

Avant-propos

par Matthew Heusser (naturaliste des processus logiciels)

Puisque vous avez ouvert ce livre, je suppose que vous êtes un professionnel du logiciel. J'en suis un également. Et puisque je peux profiter de votre attention, laissez-moi d'abord vous expliquer pourquoi je considère que ce livre est remarquable.

Tout a commencé dans un petit village paisible... Éteignez les lumières, la séance commence.

Voici quelques années, je travaillais dans une entreprise de taille intermédiaire qui vendait des produits soumis à d'importantes contraintes réglementaires. Des conditions de travail classique : un bâtiment de trois étages, tous dans le même espace ouvert, sauf les chefs et la direction qui disposaient chacun d'un bureau fermé. Il fallait s'y prendre au moins une semaine à l'avance pour réussir à organiser une réunion avec l'ensemble du personnel.

L'entreprise comptait un bon nombre de concurrents. Un jour, le gouvernement a autorisé la commercialisation d'un nouveau produit.

Une nouvelle catégorie de clients s'offrait à nous ; il ne nous restait plus qu'à les persuader d'acheter notre produit. Cela supposait de soumettre des formulaires au gouvernement avant une date limite, de réussir un audit de conformité avant une autre date et de lancer le produit sur le marché avant une troisième date limite.

La direction de l'entreprise ne cessait de nous rappeler qu'il fallait absolument respecter ces dates. Un seul retard, et le gouvernement nous bannissait de ce marché pendant un an. Il est évident que si les clients ne pouvaient pas commander dès le premier jour, ils se tourneraient vers un concurrent. Nous serions alors éliminés de la compétition.

Dans ce genre de contexte, certaines personnes se lamentent alors que d'autres rappellent que c'est dans l'adversité qu'on fait des prouesses.

J'étais à l'époque responsable technique, après avoir été développeur. La mission était de faire en sorte que le site Web soit accessible le jour du lancement pour que les clients potentiels puissent télécharger des brochures et s'inscrire à l'aide de formulaires. Mon partenaire dans cette aventure était le responsable commercial du projet, que j'appellerai Joe. Lui prenait en charge les problèmes de vente, de marketing et tout ce qui n'était pas

technique. C'est lui qui rappelait à qui voulait l'entendre que, sous pression, on pouvait faire des prouesses.

Ceux qui ont travaillé en entreprise connaissent certainement ces comportements malsains consistant à chercher un coupable en cas de problème pour se protéger. C'est totalement naturel. Dans cette société, Joe et moi incarnions une solution intéressante à ce genre de problème.

Notre travail était de réussir à faire ce qui était prévu, un peu comme Batman et Robin. Je rencontrais l'équipe technique tous les jours dans un coin. Nous mettions à jour le planning, cherchant le nouveau chemin critique et supprimant tous les obstacles qui se présentaient sur ce chemin. Si quelqu'un avait besoin d'un logiciel, nous l'autorisions à l'acheter. Que quelqu'un ait envie de configurer le pare-feu sur-le-champ, mais prétende que c'était justement l'heure de sa pause repas, nous l'autorisions à aller déjeuner. Si quelqu'un se sentait capable de résoudre notre problème de configuration, mais avait hélas d'autres priorités, Joe et moi allions voir son supérieur afin de trouver une solution.

Puis nous parlions au manager.

Puis nous montions chez le grand directeur.

Nous faisons avancer les choses.

Ce serait exagéré que de dire que nous allions jusqu'à renverser les chaises et à éclater de colère dans les couloirs. Toutefois, il est vrai que nous utilisions tous les stratagèmes imaginables pour progresser, sans oublier d'en inventer quelques-uns, et tout cela dans un esprit éthique dont je reste fier aujourd'hui.

Je me considérais comme membre d'une équipe. C'est pourquoi je n'hésitais pas à donner un coup de main en écrivant une instruction SQL ou deux ou à travailler en binôme pour terminer un bloc de code. En ce temps-là, je considérais Joe comme mon égal, un membre de l'équipe.

Mais j'avais fini par réaliser que Joe ne partageait pas ma vision. Ce fut un jour très triste.

C'était un vendredi, et il était 13 heures. Le site Web devait être ouvert le lundi matin suivant.

Nous avons terminé. FINI. Tous les systèmes étaient prêts. J'avais réuni les équipes techniques pour une dernière mêlée finale, nous étions prêts à basculer l'interrupteur. Nous avons aussi invité les gens du marketing, les commerciaux et le Product Owner.

Nous étions fiers de nous, et c'était un grand moment.

C'est à ce moment précis que Joe avait fait son apparition.

Il avait bredouillé un truc dans le style : « Mauvaise nouvelle. Le département juridique n'a pas terminé les formulaires d'inscription et nous ne pouvons donc pas ouvrir le site. »

Une péripétie de plus, me disais-je. Nous avons été retardés à de multiples reprises tout au long du projet et avons à chaque fois appliqué la fameuse stratégie « Batman et Robin ». J'étais donc prêt et ai répondu quelque chose dans le style : « Ok, collègues, on n'a qu'à appliquer une fois de plus notre technique gagnante. Le département juridique, c'est bien au troisième étage ? »

C'est à ce moment que les choses ont tourné au vinaigre.

Au lieu d'accepter ma proposition, Joe s'est écrié : « De quoi parles-tu, Matt ? »

« Tu sais bien, lui ai-je répondu. Notre tactique habituelle. On parle bien de quatre fichiers PDF ? Ils sont prêts ? Il ne reste qu'à les faire valider par le département juridique ? Montons nous poster devant leur bureau en faisant les gros yeux afin de *boucler* cette dernière action ! »

Mais Joe n'avait pas été emballé par ma proposition et s'était contenté de répondre : « Non, on ouvrira le site Web un peu plus tard que prévu la semaine prochaine. Ce n'est pas si grave. »

Vous imaginez aisément la suite de la conversation. Cela ressemblait un peu à ceci :

Moi. – Mais pourquoi ? Ils peuvent tout valider en quelques heures.

Joe. – Cela pourrait prendre plus de temps.

Moi. – Mais on a tout le week-end ! Ils ont le temps. On y va ?

Joe. – Matt, ce sont des professionnels. Nous ne pouvons pas les regarder de haut et leur demander de sacrifier leur vie privée pour notre petit projet.

Moi. – (Après une pause.) Je... Que crois-tu que nous avons fait depuis plusieurs mois avec l'équipe technique ?

Joe. – Oui, mais eux sont des professionnels.

Pause.

Longue inspiration.

Qu'est-ce que... Joe...vient... juste... de dire ?

À l'époque, j'étais persuadé que l'équipe technique était constituée de professionnels dans le meilleur sens du terme.

Rétrospectivement, je n'en suis plus si certain.

Adoptons un autre point de vue sur la fameuse technique Batman et Robin. Je pensais que j'encourageais toute l'équipe à donner le meilleur d'elle-même. Je pensais également

que Joe voyait les choses comme moi, comme une sorte de jeu avec l'équipe technique comme adversaire. Quand on y pense, pourquoi fallait-il renverser les chaises et inonder les gens d'encouragements ?

N'aurait-il pas mieux valu demander à l'équipe d'annoncer quand elle aurait fini, obtenir une réponse ferme, se baser sur cette réponse, mais sans en être totalement dépendant ?

En tant que professionnels, nous aurions dû fonctionner ainsi, mais nous ne pouvions pas. Joe n'avait pas confiance dans nos annonces et préférait micromanager l'équipe. Pourtant, simultanément, et pour une raison inconnue, il faisait confiance à l'équipe juridique et ne cherchait pas du tout à les micromanager.

Comment cela est-il possible ?

L'équipe juridique avait sans doute fait preuve d'un professionnalisme que l'équipe technique n'avait pas démontré.

Cet autre groupe avait donc convaincu Joe qu'il n'avait pas besoin d'un baby-sitter, ni de se livrer à un jeu de rôles et qu'il devait être considéré comme un partenaire à respecter.

Je ne crois pas que cette différence de traitement soit liée à de jolis diplômes accrochés au mur ou à quelques années de formation complémentaire, même si ces années dans le supérieur auraient sans doute apporté à notre équipe des techniques de comportement bienvenues.

Depuis ce jour lointain, je continue à me demander de quelle façon notre profession technique devrait évoluer pour être considérée comme véritablement professionnelle.

Bien sûr, j'ai dégagé quelques pistes. J'ai tenu un blog, j'ai beaucoup lu, j'ai réussi à améliorer ma situation professionnelle et à aider quelques personnes. Pourtant, je n'ai jamais lu un livre abordant ce problème de façon explicite.

Un jour pourtant, sans crier gare, j'ai reçu une proposition pour réviser le manuscrit d'un livre. C'est celui que vous tenez entre vos mains.

Vous découvrirez dans ce livre pas à pas comment vous présenter et comment interagir en tant que professionnel. Ce ne sont pas des astuces, ni des techniques pour valoriser vos diplômes. Le livre montre ce que vous pouvez faire et comment faire.

Certains exemples sont à prendre littéralement au pied de la lettre.

D'autres recèlent des réponses, des contre-arguments, des clarifications, ainsi que des conseils pour savoir comment réagir lorsque l'interlocuteur cherche tout simplement à vous ignorer.

Mais tiens, voilà Joe qui revient, côté jardin. Nous travaillons maintenant Joe et moi dans une mégaentreprise et sommes chargés de finaliser un projet de conversion d'un énorme site Web.

Cette fois-ci, imaginons que les choses se déroulent un peu différemment.

Au lieu d'esquiver ses engagements, l'équipe technique s'engage et atteint ses objectifs. Au lieu d'esquiver les estimations ou de laisser quelqu'un d'autre planifier à sa place pour se plaindre ensuite, l'équipe technique s'auto-organise et s'engage réellement.

Supposons que l'équipe soit en plein travail. Quand elle se trouve bloquée par l'équipe d'exploitation, elle téléphone à l'administrateur système qui vient immédiatement l'aider.

Quand Joe s'inquiète de l'état d'avancement de la résolution du ticket de problème 14321, il n'a plus à s'inquiéter ; il peut voir immédiatement que l'administrateur travaille déjà sur le sujet au lieu de surfer sur le Web. Dorénavant, les estimations qu'il reçoit semblent cohérentes. Il n'a plus l'impression que le projet n'est prioritaire qu'entre les deux plages horaires du déjeuner et de la gestion des courriels personnels. Les réévaluations du planning ne sont pas faites en déclarant « On va essayer d'y parvenir » mais en répondant « Nous nous engageons ; vous pouvez mettre à jour votre planning à partir des dates que nous vous indiquons ».

J'imagine que, sur ces bases, Joe commencerait à se dire que l'équipe technique se comporte de façon professionnelle et il aurait raison.

Quelles sont les étapes qui permettent de passer du statut de simple exécutant à celui de professionnel ? Vous les trouverez dans la suite de ce livre.

Bienvenue dans la prochaine étape de votre carrière. J'imagine que vous allez beaucoup apprécier.