

Agile Retrospectives

Quels sont les enjeux des rétrospectives pour le leader-coach?

Rédigé par Michael Erne, BSc in IT Management

Gestion Intégrée des Systèmes d'Information (GIDS), cursus MSc BA MSI, HES-SO

Supervisé par Prof. Jean-Pierre Rey et Dr. Jean Hennebert

Relectures faites par Fabienne Robert-Nicoud, doctorante en sociologie et par le Dr. Olivier Scherler, architecte logiciel

2014-2015, version 2.5

Lausanne, Suisse

Abstract — Cet article analyse les différents aspects des cérémonies rétrospectives des techniques de gestion de projet agiles. À travers un éclairage transversal du concept de leader-coach, il a pour objectif de mettre en avant les opportunités que le leader-coach peut tirer de ces techniques et par voie de conséquence révèle un certain nombre de corollaires des deux paradigmes.

SCRUM, project management, coaching, clôture de projet, post-mortems, terminaison de projets.

I. INTRODUCTION

Au terme de chaque année, le moment se prête pour faire le point sur ce qui a été vécu durant celle-ci ; parcourir les différents événements qui ont eu lieu et les sentiments qui y sont associés. Grâce à cela on devient capable de tirer des leçons qui nous permettent de commencer la nouvelle année d'un pas assuré.

Ce mécanisme est valable pour le développement personnel ainsi que pour le développement d'une équipe dans un environnement professionnel. Le présent article a pour but d'analyser ce regard en arrière à l'échelle d'une équipe travaillant sur un projet. C'est ce que l'on nomme une rétrospective.

Souvent les rétrospectives sont négligées par l'équipe elle-même autant que par la direction d'une entreprise car ce sont des éléments qui ne génèrent pas une plus-value immédiate et dont l'utilité n'est pas évidente... Et pourtant ! Les techniques de gestion de projet sont nombreuses et les rétrospectives sont bien mises en valeur par les pratiques « agiles » émergeant du domaine informatique, que l'on nommera ici « techniques agiles ».

Au centre de plusieurs méthodes de gestions de projet se trouve un leader : une personne en charge de la coordination du projet et de la gestion de l'équipe. Dans les nouvelles techniques de management, on parle souvent de leader-coach, car le paradigme a évolué d'une gestion autoritaire vers une gestion collaborative.

Posons le postulat que le concept de gestion de projet agile et le concept de leader-coach convergent vers des principes de management similaires. Cet article tente donc de décrypter les enjeux des rétrospectives des techniques agiles pour le leader-

coach, et révèle par conséquent un certain nombre de similitudes entre ces deux paradigmes.

II. LES RÉTROSPECTIVES

A. Un peu d'histoire

Les techniques de gestion de projet conceptualisées et décrites dans le référentiel nommé le « *PMBOK* » [1] ne représentent qu'une analyse de méthodes de travail. Celles-ci existaient déjà et avaient déjà fait leurs preuves 4500 ans plus tôt [2] dans la construction des pyramides de Gizeh, du Panthéon, du Taj Mahal, de la tour Eiffel et de bien d'autres encore...

Ce retour sur l'histoire de la gestion de projet nous mène au Taylorisme et bien entendu au Fordisme [3], qui apparaît au début du XX^{ème} siècle. Ces techniques ont fait leurs preuves au cours des *trente glorieuses*. Durant cette période de l'après-guerre, le terme de « *ressources humaines* » fut pertinent, surtout au sens propre du terme : l'homme était considéré comme un outil.

Puis dans les années 1960, l'automation fait son apparition, et avec elle les premières théories du management sous sa forme moderne. L'introduction des machines donne naissance à l'ère informatique des années 1980, et des définitions totalement différentes du management et des ressources humaines voient le jour.

B. La gestion de projet

Les techniques de gestion de projet les plus classiques du marché, de même que celles enseignées dans les cours de base de gestion, découpent un projet en plusieurs phases très clairement définies [1]. Par exemple les cinq phases du *PMBOK*, considéré comme une référence dans le domaine:

- Initialisation
- Planification
- Exécution
- Maitrise et Suivi
- Clôture

Il existe donc bel et bien une phase nommée « *clôture* ». Dans l'ouvrage en question, la clôture est définie comme une phase « *dont l'objectif est de formaliser la fin du projet, et donc de s'assurer de l'acceptation formelle des différents*

livrables. » [1]. Cela signifie que la terminaison d'un projet est considérée comme une validation des livrables. En termes « agile », l'équivalent est représenté par la catégorie « *DONE* » attribuée par le Product Owner au PSPI¹ (ces notions seront détaillées plus loin).

C. Les objectifs des rétrospectives

Aucune formalisation ci-dessus ne met en avant les aspects socio-psychologiques d'un projet. Dès l'or que des mots clés comme « *clôture* », « *terminaison* » ou « *post-mortems* » sont recherchés, on tombe inévitablement sur des questions de retour sur l'investissement, de calculs de rentabilité, des responsabilités etc... Le Petit Robert définit la rétrospective comme suit :

« **Rétrospectif, ive adj. (de rétro- et rad. du latin spectare → spectacle)** 1. *Qui regarde en arrière, dans le temps ; qui concerne le passé. L'examen rétrospectif des faits.* 2. *Se dit d'un sentiment actuel qui s'applique à des faits passés. Peut rétrospective.* » [4]

Il n'ajoute pas non plus de dimension identifiant clairement l'aspect humain d'une « *cérémonie rétrospective* » des techniques agiles. On parle clairement d'un regard sur le passé et des événements qui y sont rattachés. Deux mots clés apparaissent dans la définition : un « *sentiment* » « *actuel* ». Il faut noter que la définition officielle d'un *sentiment* est un « *État affectif complexe.* » [4]. Cela signifie qu'une rétrospective n'est donc pas une démarche rationnelle et pragmatique mais bel et bien une démarche subjective et émotionnelle.

La notion de rétrospective clarifiée, se pose donc la question des objectifs de celle-ci. Quel est l'objectif d'une séance professionnelle parlant de sentiments ? Quel R.O.I.² le manager peut-il attendre d'une telle rétrospective ? Qu'il s'agisse d'une analyse financière de clôture de projet, d'une analyse technique ou d'une analyse du fonctionnement de l'équipe, le livrable principal de cette ultime phase d'un projet est identique : le savoir [5-7].

« *The farther backward you can look, the farther forward you are likely to see.* »

Winston S. Churchill

D. Les rétrospectives sur le terrain

Pragmatiquement, quand une équipe arrive au terme d'un projet, tous les acteurs sont *heureux* qu'il soit *enfin* terminé et qu'on n'en parle plus. De ce fait, l'enjouement de commencer un nouveau projet est grand. Ceci a pour effet une négligence ou un abandon complet de la phase de clôture [8]. De plus la dé-priorisation de ce genre de points de situations vient de la peur de la critique ; se remettre en question n'est pas une tâche facile [8], ni sur le plan personnel, ni sur le plan collectif.

De nombreux projets échouent car les expériences des projets précédents n'ont pas été analysées ni pérennisées [7]. Pourtant, il s'agirait là clairement d'un processus d'amélioration continu, également appelé *CIP*³ [5]. Cette stratégie, faisant partie des techniques de management de la

qualité, matérialise un lien très fort entre la qualité du livrable, les techniques de travail, et à fortiori les *softskills* de l'équipe.

III. LES RÉTROSPECTIVES DES TECHNIQUES AGILES

A. Principes des techniques agiles

Les techniques agiles, telles que SCRUM, eXtremeProgramming ou Kanban [9], ne sont pas synonymes d'un chaos total en termes d'agilité mais sont bien au contraire organisées selon un *timeboxing* très strict [10]. Chaque phase est définie et cadrée, même souvent davantage que dans le cas des techniques de gestion de projet classiques.

Le principe même des méthodes agiles est de travailler de manière itérative. Contrairement aux procédés classiques d'itérations qui sont utilisées dans les concepts comme le *Rapid Application Développement* – soit une technique à mi-chemin entre les planifications *waterfall* et les pratiques agiles – ces itérations sont clairement définies dans le temps et en amont du projet. Par exemple, une itération utilisée dans les techniques agiles durera entre 2 et 4 semaines en fonction de la taille du projet.

Une telle itération représente un laps de temps durant lequel les développeurs travaillent hermétiquement sur le projet, dans le but de livrer une partie de l'application (appelé *PSPI*) au client (appelé *Product Owner*). Cette démarche permet à ce dernier d'inspecter et d'adapter le projet à chaque livraison de *PSPI*, et donc à chaque fin d'itération.

B. L'agilité de l'équipe

L'inspection et l'adaptation sont applicables non-seulement sur le livrable d'un projet mais également sur le fonctionnement intrinsèque de l'équipe. Durant les rétrospectives intermédiaires, l'équipe se penche donc essentiellement sur son fonctionnement au niveau de la communication et des méthodes de travail et ne se focalise pas directement sur le livrable. Selon les spécialistes [5, 10, 11], après chaque itération ainsi qu'à la fin de chaque projet, une rétrospective améliore de manière significative l'efficacité de l'équipe.

Deux types de rétrospectives se distinguent alors. Le premier a lieu à la fin de chaque itération ; l'objectif est alors de se focaliser sur les problématiques émergentes dans le but de favoriser le travail d'équipe sur le plan opérationnel. Le second type, en revanche, a lieu à la clôture du projet. L'objectif en est d'analyser le fonctionnement de l'équipe dans une vue d'ensemble, un peu comme si le projet était une itération en soi pour l'équipe.

Contrairement aux séances « *Post-Mortems* » des projets traditionnels, les rétrospectives agiles s'occupent autant des processus de développement/programmation que des opportunités humaines pour l'équipe. Celles-ci peuvent être considérées comme un défi majeur, contrairement aux questions techniques. Selon Esther Derby et Diana Larsen [5], les rétrospectives agiles sont composées de plusieurs phases distinctes :

- Set the Stage
- Gather Data
- Generate Insights
- Decide What to Do
- Close the retrospective

¹ Potentially Shippable Product Increment : Incrément de produit potentiellement livrable.

² Return on investment : retour sur investissement.

³ Continuous Improvement Process

Chacune d'entre-elles est liée à un cheminement codifié et à plusieurs techniques. Les prochains paragraphes détaillent ces phases une à une.

C. *Set the Stage*

« Set the Stage » signifie « Mise en scène », ou « préparer la voie », ou encore « créer les conditions requises ». En effet, cette première phase permet avant tout de créer une atmosphère propice à la discussion et par conséquent de mettre tout le monde à son aise. L'équipe se réunit, chacun apportant son contexte personnel différent : une querelle, une migraine, une peur de la séance, une mauvaise nuit, une autre séance stressante, un rendez-vous chez le dentiste ou encore un problème technique que l'on n'a pas réussi à résoudre dans l'immédiat. Il est donc important de s'assurer que tout le monde soit focalisé sur le travail qui va être fait durant la rétrospective et que les autres éléments préoccupants restent hors de la réunion.

Il suffit souvent de souhaiter la bienvenue et de remercier chaque participant de sa présence. Cette entrée en matière est régulièrement oubliée. Bien que la présence à la séance soit obligatoire, il n'est que normal d'en remercier ses participants. Un rapide rappel des conditions cadres et des objectifs de la réunion s'imposent. C'est à ce moment précis qu'il est important de mentionner clairement combien de temps les participants doivent accorder à la séance, et de veiller à respecter cette assertion.

Une fois que tout le monde sait où se situer et où va mener la rétrospective, il est bien d'inviter chacun à s'exprimer une fois. Si quelqu'un n'est pas amené à parler au début, il y a de fortes chances pour qu'il ne parle pas durant toute la séance – il a reçu l'accord tacite du groupe de se taire. Une excellente méthode pour mener à bien cette stratégie est de demander à chacun d'exprimer en un ou deux mots comment il se sent sur le moment. À chaque fois qu'un participant répond, il est nécessaire de le remercier et, en fonction de sa réponse, de lui demander ce qu'il a besoin de faire pour se libérer l'esprit – comme par exemple écrire sa liste de courses sur un bout de papier.

Cette première étape représente le moment idéal pour demander s'il est nécessaire d'ajuster les règles générales de travail. En l'occurrence, dans un projet agile, c'est l'équipe elle-même qui définit son fonctionnement et ses règles, et non pas le leader. Le but recherché est de responsabiliser tous les membres.

D. *Gather Data*

Tout comme un projet informatique est lié à une multitude de données et d'informations, les rétrospectives ont pour objectif de récolter des données émotionnelles relatives aux méthodes de travail, au fonctionnement de l'équipe et au déroulement du projet dans son ensemble. Le problème en lui-même devient moins prioritaire que la manière dont il a été résolu, ou non.

Dans cette deuxième phase, il est important de resituer l'équipe par rapport à l'axe temporel du projet et des événements (positifs comme négatifs) qui sont survenus. Cette étape est importante, car une personne qui aurait raté une journée sur une itération a potentiellement raté 20% des informations de l'équipe et du projet. Non-seulement cette mise au point permet de mettre en commun les informations, mais elle permet également de regrouper les différents points de vue sur les événements.

Dans le cas où une itération dépasserait 2 semaines, il est essentiel d'ajouter des représentations visuelles durant cette deuxième étape. Il peut s'agir de simples Post-it collés sur un axe du temps représentant des événements marquants. Chaque membre de l'équipe ajoute également des points de couleurs sur chaque Post-it en fonction de son appréciation personnelle. Ceci permet d'associer les événements à des ressentis et génère inévitablement des discussions.

Si l'équipe est majoritairement composée d'ingénieurs, il est possible que les mots « ressenti » ou « feeling » soient mal reçus. Dans ce cas, d'autres méthodes existent, comme demander s'ils étaient motivés à venir travailler ce jour-là etc.

E. *Generate Insights*

Cette troisième phase sert à générer une solution pour résoudre les difficultés rencontrées. Les expériences et améliorations potentielles doivent être trouvées par l'équipe. Pour ce faire, chaque événement doit être analysé sous l'angle d'une possibilité d'amélioration sur les plans organisationnel, technique ou communicatif.

Un brainstorming est optimal pour récolter des idées et propositions pour chaque événement. Ceci peut se traduire en une mind-map par exemple ; compétence réutilisable par l'équipe dans une autre situation. L'objectif est de trouver comment l'équipe peut travailler différemment pour ne pas rencontrer à nouveau la même difficulté.

Au moment où le brainstorming devient redondant, il est nécessaire de synthétiser les forces et les opportunités offertes par chaque événement traité. Ceci permet de prendre du recul pour obtenir une vision d'ensemble et ainsi définir les bénéfices de l'exercice. La visualisation des événements sur un tableau aide grandement à stimuler ce sentiment.

F. *Decide What to Do*

Lors de cette quatrième phase, il y a deux points essentiels à respecter. D'une part, il est important d'éviter la liste « exhaustive » d'améliorations qui ne pourront jamais être mises en place. Mieux vaut s'appliquer à n'améliorer que deux points en profondeur plutôt que de tenter d'améliorer le tout superficiellement. Cela n'empêche en rien de reprendre les autres améliorations potentielles à la prochaine rétrospective. D'autre part, si le problème est dépendant d'un facteur ou d'une personne externe au groupe, il est préférable d'inviter celui-ci à provoquer le changement. Définir un stimulus de changement ensemble est souhaitable, plutôt que de convoquer la personne concernée ou d'attendre que le changement s'opère tout seul.

Au terme de cette phase, l'équipe a défini un certain nombre d'objectifs pour la prochaine itération. La meilleure stratégie pour en assurer le suivi consiste à placer la rétrospective juste avant la séance de planification de l'itération suivante. Ainsi, chacun est invité à s'impliquer réellement et non pas à penser que « l'équipe le fera »...

G. *Close the Retrospective*

Au court de la dernière phase de la rétrospective, il s'agit d'assurer un suivi et la mise en place de la documentation des améliorations à mettre en œuvre. À nouveau, l'apport d'un support visuel est incontestable. De grands panneaux ou des posters affichés directement sur le lieu de travail rappellent à chacun les changements décidés et souhaités. Toutefois, les apprentissages tirés de la rétrospective appartiennent à

l'équipe, et non pas au leader. C'est donc à celle-ci de décider comment se remémorer les objectifs au quotidien lors de la prochaine itération – cette démarche peut être très créative.

Il est important de ne pas oublier que le travail qui s'accomplit lors d'une rétrospective est un travail exigeant, bien souvent plus que supposé. De l'extérieur il se peut qu'il paraisse simple, mais la charge émotionnelle doit être prise en compte. Remercier les participants pour leur engagement et le travail accompli n'est jamais une perte de temps.

Enfin, l'inspection et l'adaptation sont applicables également à la rétrospective elle-même. Cette dernière partie est également appelée la « *rétrospective de la rétrospective* ». Les points centraux en sont le vécu de l'expérience des participants et les améliorations ou changements à opérer pour la prochaine séance. À travers cette remise en question, chacun progresse.

H. Timeboxing des rétrospectives

Dans un projet agile le timeboxing fait partie des concepts centraux. Toutefois, dans le cadre des rétrospectives une certaine flexibilité est admise. Le temps accordé à ces séances dépend de plusieurs facteurs :

- Longueur de l'itération
- Taille de l'équipe
- Complexité du contexte
- Niveau conflictuel

La longueur de l'itération et la taille de l'équipe sont des variables clairement quantifiables. Les autres facteurs par contre sont davantage complexes, au moins autant que la communication interpersonnelle, et donc que l'être humain en soi. Quelques indications de temps sont néanmoins possible.

Pour une itération d'une semaine par exemple, il faut compter environ une heure de rétrospective et pour une durée de 30 jours environ une demi-journée. Pour la phase de clôture d'un projet, une rétrospective d'un à quatre jours est tout à fait normale. La taille de l'équipe est un facteur important qui peut augmenter le temps nécessaire de manière exponentielle. Si l'équipe est composée de plus de 15 personnes, chaque phase devient plus chronophage.

Une fois le temps nécessaire estimé, il va de soi que celui-ci est divisé selon les phases clairement définies de la rétrospective agile (Tableau 1).

Tableau 1 : Temps alloué à chaque phase d'une rétrospective

	Nom de la phase	Temps alloué
Phase 1	Set the Stage	5%
Phase 2	Gather Data	30-50%
Phase 3	Generate Insights	20-30%
Phase 4	Decide What to Do	15-20%
Phase 5	Close the Retrospective	10%
Entre les phases	Pauses	10-15%

Enfin, la complexité est relative à l'environnement de l'équipe, tout comme le niveau conflictuel. Par exemple, les rapports hiérarchiques, explicites tout comme implicites, doivent être pris en considération. Pour appréhender ceux-ci une analyse systémique telle que celle proposée par Eric Berne pourrait être d'un grand secours [12].

I. Outils et techniques

Les outils et techniques mentionnées tout au long des cinq phases d'une rétrospective agile [5] ne sont que quelques techniques couramment utilisées. Concrètement, ces outils sont nombreux et applicables ou non selon les situations particulières. Pour chaque phase, entre quatre et dix techniques ont été rassemblées par Diana Larsen et Esther Derby ; certaines demandent plus de temps, de matériel et d'expérience que d'autres.

IV. LE CONCEPT DU LEADER-COACH

A. Origine

Ce concept n'est pas apparu du jour au lendemain. Aucune origine univoque ne peut être identifiée car il s'agit de la cristallisation d'un concept émergent de plusieurs constats, que chacun estime avoir réalisés. Il est envisageable qu'au fur et à mesure des années suivant la rupture de mai 1968 (postmodernité) [13], l'évolution et les révolutions des techniques de management s'enchaînent, faisant de l'être humain le point central des activités dans une grande partie des entreprises. Par conséquent, les ressources humaines jouent un tout autre rôle que celui qu'elles occupaient jusqu'alors. Ce processus de remise en question n'est de loin pas terminé aujourd'hui, mais a permis jusqu'ici au concept de leader-coach de voir le jour.

B. Définition

Le leader-coach peut être perçu comme un leader « raffiné ». Il s'opère un glissement d'une gestion autoritaire et patriarcale vers une gestion collaborative et ouverte au changement : une fusion entre le leadership et le coaching.

Le coaching est une activité dans l'air du temps. De nombreuses techniques ont été développées [14], souvent sur la base de théories neurolinguistiques, de l'ironie socratique, etc. C'est est un ensemble de techniques qui a pour objectif d'améliorer la communication, trop souvent unidirectionnelle, biaisée ou inexistante au sein d'une entreprise ou d'une équipe, dans le but d'atteindre un objectif commun à tous les acteurs. Plusieurs théories différentes se sont construites sur cette base.

Le leader-coach est donc un leader qui tire profit des techniques de coaching décrites ci-dessus. Ces techniques ont de nombreux points communs avec les rétrospectives agiles. Dans les deux cas, il s'agit d'amener l'équipe vers un but collectif et d'optimiser son fonctionnement et à fortiori sa communication.

V. SYNTHÈSE DES ENJEUX

A. Softskills

Les rétrospectives, tel que décrites plus haut, sont nées dans le domaine informatique et le leader-coach est né simultanément dans les autres domaines.

Dans les théories des techniques agiles, le leader n'existe pas car c'est l'équipe qui prend les décisions. Certaines compétences du leader, par exemple sur le plan organisationnel, sont extraites pour donner naissance à un facilitateur, appelé « *Scrum Master* » dans le cas d'une approche SCRUM. Il s'agit alors d'une personne responsable de l'application des techniques agiles uniquement.

Contrairement à cette idéologie agile, le leader-coach reste un leader qui prend des décisions. Les deux concepts

présentent donc des points communs en termes de communication mais une application différente. Un quelconque jugement de valeur ne serait ici que difficilement justifiable.

B. Les enjeux des rétrospectives agiles

La partie que les méthodes agiles développent davantage que le concept de leader-coach est clairement située au niveau des outils et des méthodologies utilisés pour l'organisation. C'est à ce niveau que se situent non plus les *enjeux* mais les *opportunités* à saisir pour le leader-coach.

À l'aide des outils des techniques agiles, le leader-coach a la possibilité d'appliquer différemment certaines notions qui lui sont familières et d'ajouter un élan de créativité au sein de son équipe. La créativité étant un facteur stimulant et innovateur, on peut en attendre un effet d'**implication** des employés : le principe même du leader-coach.

En outre, l'enjeu des rétrospectives est clairement le développement de compétences émotionnelles et sociales de l'équipe. Il s'agit également de pérenniser l'expérience : à travers plusieurs itérations, l'équipe a l'opportunité d'apprendre et de perfectionner son fonctionnement dans le but d'atteindre l'excellence ensemble. Peut-être ce mariage entre techniques et *softskills* donnera-t-il naissance à un nouveau type de leader-coach armé d'outils pour rendre les équipes plus performantes, plus agiles.

VI. CONCLUSION

À travers une analyse du livre d'Esther Derby et Diana Larsen et d'un aperçu de la gestion de projet, cet article a mis en évidence la nécessité de prendre du recul à la fin d'un projet et de procéder à une remise en question pour apprendre des expériences passées. L'agilité, technique de gestion de projet émergente du domaine de l'informatique, présente un tout autre aspect de la notion de clôture de projet : les rétrospectives agiles.

La description minutieuse des techniques et outils des rétrospectives agiles permet de mettre en évidence l'importance des *softskills*. Il en est de même avec le concept de leader-coach, dont l'importance est grandissante dans les techniques de management d'aujourd'hui. Cette corrélation est irréfutable et permet de rapprocher deux paradigmes probablement complémentaires.

Lors d'une gestion de projet de type Waterfall c'est un leader qui commande. Dans une approche agile, un coach soutient. Entre les deux se trouve le leader-coach. Se pose donc la question si les techniques agiles feront disparaître le leadership, ainsi qu'elles le projettent.

Selon moi, les extrêmes remplissent exactement le rôle qu'ils sont sensés remplir : former un juste milieu. Autant la gestion de type « *parent-enfant* » est un frein au travail sain d'une équipe et à l'innovation, autant l'absence de leader est invisable. Les évangélistes des techniques agiles ne tiennent pas compte de la création naturelle d'un leader au sein de tout groupement humain, indépendamment du contexte, même si on ne le désigne pas. Finalement, un savant mélange des deux techniques, adapté selon les situations et les cadres, devrait permettre un succès optimal. Un succès appartenant à l'équipe entière ainsi qu'à chaque individu séparément.

VII. REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le Prof. Jean-Pierre Rey pour son soutien actif et ses bons conseils tout au long du projet. Je remercie également le Dr. Jean Hennebert pour le cours particulièrement formateur sur les pratiques agiles, ainsi que Monsieur Thomas Botton et l'équipe de la société Liip pour avoir offert l'opportunité d'assister à une vraie rétrospective sur le terrain. Mes remerciements vont également à Madame Fabienne Robert-Nicoud, doctorante en sociologie et au Dr. Olivier Scherler, architecte logiciel, pour la relecture attentive de l'article.

REFERENCES

Cet article s'est penché en priorité sur l'analyse du livre de Esther Derby et Diana Larsen [5]. D'autres sources se sont ajoutées pour compléter les analyses. Des expériences du terrain ainsi qu'une participation à une rétrospective de la société Liip ont été d'une grande aide à la compréhension et à la synthèse.

1. (PMI), P.M.I., *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 2009.
2. Kozak-Holland, M., *The History of Project Management*. 2011: Multi-Media Publications, Ltd.
3. Michel De Coster, A.C., *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*. 1999.
4. *Le Robert, dictionnaire pratique de la langue française*, P.a.l.a.d.é.l.R. Édition du Club France Loisirs, Editor. 2004.
5. Esther Derby, D.L., *Agile Retrospectives, Making Good Teams Grest*. The pragmatic Programmers ed. 2006.
6. Mariya Terzieva, P.T., *Project Knowledge Management: how organizations learn from experience*. ScienceDirect, 2014.
7. Jarmo J. Ahonen, P.S., *Software engineering projects may fail before they are started: Post-mortem analysis of five cancelled projects*. The Journal of Systems and Software, 2010.
8. Williams, T., *Identifying the hard lessons from projects – easily*. ScienceDirect, International Journal of Project Management, 2004.
9. Williams, L., *Agile Software Development Methodologies and Practices*. Advances in Computers, 2010.
10. Schwaber, K., *Agile Project Management with Scrum*. 2004.
11. Appelo, J., *Management 3.0 - Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. 2011: Pearson Education, Inc.
12. Berne, E., *La Structure et la dynamique des groupes et des organisations*. 2005.
13. Baudelot, C., *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Paris: Fayard. 2003.
14. Sharon Ting, P.S., *Hanbook of coaching, a guide for the leader-coach*, ed. CCL. 2006.