travail et à viser des niveaux de performance plus élevés, créant ainsi un moyen d'amélioration continue qui contribue à atteindre les meilleures performances dans l'équipe. Les leaders agiles comprennent le but et le potentiel de l'organisation, contribue à la formation de nouvelles équipes efficaces et à l'augmentation de l'efficacité des équipes existantes. Ils établissent également un réseau de relations d'affaires qui soutient leur organisation.

Connaissances

- Efficacité
- Efficience
- Exécution
- Gemba Kaizen
- Kata
- *Plan-Do-Check-Act*
- Productivité
- Sept instruments statistiques
- *Standardise-Do-Check-Act*
- Travail empirique

Savoir-faire et aptitudes

- Combinaison d'une vue d'hélicoptère et d'une l'attention portée aux détails essentiels
- Efficacité et productivité
- Efficience
- Identification et évaluation des options alternatives
- Sensibilité aux choses à faire et à ne pas faire au niveau de l'organisation
- Soutien de plusieurs équipes

Indicateurs clés de compétences et mesures

Personnes 10.1 Évaluer toutes les décisions et actions par rapport à leur impact sur la valeur client et les objectifs de l'organisation

- Considère que les objectifs et les résultats convenus du travail agile sont à la tête de toutes les actions (A)
- Formule ses propres objectifs en fonction de la valeur du client (A)
- Dédduit la stratégie des objectifs, de la réduction des risques et de la valeur pour le client (A)
- Évalue toutes les décisions et actions en fonction de leur influence sur la valeur pour le client (A)

Personnes 10.2 Équilibrer les besoins et les moyens pour optimiser les résultats et les succès

- Évalue et hiérarchise les différents besoins
- Explique pourquoi certaines actions sont plus prioritaires
- Utilise l'orientation vers les résultats comme un moyen de dire « non » et d'expliquer pourquoi

Personnes 10.3 Créer et maintenir un environnement de travail sain, sûr et productif

- Protège l'équipe agile des interférences extérieures (A)
- Crée des conditions de travail saines, sûres et stables (A)
- Offre des conditions de travail sûres et claires dans lesquelles les membres de l'équipe peuvent opérer (A)
- Met à disposition les ressources et les infrastructures nécessaires

Personnes 10.4 Promouvoir et « vendre » le travail agile et ses résultats

- Défend et promeut la valeur pour le client et les objectifs (A)
- Cherche les opportunités et les meilleurs endroits pour promouvoir les avantages et les objectifs des clients (A)
- Invite d'autres personnes à participer au marketing des avantages et des objectifs des clients (A)

Personnes 10.5 Fournir des résultats et obtenir l'acceptation

- Différencie les concepts d'efficience, d'efficacité et de productivité
- Planifie et assure les niveaux prévus d'efficience, d'efficacité et de productivité
- Met en œuvre des choses de valeur (A)
- Se concentre sur l'amélioration continue et en fait la démonstration
- Pense en termes de solutions et non de problèmes
- Surmonte les résistances
- Reconnaît les limites pour obtenir des résultats précieux et y remédie (A)

Compétences concernant la pratique (« Practice »)

Pratique 1 : Conception

Description

L'approche requise pour obtenir un résultat attendu dépend de la situation. Les principes de cette approche doivent être adaptés aux compétences agiles du secteur « contexte » et à la technologie avec laquelle la solution est développée. Le point de départ est de comprendre ce qui existe déjà et ce qui doit être construit à partir de là. Les équipes doivent prendre ces premières décisions le plus tôt possible.

Travailler dans un environnement concurrentiel mondial ajoute de la complexité et de l'incertitude, ce qui signifie que chaque situation peut nécessiter une approche unique. Les différentes approches agiles sont donc appelées « *frameworks* » (cadres ou structures), car elles constituent un point de départ à partir duquel une approche devrait progressivement évoluer. Un leader agile considère l'expérience acquise dans des situations précédentes et choisit ensuite parmi les « *frameworks* » existants, toujours conscient que ce choix est basé sur des hypothèses et peut changer.

Les leaders agiles testent des hypothèses ou des suppositions par le biais d'expériences et d'observations pratiques. Une hypothèse doit être formulée de telle sorte qu'il soit possible de la tester pour la démystifier ou la valider. En fonction des résultats des expériences, l'approche de l'hypothèse peut être légèrement modifiée, ou parfois radicalement changée.

Connaissances

- Architecture
- Complexité (modèles)
- Complication
- Contenu d'apprentissage
- Critères
- Donnée/réalité
- Expériences ou leçons apprises
- Expérimentation
- Hypothèse
- Solutions technologiques
- Travail empirique

Savoir-faire et aptitudes

- Conscience du contexte
- Facteurs et critères de succès
- Gestion de la complexité
- Intégration des leçons apprises
- Travail empirique

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 1.1 Faciliter une compréhension commune des critères de réussite et s'assurer qu'ils sont documentés dans la vision

- Reconnaît et évalue les éléments d'influence tant formels qu'informels
- Reconnaît et évalue les critères de réussite formels et informels et veille à ce qu'ils soient reflétés dans la vision
- Reconnaît et utilise les facteurs de succès pertinents
- Réévalue périodiquement les critères de réussite avec les principales parties prenantes (A)
- Réévalue périodiquement les facteurs de réussite avec l'équipe ou les équipes (A)

Pratique 1.2 Examiner, appliquer et échanger les leçons apprises tirés de son propre travail agile et de celui d'autres équipes et communautés pertinentes

- Reconnaît et rassemble les expériences précédentes de tous les membres de l'équipe (A)
- Effectue des recherches actives en dehors de l'équipe pour trouver des expériences et des enseignements pertinents (A)
- Intègre des expériences pertinentes tirées de l'expérimentation de l'outil PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) (A)
- Teste des hypothèses ou des suppositions à travers des expériences et des observations pratiques pour améliorer le mode de travail agile (A)
- Cherche des idées d'expériences dans la recherche, le benchmarking et d'autres sources (A)
- Identifie et partage les leçons apprises avec les équipes, l'organisation et les autres communautés pertinentes (A)

Pratique 1.3 Déterminer la complexité et ses conséquences sur le fonctionnement de l'équipe

- Identifie le niveau de complexité du travail en appliquant des méthodes appropriées
- Reconnaît les aspects qui renforcent la complexité et qui affectent le fonctionnement de l'équipe
- Identifie et définit l'impact sur la complexité d'approches, de contraintes ou de résultats spécifiques (A)
- Identifie et évalue l'impact sur la complexité de paramètres externes et internes spécifiques
- Évalue et applique des mesures de réduction de la complexité par la planification d'équipe, l'affinement du *backlog* et les rétrospectives

Pratique 1.4 Sélectionner et examiner la méthode de travail agile en dialogue avec les équipes

- Évalue les différentes méthodes de travail possibles (A)
- Facilite le choix de la méthode de travail qui a le plus de chances de réussir la tâche, tout en réfléchissant régulièrement si elle est encore appropriée (A)
- Explique la méthode de travail choisie et sa relation avec le succès du travail agile effectué par l'équipe, ainsi que l'ouverture aux changements par l'expérimentation (A)
- Explique les principaux effets de la méthode de travail choisie sur l'organisation agile, et ce qu'elle signifie pour les principales parties prenantes en dehors de l'organisation agile (A)

- Explique les principaux effets de la méthode de travail choisie sur l'organisation mère. Aide l'organisation mère à s'adapter à l'agilité par le biais d'un coaching et d'exemples concrets (A)
- Évalue périodiquement la méthode de travail choisie en fonction du contexte et des évolutions internes (A)
- Discute avec l'équipe les changements nécessaires à la méthode de travail agile

Pratique 1.5 Concevoir la méthode de travail initiale, puis la surveiller et actualiser

- Établit la méthode de travail avec les définitions de « prêt » (*ready*) et « fait » (*done*) pour les étapes pertinentes (A)
- Définit les pratiques clés et leur cadence (temps de cycle de travail cohérent) (A)
- Réfléchit sur la manière de travailler en cadence régulière avec l'équipe (rétrospectives) (A)
- Mise à jour de la méthode de travail sur la base d'expériences convenues en rétrospective (A)

Pratique 2 : Exigences et objectifs

Description

Une vision claire, inspirante et soutenue d'un produit ou d'un résultat (à livrer) donne du sens aux individus et aux équipes qui travaillent pour y parvenir. Une vision fournit une direction et fixe des limites. En cas d'incertitude et de changement de contexte, il n'est souvent pas possible de spécifier suffisamment les besoins, les objectifs et les exigences du résultat final. Par conséquent, l'équipe doit communiquer en permanence avec l'utilisateur sur l'objectif et les limites de la vision du produit permettent l'affinement constant de ces bases. Le leader agile et l'équipe doivent ensuite travailler dans le mode d'amélioration continue « *PDCA* » jusqu'à ce qu'ils aient atteint les exigences et les objectifs finaux.

Les leaders agiles doivent accepter l'incertitude et les nouvelles exigences résultant de perspectives changeantes, de sorte que la coopération avec le client soit préférée aux négociations contractuelles par le biais d'un dialogue sur l'évolution de ses besoins. L'expression des exigences et des besoins est ensuite définie dans la vision du produit et progressivement décomposées en « *low-level-stories* » (lots de travail de plus bas niveau). Définir des priorités dans les exigences et veiller à ce que les « *stories* » avec le plus de valeur et le moins d'efforts nécessaires soient travaillées en premier est une activité récurrente. Les critères d'acceptation sont définis pour chaque « *user story* » par la définition de « *done* », ce qui permet de savoir quand quelque chose est terminé. L'objectif général est un résultat du travail qui a une valeur directe pour le client.

Connaissances

- Adapté à l'objectif (*fit-for-purpose*)
- Analyse des objectifs
- Cartographie des avantages (*benefits mapping*)
- Critères d'acceptation
- Définition de « fait » ou « accompli »/ *Definition of done (DoD)*

- Epic agile
- Kata
- Prêt à l'emploi (*fit-for-use*)
- Proposition de valeur (*value proposition*)
- Solution
- Story
- Vision produit

Savoir-faire et aptitudes

- Définition des objectifs
- Description de la solution
- Gestion des exigences
- Pensée stratégique
- Relations avec les parties prenantes

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 2.1. Définir la vision, prioriser les objectifs commerciaux et aligner le travail agile

- Développe une vision ou un objectif commercial clair, inspirant, mesurable et accepté pour le produit, le résultat et son impact probable (A)
- Facilite la compréhension de la relation entre la vision convenue et les objets à livrer (*backlog items*) (A)
- Priorise les objets à livrer (*backlog items*) en fonction de leur contribution à la vision (A)
- Veille à ce que tous les objets à livrer (*backlog items*) contiennent des avantages liés à la vision globale et aux objectifs organisationnels ou commerciaux (A)

Pratique 2.2. Identifier et analyser les besoins et les exigences des parties prenantes

- Connaît la différence entre les besoins, les attentes et les exigences
- Veille à ce que les besoins des parties prenantes et les objets à livrer (*backlog items*) soient identifiés et documentés tout au long de l'engagement (A)
- Engage les parties prenantes dans la mise à jour continue des éléments en attente (*backlog*), y compris l'identification de nouveaux éléments et la remise en question des éléments existants sur la base de l'expérience et de nouvelles connaissances (A)
- Analyse les besoins et exigences des parties prenantes en tenant compte du principe du juste-à-temps et de la priorisation du *backlog* (A)

Pratique 2.3. Prioriser en permanence les objets à livrer (*backlog items*) afin de maximiser la valeur fournie (A)

- Priorise en permanence les besoins et les exigences des parties prenantes, de manière collaborative et continue (A)
- Documente une compréhension commune des besoins dans les *backlog items* (A)
- Aide à transformer des exigences en critères d'acceptation. Assure que les personnes « derrière » les besoins soient impliquées dans l'affinement des objets à livrer (*backlog items*) (A)

Pratique 3 : Périmètre et contenu

Description

Le périmètre, ou champ d'application, est défini de manière générale comme étant ce que les équipes fournissent et ce à quoi le client peut s'attendre en conséquence. Généralement, cela se présente sous la forme d'une liste de besoins ou de fonctionnalités (*backlog*) qui est revue et affinée étape par étape, répertoriant les différents résultats dans l'ordre dans lequel ils sont utiles au client.

Dans le cas de développements de produits, d'initiatives de changement ou d'activités avec une grande incertitude, le produit minimum viable (PMV) ou produit minimum commercialisable (PMC) est un produit livrable avec juste assez de caractéristiques pour satisfaire les nouveaux clients et pour fournir un retour d'informations pour le développement futur du périmètre cible. A l'aide d'un PMV ou d'un PMC, l'équipe peut vérifier dans un laps de temps relativement court si certaines hypothèses sont correctes.

Une approche agile garantit que l'équipe fournit toujours ce qui est le plus utile aux clients, utilisateurs ou parties prenantes, le plus tôt possible. La définition la plus rigide du périmètre est constituée d'un « juste ce dont vous avez besoin », de sorte que l'équipe puisse commencer à effectuer le travail.

Connaissances

- *Backlog*
- Commande sur valeur ou avantages client (*ordering on value*)
- Dette technique
- Produit minimum commercialisable (PMC) / *Minimum Marketable Product (MMP)*
- Produit minimum viable (PMV) / *Minimum Viable Product (MVP)*
- Produit potentiellement livrable
- *Story map*
- *User story*

Savoir-faire et aptitudes

- Affinement du *backlog*

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 3.1 Définir la solution ou le résultat, en commençant par un produit minimum viable (PMV) ou commercialisable (PMC)

- Définit la solution ou le résultat et son impact, en commençant par le PMV et/ou le PMC (A)
- Connaît et explique la différence entre les objectifs et les résultats ou les solutions et les effets
- Détermine les objectifs du client et les solutions ou résultats associés sur la base du PMV et/ou du PMC (A)
- Comprend les objectifs et les priorités du client ainsi que leur finalité

Pratique 3.2 Garantir l'adéquation des objets livrés à la pratique et/ou au marché

- Connait et explique l'objectif et les avantages du PMV et/ou du PMC (A)
- Connait et applique les principes de priorisation des résultats (valeur, durée, effort, risque, etc.)
- Explique les différences dans les principes de priorisation des résultats
- Explique les caractéristiques des limites pour le travail agile et peut donner des exemples
- Arguments pour ne pas commencer avec un *backlog* entièrement détaillé (A)

Pratique 3.3 Définir la structure de livraison pour les livraisons itératives successives

- Définit les priorités de la prestation à partir des besoins des utilisateurs (A)
- Explique l'objectif et les avantages des besoins des utilisateurs, sur la base de la priorisation et de l'évaluation des risques (A)
- Favorise le développement des besoins des utilisateurs (A)

Pratique 3.4 Établir et maintenir la configuration du périmètre

- Se concentre sur le PMV et/ou le PMC pour les besoins des utilisateurs (A)
- Comprend quels rôles et séances de travail doivent être utilisés pour établir et adapter la configuration du périmètre (A)
- Comprend l'approche itérative globale alignée sur les principes et pratiques convenus (A)
- Compare la progression et la valeur livrée par rapport à un plan de livraison à l'aide de quelques indicateurs relatifs au *backlog*/périmètre, au calendrier, à la vitesse et au coût.

Pratique 4 : Déroutement et délais

Description

Le temps devrait toujours être géré et ne jamais être gaspillé. L'équipe examine ce qui doit être fait et l'effort nécessaire pour utiliser au mieux le temps imparti. L'équipe travaille (souvent) dans des « blocs de temps fixes » (*sprint*) à un rythme qui peut être soutenu sur une longue période. La valeur créée pour chaque bloc de temps est déterminée à l'avance afin de contrôler l'utilisation du temps disponible.

La gestion du temps est plus simple lorsqu'il n'y a qu'une seule équipe. Plus de coordination est nécessaire lorsqu'il s'agit de diriger plusieurs équipes. Il est donc important de traduire la vision et les objectifs principaux en différentes initiatives ou travaux et s'assurer qu'ils ont un sens pour les personnes des différentes équipes. Avant que les équipes ne commencent à travailler, il y a une période au cours de laquelle une *story* à grande échelle (*large scale story*) est mise en place pour estimer le nombre d'itérations nécessaires.

Connaissances

- Avantages client
- Cadence
- Dernier système de planification (*last planner system*)
- Gestion par blocs de temps (*time-boxing*)
- Heures idéales (*ideal hours*)

- Juste à temps
- Planification des versions (*release*)
- Planification du sprint
- *Planning poker*
- Rapidité / Vitesse
- *Story points*
- Synchronisation

Savoir-faire et aptitudes

- Estimation de la rapidité / vitesse

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 4.1 Définir les objets pour la prochaine livraison

- Permet à l'équipe de définir les produits (PMV/PMC) en fonction des besoins des utilisateurs et des priorités pour la prochaine livraison (A)
- Permet à l'équipe d'extraire les objets à livrer et les priorités des besoins des utilisateurs ; priorités basées sur les besoins des utilisateurs et l'incertitude (A)

Pratique 4.2 Estimer l'effort et le nombre d'itérations (ou de sprints)

- Aide l'équipe à déterminer l'effort à fournir (A)
- Aide l'équipe à identifier les types de ressources et de personnel qui sont nécessaires (A)
- Permet à l'équipe de décider des différentes options en matière de ressources et de personnel (A)

Pratique 4.3 Décider la feuille de route (y compris les étapes, les résultats, etc.)

- Connaît différentes techniques agiles d'estimation et de planification (A)
- Choisit les techniques d'estimation et de planification appropriées
- Détermine la feuille de route et les étapes appropriées (A)
- Connaît les effets de l'incertitude sur l'estimation et la planification, et sait comment en tirer profit (A)

Pratique 4.4 Créer une séquence d'objets à livrer et planifier des livraisons incrémentielles

- Séquence une série de *backlogs*/éléments de travail (A)
- Détermine les dépendances et les relations de dépendance
- Augmente la vitesse (A)
- Stimule l'équipe ou les équipes à prendre conscience des priorités, des risques et des interdépendances et à les gérer en conséquence (A)
- Permet à l'équipe d'avoir la capacité d'exécuter un plan donné (A)

Pratique 4.5 Surveiller les résultats en fonction du calendrier de mise en œuvre et réagir aux changements

- Facilite l'équipe en utilisant la visualisation et les améliorations nécessaires (bloc de temps, *sprint*, rapidité) pour garder le contrôle (A)
- Permet à l'équipe de créer un flux de travail continu et de répondre aux changements des besoins, des exigences, des objectifs et des priorités (A)

- Compare l'avancement et la valeur des résultats produite par rapport à un plan en utilisant certains indicateurs (concernant le *backlog*/la taille, le *timing*, la rapidité et les coûts) et gère le travail agile en conséquence (A)

Pratique 5 : Organisation, information et documentation

Description

L'organisation et l'information sont l'attribution des rôles et responsabilités requis (*product owner*, *scrum master*, membres de l'équipe, etc.) et la conception de l'échange efficace d'informations au sein de l'organisation temporaire. Selon le Manifeste Agile, l'une des caractéristiques d'une organisation agile est que les personnes et leurs interactions sont placées au-dessus des processus et des outils. Ces caractéristiques ne signifient pas qu'aucun processus n'est utilisé. Au contraire, les processus existants sont « légers » et sont à la discrétion des employés qui créent des avantages pour le client grâce à leur travail.

Une organisation agile se compose d'équipes autonomes, ce qui est plus qu'une équipe responsable de sa progression. Les informations sont basées sur la « visualisation dans une pièce ». Chaque équipe est responsable de sa progression. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de gouvernance par les parties prenantes principales, car deux « systèmes » peuvent être actifs simultanément. Le premier système est la hiérarchie traditionnelle dans laquelle les cadres supérieurs choisissent l'orientation et mettent les ressources à disposition. Il faut comprendre que l'auto-organisation est nécessaire pour faire face à la complexité de l'environnement de travail actuel et, par conséquent, confier une grande part de responsabilité et d'autorité au personnel lui-même. Pour le second système, il y a une volonté de confiance et de délégation qui est plus orienté vers les réseaux, favorisant la création de différents types de coopération, l'échange d'informations, les opportunités et les innovations à mettre en place. Dans une organisation agile, il y a une autonomie tant que de la valeur est créée. Le système hiérarchique doit soutenir le système de réseau autant que possible.

Une organisation agile doit constamment s'efforcer de vérifier et d'ajuster ses hypothèses sur la base d'informations actuelles. Le travail agile exige une communication fréquente et transparente. Les leaders agiles s'efforcent constamment de s'assurer que toutes les personnes impliquées disposent des informations nécessaires pour remplir leur rôle.

Connaissances

- Auto-organisation
- *Component team*
- Double organisation
- Equipe technique (*feature team*)
- *Information radiator*
- Information vs données
- Procuration
- Sécurité de l'information

Savoir-faire et aptitudes

- Compréhension de la juridiction
- Coordination transversale
- Développement de l'*information radiator*
- Échange d'informations
- Gestion agile des informations
- Promotion de l'auto-organisation
- Simplification

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 5.1 Évaluer et déterminer les besoins des parties prenantes en matière d'information et de documentation

- Évalue et documente les besoins d'information et de documentation du travail agile
- Facilite divers modes de communication, y compris formels et informels
- Détermine les caractéristiques du travail qui influencent les besoins organisationnels (A)

Pratique 5.2 Définir la structure, les rôles et les responsabilités dans le cadre du travail agile

- Explique certaines façons fondamentales de structurer les équipes (A)
- Développe un cadre de gouvernance léger ainsi qu'une structure organisationnelle (A)
- Permet aux membres de l'équipe de définir les rôles et les responsabilités (A)
- Identifie les relations et les interfaces avec les règles de gouvernance d'entreprise
- Identifie et enregistre les différences entre les autorités fonctionnelles de l'organisation et celles de l'équipe agile (A)

Pratique 5.3 Établir des infrastructures, des processus et des systèmes d'information

- Explique l'objectif de la transparence dans la communication (A)
- Explique le but de la communication personnelle (A)
- Communique des informations internes par différents moyens
- S'assure que l'information redondante soit limitée et/ou éliminée
- Explique les avantages des différents types de réunions
- Explique les outils et les modèles utilisés pour la circulation de l'information (A)
- Fait de la confiance comme base de la planification et adapte les mécanismes (A)

Pratique 5.4 Modérer, valider et coacher les équipes agiles

- Facilite la formation de nouvelles équipes (A)
- Valide les équipes, y compris les rôles impliqués (A)
- Entraîne les équipes, y compris les rôles impliqués (A)

Pratique 6 : Qualité

Description

Un produit ou un service de qualité permet à un client de répondre à ses besoins et de réaliser des bénéfices. La méthode de travail agile repose sur l'hypothèse qu'une inspection précoce et régulière garantit la qualité. La validation est préférable à la vérification, et la qualité est intégrée au produit ou au service à chaque étape du flux de valeur.

L'objectif du travail agile est principalement de prévenir les erreurs plutôt que de les détecter. Il arrive cependant que l'équipe doive corriger des éléments de développements antérieurs et en tenir compte dans le travail en cours (items). Lors d'une activité de planification, cette « dette technique » ou « lacune » est prioritaire sur tous les autres éléments du backlog, y compris les directives de qualité existantes. Les différents membres de l'équipe et le(s) client(s) doivent convenir et accepter les règles et les niveaux de qualité applicables au travail qu'ils fournissent.

Connaissances

- Acceptation du développement piloté par les tests
- Conception / développement piloté par les tests
- Définition de « fait » (*definition of done*)
- Définition de « prêt » (*definition of ready*)
- Echec rapide (*fail-fast*)
- Normes de gestion de la qualité
- Pensée conceptuelle (*design thinking*)
- Qualité intégrée
- Validation et vérification

Savoir-faire et aptitudes

- Aucun compromis en termes de qualité

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 6.1 Développer, mettre en œuvre, surveiller et réviser les règles de qualité pour le travail agile qui ne compromet pas la qualité de chaque incrément

- Demande au client et à l'équipe (ou aux équipes) de déterminer les politiques de qualité appropriées **(A)**
- Nomme différents types d'objectifs de qualité et est en mesure de sélectionner les plus appropriés
- Établit des accords de travail dans les équipes pour intégrer la qualité dans la solution
- Définit et met en œuvre des objectifs de qualité mesurables et empêche le « *gold plating* » (traitement d'une tâche au-delà du moment où le rendement diminue) **(A)**
- Explique et nomme différents types d'outils et de techniques pour atteindre les objectifs de qualité et est capable de sélectionner les plus appropriés
- Explique et nomme les pratiques permettant d'atteindre les objectifs de qualité
- Explique comment intégrer la qualité dans la solution

Pratique 6.2 Examiner le travail agile et ses résultats pour s'assurer qu'ils continuent à répondre aux exigences de qualité pour chaque incrément

- Explique les différentes façons de vérifier le respect des exigences
- Nomme les éléments clés nécessaires à une vérification efficace et efficiente
- Explique comment communiquer les objectifs de qualité
- Nomme différentes raisons pour lesquelles la qualité intrinsèque est réalisée (A)
- Effectue la qualité intégrée dans l'ensemble du travail agile (A)
- Intègre le retour d'information de qualité de la part des clients et des équipes
- Agit pour obtenir un retour d'information exploitable au cours de toutes les activités liées à la qualité

Pratique 6.3 Vérifier la réalisation des objectifs de qualité et recommander les améliorations nécessaires

- Vérifie la qualité intégrée à chaque incrément de produit
- Explique le contenu et le résultat d'une analyse des causes d'erreurs effectuée sur les défauts détectés
- Explique le processus et les objectifs des « évaluations par les pairs » (*peer reviews*) tels que la démonstration ou la validation et les rétrospectives
- Effectue des inspections et recommande des améliorations
- Présente le contenu et les étapes de la communication des objectifs de qualité et de la prévention du « *gold plating* »

Pratique 6.4 Planifier et organiser la validation des résultats du travail agile

- Explique la différence entre la vérification et la validation
- Facilite la documentation de différents types d'objectifs de qualité adaptés à la validation de la qualité lorsque cela est nécessaire (A)
- Met tout en place pour obtenir l'acceptation de chaque itération (A)

Pratique 6.5 Assurer la qualité tout au long du travail agile

- Inspecte, adapte et intègre les politiques, pratiques, objectifs et améliorations de qualité utilisés par les organisations (A)
- Inspecte et améliore la qualité en permanence (A)
- Effectue des inspections régulières et améliore continuellement la qualité
- Met en œuvre des politiques, des pratiques, des objectifs et des améliorations de qualité intégrée afin que toutes les personnes concernées sachent quel niveau de qualité est requis
- Effectue des inspections régulières des politiques, pratiques, objectifs et améliorations en matière de qualité qui sont intégrés et prend des mesures si nécessaire (A)
- Permet à l'équipe de se concentrer dès le départ sur la qualité et de disposer de membres qualifiés (A)

Pratique 7 : Coûts et financement

Description

La prise de décision implique invariablement des considérations économiques. Par exemple, les organisations décident soit de faire développer ou d'acheter des solutions, ou d'affecter leurs ressources disponibles à un flux de valeur ou à un produit spécifique en fonction du retour sur investissement escompté. Une fois la décision prise de répartir les coûts et les ressources, celles-ci sont alors affectées et contrôlées. L'accent mis sur la solution la plus économiquement avantageuse est une responsabilité qui incombe à tous les membres de l'organisation. Les équipes doivent toujours être à la recherche de la meilleure relation possible entre les coûts, les clients et la valeur organisationnelle, et de la trouver.

A la place de budgets comme indicateurs de performance, qui sont utilisés pour évaluer le manager responsable, les équipes agiles travaillent avec des prévisions progressives à long terme. Ces prévisions sont ajustées à intervalles fixes afin qu'elles reflètent toujours au mieux les coûts réels. Elles servent de prévisions pour gérer les attentes et non comme moyen d'évaluer les managers.

Connaissances

- Alignement sur la gouvernance organisationnelle
- Au-delà de la budgétisation (*beyond budgeting*)
- Bibliothèques déjà réalisées / base de données du « déjà fait »
- Calcul des coûts
- Flux de trésorerie
- Meilleur rapport qualité-prix
- Méthodes de suivi des dépenses et d'utilisation des ressources
- Options de financement
- Perspective économique
- Planification financières progressives
- Sources de financement
- Suivi budgétaire
- Surveillance

Savoir-faire et aptitudes

- Élaboration d'un budget
- Gestion des coûts
- Gestion du financement
- Interprétation des états financiers
- Négociation avec les clients et les investisseurs

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 7.1 Estimer les coûts de solutions ou de résultats

- Crée des structures de coûts et identifie des catégories de coûts
- Choisit la technique de calcul des coûts appropriée (par exemple, les coûts directs)
- Détermine les objectifs de coût en recherchant et en consultant toute norme ou directive interne pertinente

Pratique 7.2 Établir le budget pour le travail agile

- Établit des plans budgétaires
- Elabore des scénarios budgétaires sur la base de facteurs économiques pertinents
- Budgétise les imprévus
- Évalue le budget par rapport au résultat et au financement prévus et procède aux ajustements appropriés (A)
- Etablit le budget définitif

Pratique 7.3 Assurer le financement du travail agile

- Élabore une stratégie de financement
- Identifie les sources potentielles de financement et les ressources financières
- Facilite les processus d'approbation de l'organisation
- Coopère et reste en contact étroit avec les sponsors potentiels afin de négocier et d'obtenir des fonds

Pratique 7.4 Développer, établir et maintenir un système de gestion et de rapports financiers pour le travail agile

- Définit les processus et la gouvernance en matière de gestion financière
- Définit les flux financiers (besoins financiers et mise à disposition de moyens financiers)
- Relie la structure des coûts au financement et à la structure des coûts organisationnels
- Élabore des rapports appropriés en accord avec l'organisation

Pratique 7.5 Surveiller les coûts et les finances pour identifier et corriger les écarts par rapport au plan financier

- Élabore et évalue des rapports de coûts
- Analyse et interprète les situations financières
- Utilise des indicateurs de performance financière pour surveiller et contrôler les coûts et les finances
- Prédit les performances sur la base d'indicateurs financiers
- Signale les écarts de coûts et suggère des mesures correctives pour éviter les écarts de coûts qui ne peuvent pas être couverts par le budget
- Fait la différence entre les revenus et le travail agile (A)
- Explique aux principales parties prenantes les différences entre revenu et capacité (A)
- Utilise le coût de la capacité de travail agile comme base de la planification et des prévisions financières (A)
- Utilise la planification de scénarios pour mettre en relation la capacité de travail agile et la planification de la feuille de route (A)

Pratique 8 : Ressources

Description

Il existe une distinction entre les ressources humaines et non humaines. Le travail agile tient compte du fait que les gens sont dynamiques, imprévisibles et donc qu'ils ne sont pas une ressource que l'on contrôle, mais qu'il faut faire participer.

Dans un contexte agile, la complexité organisationnelle est réduite au maximum afin que les collaborateurs puissent se concentrer sur leur travail, en utilisant autant que possible des équipes dédiées, afin de créer le plus possible d'avantages clients. Les équipes qui se connaissent et qui travaillent bien ensemble perdent moins de temps et sont plus efficaces, ce qui les rend plus prévisibles pour atteindre le résultat souhaité. Il existe également des situations dans lesquelles la créativité et la création de valeur se réalisent en travaillant en équipe avec des membres changeants. Le point de départ est toujours l'établissement de partenariats de collaboration qui apportent des bénéfices optimaux.

Les membres d'une équipe peuvent être des experts à part entière, mais ils sont également curieux et désireux d'étendre leurs compétences à d'autres domaines. Le leadership se concentre sur l'utilisation des ressources en fonction des talents. De cette manière, l'équipe acquiert une plus grande flexibilité et répond ainsi en partie à ses propres besoins de capacité, sans devenir trop grande. La gestion des ressources consiste donc à faire le meilleur usage possible des capacités disponibles en se concentrant sur l'utilisation des talents et la lutte contre le gaspillage.

Bien que l'élément « toutes les ressources nécessaires dans une équipe » soit préférable dans le cadre d'un travail agile, cela n'est pas toujours possible. Parfois, il est nécessaire de faire appel à un type spécifique de spécialiste pour une période limitée. Dans ces cas, une organisation travaille de manière flexible avec des partenaires externes ou des équipes de services partagés afin de maintenir une orientation uniforme de l'équipe.

Connaissances

- Aménagement
- Compétences transversales (*T-shaped*)
- Coque flexible (*flexible shell*)
- Matrice de qualification
- Planification des capacités
- Ressources
- Ressources matérielles
- Ressources humaines
- Services et moyens partagés (*shared services*)

Savoir-faire et aptitudes

- Travailler avec les ressources disponibles

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 8.1 Élaborer un plan stratégique des ressources afin d'augmenter les avantages pour les clients

- Identifie les besoins en ressources sur la base des prévisions et de la composition de l'équipe (A)
- Définit le niveau de référence des ressources existantes et demandées
- Examine et analyse la capacité des ressources de l'organisation et détermine les tendances
- Coordonne avec les processus de gestion de l'organisation mère ou du portefeuille

Pratique 8.2 Définir la qualité et la quantité des ressources nécessaires

- Décrit les ressources nécessaires pour former l'équipe (A)
- Établit la composition des membres de l'équipe en fonction de leurs rôles et de leurs compétences (A)
- Définit la qualité et la quantité des ressources nécessaires (A)

Pratique 8.3 Identifier les fournisseurs potentiels en ressources et négocier leur acquisition

- Décide s'il faut « faire soi-même » ou acheter
- Crée et évalue des alternatives d'approvisionnement
- Définit une stratégie d'approvisionnement
- Collabore avec les fournisseurs potentiels de ressources
- Négocie la disponibilité des ressources

Pratique 8.4 Allouer et répartir les ressources en fonction des besoins définis

- Permet d'aligner les ressources sur les rôles de l'équipe (A)
- Permet à l'équipe d'allouer les ressources à ses activités (A)
- Arbitre lors de conflits de ressources

Pratique 8.5 Évaluer l'utilisation des ressources et prendre les mesures correctives nécessaires

- Définit une approche systématique pour évaluer l'utilisation des ressources
- Présenter des opportunités d'améliorer les compétences et les disponibilités
- Signale les compétences et les disponibilités insuffisantes aux membres de l'équipe appropriés et leurs responsables hiérarchiques (ligne)

Pratique 9 : Approvisionnement

Description

Lorsque l'on travaille de manière agile au sein d'une chaîne d'approvisionnement, l'amélioration des partenariats, de la collaboration et le partage des mêmes méthodes de travail augmentent les chances de réussite. Cette approche est prise en considération lors de la décision « faire ou acheter ». Ces considérations doivent être prises en compte tout au long de la chaîne d'approvisionnement, car les fournisseurs sont des entités juridiques distinctes qui créent des défis supplémentaires en matière de gestion.

Le Manifeste Agile privilégie la coopération entre le client et le fournisseur plutôt que la négociation de contrats. Cette approche qui a des conséquences à la fois sur la sélection des fournisseurs et sur la manière dont les contrats sont gérés pendant leur exécution. Outre la conviction que le fournisseur peut fournir la valeur nécessaire, les leaders agiles doivent veiller à ce que toutes les informations nécessaires soient partagées entre les groupes de travail pendant l'exécution. Cet échange d'informations appropriées nécessite des efforts continus.

Connaissances

- Analyse « faire ou acheter »
- Approvisionnement au meilleur rapport qualité-prix (*Best Value Procurement BVP*)
- Connaissances en droit des contrats
- Contrôle d'entrée/de sortie
- Externalisation (*outsourcing*)
- Gestion de la chaîne logistique (*supply chain management*)
- Méthodes d'approvisionnement
- Preuve de compétence
- Stratégies d'approvisionnement
- Termes du contrat
- Types de contrat

Savoir-faire et aptitudes

- Coopération basée sur la confiance avec les fournisseurs
- Décision de « faire ou acheter »
- Gestion/administration des contrats
- Politique organisationnelle

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 9.1 S'entendre sur les besoins, les options et les processus en matière d'approvisionnements

- Justifie l'achat ou le partenariat sur la base du besoin
- Conçoit, produit ou collecte les informations nécessaires pour les experts en approvisionnements
- Crée les documents d'appel d'offres et les critères de sélection en fonction des besoins
- Soutient les processus et les procédures de préparation d'approvisionnements

Pratique 9.2 Contribuer à l'évaluation et à la sélection des fournisseurs et des partenaires

- Lance les appels d'offres, si nécessaire en coopération avec le service des achats
- Décrit et définit les différentes étapes du processus de sélection d'un fournisseur
- Définit et explique le contenu des documents d'appel d'offres
- Définit et applique les critères de sélection
- Met en cohérence les politiques formelles d'approvisionnement (règles internationales, nationales et sectorielles)
- Évalue les spécificités de l'approvisionnement et propose des modèles de partenariat (par ex. *joint ventures*, partenariats à long terme, etc.)

Pratique 9.3 Contribuer à la négociation et à l'accord des termes du contrat qui satisfont toutes les parties concernées

- Définit un mandat de négociation, fixe les objectifs à négocier et donne leurs la priorité
- Différencie les différents types de contrats et leurs effets sur les avantages clients (A)
- Connaît les termes du contrat et comprend les effets sur le bénéfice client (A)
- Négocie un contrat en établissant le prix, la disponibilité, les possibilités de personnalisation et les calendriers d'approvisionnement

Pratique 9.4 Superviser l'exécution du contrat, adresser les problèmes et demander compensation si nécessaire

- Introduit des mesures pour contrôler l'exécution du contrat
- Identifie les écarts par rapport au contrat
- Traite les violations contractuelles en prenant des mesures correctives (par ex. discussions, renégociations, etc.)
- Implique, en cas de difficultés dans les renégociations, les services juridiques, logistiques et/ou d'achats de l'organisation
- Gère les litiges contractuels et les demandes supplémentaires du fournisseur
- Conclut et met fin à la relation commerciale convenue si la valeur du client est menacée ou si toutes les obligations contractuelles ont été respectées (A)

Pratique 10 : Planification et contrôle

Description

Selon le Manifeste Agile, des changements sont à prévoir. Des plans doivent être établis et doivent être faciles à ajuster lorsqu'un changement se produit. La progression, selon le manifeste, est mesurée en fournissant des solutions fonctionnelles aux clients.

Dans le travail agile, chaque planning ou chaque estimation est une hypothèse sur une évolution possible dans le futur. Il se veut plus un point de départ qu'un engagement ferme de la part de l'équipe. Il n'est pas pratique de « figer un plan dans le marbre » car l'avenir est difficile à prévoir.

Le contrôle et le pilotage dans une méthode de travail agile ne sont pas les mêmes que dans la gestion de projet traditionnelle, où l'accent est mis sur la gestion des objets à livrer, des délais et des coûts du projet. Il s'agit plutôt de savoir si le client bénéficie d'une valeur ajoutée. Une organisation agile peut gérer le changement d'une manière structurée et responsable. Les équipes maîtrisent leur travail et donc discutent et conviennent de leurs propres règles de coopération.

Dans un contexte agile, les plans sont généraux et vont progressivement s'étendre et évoluer. L'équipe revoit constamment les hypothèses formulées et accueille autant que possible les changements au profit de l'organisation. Les valeurs pour les clients et l'organisation sont toujours les principes directeurs du travail agile.

Lorsque toutes les équipes impliquées utilisent la même durée pour leurs itérations, il est plus facile de synchroniser le travail et de coordonner les livraisons. Cette série d'itérations différentes livrées ensemble est appelée « *release* ». Il est également important de mettre en place une structure de dialogue permettant aux différentes équipes et parties prenantes de voir l'ensemble de leur contribution.

Connaissances

- *Backlog*
- *Business case*
- Cadence
- Graphiques
- *Information radiator*
- Kanban
- Obstacles
- Organisation des travaux
- Pénalités de retard
- Plan de release
- *Planning poker*
- Produit minimum viable (PMV) / *Minimum Viable Product (MVP)*
- Rapidité
- Rétrospective
- Réunion (ceremony)
- *Time-boxing*

Savoir-faire et aptitudes

- Affinement du *backlog*
- Soutien aux réunions de planification
- Suppression des obstacles

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 10.1 Démarrer le travail agile, développer un plan global et en obtenir l'approbation

- Recueille des informations auprès des parties prenantes et des experts (A)
- Analyse, évalue et hiérarchise les informations avec l'équipe (A)
- Facilite l'établissement des priorités du *backlog* (A)
- Facilite la préparation du prochain cycle (A)

Pratique 10.2 Initier et gérer la transition vers une nouvelle release

- Planifie et gère les *releases* (A)
- Définit les objectifs de la prochaine *release* (A)
- Facilite le démarrage d'une nouvelle *release* (A)

Pratique 10.3 Gérer la performance du travail agile par rapport aux avantages clients et s'adapter si nécessaire

- Obtient d'un accord sur les délais (A)
- Suggère des moyens et des méthodes pour surveiller et gérer la réalisation des objectifs

- Mesure les performances et les résultats (A)
- Utilise des mesures pour des améliorations continues (A)

Pratique 10.4 Rendre l'avancement transparent

- Utilise des méthodes de reporting appropriées et transparentes (A)
- Invite les cadres à assister à des manifestations (A)
- Établit un rapport de prévisions

Pratique 10.5 Accueillir et exploiter les changements d'exigences lorsqu'ils contribuent à l'avantage concurrentiel du client

- Évalue la valeur du changement pour le client (A)
- S'accorde avec les parties prenantes de la manière de gérer les changements (A)
- Met à jour le *backlog* (A)
- Ferme et évalue une *release*, une itération ou l'ensemble du travail agile (A)
- Stimule les équipes à réaliser des rétrospectives (A)
- Organise des tests et fournit des démonstrations (A)
- Promeut les rétrospectives et y participe (A)
- Partage les leçons apprises avec d'autres équipes (A)

Pratique 11: Opportunités et risques

Description

Les technologies nouvelles et émergentes ainsi que la connectivité croissante ont rapidement accru le niveau d'incertitude et de complexité dans le monde et continueront à le faire. Ces perturbateurs ont un impact significatif sur la manière dont les organisations gèrent les opportunités et les risques. Au lieu d'une approche distincte, la gestion des opportunités et des risques devrait être intégrée dans les méthodes de travail quotidiennes. Le travail agile accepte l'inévitabilité de l'incertitude et veille à ce que les gens le comprennent également.

Dans les approches agiles, les opportunités et les risques sont traités au jour le jour. Grâce à une coopération intensive avec le client, à un travail empirique à court terme, à une vérification des hypothèses et l'achèvement rapide du travail, une organisation peut mieux réagir aux opportunités et aux risques existants. La livraison incrémentale de produits ou de résultats utiles et la possibilité d'adaptation par itération garantissent que la solution correcte est finalement mise en œuvre. Pour le travail agile, l'adage suivant s'applique : « Échouer vite, apprendre vite. »

Il est important de noter qu'en cas de changement organisationnel important, le fait de travailler de manière agile dans une organisation qui a une expérience limitée de ce mode de fonctionnement présente des risques supplémentaires.

Connaissances

- Incertitude

- Mur de risques
- Risque
- Risque lié au programme
- Risques lors du démarrage d'une transition agile
- Travail empirique
- Volatilité, incertitude, complexité et ambiguïté (VICA)
- Vote de confiance

Savoir-faire et aptitudes

- Accueillir l'incertitude et les changements

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 11.1 Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des opportunités et des risques pour le travail agile

- Identifie une gamme de modèles de gestion des opportunités et des risques potentiels
- Adapte la gestion des opportunités et des risques au contexte agile et aux pratiques sectorielles respectives (A)
- Facilite l'application cohérente du cadre de gestion des opportunités et des risques (A)
- Donne la priorité aux opportunités et risques les plus élevés et obtient un retour d'information précoce (échouer et apprendre vite)

Pratique 11.2 Identifier les opportunités et les risques

- Connaît et explique les différentes sources de chances et de risques ainsi que les différences entre celles-ci
- Identifie les opportunités et les risques et comprend le caractère inévitable des changements
- Est transparent quant aux chances et aux risques

Pratique 11.3 Évaluer la probabilité et l'impact des opportunités et des risques

- Évalue les opportunités et les risques de manière qualitative
- Évalue les opportunités et les risques de manière quantitative
- Met régulièrement à disposition un forum pour l'équipe agile afin d'identifier, d'évaluer et de prioriser les opportunités et les risques avec les résultats (A)

Pratique 11.4 Sélectionner des stratégies et mettre en œuvre des mesures afin d'aborder les opportunités et les risques

- Explique les différents moyens et méthodes pour mettre en œuvre une approche globale choisie pour la gestion des opportunités et des risques dans un environnement agile
- Aide l'équipe à attribuer les responsabilités et à évaluer, discuter et tester les réponses aux opportunités et aux risques (A)
- Aide l'équipe à évaluer des moyens et des méthodes alternatives pour mettre en œuvre une réponse aux opportunités et aux risques
- Évalue, en collaboration avec l'équipe, les compétences et les ressources nécessaires à la mise en œuvre des réponses
- Ajoute les réponses aux opportunités et aux risques aux éléments du *backlog*

Pratique 11.5 Évaluer et surveiller les opportunités, les risques et les réponses mises en œuvre

- Surveille et gère la mise en œuvre et l'exécution des réponses aux opportunités et aux risques
- Communique les opportunités et les risques ainsi que la pertinence des réponses sélectionnées adaptées à l'environnement agile
- Apprend à gérer les opportunités et les risques apparus

Pratique 12 : Parties prenantes

Description

Le Manifeste Agile stipule que les collaborateurs agiles privilégient la collaboration avec le client plutôt que la négociation de contrats. Lorsque cette préférence est étendue aux parties prenantes, elle suggère de rechercher activement une forme de collaboration efficace avec elles. La collaboration est essentielle dans le travail agile et le contact personnel avec les clients et les parties prenantes est idéal.

L'intérêt que quelqu'un porte à une initiative dépend des valeurs que la création du produit ou du service présente pour son bénéfice ou pour son préjudice. Les valeurs (et les changements) impliqués sont directement liés au niveau de coopération ou de résistance des personnes impliquées. Les leaders agiles doivent adopter une attitude d'appréciation et de respect et ils doivent considérer la résistance comme une opportunité d'apprendre des autres et être capables de tester les hypothèses avec eux.

Connaissances

- Analyses des parties prenantes
- Collaboration
- Gestion des parties prenantes
- Parties prenantes

Savoir-faire et aptitudes

- Communication stratégique
- Conscience contextuelle
- Réseautage (networking)

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 12.1 Identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts et leur influence

- Identifie les principales catégories de parties prenantes
- Identifie et catégorise les différents intérêts des parties prenantes
- Identifie et évalue l'influence des parties prenantes
- Identifie les changements pertinents dans et autour du travail agile (A)
- Analyse les conséquences des changements pour le travail agile (A)
- Prend des mesures pour faire participer les parties prenantes

Pratique 12.2 Élaborer et maintenir une stratégie envers les parties prenantes et un plan de communication

- Décrit l'importance d'une gestion stratégique envers les parties prenantes
- Crée un plan de communication
- Adapte le plan de communication et/ou la stratégie de communication en fonction des changements de circonstances
- Explique les raisons de la modification du plan de communication
- Identifie et évalue les opportunités d'alliances et de partenariats
- Identifie et évalue les collaborateurs potentiels
- Implique les clients, les cadres, les sponsors et les cadres supérieurs nécessaires pour obtenir leur engagement et pour gérer leurs intérêts et leurs attentes

Pratique 12.3 Impliquer les clients, la direction et les sponsors

- Gère les attentes en matière d'avantage client (A)
- Utilise les clients, les managers et les sponsors comme ambassadeurs (A)

Pratique 12.4 Impliquer les utilisateurs, les partenaires, les fournisseurs et autres parties prenantes pour obtenir leur collaboration et leur engagement

- Implique les utilisateurs et obtient leur engagement dans le travail agile (A)
- Engage les fournisseurs à travailler de manière agile (A)
- Coopère avec les partenaires afin d'obtenir un résultat optimal pour l'organisation

Pratique 12.5 Construire, entretenir et mettre fin aux réseaux et alliances

- Négocie et documente les accords de coopération
- Élabore des plans de coopération et les met en œuvre
- Développe et évalue les facteurs de succès
- Maintient les accords de partenariat clés
- Clôt tous les accords contractuels formels

Pratique 13 : Changement et transformation

Description

Le but du travail agile est de permettre à une organisation de s'adapter en permanence aux circonstances changeantes de son contexte interne et externe afin que l'organisation puisse rester concentrée sur la création de valeur pour les clients et autres parties prenantes. Il est accepté et attendu que les besoins des clients peuvent évoluer au fil du temps. Par conséquent, l'un des principes agiles est que les équipes doivent être satisfaites de l'évolution des exigences, même si elles surviennent tardivement dans le processus de développement. Le travail agile utilise ces changements pour donner aux clients un avantage concurrentiel.

La culture change progressivement et le leader agile comprend que tout le monde ne se sent pas à l'aise avec le changement. Lorsqu'une organisation a relativement peu d'expérience dans le mode de travail agile, le leader agile joue également le rôle d'agent

de changement dans l'adaptation de cette nouvelle façon de travailler. En tant qu'agent de changement, le leader agile doit accompagner toutes les parties prenantes impliquées dans la transformation vers un mode de travail agile.

Connaissances

- Analyse d'impact
- Dynamique de groupe
- Impact des changements sur les individus
- Styles d'apprentissage
- Techniques de gestion du changement personnel
- Théorie de la motivation
- Théorie du changement
- Théories du changement organisationnel

Savoir-faire et aptitudes

- Création d'un contexte approprié
- Évaluation de la capacité et la capabilité de changement
- Gérer la résistance
- Modèle de rôle
- Résilience

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 13.1 Évaluer la capacité d'adaptation de l'organisation (des organisations) au changement

- Analyse la capacité d'adaptation au changement nécessaire, en fonction des succès ou des échecs de changements précédents dans l'organisation
- Évalue les zones potentielles (sujets, personnes) de résistance au changement
- Reconnaît et influence les circonstances qui peuvent améliorer l'acceptation, l'adaptation et l'adoption des changements
- Prend des mesures lorsque le changement ou la transformation requis ou attendu dépasse les capacités de l'organisation (ou des organisations)

Pratique 13.2 Identifier les exigences de changement et les opportunités de transformation

- Identifie les personnes et les groupes affectés par le changement
- Cartographie les divers intérêts des groupes
- Identifie régulièrement les exigences et opportunités de changement
- S'adapte aux intérêts et situations changeantes

Pratique 13.3 Élaborer une stratégie de changement ou de transformation

- Identifie les stratégies de changement ou de transformation sociétales, organisationnelles et personnelles
- Collabore avec d'autres pour valider les stratégies
- Documente les stratégies et établit un plan de changement global
- Développe si nécessaire une approche étape par étape

- Adapte régulièrement le plan de changement ou de transformation pour tenir compte les leçons apprises et des changements dans l'environnement, l'économie ou la société
- Adapte la stratégie lorsque le changement a réussi et que les avantages ont été ou sont en cours de réalisation

Pratique 13.4 Mettre en œuvre la gestion de changement ou de transformation

- Élabore un plan d'intervention cohérent
- Met en œuvre les interventions sélectionnées
- Dirige ou organise des ateliers et des formations
- Se préoccupe la résistance au changement
- Applique des techniques de renforcement pour s'assurer que le nouveau comportement est durable

Pratique 14 : Sélection et équilibrage

Description

Pour une organisation, la sélection des initiatives à entreprendre est un processus continu et itératif, dans laquelle un portefeuille est affiné avec des initiatives nouvelles et existantes et celles qui ont été achevées sont supprimées.

Il est possible que certaines initiatives soient annulées ou mises en attente et, bien qu'elles puissent rester dans le portefeuille et soient toujours visibles sur la feuille de route, elles ne sont pas « actives ». Des propositions ou des analyses de rentabilisation (*business case*) pour de nouvelles initiatives sont présentées pour une hiérarchisation potentielle et une sélection. Ces propositions sont examinées pour s'assurer qu'elles correspondent aux avantages prévus du portefeuille. Les contraintes concernant les objets à livrer, les délais, les coûts, les risques, la complexité ou la disponibilité des ressources sont également prises en compte. La procédure de sélection elle-même peut également entraîner à ce que des initiatives soient mises en attente, totalement annulées ou traitées avec une moindre priorité.

Équilibrer un portefeuille consiste à s'assurer que les initiatives mettent en œuvre les changements, fournissent les avantages prévus, réalisent les changements prévus de la bonne manière et correspondent aux priorités acceptées. Il s'agit de suivre l'avancement des initiatives et leur impact prévu sur les bénéficiaires. Sur la base de cette surveillance, il est possible de prédire le succès futur. Si nécessaire, des modifications du portefeuille sont proposées. Les changements possibles pourraient être de ralentir ou d'accélérer les initiatives, de déplacer des ressources stratégiques d'une initiative à une autre, ou même (parfois temporairement) d'arrêter des initiatives ou de les remplacer par d'autres qui apportent plus de valeur ou sont plus sensibles au facteur temps. Ce processus d'équilibrage est effectué régulièrement.

Bien que la sélection et l'équilibrage du portefeuille soient un processus planifié et généralement stable, des changements peuvent survenir, généralement, en raison d'un changement soudain des priorités ou de l'environnement du portefeuille. Dans ces cas, l'ensemble du portefeuille peut devoir être réévalué et classé par ordre de priorité.

Connaissances

- Budgets lean
- Flux de valeurs
- Indicateurs clés de performance (ICP)
- Portefeuille *backlog*
- Portefeuille Canvas
- Portefeuille Kanban
- Thèmes stratégiques

Savoir-faire et aptitudes

- Analyse de capacité
- Aptitude à faire des compromis
- Business case allégé
- Cartographie des dépendances
- Interventions à grande échelle
- Modèles et stratégies de prise de décision
- Négociation
- Planification de scénario

Indicateurs clés de compétences et mesures

Pratique 14.1 Identifier et analyser les avantages pour le client des objets à livrer, des itérations et des releases

- Collecte des informations sur la valeur ajoutée des objets à livrer, des itérations, des *releases*, des calendriers, des besoins en ressources et des coûts, ainsi que sur les opportunités et les risques émergents (A)
- Cartographie les dépendances entre les objets à livrer
- Hiérarchise les objets à livrer, les itérations et les *releases* de différentes manières, notamment en fonction du coût d'un retard de livraison (A)

Pratique 14.2 Prioriser les objets à livrer, les itérations et les releases dans le portefeuille

- Aligne le modèle de priorisation au niveau du portefeuille avec les priorités actuelles de l'organisation
- S'assure que des accords sur les critères de priorisation du programme ou du portefeuille sont conclus avec les parties prenantes
- Prend en charge les processus de vérification et de priorisation
- Vérifie à intervalles réguliers les capacités des programmes agiles avec les responsables de programmes (A)
- Donne la priorité aux objets à livrer en fonction de leur contribution aux objectifs du programme ou du portefeuille

Pratique 14.3 Aligner l'évaluation et la livraison des objets à livrer, des itérations et des releases avec les objectifs stratégiques

- Vérifie et améliore le processus d'exécution et de livraison des objets à livrer
- Évalue la valeur du programme ou du portefeuille et contribue au suivi et à la vérification des indicateurs clés du succès

Pratique 14.4 Préparer et faciliter les décisions de priorisation des objets importants à livrer

- Sélectionne les objets à livrer, les itérations et les *releases* possibles à inclure dans le programme ou le portefeuille en fonction de l'approche de sélection approuvée
- Prépare la sélection des objets à livrer, des itérations et des *releases* ou modifie les recommandations pour l'approbation
- Communique le résultat de la sélection des objets à livrer, des itérations et des *releases* ou les modifications correspondantes aux parties prenantes

Pratique 14.5 Facilite des améliorations dans toute l'organisation

- Suggère des domaines d'intervention et des sujets à améliorer dans l'organisation (A)
- Diffuse l'apprentissage de l'expérimentation à travers l'organisation (A)
- Formule des recommandations sur le type et la quantité des ressources qui doivent être allouées à l'amélioration des méthodes de travail dans l'organisation (A)

Annexe A

Vue d'ensemble des compétences

		Connaissances	Compéhension	Application	Analyse	Synthèse	Évaluation
Contexte	Stratégie						
	Gouvernance, structures et processus						
	Conformité, normes et règlements						
	Pouvoir et intérêts						
	Culture et valeurs						
Personnes	Autoréflexion et autogestion						
	Intégrité personnelle et fiabilité						
	Communication personnelle						
	Relations et engagement						
	Leadership						
	Travail d'équipe						
	Conflits et crises						
	Ingéniosité						
	Négociation						
	Orientation résultats						
Pratique	Conception						
	Exigences et objectifs						
	Périmètre et contenu						
	Déroulement et délais						
	Organisation, information et documentation						
	Qualité						
	Coûts et financement						
	Ressources						
	Approvisionnement						
	Planification et contrôle						
	Opportunités et risques						
	Parties prenantes						
	Changement et transformation						
	Sélection et équilibrage						

Annexe B

Vue d'ensemble des indicateurs de compétence

Contexte 1 : Stratégie

- Contexte 1.1 Aligner les équipes agiles avec la mission et la vision de l'organisation
- Contexte 1.2 Identifier et exploiter les opportunités d'influencer la stratégie organisationnelle
- Contexte 1.3 Développer une justification pour le changement et s'assurer que les raisons commerciales et/ou organisationnelles qui l'ont motivé, restent valables
- Contexte 1.4 Déterminer, évaluer et examiner les facteurs clés de succès (FCS)
- Contexte 1.5 Déterminer, évaluer et examiner les indicateurs clés de performance (ICP)

Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus

- Contexte 2.1 Connaître et appliquer les principes du travail agile
- Contexte 2.2 Connaître et appliquer les principes de la gestion de programme agile
- Contexte 2.3 Connaître et appliquer les principes de la gestion de portefeuille agile
- Contexte 2.4 Aligner le travail agile avec les fonctions de support
- Contexte 2.5 Aligner le travail agile avec les structures de rapport humain et de prise de décision et de l'organisation et les exigences de qualité
- Contexte 2.6 Aligner le travail agile avec les processus et les fonctions des ressources humaines (RH)
- Contexte 2.7 Aligner le travail agile avec les processus et les fonctions financière et de contrôle
- Contexte 2.8 Combiner les principes de la gestion classique et du travail agile

Contexte 3 : Conformité, normes et règlements

- Contexte 3.1 Identifier et assurer que le travail agile respecte les dispositions légales applicables
- Contexte 3.2 Identifier et assurer que le travail agile soit conforme à toutes les réglementations pertinentes en matière de santé, de sûreté, de sécurité et d'environnement (SSSE)
- Contexte 3.3 Identifier et respecter tous les codes de conduite et de réglementations professionnelles pertinents au travail agile
- Contexte 3.4 Identifier et assurer que le travail agile soit conforme aux principes et aux objectifs de durabilité pertinents
- Contexte 3.5 Évaluer, utiliser et développer des normes et des outils professionnels pour le travail agile
- Contexte 3.6 Évaluer, comparer et améliorer l'agilité de l'organisation

Contexte 4 : Pouvoir et intérêts

- Contexte 4.1 Évaluer les ambitions personnelles et les intérêts des autres et leur impact potentiel sur le travail agile, et utiliser ces connaissances au profit du travail agile
- Contexte 4.2 Évaluer l'influence informelle des individus et des groupes et son impact potentiel sur le travail agile, et utiliser ces connaissances au profit du travail agile
- Contexte 4.3 Évaluer les personnalités et les styles de travail des autres et les utiliser au profit du travail agile

Contexte 5 : Culture et valeurs

- Contexte 5.1 Évaluer la culture et les valeurs de la société et leurs implications pour le travail agile
- Contexte 5.2 Faire évoluer la culture organisationnelle pour mieux l'aligner sur les valeurs agiles
- Contexte 5.3 Évaluer la culture et les valeurs informelles de l'organisation et leurs implications pour le travail agile

Personnes 1 : Autoréflexion et autogestion

- Personnes 1.1 Identifier et réfléchir sur la manière dont ses propres valeurs et expériences affectent le travail
- Personnes 1.2 Bâtir la confiance en soi basée sur les forces et les faiblesses personnelles
- Personnes 1.3 Identifier et réfléchir aux motivations personnelles afin de fixer des objectifs personnels et de se focaliser sur ceux-ci
- Personnes 1.4 Organiser le travail personnel en fonction de la situation, de ses propres ressources et de la situation globale de l'équipe
- Personnes 1.5 Assumer la responsabilité de son apprentissage et de son développement personnel

Personnes 2 : Intégrité personnelle et fiabilité

- Personnes 2.1 Reconnaître et appliquer les valeurs éthiques à toutes les décisions et actions
- Personnes 2.2 Promouvoir la durabilité des réalisations et des résultats
- Personnes 2.3 Assumer la responsabilité de ses propres décisions et actions
- Personnes 2.4 Agir sans contradiction, prendre des décisions et communiquer
- Personnes 2.5 Accomplir les tâches soigneusement afin de renforcer la relation de confiance avec les autres

Personnes 3 : Communication personnelle

- Personnes 3.1 Fournir des informations claires et structurées aux autres et vérifier leur compréhension
- Personnes 3.2 Faciliter et promouvoir une communication ouverte
- Personnes 3.3 Choisir des styles et des canaux de communication pour répondre aux besoins du public, de la situation et du niveau de gestion
- Personnes 3.4 Communiquer efficacement avec les équipes virtuelles
- Personnes 3.5 Utiliser l'humour et le sens de la perspective lorsque de manière appropriée

Personnes 4 : Relations et engagement

- Personnes 4.1 Initier et développer des relations personnelles et professionnelles
- Personnes 4.2 Bâtir, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux
- Personnes 4.3 Faire preuve d'empathie par l'écoute, la compréhension et le soutien
- Personnes 4.4 Montrer de confiance et de respect en encourageant les autres à exprimer leurs opinions et préoccupations
- Personnes 4.5 Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir l'engagement et l'implication des autres
- Personnes 4.6 Utiliser le capital social présent dans le réseau et stimuler son augmentation

Personnes 5 : Leadership

- Personnes 5.1 Prendre l'initiative et offrir aide et conseils de manière proactive
- Personnes 5.2 Prendre ses responsabilités et s'engager
- Personnes 5.3 Fournir orientation, coaching et mentorat pour guider et améliorer le travail des individus et des équipes
- Personnes 5.4 Exercer un pouvoir et une influence appropriés sur les autres pour atteindre les objectifs
- Personnes 5.5 Prendre, appliquer et réviser les décisions

Personnes 6 : Travail d'équipe

- Personnes 6.1 Faciliter la constitution et le développement de l'équipe
- Personnes 6.2 Promouvoir la coopération et le réseautage entre les membres de l'équipe
- Personnes 6.3 Soutenir, faciliter et évaluer le développement de l'équipe et de ses membres
- Personnes 6.4 Renforcer les équipes en déléguant les tâches et les responsabilités
- Personnes 6.5 Reconnaître les erreurs et permettre l'apprentissage continu à partir des erreurs

Personnes 7 : Conflits et crises

- Personnes 7.1 Anticiper et si possible prévenir les conflits et les crises
- Personnes 7.2 Analyser les causes et les conséquences des conflits et des crises et choisir avec l'équipe les réponses appropriées
- Personnes 7.3 Arbitrer et résoudre les conflits et les crises ainsi que leurs conséquences avec l'équipe
- Personnes 7.4 Identifier et partager les enseignements tirés des conflits et des crises afin d'améliorer le travail futur

Personnes 8 : Ingéniosité

- Personnes 8.1 Créer et soutenir un environnement ouvert et créatif
- Personnes 8.2 Appliquer la pensée conceptuelle pour analyser des situations et définir des stratégies de solution
- Personnes 8.3 Appliquer les techniques d'analyse pour évaluer des situations, des informations et des tendances
- Personnes 8.4 Promouvoir et appliquer des techniques créatives pour trouver des alternatives et des solutions
- Personnes 8.5 Promouvoir une vision globale de la situation et du contexte afin d'améliorer la prise de décisions

Personnes 9 : Négociation

- Personnes 9.1 Identifier et analyser les intérêts de toutes les parties impliquées dans la négociation
- Personnes 9.2 Élaborer et évaluer les options et les alternatives qui ont le potentiel de répondre aux besoins de toutes les parties prenantes
- Personnes 9.3 Définir une stratégie de négociation conforme à ses propres objectifs et acceptable pour toutes les parties concernées
- Personnes 9.4 Parvenir à des accords négociés avec d'autres parties qui sont conformes à ses propres objectifs
- Personnes 9.5 Détecter et exploiter des opportunités supplémentaires de vente et d'acquisition

Personnes 10 : Orientation résultats

- Personnes 10.1 Évaluer toutes les décisions et actions par rapport à leur impact sur la valeur client et les objectifs de l'organisation
- Personnes 10.2 Équilibrer les besoins et les moyens pour optimiser les résultats et les succès
- Personnes 10.3 Créer et maintenir un environnement de travail sain, sûr et productif
- Personnes 10.4 Promouvoir et « vendre » le travail agile et ses résultats
- Personnes 10.5 Fournir des résultats et obtenir l'acceptation

Pratique 1 : Conception

- Pratique 1.1 Faciliter une compréhension commune des critères de réussite et s'assurer qu'ils sont documentés dans la vision
- Pratique 1.2 Examiner, appliquer et échanger les leçons apprises tirés de son propre travail agile et de celui d'autres équipes et communautés pertinentes
- Pratique 1.3 Déterminer la complexité et ses conséquences sur le fonctionnement de l'équipe
- Pratique 1.4 Sélectionner et examiner la méthode de travail agile en dialogue avec les équipes
- Pratique 1.5 Concevoir la méthode de travail initiale, puis la surveiller et actualiser

Pratique 2 : Exigences et objectifs

- Pratique 2.1 Définir la vision, prioriser les objectifs commerciaux et aligner le travail agile
- Pratique 2.2 Identifier et analyser les besoins et les exigences des parties prenantes
- Pratique 2.3 Prioriser en permanence les objets à livrer (*backlog items*) afin de maximiser la valeur fournie (A)

Pratique 3 : Périmètre et contenu

- Pratique 3.1 Définir la solution ou le résultat, en commençant par un produit minimum viable (PMV) ou commercialisable (PMC)
- Pratique 3.2 Garantir l'adéquation des objets livrés à la pratique et/ou au marché
- Pratique 3.3 Définir la structure de livraison pour les livraisons itératives successives
- Pratique 3.4 Établir et maintenir la configuration du périmètre

Pratique 4 : Déroulement et délais

- Pratique 4.1 Définir les objets pour la prochaine livraison
- Pratique 4.2 Estimer l'effort et le nombre d'itérations (ou de *sprints*)
- Pratique 4.3 Décider la feuille de route (y compris les étapes, les résultats, etc.)
- Pratique 4.4 Créer une séquence d'objets à livrer et planifier des livraisons incrémentielles
- Pratique 4.5 Surveiller les résultats en fonction du calendrier de mise en œuvre et réagir aux changements

Pratique 5 : Organisation, information et documentation

- Pratique 5.1 Évaluer et déterminer les besoins des parties prenantes en matière d'information et de documentation
- Pratique 5.2 Définir la structure, les rôles et les responsabilités dans le cadre du travail agile
- Pratique 5.3 Établir des infrastructures, des processus et des systèmes d'information
- Pratique 5.4 Modérer, valider et coacher les équipes agiles

Pratique 6 : Qualité

- Pratique 6.1 Développer, mettre en œuvre, surveiller et réviser les règles de qualité pour le travail agile qui ne compromet pas la qualité de chaque incrément
- Pratique 6.2 Examiner le travail agile et ses résultats pour s'assurer qu'ils continuent à répondre aux exigences de qualité pour chaque incrément
- Pratique 6.3 Vérifier la réalisation des objectifs de qualité et recommander les améliorations nécessaires
- Pratique 6.4 Planifier et organiser la validation des résultats du travail agile
- Pratique 6.5 Assurer la qualité tout au long du travail agile

Pratique 7 : Coûts et financement

- Pratique 7.1 Estimer les coûts de solutions ou de résultats
- Pratique 7.2 Établir le budget pour le travail agile
- Pratique 7.3 Assurer le financement du travail agile
- Pratique 7.4 Développer, établir et maintenir un système de gestion et de rapports financiers pour le travail agile
- Pratique 7.5 Surveiller les coûts et les finances pour identifier et corriger les écarts par rapport au plan financier

Pratique 8 : Ressources

- Pratique 8.1 Élaborer un plan stratégique des ressources afin d'augmenter les avantages pour les clients
- Pratique 8.2 Définir la qualité et la quantité des ressources nécessaires
- Pratique 8.3 Identifier les fournisseurs potentiels en ressources et négocier leur acquisition
- Pratique 8.4 Allouer et répartir les ressources en fonction des besoins définis
- Pratique 8.5 Évaluer l'utilisation des ressources et prendre les mesures correctives nécessaires

Pratique 9 : Approvisionnement

- Pratique 9.1 S'entendre sur les besoins, les options et les processus en matière d'approvisionnements
- Pratique 9.2 Contribuer à l'évaluation et à la sélection des fournisseurs et des partenaires
- Pratique 9.3 Contribuer à la négociation et à l'accord des termes du contrat qui satisfait toutes les parties concernées
- Pratique 9.4 Superviser l'exécution du contrat, adresser les problèmes et demander compensation si nécessaire

Pratique 10 : Planification et contrôle

- Pratique 10.1 Démarrer le travail agile, développer un plan global et en obtenir l'approbation
- Pratique 10.2 Initier et gérer la transition vers une nouvelle release
- Pratique 10.3 Gérer la performance du travail agile par rapport aux avantages clients et s'adapter si nécessaire
- Pratique 10.4 Rendre l'avancement transparent
- Pratique 10.5 Accueillir et exploiter les changements d'exigences lorsqu'ils contribuent à l'avantage concurrentiel du client

Pratique 11 : Opportunités et risques

- Pratique 11.1 Élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des opportunités et des risques pour le travail agile
- Pratique 11.2 Identifier les opportunités et les risques
- Pratique 11.3 Évaluer la probabilité et l'impact des opportunités et des risques
- Pratique 11.4 Sélectionner des stratégies et mettre en œuvre des mesures afin d'aborder les opportunités et les risques
- Pratique 11.5 Évaluer et surveiller les opportunités, les risques et les réponses mises en œuvre

Pratique 12 : Parties prenantes

- Pratique 12.1 Identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts et leur influence
- Pratique 12.2 Élaborer et maintenir une stratégie envers les parties prenantes et un plan de communication
- Pratique 12.3 Impliquer les clients, la direction et les sponsors
- Pratique 12.4 Impliquer les utilisateurs, les partenaires, les fournisseurs et autres parties prenantes pour obtenir leur collaboration et leur engagement
- Pratique 12.5 Construire, entretenir et mettre fin aux réseaux et alliances

Pratique 13 : Changement et transformation

- Pratique 13.1 Évaluer la capacité d'adaptation de l'organisation (des organisations) au changement
- Pratique 13.2 Identifier les exigences de changement et les opportunités de transformation
- Pratique 13.3 Élaborer une stratégie de changement ou de transformation
- Pratique 13.4 Mettre en œuvre la gestion de changement ou de transformation

Pratique 14 : Sélection et équilibrage

- Pratique 14.1 Identifier et analyser les avantages pour le client des objets à livrer, des itérations et des releases
- Pratique 14.2 Prioriser les objets à livrer, les itérations et les releases dans le portefeuille
- Pratique 14.3 Aligner l'évaluation et la livraison des objets à livrer, des itérations et des releases avec les objectifs stratégiques
- Pratique 14.5 Facilite des améliorations dans toute l'organisation

