

Au-delà des rudiments de l'évolution Agile

Les nouvelles règles de l'agilité transformationnelle



Introduction

Les bases d'Agile à grande échelle

- 02 Pourquoi les organisations déploient-elles Agile à grande échelle ?
- 04 Qu'est-ce qu'Agile à grande échelle ?
- 05 Où en êtes-vous dans votre parcours de déploiement d'Agile à grande échelle ?

Comprendre les principes et les frameworks de déploiement d'Agile à grande échelle

- 07 Utiliser ou non un framework ?
- 09 Sept principes fondamentaux pour pratiquer Agile à grande échelle
- 16 Entretien avec Dom Price, pionnier des méthodes de travail chez Atlassian

Bonnes pratiques pour implémenter Agile à grande échelle

- 19 Comprendre le processus
- 20 Évaluer où vous en êtes dans votre parcours Agile
- 21 Définir le périmètre de votre MVP
- 22 Préparer l'argumentaire pour la direction et les équipes
- 23 Déterminer des domaines d'alignement

Comment utiliser les outils Atlassian pour déployer Agile à grande échelle

- 27 Replacer les outils dans le contexte des personnes, principes et pratiques

Conclusion

Ressources supplémentaires



Introduction

L'adoption d'Agile a augmenté au cours des dix dernières années. De nombreuses organisations ont gagné en maturité grâce à Agile et font évoluer les méthodologies afin de mieux planifier, livrer et suivre l'avancement au sein de leurs équipes.

D'autres considèrent Agile comme un ensemble de pratiques et principes pouvant les aider à opérer une transformation afin d'obtenir de meilleurs résultats et d'exécuter leur stratégie plus rapidement et plus efficacement. Mais c'est plus facile à dire qu'à faire.

Dans ce guide, vous découvrirez :

- 🔑 les bases d'Agile à grande échelle ;
- 👥 comment comprendre votre maturité Agile ;
- 📖 les principes minimaux viables pour l'évolution Agile ;
- ⚙️ les changements à opérer dans vos équipes pour amorcer une transformation Agile ;
- 🏆 des bonnes pratiques pour assurer l'agilité à grande échelle et des conseils pour vous lancer ;
- ⚡ comment les outils Atlassian peuvent soutenir Agile à grande échelle.



Les bases d'Agile à grande échelle

Agile : tenants et aboutissants
d'un déploiement à grande échelle

Pourquoi les organisations déploient-elles Agile à grande échelle ?

Pour rester compétitif et réussir sur votre marché dans l'environnement actuel, vous devez maintenir un niveau d'innovation élevé. Ces 20 dernières années, les équipes de développement ont prouvé que la mise en pratique de méthodologies Agile leur permet de fournir des solutions aux clients plus rapidement, avec plus de prévisibilité, et leur donne la possibilité de réagir en fonction des nouvelles informations.

Les besoins de vos clients ayant évolué et la dynamique des équipes modernes ayant changé, les enjeux sont plus importants, et vous devez être en mesure d'accélérer et de vous adapter à l'échelle de l'entreprise. Vous devez à présent :

- vous adapter à une demande client en perpétuelle évolution, basée sur des concurrents plus petits et plus agiles ;
- ne pas seulement fidéliser les clients en répondant à leurs attentes, mais aussi les satisfaire, car le coût lié au changement d'outil continue de baisser ;
- fournir des solutions flexibles et personnalisables, qui sont cohérentes et unifiées pour un nombre croissant de points de contact numériques ;
- faciliter la collaboration d'équipes faites d'équipes comme une seule entité, même lorsqu'elles sont réparties sur plusieurs fuseaux horaires et zones géographiques ;
- transformer la technologie d'un centre de coûts de back-office en un moteur stratégique pour le reste de l'entreprise ;
- permettre aux autres équipes, pas seulement à l'équipe de développement, d'itérer davantage, de s'adapter et d'innover dans leurs méthodes de travail.



« De nos jours, le rythme de changement est si élevé que la planification sur trois ou cinq ans appartient au passé. Vous devez être capable de répondre au changement. Les personnes qui survivent dans ce monde en plein bouleversement sont celles qui peuvent s'adapter et évoluer rapidement. »

Shayne Elliot
PDG, ANZ Bank



Même si de nombreuses organisations ont implémenté Agile au niveau de l'équipe, il est difficile de tirer parti des avantages à tous les niveaux de l'organisation. Peut-être êtes-vous arrivé à un stade de votre parcours où vous vous posez des questions telles que :

- Notre organisation a-t-elle les moyens de définir et de suivre l'investissement réalisé par rapport à la valeur fournie au sein des équipes ?
- Le travail que nous livrons a-t-il un impact positif sur nos clients et nous permet-il de répondre aux objectifs clés de l'entreprise ?
- Le déploiement d'Agile à grande échelle à tous les niveaux de l'organisation nous aiderait-il à atteindre nos objectifs ?

Dans ce livre blanc, nous étudierons la réponse à apporter à ces questions en découvrant ce qu'est Agile à grande échelle, nous vous expliquerons comment déterminer où vous en êtes dans votre parcours Agile et vous présenterons des méthodes pour vous lancer.

Avant de plonger dans le vif du sujet, n'oubliez pas qu'« Agile à grande échelle » n'est pas l'objectif final. L'objectif final est d'exécuter efficacement votre stratégie. Nous pensons que le déploiement d'Agile à grande échelle peut vous permettre d'y parvenir.



Qu'est-ce qu'Agile à grande échelle ?

Le développement Agile désigne l'évolution des pratiques de travail au-delà du modèle traditionnel de développement en cascade linéaire. Plutôt que de tout miser sur une livraison majeure, une équipe Agile livre son travail par petits lots exploitables. Cela se traduit par une accélération du délai de mise sur le marché, une adaptation plus rapide aux besoins du client et une réduction des risques. Lorsque cette approche est appliquée « à grande échelle », les réunions et rituels Agile prennent un tout nouveau sens, et différents défis doivent être relevés pour passer de méthodes de travail traditionnelles à des méthodes plus agiles. Les principes fondamentaux restent cependant les mêmes.

Le déploiement d'Agile à grande échelle est un sujet complexe et pluridimensionnel. Cela implique des changements au niveau des personnes (compétences et mentalité), des pratiques (rituels et habitudes) et des outils (utilisés avec cohérence et discipline) afin d'améliorer la collaboration et la capacité de l'organisation à mettre en œuvre sa stratégie. À terme, ces changements créeront d'une part une plus grande transparence et un meilleur alignement sur tous les aspects du travail et contribueront d'autre part à intégrer les valeurs et principes d'Agile dans l'ADN d'une organisation. Le parcours d'une entreprise vers l'agilité peut être chaotique, mais il en vaut la peine.



Définition d'Agile à grande échelle selon Atlassian :

La capacité de gérer Agile au niveau de l'équipe et d'appliquer les mêmes principes, pratiques et résultats durables à d'autres niveaux de l'organisation.

Par exemple : si les équipes Agile font une planification pré-sprint trois jours avant le début d'un sprint, je vais effectuer une planification pré-trimestrielle deux à trois semaines avant le début du trimestre pour garantir un backlog bien préparé au sein d'une équipe composée d'équipes agiles.



« Les équipes et les dirigeants viennent tout le temps me voir pour me demander de rendre leur équipe agile. Je réponds presque systématiquement la même chose en leur demandant de reformuler sans utiliser le mot "agile".

En posant cette question, je peux identifier ce qu'ils souhaitent réellement. Après avoir compris les objectifs de leurs équipes, nous pouvons ensuite discuter de la manière de cartographier les pratiques Agile pour parvenir aux résultats souhaités. Ce qui nous permet d'atteindre les objectifs de notre entreprise.

Nous intégrons cela dans notre énoncé de vision global pour le programme Intuit Agile : *offrir une agilité de classe mondiale par l'adoption de principes Agile à l'échelle de l'entreprise.* »

Ian Maple
Enterprise Agile Leader, Intuit

intuit.

⚡ DÉFI Décrivez vos objectifs sans utiliser le mot « agile ».

Où en êtes-vous dans votre parcours de déploiement d'Agile à grande échelle ?

Vous pouvez conceptualiser votre parcours Agile de bien des manières. Pour nous, c'est un peu comme analyser l'adoption des comportements Agile par les équipes et les individus. Observons ce modèle de maturité en cinq phases :

Approche mixte
(en cascade et Agile)



Agilité totale de l'entreprise

Au niveau de l'équipe

S'ASSEOIR Certains membres de l'équipe adoptent Agile

Vous entamez votre parcours Agile. Vous commencez à obtenir des résultats grâce aux méthodes de travail Agile, mais seulement au sein d'un petit groupe d'individus dans le cadre d'une adoption ascendante.

RAMPER Les pratiques Agile sont globalement adoptées par l'équipe

Agile est plus largement adopté et utilisé par les équipes de livraison de manière indépendante. Elles sont peut-être encore confrontées à une pression descendante, qui influence ce sur quoi elles travaillent, mais elles sont largement maîtres de leurs méthodes de travail.

Au niveau du programme/équipe faite d'équipes

MARCHER Une ou plusieurs équipes composées d'équipes ont totalement adopté Agile au sein du même département ou pour la même fonction

Agile est une pratique acceptée et adoptée par de nombreuses équipes. En raison des interdépendances dans leur travail, de la fluctuation des capacités et de la nécessité d'alignement, les équipes ont besoin de plus de structure pour pouvoir prendre des décisions rapidement, définir efficacement les priorités et mesurer la valeur livrée.

COURIR Plusieurs équipes transverses ont adopté Agile dans un effort coordonné

Agile trouve ses racines dans le développement, ce qui signifie bien souvent que les équipes de développement et informatiques sont les premières à l'adopter. À l'étape « courir », Agile s'est propagé au-delà des équipes techniques à d'autres domaines de l'entreprise, englobant un ensemble plus large d'équipes dont les intérêts se recoupent.

Au niveau du portefeuille/réseau d'équipes

VOLER L'agilité à l'échelle de l'entreprise

Une organisation atteint l'étape « voler » lorsque des équipes transverses, jusqu'au niveau de la direction, s'organisent de manière à gagner en efficacité et à se concentrer sur la valeur qu'elles prévoient de procurer. Cela les aide également à s'adapter au changement en leur donnant les moyens de prendre des décisions proactives pour atteindre les objectifs de leur entreprise.

Votre parcours Agile ne sera pas linéaire

Comme vous pouvez le voir sur le modèle de maturité Agile de la page précédente, nous avons présenté les différentes phases du déploiement d'Agile à grande échelle, mais le parcours n'est pas toujours linéaire. Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de déployer Agile à grande échelle.

Agile peut se propager d'une ou de plusieurs équipes innovantes à une organisation de développement plus large. Les équipes informatiques et de développement peuvent y recourir lorsqu'elles commencent à collaborer plus étroitement, et l'adoption se propage ensuite à partir de là. Dans certains cas, les organisations aligneront toute leur entreprise en même temps, à commencer par les équipes métier et technologiques.

Parallèlement, vous devez avoir conscience du fait que vous devez commencer là où vous êtes. Vous ne pouvez pas passer d'une étape à une autre en une nuit ; le travail doit être effectué au niveau de l'équipe dans un premier temps afin de conserver votre agilité tout au long du déploiement.

Attention à la transformation Agile majeure

On suppose que si de nombreuses équipes avancent au même rythme dans leurs sprints, l'organisation a acquis une plus grande maturité Agile. En réalité, c'est souvent complètement faux. Beaucoup d'équipes travaillent ensemble et produisent des « choses », mais les résultats montrent qu'elles ont encore du mal à offrir une valeur ajoutée plus rapidement. La maturité Agile devrait porter sur l'amélioration des résultats à grande échelle, et non sur un grand nombre d'équipes et une coordination à grande échelle entre les équipes.

Comprendre les principes et les frameworks de déploiement d'Agile à grande échelle

Votre organisation est-elle sur la voie de l'agilité ?

Utiliser ou non un framework ?





Sous l'impulsion des facteurs influençant le développement logiciel moderne et des nombreux changements de processus, d'équipe et de culture nécessaires pour devenir un expert de l'agilité à grande échelle, des frameworks tels que SAFe, LeSS, Spotify et d'autres se sont popularisés auprès des organisations tout au long de leur parcours. Les frameworks Agile à grande échelle peuvent vous fournir des points de référence utiles pour vous lancer, notamment si votre organisation commence à peine à adopter Agile.

Les frameworks sont-ils anti-agile ? Les frameworks semblent lourds, et le mouvement Agile est connu pour se concentrer sur « les individus et les interactions plutôt que les processus et les outils ».

Il est vrai qu'un framework, lorsqu'il est appliqué sans réflexion ni intention, peut ajouter des processus inutiles. Cependant, la codification de rituels partagés, de rôles communs et de principes directeurs pour le déploiement d'Agile à grande échelle dans votre organisation présente des avantages, surtout lorsque l'organisation découvre les méthodes de travail Agile.

Les frameworks fournissent des conseils pour aider vos équipes tout au long du processus, des pratiques Agile au niveau de l'équipe jusqu'à l'agilité totale de l'entreprise.

Bien qu'il n'existe pas de solution universelle, le déploiement d'Agile à grande échelle nécessite une structure comprenant :

-  Des moyens partagés pour impliquer d'autres équipes
-  Un langage commun et accepté de tous
-  Un alignement entre les comportements, les pratiques et les outils
-  La personnalisation évolutive d'un framework

Bien que les différents frameworks Agile à grande échelle répondent aux besoins de différentes manières, les exigences fondamentales sont communes. Vous pouvez choisir d'adopter un framework pour vous aider à structurer votre transformation ou essayer de vous en sortir par vous-même en répondant aux principales exigences.

De nos jours, de nombreux frameworks populaires sont disponibles sur le marché. Pour faciliter les choses, nous les avons regroupés dans ce guide de référence. Lorsque vous les passerez en revue, vous remarquerez qu'ils sont plus semblables qu'ils en ont l'air lorsqu'il s'agit de répondre aux exigences principales du déploiement d'Agile à grande échelle. Les différences résident dans la méthode exacte recommandée pour atteindre chacun des domaines d'intérêt, ou chaque ligne. Par exemple, chaque framework prend en compte la planification à long terme et la stratégie, seule la méthode appliquée diffère.

Comprendre la différence entre les frameworks de déploiement d'Agile à grande échelle

		FRAMEWORKS				
		SAFe (Scaled Agile Framework)	LeSS (Large Scale Scrum) et LeSS Huge	Spotify	DA (Disciplined Agile)	Scrum@Scale
RITUELS ET PROCESSUS	Planification à long terme et stratégie	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Plusieurs équipes Agile	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Équipe faite d'équipes	ART (Agile Release Train)	Domaine	Tribus	Dark Blue	Scrum de Scrums
	PM/PO	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
	Scrum Master/ Coach Agile	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
	Release Engineer/ Group Manager	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Pratique Agile (Scrum, Kanban, etc.)	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
	Démo	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
	Rétrospectives	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Orientation client/valeur	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Gestion des dépendances	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Transparence de la stratégie	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Gestion de portefeuilles	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue
	Livraison à la demande	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Blue
	Gestion des risques	Light Blue	Blue	Dark Blue	Dark Blue	Dark Blue
	DevOps	Light Blue	Light Blue	Dark Blue	Light Blue	Light Blue

Processus : ■ Définis et prescrits ■ Définis avec des recommandations ■ Pas clairement définis

Sept principes fondamentaux pour pratiquer Agile à grande échelle

En examinant les frameworks utilisés pour aider des entreprises comme la vôtre à adopter une approche de développement Agile à grande échelle, nous avons identifié sept principes essentiels communs à la plupart des frameworks. Nous vous encourageons à vous pencher sur chacun de ces frameworks et à trouver celui qui correspond le mieux à la culture de votre entreprise. Toutefois, aucun framework ne peut aider votre entreprise à déployer Agile à grande échelle si vous n'êtes pas prêt à reconnaître et à respecter ces sept principes essentiels.

À mesure que vous avancez dans votre lecture, nous vous encourageons à réfléchir et à vous demander si votre organisation se classe plutôt dans la colonne de gauche (Bonnes pratiques Agile à grande échelle) ou dans celle de droite (Mauvaises pratiques Agile à grande échelle).

1. Rôles définis et changements de la structure organisationnelle

Demander à une personne d'être développeur tout en étant son propre Scrum Master ou Product Owner reviendrait à lui demander d'être « son propre patron ». Pour certaines personnes cela peut marcher, mais la plupart du temps ce n'est pas le cas. Des rôles spécialisés aident à responsabiliser les équipes, éliminer les bloqueurs dans le processus et améliorer l'efficacité globale de l'organisation. Avoir besoin d'aide et être parallèlement sollicité pour fournir l'aide nécessaire constitue un véritable casse-tête.



Quelle que soit la manière dont vous avez décidé d'organiser vos équipes, vous disposez d'une certaine structure avec des rôles définis (tels que PM/PO/Scrum Master/Coach Agile) qui permettent d'accélérer votre transformation.

Une personne représente votre processus de déploiement d'Agile à grande échelle (il peut s'agir d'un Scrum Master ou d'un coach Agile) et une personne représente le client, le produit et l'entreprise (il peut s'agir du Product Owner). Une personne par équipe ou une ressource partagée, c'est à vous de choisir ce qui fonctionne le mieux pour votre organisation.



Il est demandé aux individus de continuer à faire leur travail habituel et d'assumer des responsabilités supplémentaires dans le cadre du déploiement d'Agile à grande échelle. Vous avez demandé à un ingénieur de chaque équipe d'être le Scrum Master de l'équipe. Ce manque de division des responsabilités et du travail a engendré un épuisement des équipes et un faux sentiment d'« agilité ». Selon vous, le client est un leader qui exige de nouvelles fonctionnalités. Votre backlog est la file d'attente des tickets de support classés par ordre de priorité selon l'entreprise qui vous rapporte le plus d'argent.

2. Organisation et développement centrés sur le client

La tentation est forte d'examiner la structure hiérarchique de votre organisation et de penser : « c'est ainsi que nos équipes devraient être établies ». Cependant, chacun peut aujourd'hui conserver ses propres structures hiérarchiques tout en travaillant au sein d'une équipe complètement différente. Même s'il peut sembler judicieux de calquer la structure hiérarchique de votre entreprise sur celle des équipes de votre organisation, ce n'est pas nécessaire. Nous vous recommandons plutôt d'envisager de former des équipes regroupant des personnes issues de plusieurs secteurs de l'entreprise afin d'offrir à vos clients une valeur de bout en bout.



Vous avez constitué des équipes autour de la valeur que vous apportez à vos clients. Celle-ci peut, ou non, être basée sur vos produits ou vos structures organisationnelles classiques. Vous avez constaté qu'un produit procure deux valeurs différentes à votre marché cible et vous avez constitué deux équipes distinctes autour de ces valeurs. Ou à l'inverse, vous avez constaté que trois de vos produits procurent, ensemble, une valeur unique à votre marché cible et vous avez constitué votre équipe selon cette valeur. Dans les deux cas, vous avez identifié la valeur que vos clients obtiennent de votre produit et avez ensuite constitué vos équipes selon cette valeur.



Vous continuez à organiser les équipes autour des responsables et des produits, car c'est ainsi que vous avez toujours procédé. Certaines personnes sont peut-être trop nerveuses pour changer d'équipe ou de chef. Vous continuez également à avoir des équipes entières constituées autour du développement de fonctionnalités et de produits qui ne sont pas basées sur la valeur apportée au client. La plupart des idées sur votre feuille de route commencent par « Je pense que c'est une bonne idée, car... » ou « Nous devons le faire, car notre plus gros client l'exige... ». Il existe de nombreuses dépendances entre les équipes, et chacune d'entre elles a du mal à lancer tout un produit ou toute une fonctionnalité à elle seule.

3. Pratiques et cadences Agile : sprints, rétrospectives, itérations, améliorations et transparence

Qualifier n'importe quel processus de développement d'agile ne le rend pas Agile pour autant (et nous le constatons tout le temps). Si vous avez encore des processus sécurisés exigeant une documentation complète, sans possibilité d'évoluer si le marché change, alors vous ne fonctionnez pas de façon agile. Vous serez incapable de faire évoluer vos pratiques Agile au sein de l'entreprise si vous ne pratiquez pas d'abord l'agilité au niveau de l'équipe.



Chaque équipe implémente de véritables pratiques Agile, qu'il s'agisse de Scrum, de Kanban ou d'un autre processus. Vos équipes ont mis en place une véritable transparence dans leur travail, ainsi que des cérémonies d'amélioration continue. La cadence de ces évaluations est régulière, relativement rapprochée et cohérente.



« Nous pratiquons l'agilité » est votre phrase préférée mais vous ne voyez aucune amélioration au niveau de l'équipe. Il n'y a aucune transparence sur les tâches réalisées par les équipes ou leurs états. Il est donc presque impossible de coordonner les efforts entre les équipes. Les « inspections et adaptations » ou les « rétrospectives » ne sont qu'une longue liste de choses qui ont mal tourné et qui ne sont jamais abordées ni corrigées.

4. Maturité de l'adoption : prenez le temps d'évoluer

Il est presque impossible de faire évoluer les pratiques Agile d'une organisation en une nuit. Souvent, des mois, voire des années, sont nécessaires pour obtenir une bonne adoption d'Agile à grande échelle. Il est important de prendre le temps de changer. Approchez ces changements étape par étape, une équipe à la fois (si possible) et aidez chaque équipe tout au long du processus de maturité.



Outre le fait que vos équipes travaillent de manière agile, votre stratégie d'implémentation est agile. Vous avez adopté un processus de travail en cours (WIP) dans une équipe à la fois et avez guidé celle-ci tout au long du processus de maturité. Par exemple, vous avez identifié cinq phases de maturité/d'adoption pour votre pratique Agile à grande échelle, en veillant à ce que seules une ou deux équipes se trouvent dans chaque phase à tout moment. Limiter le nombre d'équipes en transition vous a permis de mieux vous concentrer sur chaque équipe, en lui apportant l'attention nécessaire pour bien faire les choses.



Vous avez convoqué tous les développeurs à une réunion, en annonçant l'adoption d'un nouveau framework et en déclarant que tout ce qu'ils avaient fait jusqu'alors était faux et ne fonctionnait pas.

Il s'agit d'un mandat à l'échelle de l'entreprise, chacun va abandonner ce qu'il fait et adopter cette nouvelle pratique. Les gens commencent à se demander comment votre entreprise a pu connaître un tel succès si tout ce qu'ils ont fait jusqu'alors n'était pas bien.

5. Améliorations apportées aux dépendances

Peu importe ce que vous faites, vous avez (et continuerez à avoir) des dépendances dans le cadre de vos efforts de développement. Si vous n'en tenez pas compte et ne cherchez pas à les améliorer, l'impact négatif sur votre transformation Agile peut être considérable.



Vous avez fait un effort conscient pour examiner l'ensemble de vos équipes et identifier toutes les dépendances de chacune d'entre elles afin de livrer des logiciels fonctionnels.

Vous avez également pris des mesures pour alléger le fardeau inévitable que représentent ces dépendances. Que vous les cartographiez et que vous les planifiez, ou que vous les réunissiez toutes dans une même équipe, vous avez activement reconnu leur existence et pris des mesures pour les améliorer. Vous avez également donné la priorité aux personnes, équipes, processus ou systèmes qui constituent les plus grands goulots d'étranglement pour la plupart des équipes, et vous avez fait en sorte d'éliminer complètement ce goulot d'étranglement.



Vous savez que toutes vos équipes s'appuient sur une seule pour livrer votre logiciel, qu'il s'agisse d'une seule équipe opérationnelle ou peut-être d'une équipe d'ingénierie de plateforme multisupport.

Malheureusement, tout le monde sait que cette approche constitue un goulot d'étranglement, mais qu'il va falloir « s'en contenter ». Vous intimez aux équipes d'organiser davantage de réunions, de trouver une solution quant à leurs calendriers et de faire le nécessaire. Tout le monde sait qu'il existe des dépendances, mais personne ne sait réellement lesquelles et ce qu'elles impliquent. Des retards interviennent souvent tardivement dans le processus de développement parce qu'une autre équipe « n'est pas prête ou disponible ».

6. Adoption ascendante et descendante : changement effectif !

Pour avoir la moindre chance de réaliser une transformation Agile, quel que soit le framework choisi, vous devez obtenir l'adhésion : de la direction quant aux avantages du processus pour vous aider à obtenir les ressources dont vous avez besoin afin de rendre cette transformation possible ; des équipes de développement pour induire des changements mesurables dans la vitesse globale de votre entreprise. Si vous n'obtenez pas l'adhésion de toute l'organisation, vous ne ferez que mettre une autre couche de peinture sur une vieille machine rouillée.



L'intégralité de l'organisation a adopté cette nouvelle direction. Vos équipes de développement sont enthousiastes quant aux nouvelles méthodes de travail (même si elles ne sont appliquées que dans une équipe à la fois), votre direction soutient pleinement cette transformation.

Cette adhésion ne se traduit pas seulement dans les paroles, mais aussi dans le budget de l'entreprise, vous fournissant ainsi les ressources dont vous avez besoin pour mener à bien cette transformation. Vos responsables ont également suivi la formation nécessaire à cette nouvelle façon de travailler et vous comprennent parfaitement.



La direction de votre organisation a décidé que votre entreprise allait à présent évoluer vers un modèle Agile à grande échelle. Cependant, personne ne comprend ce que cela signifie ou la manière dont cela l'affecte.

Votre organisation de développement s'est montrée réticente à adopter ce nouveau changement. Elle ne le comprend pas et semble penser que le surcroît de travail qu'il représente ne lui procure que peu d'avantages. À l'inverse, vos équipes veulent adopter de meilleures pratiques Agile à grande échelle, mais votre équipe de direction continue d'imposer ce qu'il faut développer, quand et comment.

7. Personnes, Lean et pensée systémique

Enfin et surtout, sans une culture saine pour soutenir la transformation Agile à grande échelle de votre organisation, celle-ci échouera. Il est difficile de repenser une culture et cela ne se fait pas en une nuit. La culture de votre organisation est le résultat d'années de pratiques et de procédures qui ont permis à votre entreprise d'en arriver là où elle est aujourd'hui.

Pour amorcer le virage culturel de votre organisation, commencez par revoir votre méthode de livraison de logiciels.



Vous avez une véritable « vue d'entreprise » de votre processus de développement, qui va au-delà des développeurs et du code sur lequel ils travaillent. Vous cartographiez les différents aspects qui ont un impact sur votre livraison de logiciels de bout en bout et en tenez compte. Vous considérez l'ensemble du système comme un tout, de la programmation et des logiciels à la livraison, en passant par le marketing et les échanges commerciaux. En outre, de nombreux grands principes de gestion Lean vous aident à continuer à faire avancer rapidement votre entreprise. Au cœur du concept, vous adoptez une approche privilégiant les personnes pour votre transformation Agile à grande échelle. Votre mandat n'est pas basé sur ce qu'un framework vous a dit de faire, mais plutôt sur ce qui est bon pour les personnes qui viennent travailler tous les jours.



Vous avez trouvé un framework pour déployer Agile à grande échelle et vous vous y tenez quoi qu'il arrive. Vous avez dit adieu à tout ce qui a permis à votre entreprise de réussir et vous recommencez de zéro. Vous avez demandé à chaque personne d'opérer une transformation radicale dans sa vie professionnelle quotidienne, laissant ainsi vos équipes avec beaucoup de questions sans réponse, frustrées et épuisées. Vous vous êtes tellement concentré sur la commercialisation des logiciels que vous suivez la réussite en fonction du nombre de lignes de code livrées en production. Selon vous, Agile à grande échelle consiste à s'assurer que toutes les équipes sont agiles et à ajouter de nouvelles équipes agiles à l'organisation de développement. Vous avez piloté le changement dans le domaine du développement, sans revoir la gestion, la stratégie ou l'exécution.

Avec une base solide pour l'ensemble du parcours et la volonté de se pencher sur les sept principes que nous avons exposés ci-dessus (le quoi), le moment est venu de commencer à comprendre le processus d'implémentation (le comment). Nous allons présenter les bonnes pratiques que nous avons identifiées pour implémenter Agile à grande échelle. Une nouvelle fois, nous constatons que ces principes sont assez communs à tous les frameworks. Pour faire une analogie, si les principes étaient des types de cuisine, les frameworks seraient des recettes.

Entretien avec Dom Price

Pionnier des méthodes de travail
chez Atlassian



Parlez-nous de votre rôle en tant que pionnier des méthodes de travail chez Atlassian. Pourquoi Agile à grande échelle est-il un sujet populaire, qui revient lorsque vous rencontrez les leaders du secteur ?

Dom Price : Pratiquement toutes les organisations du monde sont en pleine transformation, qu'elle soit digitale, culturelle ou Agile. Les organisations comprennent que ce qui les a amenées là où elles sont aujourd'hui ne les amènera pas là où elles veulent être demain. Elles se tournent vers nous pour obtenir des exemples concrets d'experts quant à la manière de gérer ces transformations.

Mon équipe se rend dans des organisations telles qu'ANZ Bank, où nous travaillons ensemble pour les aider à comprendre le changement qu'elles sont sur le point de vivre, ainsi que la compatibilité entre les outils et les pratiques à tous les niveaux de l'organisation.

En tant que pionnier des méthodes de travail, mon rôle se caractérise par deux points essentiels :

- 1.** Aider Atlassian à comprendre comment évoluer et se transformer en permanence, car notre plus grande menace existentielle est de rester immobile tandis que le monde qui nous entoure change.
- 2.** Dans le respect de notre valeur fondamentale « Oui à la transparence, non au baratin », nous voulons partager notre histoire avec d'autres organisations, au fur et à mesure que nous apprenons. Lorsque nous échangeons avec d'autres organisations sur notre évolution, nous découvrons ce qui a bien fonctionné et ce qui a été un échec, nous partageons ensuite ces informations en interne.

Agile à grande échelle est un sujet brûlant d'actualité en raison de sa complexité. Il n'y a pas de méthode unique que vous pouvez appliquer à tous les cas d'usage. De par sa nature même, le déploiement d'Agile à grande échelle requiert souvent, voire toujours, d'associer la majeure partie de l'organisation et prend beaucoup de temps. Bien que déployer à Agile à grande échelle puisse être effrayant, cela s'avère vraiment profitable lorsque vous vous lancez.

Pourquoi le déploiement d'Agile à grande échelle est-il si populaire ?

Dom Price : Commençons à un niveau supérieur par le rythme effréné du changement dans les entreprises :

La rivalité est plus forte que jamais, avec des barrières à l'entrée moins élevées et la concurrence d'entreprises non traditionnelles. Les consommateurs ne comparent plus votre entreprise à ses concurrents, ils vous comparent à la dernière meilleure expérience qu'ils ont vécue. Parallèlement, la guerre des talents fait rage.

Nous constatons que les grandes entreprises actuelles sont plus menacées que par le passé. Les banques, les entreprises de télécommunication et les compagnies d'assurance sont mises au défi et menacées par des start-ups proposant des services similaires. Ces grandes organisations doivent faire preuve de la même flexibilité, de la même adaptabilité et de la même agilité. Cela demande de revoir les méthodes de travail.

En définitive, vous devez être innovant, fonctionner avec agilité et vous adapter à l'environnement en constante évolution dans lequel vous vous trouvez. L'une des façons d'y parvenir consiste à transformer des tâches monolithiques en petites tâches faciles à gérer, afin de pouvoir expérimenter et explorer.

Toute la justification d'Agile à grande échelle est l'incertitude inhérente. Si vous avez une incertitude vis-à-vis de ce que vous faites, de la manière dont vous le faites et du destinataire de vos actions, Agile à grande échelle vous permet d'expérimenter et d'apprendre beaucoup plus rapidement.

Quelles sont les erreurs les plus courantes lors du déploiement d'Agile à grande échelle ?

Dom Price : 1. La solution est dans la formation.

J'ai entendu trop souvent des cadres dirigeants dire : « J'ai envoyé 1 000 personnes à une formation Agile et rien n'a changé ». Oui, je suis d'accord. N'oubliez pas que les personnes et l'environnement doivent être en harmonie. Si vous envoyez des personnes suivre une formation sur la méthode Agile, mais que nous ne créons pas un environnement propice à Agile, elles vont probablement se démotiver et, plutôt que de s'améliorer, la situation va s'aggraver.

2. Les cadres dirigeants pensent que les pratiques Agile sont réservées aux autres.

Les meilleurs résultats que j'ai vus sont ceux obtenus par les cadres dirigeants qui incarnent Agile à la perfection.

3. Le régime de conformité Agile. Lorsque les personnes décident qu'Agile est la solution, elles créent une checklist pour que « tout le monde devienne agile ». Bien que cela puisse paraître agile de prime abord, l'esprit, la philosophie et l'intention d'Agile ne sont pas comprises. Vous vous contentez de mesurer les rituels (p. ex., la réalisation d'un stand-up, d'un exercice de planification de sprint, etc.), mais non leur intention.



Quels conseils pourriez-vous donner aux personnes qui essaient de déployer Agile à grande échelle dans leurs organisations ?

Dom Price : Quelques éléments me viennent à l'esprit...

1. Comprenez qu'Agile à grande échelle est un parcours sans fin. Ce n'est pas comme si vous obteniez un certificat et qu'ensuite c'est terminé. Il n'y a pas de ligne d'arrivée, juste de nombreuses étapes importantes en cours de route.

2. Déterminez pour qui vous résolvez des problèmes, l'idéal étant le client. Agile à grande échelle consiste à travailler dans l'organisation pour satisfaire vos clients avec les meilleures solutions, le plus rapidement possible.

3. Pour être efficace, travaillez avec d'autres équipes. Si ce que vous faites se résume à optimiser les méthodes de travail de votre équipe, votre tentative était vaine. Il se peut que vous deviez faire des compromis au profit de l'ensemble du système. Trouvez un moyen de travailler avec vos pairs au sein de l'organisation grâce à des objectifs, résultats et backlogs communs, et déterminez comment expérimenter et réussir.

Qu'est-ce qui freine les organisations lorsqu'elles essaient de déployer Agile à grande échelle ?

Dom Price : Les anciennes méthodes de travail. La plupart des organisations veulent acheter et implémenter la réponse. Si elles ne se donnent pas les moyens de se débarrasser de ces habitudes et rituels obsolètes, elles n'auront ni le temps ni la liberté d'en pratiquer de nouveaux. Vous allez rencontrer des problèmes si vous vous attendez à réussir du premier coup.

Cela ne signifie pas qu'il faut tout arrêter, mais plutôt persévérer. Donnez aux gens le temps et la liberté de transformer Agile à grande échelle en un véritable muscle pour l'organisation et vous réussirez.

Quelle valeur Atlassian offre-t-elle aux organisations qui cherchent à faire évoluer Agile ?

Dom Price : Nous déployons nous-mêmes Agile à grande échelle. Nous vivons chaque jour cette transformation, et nous sommes heureux de partager notre expérience sur ce qui fonctionne et sur ce qui ne fonctionne pas.

Nous sommes également à l'écoute de centaines de milliers d'organisations qui vivent cette expérience en ce moment même et qui nous font part de ce qui fonctionne pour elles.

Nous ne pensons pas seulement à nos outils, mais aussi à nos pratiques de collaboration. Nous vous fournirons non seulement les outils qui vous permettront de réfléchir à Agile à grande échelle, mais aussi les méthodes de travail interhumaines pour amplifier la puissance de ces outils. ●

Bonnes pratiques pour implémenter Agile à grande échelle

Par quoi commencer ?

Maintenant que vous savez ce qu'est Agile à grande échelle et que vous avez un peu plus de recul sur les étapes d'un parcours Agile, vous vous demandez peut-être *quelles sont les étapes suivantes et par quoi commencer.*

Tout d'abord, nous devons admettre que le déploiement d'Agile à grande échelle n'est pas chose aisée et ne se fera pas du jour au lendemain ! Les rôles et responsabilités des personnes, les processus suivis et les méthodes de collaboration des équipes devront évoluer pour revêtir des formes nouvelles et parfois perturbantes. Mais cela ne signifie pas que le jeu n'en vaut pas la chandelle : loin s'en faut. Tout commence par des agents du changement motivés comme vous.

Chaque fois que vous envisagez un changement majeur pour vos équipes, leurs processus ou même les outils qui les soutiennent, il est important de ne jamais perdre de vue vos objectifs.

À droite, vous trouverez quelques bonnes pratiques à prendre en compte pour commencer à déployer Agile. N'oubliez pas : chaque parcours est unique, alors n'hésitez pas à bouleverser l'ordre de ces éléments, à en ignorer certains ou à en ajouter d'autres. Il n'y a pas qu'une « bonne » façon de déployer Agile.

Vous devez comprendre le processus. Dans cette section, vous découvrirez comment :

1. évaluer où vous en êtes dans votre parcours Agile ;
2. définir le périmètre de votre MVP ;
3. préparer l'argumentaire pour la direction... et les équipes ;
4. déterminer des domaines d'alignement ;
5. mesurer votre réussite ;
6. vous lancer.



Évaluer où vous en êtes dans votre parcours Agile

Avant tout, vous devez vous appuyer sur des données.

- Combien d'équipes Agile avez-vous ?
- Quels indicateurs Agile mesurez-vous au niveau des équipes dans votre organisation ?
- Vos équipes sont-elles stables et capables de travailler de manière autonome et de prendre leurs propres décisions ?
- Quel est le niveau de prévisibilité et de qualité de vos versions ?
- Vos équipes savent-elles pourquoi leur travail est important dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise ?

Parfois, il est utile de procéder à une évaluation de la maturité Agile pour établir une base de référence. Vous pouvez prendre en considération un certain nombre de ressources existantes, ainsi que de nombreux autres exemples d'entreprises qui ont défini leur propre modèle de maturité Agile en interne. Pour commencer, reportez-vous au modèle de maturité Agile **S'asseoir, Ramper, Marcher, Courir, Voler** présenté à la page 7.



Commencez au niveau de l'équipe

Vous ne pouvez pas évoluer efficacement si vous ne disposez pas des bases Agile. Il est parfaitement acceptable (et c'est même recommandé) de concentrer d'abord vos efforts sur la planification Agile et les pratiques DevOps au niveau de l'équipe avant de passer aux équipes faites d'équipes, aux programmes ou aux portefeuilles.

Définir le périmètre de votre MVP

Si vous avez déjà participé à une transformation Agile, vous savez peut-être déjà que la première règle non officielle du déploiement d'Agile à grande échelle est la suivante : « Ne vous lancez pas sans définir un périmètre ». C'est pourquoi une bonne pratique consiste à créer un produit minimum viable (Minimum Viable Product, MVP) pour faire évoluer Agile au sein de votre organisation.

Le plus grand risque pour vous est d'en faire trop, d'accepter trop de changements ou de nouveaux processus inutilement, ou encore d'appliquer des pratiques Agile à grande échelle à une équipe qui n'en a pas besoin, entraînant par là des coûts indésirables.

Quand vous faites évoluer Agile à l'échelle de l'organisation, faites-en « juste assez ». Un déploiement fructueux d'Agile à grande échelle doit refléter un déploiement d'Agile au niveau de l'équipe, ce qui implique de préserver la transparence et la réactivité au changement, mais aussi d'assurer la livraison fréquente d'un logiciel intégré et fonctionnel.

Que votre organisation débute avec Scrum@Scale, SAFe, un processus personnalisé ou une autre méthodologie établie, n'oubliez pas que le processus lui-même doit être agile. Continuez à tester de nouvelles idées et à apporter des améliorations incrémentielles.



Trouvez des problèmes communs à résoudre dans toute l'organisation

Pour augmenter vos chances d'obtenir l'adhésion et de prouver votre réussite, identifiez un problème unanimement reconnu comme tel, puis concentrez-vous sur ce point en définissant votre périmètre et vos objectifs pour un MVP.

Les dépendances sont un bon point de départ : toutes les équipes en ont, et elles deviennent plus difficiles à gérer à mesure que vos équipes et vos programmes se développent.

Préparer l'argumentaire pour la direction... et les équipes

La transformation Agile de votre organisation résulte-t-elle d'un mouvement descendant (souhait de la direction) ou ascendant (amorcé par des équipes Agile) ? Nous avons vu des déploiements d'Agile à grande échelle allant dans les deux sens.

Mais chacune de ces approches prises séparément est vouée à l'échec. Une transformation Agile imposée rencontrera une certaine résistance de la part des équipes. En fait, l'imposition d'une transformation Agile est une contradiction en soi, puisque la pratique Agile vise, dans la mesure du possible, à accroître l'autonomie au niveau des équipes. La clé : se concentrer sur l'alignement et les concepts partagés sans étouffer ou surcharger vos équipes.

« Ce [nouveau processus] ne fait qu'ajouter du travail » est une objection courante. Les équipes ne veulent pas introduire de données supplémentaires pour une initiative. Elles perçoivent cela comme un fardeau dont les avantages ne sont pas clairs. L'adhésion est alors limitée au sein de l'équipe et de l'organisation, de sorte que les changements ne prennent pas.

Lorsque les pratiques Agile sont adoptées au niveau de l'équipe, une certaine crainte peut s'immiscer aux niveaux intermédiaire et supérieur de l'organisation. La perte de contrôle, ou le fait de ne pas pouvoir accéder facilement aux données pour comprendre si les investissements acceptés en tant qu'organisation sont effectivement réalisés, suscite des inquiétudes. D'un point de vue exécutif, il est possible que se pose la question : « Pourquoi faire cet investissement ? Nos équipes sont déjà agiles, pourquoi investir dans quelque chose qui va évoluer ? ».

Au lieu de concevoir votre adoption d'Agile à grande échelle comme imposée ou plébiscitée, voyez-la comme un cycle où la stratégie, les objectifs et les priorités sont fixés au niveau supérieur de l'organisation, puis se répercutent vers le bas, et où les informations des équipes et des clients remontent. Les équipes gagnent en autonomie et, à leur tour, peuvent livrer avec plus de prévisibilité et fournir des informations sur les dépenses et les réalisations par rapport aux résultats.



Pour rester compétitive et avancer plus rapidement, ANZ Bank s'est lancée dans une transformation Agile à grande échelle, en adoptant des processus itératifs et un feedback constant. La décision initiale de changer de cap, ainsi que le mandat associé, qui fixe le cap et fait bouger les gens, sont venus d'en haut.

« Ce changement a intégralement été initié par notre PDG, Shayne Elliott », explique Darren Pratt, Technology Lead Customer Engagement.
« Je veux être clair sur ce point. La décision est venue d'en haut. Shayne Elliott s'est montré direct et clair. C'était sa vision. Nous avons un leadership très clair. »

[Découvrez le témoignage d'ANZ.](#)

Déterminer des domaines d'alignement

Arrivera un moment dans votre parcours Agile à grande échelle où vous devrez décider d'aller de l'avant et d'insister sur une approche commune pour organiser le travail des équipes, ou accepter que vos équipes procèdent à des optimisations locales. Quand est-il nécessaire d'optimiser au niveau du système et de mettre les équipes au pas, et quand les équipes peuvent-elles faire ce qu'elles veulent ?

Voici trois domaines à prendre en considération : la terminologie, la cadence et les estimations.

Terminologie

Insistez-vous pour que vos équipes s'alignent sur une compréhension sémantique commune du travail effectué dans toute l'organisation ? Ou sont-elles libres d'utiliser leur propre terminologie ?

Comment appelez-vous une tâche au-dessus d'une story ? Nous avons vu des organisations débattre pendant deux semaines pour déterminer s'il s'agissait d'une « epic », d'une « initiative » ou d'une « fonctionnalité ». La passion qui anime ce genre de débats est quelque peu incroyable, mais compréhensible. Mais est-ce un débat que vous devez avoir ? Devez-vous suivre ou passer ?



Alignez les équipes

Vous pouvez aborder ce point de nombreuses façons. Mais en fin de compte, nous vous recommandons de standardiser votre terminologie à mesure que vous déployez Agile au sein de votre organisation. Vous devez être en mesure de comparer ce qui est comparable et non ce qui ne l'est pas. Si vous ne parlez pas la même langue dans toute l'organisation, la collaboration devient très brouillonne.

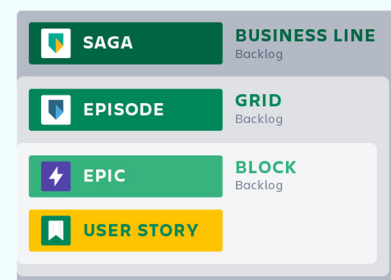


Terminologie : le nom que vous donnez au travail est important

La désignation de votre hiérarchie de travail peut être unique à votre organisation, même si vous vous alignez sur des termes

ABN Amro a décidé de créer des éléments basés sur le thème de la story dans sa hiérarchie au-dessus de l'epic.

[Découvrez le témoignage de l'entreprise.](#)



Cadence

Il s'agit des incréments de temps pendant lesquels vos équipes Agile travailleront. Le sprint est l'incrément de temps le plus courant pour les équipes Agile. Mais le défi est le suivant : toutes les équipes doivent-elles travailler en sprints ?

Certaines équipes préfèrent un sprint d'une semaine, d'autres de deux semaines, d'autres encore de trois. Les préférences varient quant au jour de la semaine où le sprint commence. Est-ce important ?

Au fur et à mesure de votre évolution, certaines parties prenantes souhaitent s'aligner sur une cadence commune pour les sprints de l'organisation, ou à tout le moins, au sein d'un programme ou d'un portefeuille. En même temps, d'autres parties de l'organisation veulent maintenir un sentiment d'indépendance afin que les équipes puissent choisir la durée de leur sprint et le moment où elles veulent travailler.



Laissez les équipes décider

D'après notre expérience, la cadence commune n'a pas trop d'importance, tant que chaque équipe vise un certain niveau de prévisibilité, que les sprints peuvent se dérouler et que les méthodes de collaboration sont sensées.

En général, les jours précis où les sprints commencent ou la durée d'un sprint peuvent être agrégés et standardisés à grande échelle. Vous pouvez toujours utiliser les indicateurs Agile pour synthétiser ce que les équipes font du point de vue de l'investissement dans l'ensemble de l'organisation.



Cadences communes dans SAFe

Vous utilisez SAFe ? Lorsque vous êtes dans un incrément de programme commun, les équipes doivent s'aligner plus étroitement pour utiliser un outil comme un tableau de programme. Dans ce scénario, il est essentiel qu'en local, les équipes s'alignent sur des sprints au sein d'un incrément de ce programme.

Estimation

Lorsque d'autres parties prenantes métier examinent ce que font les équipes, elles peuvent se demander pourquoi les estimations de différentes équipes varient pour des tâches similaires. Les équipes ont une perception différente de ce qu'est un story point pour elles. Mais comment amener chaque équipe de l'organisation à adopter une définition commune de ce qu'est un story point, afin que nous puissions rassembler les informations ?

Par exemple : au cours d'un trimestre, vous résumerez le nombre total de story points pour un programme, qui peut être de 15 équipes travaillant ensemble. Vous pouvez ensuite examiner la vélocité du programme, et puisque différentes équipes y contribuent, il est normal qu'il y ait quelques différences dans la façon dont chaque équipe procède à ses estimations.



Laissez les équipes décider

En général, la loi des grands nombres tend à normaliser la variance par la délimitation du périmètre pour de nombreuses équipes. Une fois que vous avez déployé Agile à grande échelle et que vous examinez des métriques telles que la vélocité sur plus de deux ou trois équipes, vous touchez au domaine de l'agilité d'entreprise et vous pouvez élargir à des dizaines voire des centaines d'équipes englobant des milliers voire des dizaines de milliers de développeurs. La loi des grands nombres estompe alors les différences.



Comparer la productivité des équipes est le moyen le plus rapide de perdre la confiance

Dans le cadre d'un déploiement d'Agile à grande échelle, la vélocité peut être l'un de vos objectifs. Mais cela ne signifie qu'il est acceptable de comparer deux équipes ayant des estimations de story points différentes et de conclure que l'une est plus performante que l'autre. Quand vous commencez à comparer des équipes en fonction de leur débit de story points, tout ce que vous réussirez à faire, c'est de les pousser à manipuler leurs métriques.

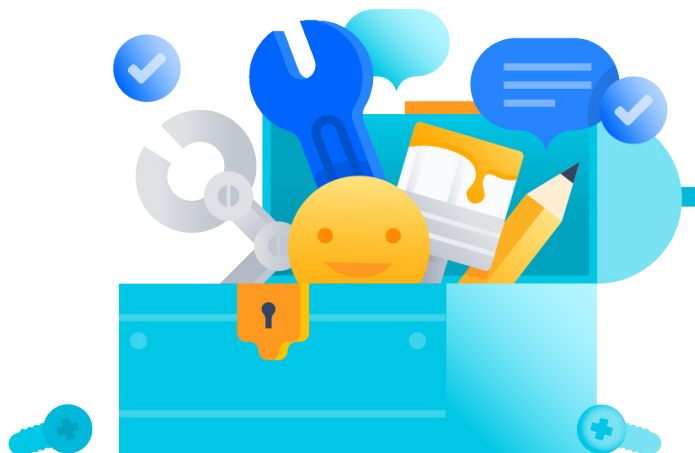
Mesurer votre réussite

Il est important de disposer de métriques objectives qui vous aideront à savoir si vous vous rapprochez ou non de vos objectifs d'agilité. Que vous utilisiez des indicateurs de performance clé (KPI), des OKR ou un autre ensemble de métriques agiles, définissez-les, établissez une base de référence et utilisez-les comme repères pour vous y référer au fil du temps.

Vous lancer

Enfin, lancez-vous. Visez l'avancement plutôt que la perfection et sachez définir l'avancement. C'est en partie pourquoi il est si important de définir votre MVP interne pour faire évoluer Agile : il est incroyablement difficile de revoir toutes les méthodes de travail de votre organisation en une fois.

Restez concentré sur la démonstration de la réussite dans le contexte de votre MVP ; une fois que vous aurez réussi à déployer Agile à grande échelle, il sera plus facile de convaincre le leadership et d'obtenir l'adhésion de l'équipe.

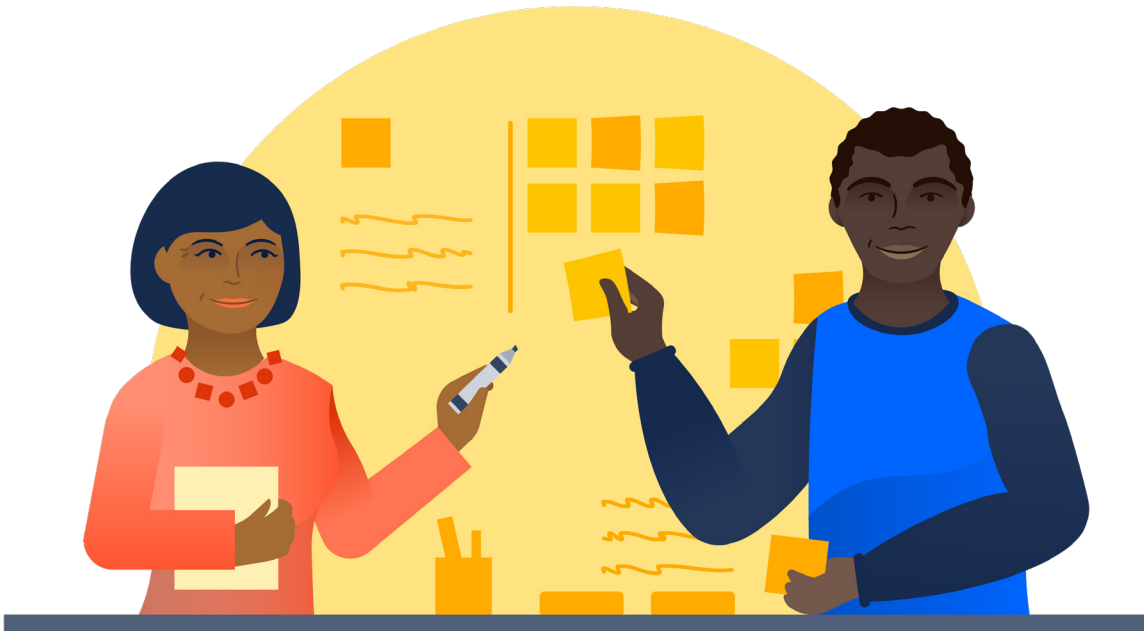


Comment utiliser les outils Atlassian pour déployer Agile à grande échelle

Replacer les outils dans le contexte des personnes, principes et pratiques

Une fois que votre organisation a décidé d'adopter Agile à grande échelle, vous devez déterminer comment visualiser le travail et suivre les dépendances. La tâche peut sembler insurmontable, en particulier si vous devez tenir votre équipe de direction informée de votre avancement. Après tout, vous voulez vous assurer que l'information est clairement présentée et facilement assimilable par les parties prenantes exécutives. Si votre équipe travaille dans le même bureau, vous utilisez peut-être déjà des tableaux blancs, des post-its et des fiches pour visualiser le travail.

Ou alors, vous utilisez des feuilles de calcul pour suivre manuellement le travail. Vous pouvez même exporter des rapports à partir d'un autre outil et les mettre en forme dans un tableur. Les représentations physiques du travail et les feuilles de calcul sont formidables, mais souvent, la mise à jour de votre travail devient une corvée chronophage. Et qui dit intervention manuelle, dit risque d'erreur. C'est là que les outils ont toute leur utilité !



Les outils peuvent aider les organisations à renforcer les pratiques existantes et à en tirer pleinement parti. L'évolution de vos outils est également un moyen d'appuyer l'évolution de vos pratiques. Les outils Agile à grande échelle ont quelques avantages :

Transparence

Lorsque vous suivez le travail de votre équipe dans un outil, les autres équipes (y compris votre équipe de direction) ont une visibilité sur le travail effectué. Les outils peuvent servir de source de référence unique pour mettre tout le monde sur la même longueur d'onde, même les personnes qui ne travaillent pas dans le même bureau que vous. Si elle dispose des bons outils, votre organisation peut s'assurer qu'elle a un impact positif sur les clients et que les équipes travaillent ensemble pour atteindre les objectifs.

Cohérence

Lorsque des équipes produisent ou de programme suivent le travail à leur manière, un manque de cohérence peut compliquer la visualisation du travail de plusieurs équipes. La précision des outils est limitée par les données disponibles, mais ces derniers peuvent aider à standardiser les méthodes de partage du travail et à mettre en évidence les dépendances. À grande échelle, ils peuvent également vous permettre de suivre les investissements de l'organisation et de les comparer à la valeur qu'ils génèrent.

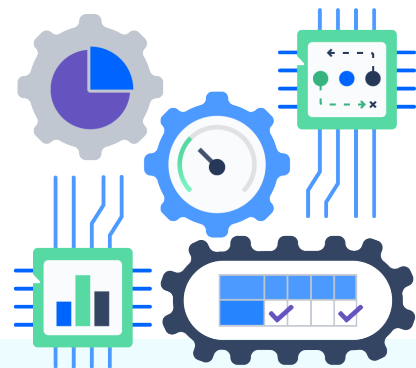
Prévisibilité

Les outils peuvent aider à calculer la vitesse, la capacité et d'autres mesures importantes pour déterminer si le travail de votre équipe sera livré dans les temps (ou non).

« Un environnement de travail transparent conduit à une plus grande confiance et à un meilleur alignement. Pour une organisation mondiale, c'est essentiel à la réussite. »

Katie Burke
Chief People Officer, HubSpot

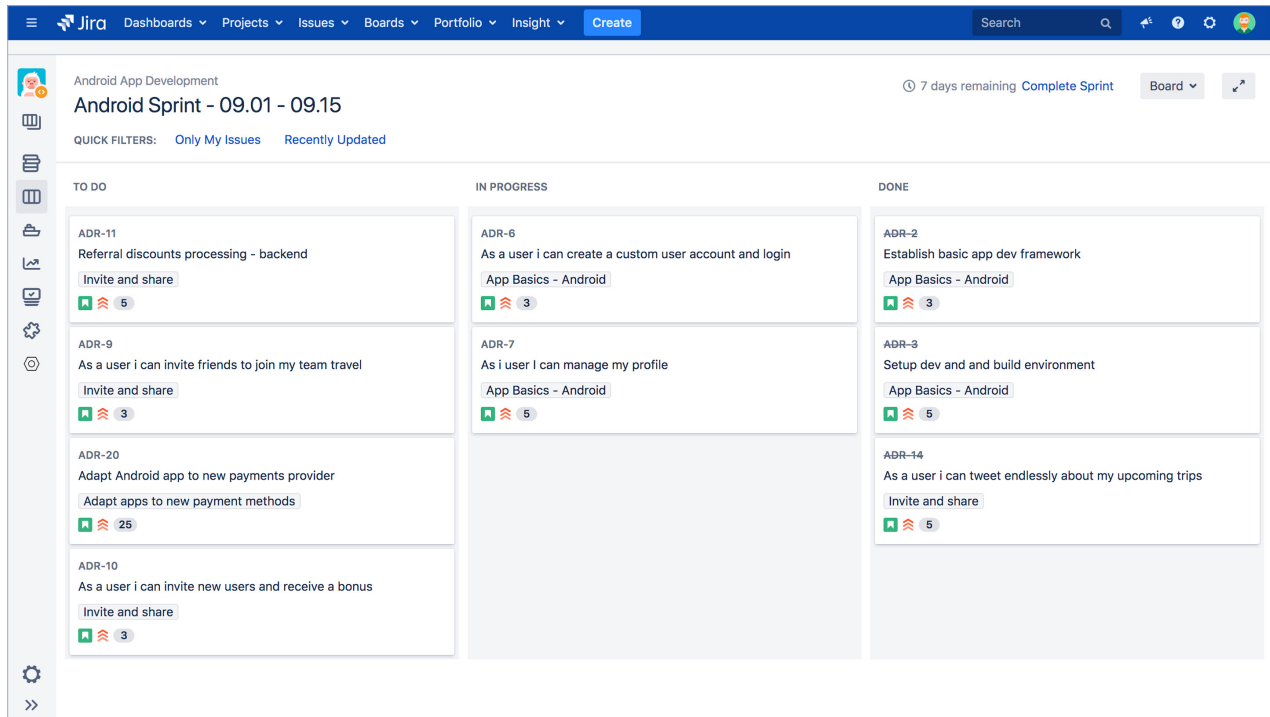
Disposer des bons outils permet d'apporter des changements majeurs aux équipes et aux processus, mais ce n'est pas la panacée. Même avec les bons outils, les équipes doivent comprendre leurs rôles et responsabilités afin de mieux collaborer.



Découvrons comment vous pouvez utiliser les outils Atlassian pour déployer Agile à grande échelle.

Jira Software Data Center

Une base pour votre transformation



Jira est l'espace unique pour comprendre le travail en cours dans votre organisation. Jira Software Data Center est conçu pour prendre en charge le plus grand nombre possible d'utilisateurs, de tickets, de champs personnalisés et de workflows. Il soutient les transformations de toute taille, qu'il s'agisse de permettre aux équipes d'adopter DevOps ou Agile comme elles le souhaitent, ou d'exécuter Agile à l'échelle de votre entreprise.

Rôles/Pratiques

Développeur

Utilise Jira pour créer des user stories et des tickets, planifier des sprints et répartir les tâches. Son équipe utilise Jira pour établir les priorités et discuter du travail avant chaque version.

Administrateur Atlassian

S'assure qu'une instance Jira reste saine tout en se concentrant sur l'implémentation des bonnes pratiques et de la gouvernance pour la prochaine vague d'utilisateurs.

« Une fois que nous avons embarqué les équipes sur Jira, elles ont commencé à comprendre en quoi la visibilité accrue était bénéfique. Au lieu de gérer les projets en répartissant les tâches et les tickets par e-mail et dans des feuilles de calcul, elles pouvaient gérer les projets plus efficacement en utilisant des tableaux Scrum. »

Denis Boisvert
Product Owner pour
les outils Atlassian
Banque Nationale du Canada

Confluence Data Center

Rassemblez les personnes et les idées pour créer un contexte commun

The screenshot shows a Confluence page titled "Android Team Strategy" created by Alana Grant. The page features a "Team vision" section with the following content:

Team vision
To empower every Teams in Space customer to work from anywhere, anytime
[Team vision] [Goals] [Measures] [Milestones]

Goals

1. Ship Android app version 2.0
2. Achieve 95% customer satisfaction across all versions of the app
3. Ensure Android and iOS apps have feature parity

Measures

Measure	Baseline	Target
<ul style="list-style-type: none">▪ App downloads▪ Monthly active users▪ Returning users	<ul style="list-style-type: none">▪ 10,000 downloads▪ 1,000 users per month▪ 750 users per month	<ul style="list-style-type: none">▪ 50,000 downloads▪ 10,000 users per month▪ 7,500 users per month

Milestones

Confluence rassemble les personnes et les idées, en fournissant une couche de connectivité dans toute votre organisation. Les équipes comptent sur Confluence Data Center pour collaborer 24 h/24 et partout dans le monde. Créez des exigences et de la documentation, ou utilisez Confluence pour communiquer et créer un contexte partagé dans toute votre entreprise.

Rôles/Pratiques

Développeur

Utilise Confluence pour créer de la documentation pour son travail. Son équipe utilise Confluence pour partager du contexte autour de chaque version.

Administrateur Atlassian

S'assure qu'une instance Confluence reste saine tout en se concentrant sur l'implémentation des bonnes pratiques et de la gouvernance pour la prochaine vague d'utilisateurs.

Responsable des livraisons

Utilise Confluence pour gérer le processus de livraison, y compris les checklists du processus.

Responsable produit

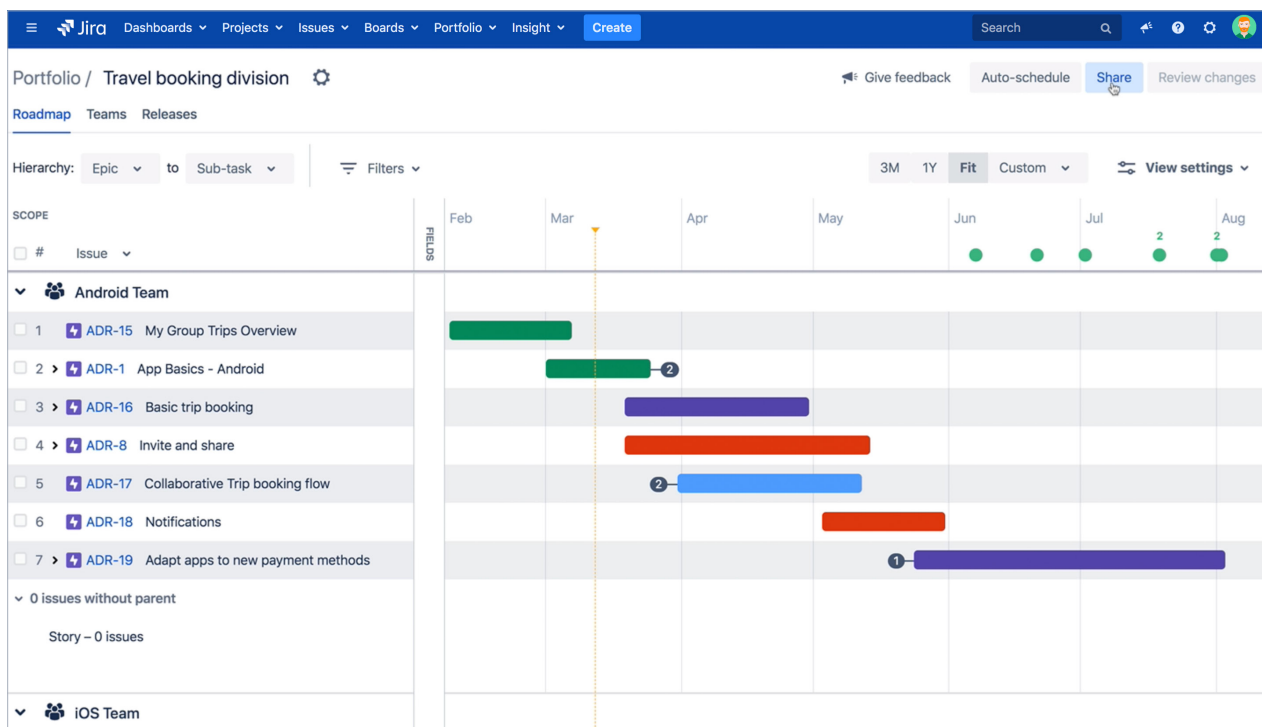
Crée les exigences relatives aux produits et cherche à obtenir du feedback dans les pages Confluence. Utilise Confluence pour tenir les autres membres de l'organisation informés de l'avancement.

Tous les autres rôles

Utilisent les pages Confluence comme des conteneurs d'information flexibles et collaboratifs. Ils peuvent organiser les pages en espaces et partager les pages pertinentes avec d'autres équipes. De puissantes capacités de recherche permettent aux utilisateurs de trouver les informations dont ils ont besoin, quand ils en ont besoin.

Portfolio for Jira

Visualisez les tâches d'équipes faites d'équipes ou d'un seul programme



Portfolio for Jira vous aide à visualiser le travail en cours dans Jira Software. Il convient parfaitement aux équipes composées d'équipes Agile, jusqu'au niveau du programme. Il vous aide à créer un plan réaliste, à gérer les dépendances et les capacités, et à partager une feuille de route visuelle des futures versions.

Responsable de programme
Portfolio for Jira l'aide à visualiser l'avancement des équipes, l'état et les éventuels drapeaux rouges. Il utilise Portfolio for Jira pour comprendre comment le travail progresse dans le programme.

Rôles/Pratiques

Responsable des livraisons

Utilise Portfolio for Jira pour évaluer le périmètre des futures versions, si des tâches sont compromises, et ce qui peut être fait pour que les équipes livrent à temps.

Responsable produit

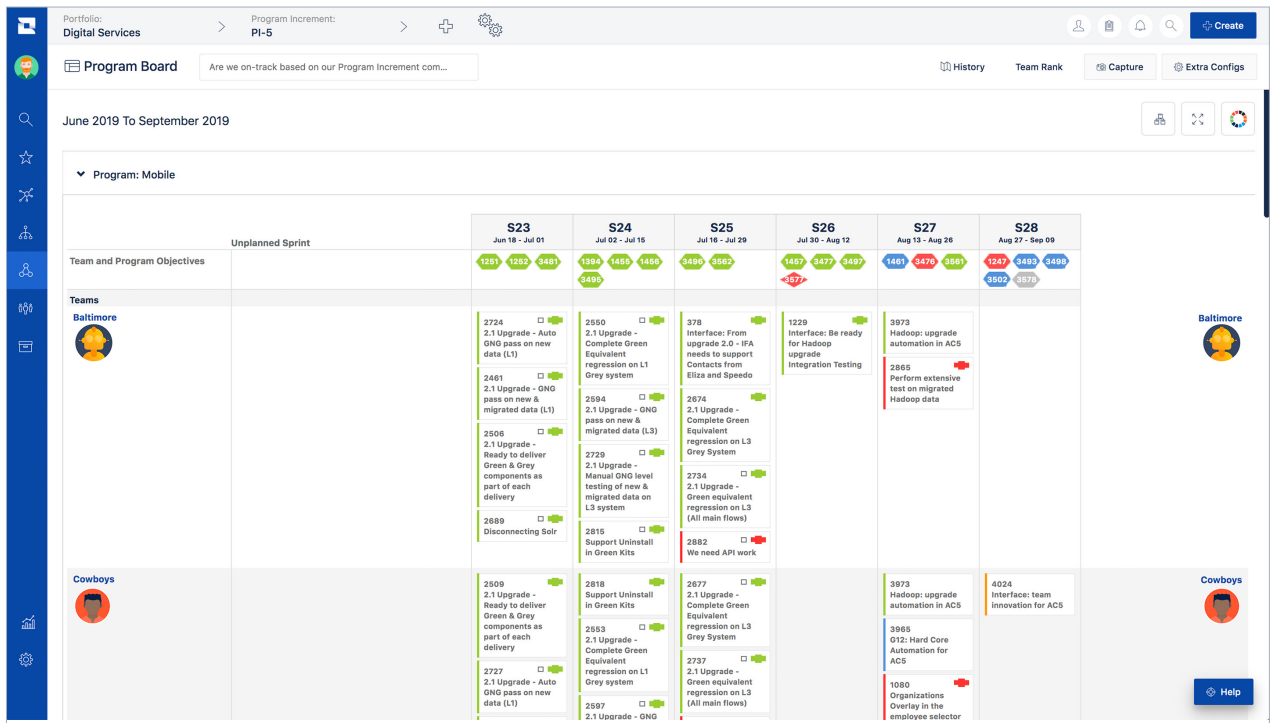
Portfolio for Jira l'aide à visualiser l'avancement des équipes, l'état et les éventuels drapeaux rouges. Il utilise Portfolio for Jira pour comprendre comment le travail progresse dans les différents projets/équipes, et comment faire en sorte que les équipes livrent à temps.

« Portfolio for Jira nous a permis de faire évoluer notre organisation avec agilité. La solution permet aux équipes de s'aligner sur des objectifs communs, et nous donne un aperçu de notre portefeuille que nous n'avions pas auparavant. »

Rik de Valk
Product Owner, ABN-AMRO

Jira Align

Connectez la stratégie à l'exécution et aux résultats



Jira Align permet de résoudre les problèmes d'agilité des entreprises en reliant la stratégie à l'exécution du travail et aux résultats. Il permet de visualiser l'avancement des équipes, l'état et les éventuels drapeaux rouges. Il est conçu pour améliorer la création de valeur ajoutée à tous les niveaux : dans les programmes, les solutions et les portefeuilles. Jira Align est la seule solution qui peut prendre en charge le framework de votre choix, y compris les versions personnalisées ou hybrides.

Rôles/Pratiques

Responsable de programme/RTE (Release Train Engineer)

Utilise Jira Align pour comprendre et hiérarchiser le périmètre du travail, pour effectuer une planification à long terme et pour voir comment le travail progresse dans le cadre de plusieurs programmes ou ART.

Responsable produit

Utilise Jira Align pour comprendre comment le travail progresse dans les différents projets/équipes, et comment faire en sorte que les équipes livrent à temps.

Responsable de portefeuille

Utilise Jira Align pour comprendre comment le travail progresse dans les différents projets/équipes.

Directeur des solutions Agile/informatiques

Utilise Jira Align pour comprendre comment le travail progresse dans les différents projets/équipes. Choisit des outils pour soutenir les opérations quotidiennes de son entreprise, atteindre certains objectifs et s'aligner sur les pratiques Agile.

Dirigeants (vice-président Produits, directeur des services informatiques)

Jira Align donne aux dirigeants et aux responsables de portefeuille une meilleure idée des capacités de l'organisation, de son aptitude à atteindre les objectifs stratégiques et de la valeur des paris stratégiques pour les clients et l'entreprise.

Pour mettre cela en pratique, voici comment traduire les résultats d'une session de planification en personne en outils Atlassian.

Les sessions de planification en personne sont d'excellentes occasions de rencontrer votre équipe, de discuter de la stratégie, d'évaluer les ressources et d'élaborer un plan. Rappelez-vous bien que tout au long de ce processus, les outils sont destinés à soutenir les changements majeurs apportés aux équipes et aux processus, et à faciliter la collaboration au sein de votre organisation.

1. Avant la session

Dans chaque outil, vérifiez les dates à venir, y compris les dates de sprint, les congés d'entreprise et la date de votre prochaine session de planification en personne. Assurez-vous que des équipes ont été définies avec des assignations appropriées.

Vérifiez que toutes les parties prenantes métier et technologiques sont alignées sur les dates et les objectifs du prochain cycle de planification (p. ex., incrément de programme). Pour cela, vous pouvez présenter vos outils aux parties prenantes lors d'un appel de préparation préalable à votre session de planification.

Demandez aux responsables du programme de créer des fiches physiques (une fiche ou un post-it suffisent) pour définir la priorité des fonctionnalités et des stories en fonction de l'objectif de votre programme. Réalisez ensuite une version digitale de chaque fiche dans l'outil de votre choix. Si vous utilisez Jira Align, vous pouvez d'abord créer des fiches digitales, puis imprimer des fonctionnalités et des stories prédéfinies pour votre session de planification.

Que vous commenciez par une version digitale ou physique, vous devrez également hiérarchiser les fonctionnalités et les stories sur un tableau physique. Ainsi, vous serez en mesure de présenter des tableaux de sprint et de programme lors de la session de planification.

Passez en revue toutes les tâches en suspens de votre cycle de planification actuel. Assurez-vous qu'elles sont traitées (p. ex., réassignées ou mises à jour) avant de clore le cycle.

2. Durant la session

Commencez par récapituler votre dernière session de planification et votre dernier cycle de planification. De nombreuses équipes de direction utilisent des présentations pour cela, mais vous pouvez également les encourager à partager les vues Jira Align qu'elles consultent le plus régulièrement. En partageant leurs vues, toutes les personnes présentes pourront passer en revue le dernier cycle et célébrer les étapes importantes franchies par vos équipes.

3. Après la session

Saisissez les résultats de votre tableau de programme dans votre outil. Assignez un membre de l'équipe chargé de prendre des photos et de saisir des données. N'oubliez pas que le tableau de votre programme doit servir de « guichet unique » pour donner un aperçu rapide de l'avancement.

Maintenant que vous avez compris les nouvelles règles d'Agile à grande échelle, comment comprendre la maturité Agile de votre organisation et comment vous lancer, qu'attendez-vous ?

Nous savons que votre parcours Agile est en constante évolution et nous sommes à votre écoute pour vous soutenir tout au long du chemin.

Vous trouverez plus d'informations sur la solution Atlassian de déploiement d'Agile à grande échelle sur notre site web :

atlassian.com/fr/software/jira/agile-at-scale



Ressources supplémentaires

- [Agile à grande échelle](#)
- [Déployer Agile à grande échelle dans l'entreprise](#)
- [Magic Quadrant 2019 de Gartner](#)