

L'arrivée de l'agile à OCTO

Julien Kirch

Sommaire

Introduction	1
Christophe Thibaut	3
Pierre Pezziardi	8
Laurent Brisse	11
Philippe Kernévez	13
Marc Cherfi	17
Dominique Buinier	21

Introduction

Aujourd'hui, OCTO et l'agile, cela va de soi et l'on pourrait croire qu'il en a toujours été ainsi.

Pourtant, à ses débuts, OCTO faisait uniquement du conseil en architecture de SI, et était essentiellement composé d'architectes, comme en témoigne le premier logo :



Cabinet d'Architectes en Systèmes d'Information

Les agilistes sont arrivés dans les années 2000, amenant leurs nouvelles méthodes.

Si l'*eXtreme Programming* avait suscité l'intérêt des architectes pour ces idées, le rapprochement entre architectes et agilistes ne s'est pas fait en un jour ni sans heurts.

Certains des plus anciens se souviennent encore des trolls à rallonge sur les mailing-lists.

À l'heure où les « transformations agiles » ou « digitales » se multiplient, il est intéressant de comprendre ce changement qu'a vécu OCTO en son temps.

L'objectif est de raconter cette évolution de l'intérieur, 6 histoires de l'arrivée de l'agile à travers les témoignages de personnes qui l'ont vécu, et en tirer quelques leçons, sans vouloir en faire un modèle à reproduire.

Si chaque personne a vécu cette période différemment, quelques éléments font tout de même consensus :

- l'influence du contexte sur la perception du discours des agilistes : le manque de missions agiles rendaient leur discours difficile à entendre par des architectes qui avaient le sentiment de faire bouillir la marmite ;
- la violence des échanges entre les deux groupes, surtout dans les mailing-lists ;
- la sortie du conflit s'est faite lorsqu'une partie des architectes se sont rapprochés des agilistes, au point, pour certains d'entre eux, de

L'arrivée de l'agile à OCTO

basculer et d'abandonner l'architecture pour l'agile ;

- aucune baguette magique n'aurait pu permettre un changement plus rapide ou moins heurté, les outils de coaching qui auraient pu faciliter les choses – comme les rétrospectives – n'étaient pas encore bien connus à cette époque.

Merci à Sabine pour la relecture attentive.

Christophe Thibaut

Le 23 mars 2018



Christophe Thibaut est à OCTO depuis octobre 2005 et s'intéresse plus particulièrement aux différents aspects de [la prévention et du management de la qualité](#). Depuis quatre ans, il est dans la tribu Craft dont la vocation est d'aider les clients dans leurs pratiques de développement, principalement autour de la qualité.

Comment voyais-tu les architectes et l'architecture de SI avant d'arriver à OCTO ?

Quand j'ai commencé ma carrière, en 1988-1989, il n'y avait pas spécifiquement d'architectes : il y avait des chefs de projets, des développeurs qui connaissaient plus ou moins bien la technologie, mais pas d'architectes. J'ai vu apparaître ce métier spécifique chez mes clients.

Des architectes ont commencé à pointer le bout de leur nez quand j'étais chef de projet dans une grande banque. Je les entendais parler de technologies nouvelles, à l'époque c'était l'objet et CORBA. Ces interlocuteurs parlaient technique mais n'étaient pas impliqués dans des développements, ils s'intéressaient plus aux choix technologiques.

Ensuite, dans d'autres missions, j'ai d'abord vu des DBAs puis des architectes qui ne parlaient plus seulement de base de données et de modélisation mais aussi de l'ensemble de l'application.

C'était nouveau pour moi car, venant de la micro-informatique, j'avais l'habitude d'une certaine autonomie des équipes dans le design des applications.

Avant d'entrer chez OCTO, les architectes étaient des espèces de spécialistes-généralistes avec une approche relativement haut niveau donc assez abstraite. Certains étaient très crédibles mais d'autres racontaient n'importe quoi.

Qu'est ce qui t'as fait venir à OCTO qui se revendiquait comme un cabinet de conseil en architecture de SI ?

J'avais déjà des copains dans la place qui faisaient un travail de coaching autour de l'agilité, qui m'ont parlé d'OCTO en me disant que c'était différent de ce qu'on pouvait voir ailleurs et qu'on pouvait y faire des choses intéressantes.

À l'époque je cherchais à développer mes compétences en facilitation et coaching autour de l'agilité et notamment l'[eXtreme Programming \(XP\)](#).

Quelles ont été les premières réactions lorsque tu es arrivé à OCTO et que tu as commencé à côtoyer des architectes ?

Au début, ça a été un choc car très peu d'architectes partageaient ma conviction qu'on pouvait couvrir une application de test unitaires et que ça donnerait à cette application une certaine solidité pour le refactoring et le redesign. Il y a eu beaucoup de discussions sur ces sujets.

Un moment à OCTO, il y a eu ce qu'on a appelé les bleus et les gris. Les bleus, c'étaient les architectes et les gris les coachs, je crois que les couleurs avaient été choisies par Pierre Pezziardi. Cet étiquetage n'a pas été bien vécu par tout le monde.

Notre premier combat sur l'agile c'était le *big design upfront*. Il faut se rappeler de quoi on sortait : des années passées à faire des diagrammes UML dans [Rational Rose](#) pour l'ensemble des classes avant de toucher une ligne de code. L'enjeu c'était de dire : en faisant du XP et du TDD, vous avez un design évolutif et ce design est émergent.

Cette idée même de design émergent choquait pas mal les architectes, qui disaient que des personnes qui ont un savoir doivent prescrire les choses et prendre les décisions structurantes. Sur ce point le changement a pris quatre à cinq ans et ça a été un peu difficile.

D'un autre côté, quand on parlait outils et tests, les architectes étaient plutôt des alliés grâce à leur connaissance de l'écosystème Java.

Qu'est-ce qui était le plus difficile au début ?

La culture OCTO était très homogène. Quand on arrive, on est forcément très différent et il faut se faire sa place. J'avais quarante ans en arrivant et mon expérience m'a été utile pour m'intégrer.

J'avais une rhétorique assez bien affutée sur TDD, les tests et le design émergent, et j'exerçais ma rhétorique sur les mailing-lists et on se disputait avec les architectes.

Le plus compliqué c'était "qu'est-ce qu'on va faire pour aider nos clients ?". Ce n'était pas une question d'architecture mais une question commerciale : "est-ce qu'il y a une opportunité sur l'agile ?"

Quand je suis arrivé chez OCTO, on finissait de se poser cette question "est-ce qu'on va sur l'agile ou pas ?". Et finalement, on y est allé.

À quel moment l'équilibre entre architectes et agilistes est-il arrivé ?

L'équilibre est arrivé quand on a réussi à trouver du business pour tout le monde.

À un moment, les architectes se sont demandés quel allait être leur avenir chez OCTO. Ca n'a pas duré longtemps car on a continué le conseil en architecture, mais c'est arrivé.

J'ai longtemps cru que le poste d'architecte allait se dissoudre dans le travail autour du développement et de l'organisation, de la même manière que je crois que le poste de coach va se dissoudre dans le travail autour du dialogue de l'équipe.

L'agilité n'a plus fait question autour de 2010 : quand on préconisait une démarche de développement chez nos clients, c'était de l'agile, plus personne ne conseillait un cycle en V.

Avec les clients, comment se passait le mélange architectes / agilistes ?

Je me souviens d'un incident précis où j'ai cru que je n'allais pas rester à OCTO, pendant une réunion client avec un architecte OCTO où on parlait de la documentation du projet.

J'ai posé quelques questions et j'ai mis en évidence qu'un logiciel qui fonctionne vaut mieux qu'une documentation exhaustive, et que la documentation n'était pas une vraie priorité même si tout le monde disait le contraire.

En sortant l'architecte m'a dit que je ne devais pas remettre en question ce qui avait été défini avec le client et je me suis dit que ça n'allait peut-être pas fonctionner pour moi chez OCTO. Au final, ça a très bien fonctionné.

Au contraire en général les clients apprécient d'avoir des points de vue différents entre un agiliste et un architecte.

Qu'est-ce que les architectes t'ont appris ?

Les architectes à OCTO m'ont donné une conscience aigüe de la politique dans une entreprise, surtout dans une grande entreprise. Dans une grande entreprise, il y a du monde, donc certains des choix qui sont pris, et qu'il faut prendre, ont des conséquences très floues.

Dans un tel contexte il y a toujours de la politique : comment communiquer, avec qui, qui est avec moi dans l'entreprise pour faire évoluer une techno ou une méthode, et qui sera contre moi et qu'est-ce que je peux y faire ?

Ce n'est pas du tout la même approche que de coacher une équipe agile : quand on coache une équipe agile on essaie de s'écouter pour essayer d'aider l'équipe à s'améliorer.

Rétrospectivement, qu'auriez-vous pu faire pour que l'arrivée de l'agile à OCTO se passe mieux ?

Je pense qu'il y a une phase nécessaire d'appropriation des idées, et que l'appropriation des idées dit nécessairement conflit d'idées.

On ne peut pas être passionné par ce qu'on fait sans être parfois en conflit sur ce qu'on veut faire ou sur la manière dont on pense que cela doit être fait.

Je crois au consensus et pas au compromis.

Après tout ce temps, qu'est-ce que tu n'as toujours pas compris chez les architectes de SI ?

Ce que je n'ai toujours pas compris, c'est la question que je leur ai posée à la DuckConf : comment est-ce qu'ils influencent leurs entreprises ? C'est ce qui me tétaniserait si par absurde je devenais architecte de SI dans une grande entreprise.

Si je prétendais avoir des solutions viables et pérennes à des problèmes structurants et énormes comme la sécurité ou performance, comment s'y prendre pour convaincre un *board* de prendre la décision de mettre de l'argent ici plutôt que là ?

Comment avoir de l'influence dans l'incertitude alors que mon expérience est que les managers des grandes entreprises détestent l'incertitude ? Je ne sais pas comment font les architectes.

Pierre Pezziardi

Le 26 mars 2018



[Pierre Pezziardi](#) a cofondé OCTO en 1998. Directeur technique au début des années 2000 il est l'un de ceux qui font venir les agilistes. En 2012, il se lance dans des activités entrepreneuriales. Depuis 2013 aux [startups d'État](#) il coache des équipes qui travaillent sur des problèmes de politiques publiques sur un mode *lean startup*.

Comment voyais-tu les agilistes et l'agile avant que les agilistes n'arrivent à OCTO ?

Je savais qu'ils avaient une culture qui était extérieure à la nôtre. Nous avions une culture très technique d'architectes, c'est-à-dire d'assembleurs de briques. L'essentiel de notre offre était polarisée sur cette capacité à décrire des univers complexes et à faire les bons choix technologiques. Cela permettait de répondre à des vrais problèmes de productivité, mais ça ne résolvait pas tout.

J'étais un peu à la recherche d'un nouveau souffle, et j'ai vu des gens qui me sont plutôt apparus comme des illuminés, qui avaient des pratiques bizarres. L'agilité était alors peu développée en France : une petite conférence qui réunissait vingt personnes, un manifeste aux États-Unis, des développeurs comme [Martin Fowler](#), une littérature qui était peu connue.

Les agilistes avaient une maturité sur la lecture des organisations et du changement qu'il était important que les architectes acquièrent.

Un changement se produit avec les gens alors j'ai recruté une petite demi-douzaine d'agilistes en 2001-2002. Ça ne s'est pas passé sans heurts.

Les architectes ont dû faire leur deuil de leur posture prescriptiviste et des solutions magiques qui n'en étaient pas.

Quelles ont été les premières réactions lorsque la rencontre a eu lieu ?

On était une société d'architectes en costume qui faisaient du conseil, et là on avait des gens d'une autre obédience, donc ça a créé des conflits. Il y eu une sorte de défiance des troupes historiques. On avait modélisé ce conflit : on appelait ça les bleus et les gris.

On avait essayé de le désamorcer en insistant sur le fait que ça n'est pas parce qu'il y a des agilistes que ça va détruire les architectes. Mais ce n'est pas facile à entendre, surtout quand un des chefs s'occupe beaucoup des agilistes et moins des architectes parce qu'il accompagne l'innovation plus qu'il n'accompagne le business qui tourne.

Au final, l'agile s'est imposé quand on a réalisé qu'on pouvait être à la fois architecte et agiliste, et que cette double compétence était même très valorisée et souhaitable.

Comment s'est passé l'arrivée des agilistes chez les clients ?

On a fabriqué une offre, elle se vendait bien mais se heurtait à deux difficultés.

D'une part, elle se heurtait à des tensions entre ce qu'on voulait faire – c'est-à-dire des équipes autonomes – et les contextes – que permettaient-ils vraiment de faire ?

Parfois, les gens étaient terrorisés par le fait de donner de l'autonomie aux équipes. Les innovations génèrent du rejet, une peur du déclassement de la part de la caste des personnes qui tiennent les rênes.

D'autre part, même quand ça marchait, on se heurtait au problème de la finalité : rendre une équipe productive ne sert à rien si le projet n'a pas de sens. On a avancé avec des gens qui s'impliquaient et voulaient obtenir des

résultats, mais pour des projets qui ne servaient à rien. C'est ce qui a fini par me faire partir.

Combien de temps a-t-il fallu pour que vous trouviez un équilibre ?

L'arrivée d'un étranger oblige à un regard introspectif sur soi et ce changement est difficile. Le changement a mis trois ans, et il faut accepter cette durée.

On a tiré de cette expérience la "théorie de la frontière" qu'on trouve dans [une politique pour le SI](#). L'idée, c'est que dans une organisation il y a toujours une zone de rationalisation et une zone d'innovation séparées par une frontière.

Aujourd'hui, je fais la même chose dans l'État. C'est très compliqué d'innover au cœur d'OCTO, c'est très compliqué d'innover au cœur d'une administration ou au cœur d'une grande banque. Si vous voulez innover, il faut admettre qu'il y a deux légitimités qui vont s'affronter et que c'est comme ça.

Est-ce que rétrospectivement, il y a quelque chose que vous auriez pu faire pour que ça se passe mieux ?

Une plus grande empathie de ceux qu'on pourrait juger comme conservateurs ou réactionnaires. Ce n'est pas la lutte des méchants conservateurs contre les [gentils barbares innovateurs](#) qui vont améliorer les choses.

C'est une double légitimité : vous êtes légitimes à tenir la boutique telle qu'elle est, elle est imparfaite mais tous les jours on vous demande des comptes pour savoir si le système fonctionne. La mission principale de quelqu'un dans le système, c'est de le faire tourner.

J'ai peut-être poli mon discours à l'égard de ceux que je viens disrupter, mais le changement ne se fait pas plus rapidement. Il faut bien retenir la leçon que les individus sont inquiets, légitimement.

Laurent Brisse

Le 26 mars 2018



Laurent Brisse est un des architectes historiques d'OCTO. Il a quitté l'entreprise l'an dernier et il est désormais coordinateur architecture chez [Lectra](#).

Comment s'est passée l'arrivée de l'agile à OCTO ?

J'étais centré sur l'architecture donc l'agile n'était pas dans mes préoccupations principales. Mes premiers souvenirs portent plutôt sur les nouvelles façons de faire et les nouvelles méthodes de coaching que sur les aspects purement agiles. Je me suis appliqué ces méthodes pour réduire la boucle de feedback et travailler plus sur l'équipe que sur les personnes : travailler de manière collaborative, faire mieux participer nos clients aux ateliers...

Au niveau d'OCTO, ce que je retiendrais de la fusion entre l'agilité et l'architecture, c'est le passage du dossier d'architecture générale (DAG) au Cadrage 360°. C'est l'aboutissement des échanges entre des architectes qui voulaient poser un cadre dès le début et des agilistes qui voulaient immédiatement commencer les développements.

L'idée du cadrage 360° est que le seul engagement qu'on peut prendre au

lancement d'un projet agile est de pouvoir faire une première estimation – même si pas définitive ou engageante – en deux ou trois semaines. Une des forces d'OCTO a été de dire qu'on ne ferait pas de développement agile sans commencer par ce type de cadrage, et c'est devenu un réflexe.

Comment s'est passé le changement pour les clients ?

Jusqu'à ce moment, nous faisons de l'architecture, des POCs ou des projets techniques. L'agilité est arrivée en même temps que la volonté de faire du développement projet. Vendre du coaching agile était alors compliqué car les clients n'étaient pas prêts, c'est grâce au développement qu'on a pu vendre de l'agile et plus tard de l'UX.

Qu'est-ce qui manque encore aujourd'hui à l'approche agile ?

La gestion des moyens. De mon expérience, on travaille toujours avec un budget et il faut un minimum de prévisibilité. Les réticences des agilistes face aux estimations sont cohérentes : leur objectif premier est d'apporter de la valeur.

Mais un projet c'est aussi des priorités budgétaires et des personnes avec des carrières, je ne peux pas juste avancer de deux semaines en deux semaines. Pour moi la manière de s'y prendre en agile n'est pas encore très claire, le [no estimates](#) pourrait être une façon d'en sortir en estimant le minimum de choses nécessaires, mais cela reste très difficile de convaincre nos interlocuteurs.

Philippe Kernévez

Le 28 mars 2018



Philippe Kernévez est arrivé à OCTO début 2000 pour travailler sur l'architecture technique et J2EE. Depuis 2008 il est directeur technique de la filiale suisse d'OCTO.

Te souviens-tu de la manière dont tu voyais l'agile et les agilistes avant qu'ils n'arrivent à OCTO ?

On avait entendu parler de l'eXtreme Programming (XP), certaines personnes avaient des pratiques de développement autour du test automatisé ou de la qualité, mais on ne parlait pas d'agile en tant que tel. Sur la méthode ça se limitait en gros à Scrum.

Qu'est-ce qui a été le plus compliqué au début ?

Certains architectes voyaient l'agile comme de la gestion de projet, loin de la technique, et donc quelque chose qui ne les intéressait pas.

À l'inverse, l'architecture qui consiste à avoir une vision long terme, semblait à l'opposé de l'approche des agilistes – qui était plutôt de dire que la seule chose qui comptait était de faire ce dont on avait besoin pour la semaine.

À ce moment-là il y avait une vraie opposition. Notre point de vue était que les agilistes arrivaient dans une entreprise dont toute l'activité et le

développement reposaient sur l'architecture en disant "nous on est les agilistes et l'architecture c'est vraiment un truc inutile". Cela donnait un peu l'impression que, pour eux, l'architecture se limitait à la caricature de l'architecte dans sa tour d'ivoire, qui fait des plans à très long terme qui ne sont absolument pas implémentables.

De notre côté on avait l'impression que les agilistes étaient juste des doux rêveurs qui oubliaient qu'on avait une architecture, des contextes chez nos clients dans lesquels il fallait s'intégrer, et qu'on ne partait pas juste d'une feuille blanche pour faire un petit truc dans son coin.

L'opposition s'est cristallisée sous ces deux appellations : les bleus et les gris et ça a bien pris deux ou trois ans pour commencer à se dépassionner. Nous avons eu des échanges enflammés en interne, avec pas mal de tension dans l'équipe de direction technique qui dépendait de Pierre Pezziardi. Certains débats personnels ont été assez compliqués.

Des personnes comme Marc Cherfi ou [Guillaume Duquesnay](#) qui étaient reconnus comme de très bons experts techniques se sont mis à avoir envie de développer l'avantage des valences de coaches. Cela a contribué à briser cette barrière en établissant des ponts entre les deux groupes.

Comment s'est passée l'arrivée de l'agile chez les clients ?

Aujourd'hui l'agile s'applique à l'intégralité de la chaîne depuis métier jusqu'à la production, alors qu'à l'époque le périmètre était beaucoup plus restreint.

On réussissait très peu à impliquer les maîtrises d'ouvrage, quand on parlait d'agile il s'agissait essentiellement d'activité autour du développement comme d'avoir un backlog, ça consistait essentiellement à faire du Scrum.

En 2003-2004 avec Christophe Thibault on avait réussi sur un ou deux projets à embarquer le métier par les tests et à essayer de leur faire-faire du [Fitness](#), mais ça restait très anecdotique.

Les conflits internes se passaient sur les mailing-lists et n'étaient pas très visibles chez nos clients : malgré les divergences, les équipes étaient soudées du point de vue humain.

Auriez-vous pu faire quelque chose pour que ça se passe mieux ?

Peut-être qu'on aurait pu éviter certains conflits ou incompréhensions.

Au final c'est le temps et la publication d'une politique pour le SI qui ont permis de faire atterrir une vision partagée et de calmer les choses.

Je ne suis pas certain qu'on aurait pu le faire plus tôt car il fallait avoir une certaine maturité pour l'écrire, et même si on l'avait sortie plus tôt il n'aurait peut-être pas eu les mêmes effets.

Qu'est-ce que l'agile a changé dans ta manière de travailler ?

L'agile a mis de la cohérence sur un certain nombre d'intuitions ou de choses qu'on faisait ponctuellement : on savait qu'on voulait faire des tests automatisés, qu'on avait envie de bosser avec les gens du métier et de déborder sur des aspects de la production...

L'agile m'a donné un discours sur la totalité du process, les étapes à respecter et la manière de mettre une équipe en ordre de marche sur un projet.

Aujourd'hui penses-tu qu'on puisse être architecte SI sans faire d'agile ?

Aujourd'hui, dans beaucoup d'organisations, on peut malheureusement encore faire une belle carrière d'architecte sans faire d'agile. Mais je ne crois pas qu'on puisse être utile en faisant de l'architecture de SI sans intégrer la dimension agile.

Pour moi les architectes devraient être partie prenante des process de développement, et les process de développement devraient être massivement basés sur de l'agile, par conséquent un architecte qui ne fait pas d'agile ça n'a pas de sens.

Après tout ce temps, qu'est-ce que tu n'as toujours pas compris chez les agilistes ?

Le rejet de certaines technologies pour une partie des agilistes. On est d'accord avec eux que certaines technologies, comme Java, ont plein de

défauts. Mais ça ne veut pas dire que pour faire de l'agile, il soit nécessaire d'utiliser Ruby on Rails.

Les systèmes de nos clients sont complexes et ont besoin de cohérence, ce qui signifie qu'il y a des règles qu'on peut changer mais d'autres qu'il faut respecter. Changer la méthode de travail sur un système qui a quelques dizaines d'années est déjà une tâche difficile, on ne peut pas changer en même temps l'ensemble des technologies.

Les agilistes qui sont venus à OCTO ont dû apprendre à choisir les messages à passer aux clients : ils sous-estimaient le bruit engendré quand on dit trop de choses.

Marc Cherfi

Le 3 avril 2018



Marc Cherfi est arrivé à OCTO en 2004 en tant qu'architecte logiciel et architecte de SI. Il a travaillé à la direction technique avec Pierre Pezziardi. L'arrivée des agilistes l'a amené à expérimenter de nouvelles pratiques sur ses missions d'architecture pour ensuite changer de métier. En 2007, il a commencé à aborder le sujet du changement sous d'autres angles que celui de l'agile pour travailler aujourd'hui sur le [culture hacking](#).

Comment s'est passée l'arrivée des agilistes à OCTO ?

Comme une phase d'émulation, parfois agressive dans les débats et avec plus ou moins de mauvaise foi, des trolls qui pouvaient être poussés loin dans les mailing-list et puis parfois des pépites. Cela m'a beaucoup inspiré et parfois aussi heurté.

On interprétait le discours des agilistes comme des trolls parce que ce qu'ils disaient nous piquait et qu'au fond leurs diagnostics étaient justes. Cette phase parfois un peu chaotique montrait bien que nous étions en train de basculer.

J'ai beaucoup apprécié les premiers [ateliers du changement](#) par Emmanuel Gaillot sur l'accompagnement au changement. Ils m'ont beaucoup inspiré et m'ont permis de nouer des liens puis de m'appuyer sur ces personnes de

temps en temps. En agile, tout était à faire : nous n'avions rien sur quoi nous baser et le métier de coach n'était pas reconnu en tant que tel. On ne nous appelait pas en mission pour ça.

À cette époque, j'ai basculé dans l'agile, tout seul dans mon coin. Par exemple, dans un audit d'architecture et de pratiques de développement, j'ai commencé à me mouiller en mettant en place une dynamique d'organisation plutôt agile et collaborative.

Qu'est-ce qui faisait que les choses avançaient ?

À l'époque, nous avons une capacité à faire descendre le niveau de violence des échanges par de l'informel : prendre des bières ensemble, se croiser en mission ou s'envoyer des petits messages. Ainsi, j'ai été deux ou trois fois chahuté parce que j'avais une approche un peu plus ouverte et souple, par exemple sur les cellules d'architecture, mais souvent, ensuite, il y avait des excuses et des explications entre deux portes.

Nous pouvions donc nous lâcher et, en même temps, quand nous dépassions les bornes, nous avons cette capacité de régulation ou on nous invitait à l'avoir, car on voulait préserver le lien malgré tout. Nous savions alors mettre en conflit les choses, même si la communication était parfois maladroite.

Nous n'étions pas très nombreux à l'époque, c'est un élément-clé car cela permettait des régulations directes.

Assumer ce conflit était une marque de fabrique d'OCTO, Ludovic Cinquin contre Pierre Pezziardi en était une représentation à l'échelle de la direction. Je ne dis pas que l'un ou l'autre avait raison car ce n'était pas l'essentiel, l'essentiel était le fait d'assumer et donc d'aller au fond de ce conflit. Ce conflit créait de la variété et au final, c'était appréciable, on ne nous disait pas "choisissez votre camp ou disparaissez". Aujourd'hui, il y a plus de monde et paradoxalement davantage d'homogénéité, on se prive donc de la puissance de la confrontation.

Le troisième aspect, c'était l'envie de faire du nouveau, même s'il était variable d'une personne à l'autre. Cette envie était déjà dans la construction d'OCTO avant même l'arrivée des agilistes, sinon on n'aurait pas embauché des gens comme ça.

Comment as-tu vécu cette période ?

Je pouvais monter dans les tours à l'époque, ou être indigné à ma manière. Souvent, cela voulait dire le garder pour moi, car je ne suis pas du genre troll, mais il m'est arrivé de répondre aussi ou de critiquer, d'être un peu cynique, voire méchant.

Sur la tendance, je pense que je le vivais très bien, car c'était hyper stimulant, cela m'a incité à participer : je n'ai pas participé à l'atelier du changement par hasard.

Je suis content qu'on m'ait fait violence, car cela m'a transformé et grâce à cela j'ai changé de métier et je ne le regrette pas aujourd'hui.

Et avec les clients, comment passait le mélange entre architecte et agiliste ?

Ça ne se passait pas toujours bien, je crois. Dans certaines missions, le client critiquait nos démarches ou les Octos se critiquaient entre eux. Les missions sur l'agile n'étaient pas très nombreuses au début : on cherchait le marché et le marché n'était pas du tout réceptif.

Les agilistes ont été des pionniers dans leur discours. Certains se sont épuisés à convaincre.

Des gens comme moi se sont inscrits dans leur sillage : nous testions des trucs dans des missions qui n'étaient pas forcément agiles au sens strict sans forcément vouloir tout révolutionner. La question était de faire autrement un métier de conseil et d'apporter une nouvelle dimension au regard de consultant.

Au final, ce sont les consultants architectes qui ont le mieux vendu l'agilité, les architectes de l'époque dont certains ont changé de métier depuis.

Après, des succès ont confirmé notre approche puis le fait de mener à bien des projets a permis de l'emporter.

Qu'est-ce que ça a changé à l'architecture ?

On ne fait plus les missions de la même manière, il y a beaucoup plus de mise en conversation, de co-construction. L'agilité a apporté l'idée qu'un plan dressé dans son coin ne sert à rien, cela a commencé avec la déconstruction de l'architecte "tour d'ivoire".

Quand je me retrouvais dans une cellule d'architecture au dernier étage de la tour d'ivoire et que je proposais d'aller faire du binomage pour aller expliquer aux équipes projets les frameworks qu'on préconisait, on me regardait avec de grands yeux.

Ensuite, dès son origine, le métier d'architecture est un boulot d'abord organisationnel. Les architectes devraient donc être les premiers à pousser les approches collaboratives, ce qui n'a pas toujours été le cas.

Faire de l'architecture en s'affranchissant de cette dimension, cela veut dire prendre le risque que le plan termine dans un placard ou, pire, soit mis en œuvre et détruit les compétences et les envies des uns et des autres et au final les liens entre les personnes.

Dominique Buinier

Le 3 avril 2018



Dominique Buinier est entrée à OCTO en juillet 1999. Elle y a exercé différents métiers : consultante, ingénieure d'affaires, directrice des opérations, directrice commerciale, directrice de l'assurance puis de l'entité banque-assurance. Depuis deux ans, elle occupe à nouveau des responsabilités transverses, notamment dans la [Skool](#) facilitant l'intégration des juniors.

Pour toi qui n'a jamais été dans aucun des deux groupes (architecte ou agiliste), comment s'est faite l'arrivée de l'agile ?

Je ne crois qu'on avait planifié de faire une transformation vers l'agile ! À l'époque, on ne savait pas faire d'agile, donc on testait une nouvelle démarche et ce n'était pas si facile que ça. On avait des convictions, on trouvait que la démarche avait du sens mais on ne savait absolument pas si allait réussir à faire basculer nos clients. On sentait que c'était une piste très intéressante mais on ne le conceptualisait pas en se disant "c'est notre stratégie, on y va à fond".

De mon point de vue, plusieurs plusieurs faisceaux se sont rejoints.

D'abord l'intérêt autour de l'[eXtreme Programming \(XP\)](#) de la part des architectes, avec en particulier les tests unitaires automatisés qu'on commençait à mettre en œuvre.

Ensuite, à cette époque, on faisait du conseil en architecture, des POCs, des développements de frameworks, mais pas de développement projet. Et on voyait les équipes de delivery chez nos clients qui souffraient et les projets qui n'aboutissaient pas. On entendait parler de nouvelles méthodes qui pouvaient répondre à ce type de problèmes : pourquoi ne pas les appliquer et faire aussi du projet chez OCTO ?

Le dernier, c'est l'embauche de personnes qui étaient très inspirées par ce qui se faisait aux États-Unis.

L'arrivée des coachs s'est-elle bien passée ?

Il y a eu une confrontation assez forte. D'un côté, ce qu'ils apportaient était intéressant.

Mais d'un autre côté, on n'arrivait pas à leur trouver de missions. Ils avaient des postures très marquées, donc on les percevait parfois comme des donneurs de leçons hors-sol alors que les architectes étaient sur le terrain et faisaient "bouillir la marmite".

Je me souviens avoir fait de nombreuses avant-ventes où l'on expliquait aux clients ce que c'était l'agile pour qu'ils essaient : qu'il n'y avait plus besoin de phases de spécifications longues et laborieuses, qu'on faisait des cycles itératifs où on déployait en production à chaque fois. Et les clients nous répondaient "intéressant..., mais pas chez moi".

Comment s'est trouvé l'équilibre entre architectes et agilistes ?

L'équilibre est arrivé quand des architectes se sont mis à faire de l'agile, c'est à dire quand petit à petit des gens ont commencé à faire le pont entre les deux sans posture trop forte.

L'équipe des premiers agilistes était inspirante dans la théorie, mais les concepts de l'agile se sont vraiment diffusés quand on a commencé à avoir des gens qui étaient des faiseurs sur des projets. C'était l'époque où on

commençait à aller plus loin avec les clients que simplement de la prestation de conseil.

À entendre les différentes personnes, j'ai l'impression que les architectes se sont plus rapprochés des agilistes que les agilistes des architectes, est-ce le cas ?

Les agilistes ne se sont pas beaucoup déplacés car ils s'étaient déplacés avant : dans l'ensemble, ils avaient un background technique et avaient découvert l'agile et le coaching. La technique n'était donc plus vraiment leur sujet.

Rétrospectivement, qu'auriez-vous pu faire pour que ça se passe mieux ?

On aurait pu faire ça beaucoup plus facilement avec les outils d'animation dont on dispose aujourd'hui. Faire des rétrospectives, provoquer le fait que les gens échangent, étudier les douleurs... Mais on ne les connaissait pas à l'époque.