



Zen
Agile
Practices

Benoît DARROUX

*Version 1.61801
Dépôt légal Mars 2023*

Sommaire

Sommaire	2
Avant-propos	3
Pour qui s'adresse ZAP ?	3
La pratique est la voie	4
Organisons le travail	5
Le cycle de développement	6
Kikaku, la planification	6
Kaizen, l'amélioration continue	9
Kaikaku, le changement radical	11
Mitori geiko, la communication active	12
Muda, mura et muri face au ZAP	14
Conclusion	15
À propos de l'auteur	16
Crédits	16

Avant-propos

De nombreux cadres Agile proposent leur interprétation du Manifeste pour le développement Agile de logiciels de 2001¹, chacun apportant sa propre vision et ses règles pour atteindre ses objectifs. Nous basant sur les pratiques réellement implémentées depuis plusieurs décennies ainsi que sur les retours de nombre de ces cadres, nous proposons un modèle simplifié et cohérent pour progresser au mieux dans la culture **Agile**.

ZAP met à disposition des comportements, des idées cohérentes entre elles, un état d'esprit permettant de suivre n'importe quel modèle répondant aux principes, qu'il soit petit ou à l'échelle.

ZAP propose un cadre minimal et minimaliste pour conduire n'importe quel type de projet en suivant les principes ancestraux de la philosophie Zen : *vivre dans le présent, ici et maintenant*.

Pour qui s'adresse ZAP ?

Pourquoi la philosophie Zen est-elle compatible avec l'Agilité? Au VI^{ème} siècle de notre ère, le moine Bodhidharma disait déjà : « *Le Zen est une pratique qui nous pousse à faire l'expérience de ce qui est, à le réaliser, à l'actualiser.* ». Cette citation résonne harmonieusement avec les principes du Manifeste pour le développement Agile de logiciels. Le but du ZAP est de permettre à une équipe de créer de la manière la plus efficace et de s'affranchir des contraintes liées à des objectifs vains en se détachant de la solution finale.

ZAP ne propose pas de réaliser la meilleure solution face à un objectif, mais permet au contraire de créer le meilleur compromis qui améliorera rapidement une situation problématique. Seng-ts'an, contemporain de Bodhidharma résumait déjà ce mode de pensée : « *Pas besoin de chercher la vérité, il suffit de mettre fin aux vues fausses.* ».



¹ <http://agilemanifesto.org/>

ZAP est compatible à tous types de projets : petits, grands (dits à l'échelle), informatiques, procéduraux, etc., tout ce qui est en rapport avec l'amélioration continue.

ZAP s'inspire des cadres les plus en vogue, comme le *Scrum*², le *Lean*³, l'*eXtrem Programming*⁴, pour n'en conserver que l'essence tout en maintenant systématiquement une volonté de dépouillement et de réflexion sur le travail accompli. Vous retrouverez ici des concepts partagés par ces autres modèles, nous vous invitons à les consulter pour mieux apprécier nos propositions.

La pratique est la voie

« Le bonheur n'est pas au bout du chemin, le bonheur est le chemin. »

~ proverbe zen



Telle la philosophie Zen, c'est la pratique répétée qui nous permet de nous détacher des activités à accomplir. La pratique du ZAP ne mène nulle part si ce n'est à prendre du recul sur la nature de notre travail. Être sans but ni recherche de profit se matérialise par le concept de *mushotoku* (無所得). En ce sens, rien ne peut réellement être attendu de ce groupe de personnes (que nous détaillerons plus bas) réunies pour collaborer sur une tâche commune. L'accomplissement de ce groupe n'est que la somme de leurs pratiques.

Chacune des propositions énoncées ci-après peuvent et doivent être adaptées par l'équipe. Elles ne sont présentées dans ce document qu'afin de guider dans un premier temps les acteurs du changement.

² <https://www.scrum.org/>

³ https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_software_development

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Extreme_programming

Le premier élément servant à résumer une quelconque activité est la définition de l'**ikigai** (生き甲斐).

L'**ikigai** :

- ❑ doit résumer pourquoi l'équipe existe ainsi que son idéal de travail,
- ❑ doit tenter d'améliorer une situation sans proposer de solution,
- ❑ doit être exprimée de manière simple,
- ❑ doit énoncer simplement les bénéfices espérés,
- ❑ doit proposer des critères pour évaluer son atteinte..

Par chacun de ces points, nous souhaitons partager de manière efficace notre situation pour laisser à l'équipe le choix de proposer l'amélioration qu'elle pense pouvoir implémenter au mieux. Il faut prendre du recul par rapport à notre activité. Miyamoto Musashi, artiste, philosophe et escrimeur japonais du XVII^{ème} siècle, exprime ce point de vue par l'expression **enzan no metsuke** (遠山の目付) - regarder les montagnes au loin - ne pas s'arrêter à la première idée conçue.

Un **ikigai** correctement rédigée commence par :

Nous sommes convaincus que... et nous croyons y arriver car...

Nous souhaitons améliorer... et nous constaterons son atteinte grâce à ...

Organisons le travail

« Le monde "n'a pas besoin d'être gouverné" ; en fait, il ne devrait pas "être gouverné", car le bon ordre résulte spontanément quand les choses sont laissées à leur cours. »
~ Zhuāngzǐ

Aucune hiérarchie n'est nécessaire au bon déroulement d'un projet lorsque les enjeux et l'**ikigai** sont partagés. ZAP nomme tous les acteurs du projet sous le terme **d'artistes**.

Sans hiérarchie, la responsabilité est partagée par tous, ce qui induit un sentiment d'appartenance et d'esprit d'équipe plus important. Sans laisser place à la pression, chaque artiste usera de ses qualités pour permettre à l'ensemble du groupe de progresser. À tour de rôle, les artistes peuvent devenir garant de certains



événements et selon leur motivation, proposer leur propre amélioration.

Pour s'assurer que tout se déroule dans un cadre serein, les artistes veilleront systématiquement à ce que la liberté de parole et la confiance en l'équipe restent acceptables et dignes. **Gaman** (我慢) est un concept nous forçant à rester digne en toutes circonstances et à aider son prochain à le rester également. Si un artiste ne se sent plus à sa place, il est nécessaire que ses camarades soient empathiques et cherchent à rétablir la sérénité dans le groupe.

Le cycle de développement

« Si vous n'atteignez pas votre but, réajustez-le. »

~ Confucius

ZAP s'inspire des boucles de développement Agile et de la calligraphie de l'*ensō*, symbole Zen de la vacuité et de l'achèvement.

La calligraphie de l'*ensō* représente les deux grandes valeurs du ZAP - communes à l'Agilité : produire de manière itérative (en planifiant chaque étape utile) et incrémentale (en apportant une plus-value à ces étapes). Ces deux valeurs sont indissociables et sont mises en avant par les concepts de **kikaku** et de **kaizen**.

Kikaku
企画



Kaizen
改善

Kikaku, la planification



Une fois l'*ikigai* partagé, les *artistes* proposent un ensemble **d'histoires**, toutes indépendantes entre elles autant que possible. Ces *histoires* doivent répondre au besoin et permettre aux activités imaginées d'accomplir l'*ikigai*.

ZAP propose d'écrire chaque *histoire* suivant ce modèle :

*Nous pensons que <l'ikigai> sera atteint
par le biais de <ce critère>
en réalisant <cette activité>.*

Il convient ensuite d'étudier chaque *histoire* via :

- ❑ sa **narration**, reflet de l'autonomie des *artistes* pour accomplir l'*histoire*.
- ❑ son **utilité**, reflet de la valeur ajoutée de cette implémentation.

Rappelez-vous qu'une appréciation n'est qu'une valeur subjective donnée par une personne à un instant. Elle ne reflète pas une réalité et encore moins l'affirmation d'un engagement. La notion de **wabi sabi** (侘寂) nous rappelle qu'il faut savoir accepter l'imperfection - même en nous.

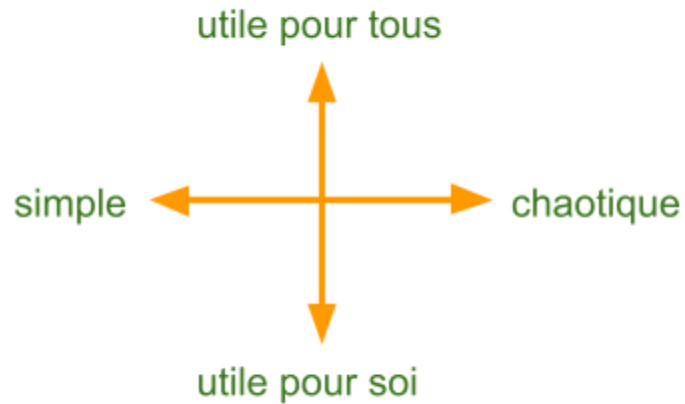
ZAP propose aux *artistes* de catégoriser la narration des *histoires* suivant les 5 éléments : l'air, l'eau, le bois, le métal et le feu.

- ❑ **l'eau, la simplicité** : l'*histoire* est facilement compréhensible, l'*artiste* sait comment faire, il a peut-être déjà travaillé sur une *histoire* semblable.
- ❑ **le bois, la difficulté** : l'*artiste* ne sait pas travailler l'*histoire* tout seul, mais il sait qui peut l'aider ou comment apprendre et s'améliorer.
- ❑ **le métal, la complexité** : l'*artiste* ne sait pas travailler l'*histoire* seul et ne connaît personne pour l'aider. Il devra analyser, entreprendre des recherches, sans savoir s'il parviendra à son but.
- ❑ **le feu, le chaos** : l'*artiste* n'a aucune idée du travail à réaliser.
- ❑ **l'air, le désordre** : l'*artiste* ne sait pas catégoriser son *histoire*. Cet état ne doit pas demeurer, il conviendra d'analyser l'*histoire* pour qu'elle appartienne à un autre élément.

Ensuite, ZAP propose de situer chaque *histoire* suivant la valeur de son utilité :

- ❑ **l'histoire est utile pour tout le monde** : "Quand tu t'aperçois qu'il ne manque rien, le monde entier t'appartient." (proverbe zen).
- ❑ **l'histoire est utile pour autrui uniquement** : "- Je suis découragé Maître, que dois-je faire?
- Encourage les autres." (Soen Nakagawa).
- ❑ **l'histoire est utile pour soi uniquement** : "Donne, même si tu as peu." (Le Dhammapada).

Pour ordonner les *histoires*, ZAP propose de les classer suivant leur **Désir**. Ce **Désir** est défini de la manière suivante en déposant chaque *histoire* les unes par rapport aux autres sur deux axes (la narration en abscisse et l'utilité en ordonnées) :



Le classement propose de commencer par l'*histoire* la plus simple et ayant la plus grande utilité (en lisant en diagonale du coin supérieur gauche vers le coin inférieur droit). Elle est de tous les points de vue la plus désirable à accomplir.

Une fois l'ordonnancement obtenu, nous proposons :

- d'isoler les éléments inutiles et
- d'améliorer ceux qui sont importants.

Les *artistes* sélectionnent un lot d'*histoires* qu'ils pensent être en mesure de produire pendant un cycle, sans se préoccuper du temps ni du nombre d'intervenants sur ces travaux. Ils répètent ce procédé jusqu'à épuisement des *histoires*.

Une première étude consiste à critiquer le contenu du dernier cycle ainsi prévu :

- est-il utile ?
- peut-on s'en passer ?
- pourquoi le réaliser ?

Si aucune réponse argumentée ne permet de maintenir le contenu, ce dernier est entièrement retiré. Cette étude est à mener à nouveau jusqu'à ce que le contenu du dernier cycle soit nécessaire.

En toute logique, le résultat représente l'ensemble des *histoires* essentielles au projet - que le ZAP nomme *récit*⁵ - et sont en étroite corrélation avec l'*ikigai* exprimé.



⁵ Lointain cousin du Product Backlog des modèles comme Scrum.

Dōgen Zenji, moine bouddhiste du XIII^{ème} siècle résumait déjà la nécessité de se concentrer uniquement sur ce qui est important et d'éliminer le superflu sans compromettre l'intégrité du produit en nous rappelant qu' «une seule goutte de rosée peut contenir la lune et le ciel tout entier. ».

Le premier cycle uniquement est ensuite détaillé. Au lieu de scinder et détailler ces *histoires* en tâches, ZAP recommande d'isoler les étapes où l'autonomie du ou des *artistes* est réduite. *Devons-nous prendre une décision ? Attendons-nous qu'une décision soit prise par une tierce personne ? Quand cette décision sera-t-elle connue ? Occupons-nous ou serons-nous dépendants d'une ressource extérieure?*

Avant de commencer à travailler, il est nécessaire de s'assurer si ce rythme prévu ou si les *histoires* et leurs étapes clefs sont en adéquation avec les compétences des *artistes*. ZAP propose de consulter l'équipe et de discuter de la réalisation complète ou non du cycle dans de bonnes conditions.

Si les *artistes* ne sont pas confiants, il est nécessaire de comprendre pourquoi et de réajuster le contenu, quitte à réaliser à nouveau toutes les études précédentes.

Thich Nhat Hanh, un moine bouddhiste contemporain, nous rappelle à sa manière : «Buvez votre thé lentement, avec respect, comme si il est l'axe sur lequel la Terre tourne – lentement, de façon égale, sans se précipiter vers l'avenir. ». Rien ne sert de vouloir implémenter tout le contenu du cycle si ce dernier est à refaire plus tard.

La planification terminée, il est temps d'accomplir le contenu de l'itération et d'améliorer le produit actuel.

Kaizen, l'amélioration continue



L'amélioration passe par l'implémentation des *histoires* et l'impact de ces dernières sur notre réalisation et notre façon de travailler.

Pour apaiser l'équipe lors du cycle et éviter qu'elle ne soit frustrée quant à la difficulté de terminer les *histoires*, aucune mesure ne sera calculée. L'équipe peut constater les écarts entre les descriptions des *histoires* et leur impacts réels. Dans ce cas, chacun doit apporter son soutien aux *artistes* pour comprendre cette différence et entreprendre des actions préventives. Le cycle s'améliore en permanence.

Les *artistes* doivent mettre en avant les actions positives et non les réprimandes face à une absence ou un cycle incomplet.

ZAP recommande de construire le dialogue autour du *Principe des Trois Réalités*⁶, le **Sangenshugi** (三現主義) :

- ❑ *genba* (現場) : quel est l'endroit précis où le problème se produit ou se détecte,
- ❑ *genshi genbutsu* (現地現物) : qu'est ce qui est affecté par le problème,
- ❑ *genjitsu* (現実) : quelles sont les données chiffrées permettant de quantifier le problème.

ZAP préfère terminer une seule *histoire* entièrement plutôt que de forcer les *artistes* à implémenter le plus d'activités possibles pendant le cycle. Seule l'utilité globale est reportée et cette donnée correspond à l'utilité de toutes les *histoires* terminées.

Une fois le cycle terminé, quel que soit le volume d'*histoires* abouties, les *artistes* sont invités à présenter leur résultat aux parties prenantes pendant **l'oubaitori** (桜梅桃李). Lors de cette présentation, nous ne comparons le résultat actuel qu'aux résultats précédents - nous nous comparons à nous-même et non aux autres. Toutes les évolutions sont rassemblées et introduites dans le *récit* en tant que nouvelles *histoires*. Les *histoires* toujours présentes doivent à leur tour être étudiées pour juger de leur pertinence à être conservées dans le *récit*.

Souvenez-vous qu'il faut parfois se détacher du *récit* pour en écrire une suite. Les *histoires* anciennes risquent de le rester et compromettre la cohérence de votre *ikigai* - qui lui - évolue en permanence.

ZAP propose de se concentrer sur les aspects positifs du projet et invite à utiliser des outils prônant le retour d'expérience et l'écoute. Une fable Zen rappelle le dialogue d'un moine demandant à son maître comment faire lorsque des centaines de milliers de myriades de choses arrivent tout d'un coup. Le maître lui répond de ne pas leur faire obstacle.



⁶ Voir https://fr.wikipedia.org/wiki/San_gen_shugi

ZAP propose de tous se concerter autour des événements bénéfiques, positifs et enrichissants qui ont pu survenir pendant le cycle. Dans un premier temps, chaque personne partage un ou plusieurs de ces événements en détaillant à chaque fois :

- ❑ ce qu'elle a apprécié de la part des autres,
- ❑ pourquoi cet événement était important pour elle.

Dans un second temps, l'équipe imagine le nouvel *ikigai* qu'elle souhaite réaliser lors du prochain cycle, puis analyse les axes d'amélioration qui la conduirait vers ce nouvel idéal.

L'équipe trouvera de concert des axes d'améliorations et des actions préventives pour le prochain. Toutes ces actions seront prises en compte immédiatement.

En fin de cycle, l'équipe doit avoir assez d'autonomie, de souplesse et de soutien pour proposer une nouvelle solution, voire remettre en question le précédent travail. Le **kaikaku** (改革) ou réforme complète est une éventualité permanente.

Au fil de ces moments d'introspection, l'équipe surmontera les quatre maux qui, comme l'enseignent les arts martiaux, peuvent déstabiliser l'esprit :

- ❑ *kyô* - 驚, la surprise : face à un environnement changeant en permanence, toute modification doit être accueillie et non redoutée.
- ❑ *ku* - 恐, la crainte : de l'échec face à une solution encore floue.
- ❑ *gi* - 疑, le doute : de ses propres capacités pour résoudre ses obstacles.
- ❑ *waku* - 惑 : l'hésitation : entre différentes stratégies qui nous fige dans l'inaction.

Kaikaku, le changement radical

*« Le détachement est la méthode et qui connaît le détachement est Bouddha.
Une fois que l'on est détaché de tout, on n'a pas d'autre réalité à trouver. »*

~ Huang Po



Nous évoluons dans un monde de choix et la plupart du temps, ces choix sont erronés. Dans un contexte de remise en question permanente, il est évident que nous ferons beaucoup d'erreurs. Chaque illusion ou fausse idée - **sakkaku** (錯覚) - doit être isolée et acceptée. Échouer fait partie de l'apprentissage quotidien.

ZAP recommande de se détacher au maximum des activités, de ne pas créer de lien « affectif »

avec elles : s'il faut se débarrasser de la solution réalisée, faisons-le et recommençons.

Changer de direction pour prendre un meilleur chemin se nomme **kaikaku** (改革). Si un projet doit se terminer, il se termine. S'il doit changer de stratégie, il évoluera. Chaque décision doit permettre à tous de s'épanouir, quitte à arrêter tout développement. Le changement peut être aussi brutal que cela. La maxime **shikita ga nai** (仕方がない) nous enseigne qu'il faut laisser partir ce que vous ne pouvez changer. Certaines choses échappent à notre contrôle et c'est ainsi.

Si un changement doit s'effectuer, pensez à modifier tout d'abord votre culture. Adaptez continuellement votre environnement à vos besoins plutôt que votre personne aux contraintes de l'environnement. Le changement s'organise par et pour les personnes.

Le *kaikaku* rejoint le *kaizen* pour ne former qu'une et une seule voie, celle de l'intérêt commun.

Mitori geiko, la communication active

« Rien n'existe jamais tout à fait indépendamment du reste. Tout est en lien avec tout. »
~ Bouddha

Le pire ennemi d'un projet est l'isolement : croire être la seule équipe à rencontrer vos difficultés et à savoir les surmonter est une illusion - *sakkaku*. Lorsque les activités issues du *kaizen* sont achevées, ZAP recommande de partager les conclusions de ces dernières avec l'ensemble des personnes qui vous entourent. C'est une première étape pour rompre l'isolement mais elle n'est pas suffisante.

ZAP recommande de s'impliquer plus activement en observant les autres groupes, en s'inspirant de la richesse des projets environnants. **Mitori geiko** - 見取り稽古 - (apprendre en observant) est une pratique martiale qui prône le ressenti, la compréhension par l'exemple plutôt qu'un long discours.

L'amélioration continue est enrichie par un apprentissage permanent du travail d'autrui, une ouverture à d'autres pratiques, de nouvelles conclusions et enfin, un



partage simple (sans arrière pensée d'harmonisation du travail) dont le seul but est de rompre une routine.

Cette activité salutaire permet en plus de prendre du recul sur ce que nous avons accompli, sur notre efficacité, la qualité de nos réalisations, sur nous-même.

Pour rendre cette communication active, le ZAP propose certaines recommandations quant au déroulement des réunions quotidiennes⁷. Ces lieux de rencontre doivent servir l'équipe et la débloquer face aux obstacles rencontrés. ZAP recommande de remplacer les trois questions trop classiques⁸ et révélatrices d'une hiérarchie masquée par :

- qui travaille et jusqu'à quelle date sur une action partagée par l'équipe ?
- quelle décision doit être prise ?

Grâce à ce cycle court de prise de décisions, l'équipe est capable d'identifier les obstacles internes (par la première question) et également les obstacles externes (par la seconde question) qui le plus souvent seront résolus.

⁷ Souvent nommées Daily, Daily Stand-up, Daily Meeting ou bien Daily Stand-up Meeting.

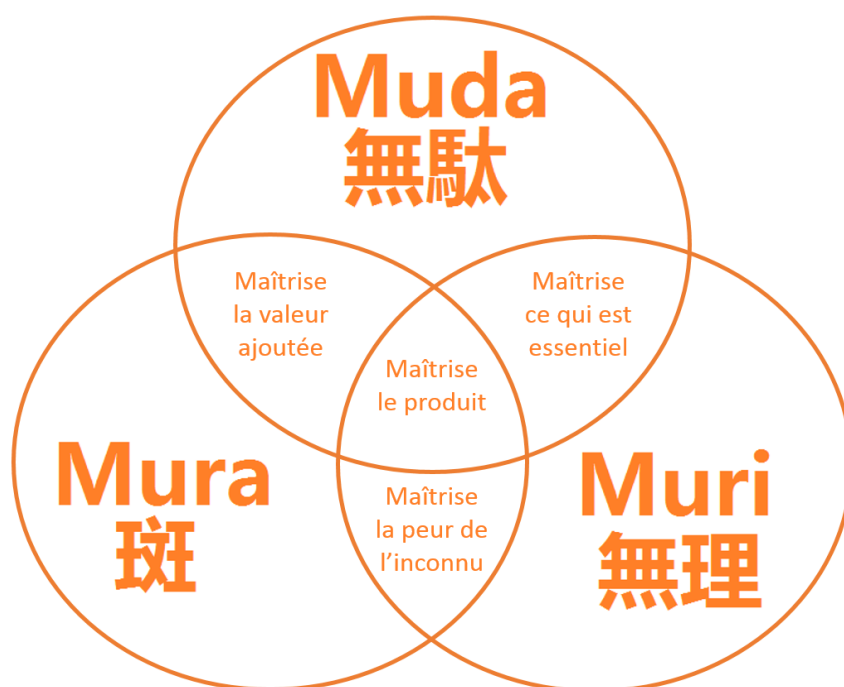
⁸ Qu'ai-je réalisé hier ? Quelle est mon activité de ce jour ? Suis-je bloqué dans mes activités ?

Muda, mura et muri face au ZAP

« Les choses tirent leur existence et leur nature d'une mutuelle dépendance et ne sont rien en elles-mêmes. »

~ Nāgārjuna

ZAP propose de redéfinir ses bénéfices face aux trois principes du **genryō** (減量) : *muda*, *mura* et *muri*. Au travers de ces trois valeurs, ZAP recommande de devenir *maître* en chacun de ces points, les retombées positives viendront d'elles-mêmes. Dans toutes les situations, le bien-être de l'individu est mis en avant, protégé, quitte à être au détriment de la réalisation.



- ❑ *muda* - 無駄 - représente l'inutilité. C'est en détaillant le *récit* et en supprimant les *histoires* inutiles que ZAP propose de devenir maître du *muda*.
- ❑ *mura* - 斑 - représente l'irrégularité. En améliorant continuellement notre travail, notre produit, notre façon d'implémenter le besoin, nous sommes capables d'identifier tous nos futurs obstacles.
- ❑ *muri* - 無理 - représente l'excès. L'excès de stress, de besoin à implémenter. On doit aider l'équipe à maîtriser son rythme et le rendre soutenable.

- ❑ *muda* et *mura* - maîtrise l'utilité. ZAP recommande de supprimer autant que possible les besoins inutiles et parasites. En identifiant clairement les besoins, nous obtenons un *récit* dont les *histoires* sont en accord avec l'*ikigai* et apportent une utilité, un *désir* maximum.
- ❑ *muda* et *muri* - maîtrise ce qui est essentiel. Aucun excès n'est possible, l'équipe de développement est focalisée sur ce qui est utile à implémenter. Cette maîtrise du produit permet une meilleure compréhension et une pertinence accrue dans les choix décisifs de priorisation.
- ❑ *mura* et *muri* - maîtrise la peur de l'inconnu. Une équipe confiante en sa capacité de production et ses méthodes se rend maître de la peur d'échouer. Elle connaît ses limites et peut proposer des solutions optimales à la hauteur de ses compétences.
- ❑ *muda*, *mura* et *muri* - maîtrise du produit. En appliquant le ZAP, l'équipe se focalise sur l'essentiel qui apportera la meilleure plus-value pour atteindre l'*ikigai* dans des conditions de travail optimales et moralement acceptables : nous sommes maîtres du produit final.

La redéfinition de ces trois concepts largement utilisés, optimisés et trop souvent mal interprétés du *Lean Management* oriente clairement ZAP vers un chemin cohérent et centré autour de l'individu et non autour de sa réalisation.

Les pratiquants du Zen ne cessent de le répéter : «*shu* (守) *ha* (破) *ri* (離), pour suivre le chemin : regarde le maître, suis le maître, marche à côté du maître, regarde par les yeux du maître, devient le maître. ». Le maître n'est plus le produit, mais l'artiste.

Conclusion

« *Débit avec tout ce qui peut arriver et laissez votre esprit être libre: séjour centré en acceptant tout ce que vous faites. Il s'agit de l'ultime.* »

~ Chuang Tzu

ZAP n'est qu'une proposition, une simplification, du *bon sens partagé* élaboré en observant les déviations que l'Agilité à petit à petit perverti au sein des projets dans le monde. Les nombreux bénéfices de l'Agilité ont été galvaudés pour ne retenir que les aspects financiers au détriment constant des *artistes*.

ZAP réoriente tout cela au profit des acteurs du changement et leur donne le pouvoir de décision, d'amélioration et la maîtrise de leurs compétences. Le *résultat* n'est plus que la conséquence de leur *Art*.

À propos de l'auteur



Agiliste enthousiaste, j'ai longtemps évolué dans le monde de l'Agilité appliquée aux grandes industries et j'ai peu à peu compris pourquoi ce modèle s'étiolait d'années en années sans que nous acceptions les réelles causes. Acteur dans les projets, puis formateur et enfin accompagnateur, j'œuvre pour une utilisation moins stricte des modèles Agile modernes.

ZAP est pour moi une manière de proposer un cadre pratique et permissif basé sur les premiers principes du Manifeste Agile : l'importance de chacun, l'importance de la valeur ajoutée, la reconnaissance

du travail accompli.

Un *modèle*, des *bonnes pratiques*, un *cadre de plus* diront certains, mais c'est très certainement grâce aux nombreuses gouttes d'eau que les rivières se forment pour devenir océans.

Crédits

Icônes réalisées par [Freepik](https://www.freepik.com) Storyset de www.flaticon.com

