



Agilité à l'Échelle

→ **Comment mettre en œuvre
la transformation**

Questions-Réponses,
Avis d'experts et
Retours d'expérience

Préface



L'agilité et ses vraies valeurs humaines et managériales, celles qui vous tirent vers le haut, celles qui vous font progresser, qui font qu'on prend plaisir à travailler, à progresser aux côtés de ses collègues, chez Enalean on connaît. On sait véritablement ce que cela veut dire au quotidien. Toutes les personnes qui sont venues passer ne serait-ce qu'une journée chez

Enalean l'ont vécu, l'ont ressenti. Clients, partenaires technologiques, étudiants, nouveaux salariés, ils ont compris en quoi nous étions différents, pourquoi nous considérons nos clients comme des personnes uniques, et comment nous arrivons à les aider.

Ainsi, lorsque, baignant dans cette culture agile et ce marché des outils agiles, j'ai senti que l'agilité à l'échelle avait le vent en poupe et devenait un vrai levier de transformation des organisations, je me suis dit: "Chouette, belle idée, toutes les équipes vont pouvoir bénéficier du cercle vertueux dans lequel j'ai la chance d'évoluer professionnellement". Puis très rapidement, je

me suis posée tout un tas de questions, des plus simplistes aux plus opérationnelles.

C'est pour cela que je vous propose aujourd'hui ce livre blanc qui recense un grand nombre d'interrogations par lesquelles je suis moi même passée. Pour y répondre, j'ai demandé à quatre experts du domaine de m'aider et de partager leurs expériences. Je les remercie vivement pour leurs contributions.

Bien sur que l'objet de ce livre blanc est de nous faire connaître, nous Enalean, notre expertise, notre produit Tuleap. Mais je vous avoue que s'il pouvait également contribuer, ne serait-ce qu'un peu, à ce que les fondements et l'efficacité des approches agiles deviennent la nouvelle norme dans les grandes organisations, mon objectif serait également atteint.

A sa lecture, piochez donc ce qui vous parle et revenez vers moi pour me dire ce que vous en avez pensé. Je serais heureuse d'avoir votre avis.

Manon MIDY

Agile Evangelist – Responsable Marketing Tuleap chez Enalean

 [Echangeons](#)

 [Suivez Tuleap](#)



Introduction

L'ère de l'agilité à l'échelle est là. C'est d'ailleurs un des Top Challenges pour 2021 et les années à venir dans les grandes organisations. En effet, les entreprises qui ont noté les bénéfices de l'agilité au sein des équipes individuelles veulent en tirer les bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise et de ses projets.

Mais “devenir une entreprise agile”, c'est avant tout repenser le mode de fonctionnement de l'entreprise en le recentrant vers les clients, et faire évoluer la culture de l'entreprise pour plus de collaboration entre les équipes, entre les individus.

Ce livre s'adresse à tous les collaborateurs de l'entreprise qui sont ou vont être impliqués dans une démarche d'innovation agile. Que vous soyez à l'initiative de cette nouvelle approche d'entreprise ou au cœur des équipes opérationnelles, cet ebook vous aidera à mieux comprendre les enjeux et les apports de l'agilité à l'échelle.

L'objectif de ce livre est de vous aider à comprendre les choix possibles, les enjeux et les conséquences de la mise en place de l'agilité à l'échelle. Une fois ces bases partagées et comprises par tous, il sera possible de passer à

la phase de mise en pratique de l'agilité à l'échelle. Cette partie fera l'objet d'un second livre blanc qui paraîtra dans les prochaines semaines.

Pour cet ebook, quatre experts et coachs en agilité ont contribué et ont répondu à pas moins de 23 questions. Traitées sous la forme d'une table ronde, chaque expert partage son opinion, ses connaissances et expériences. De quoi enrichir votre apprentissage sur le sujet, à lire et à y revenir.

Intervenants co-rédacteurs

Par ordre alphabétique



Laurent Charles

 Enalean - Tuleap

Je suis co-fondateur et CEO de Enalean. J'ai passé les 16 premières années de ma carrière au sein d'entreprises technologiques, et en particulier associé aux développements logiciels et à la révolution logicielle que vivent ces entreprises. Je me suis en particulier intéressé à la façon de développer du bon logiciel et aux pratiques et processus à mettre en oeuvre, notamment à l'agilité depuis 2005.

J'ai acquis la conviction profonde que le logiciel est devenu stratégique pour les entreprises. Cela a amené à la création de Tuleap et de Enalean, et m'a poussé à m'engager auprès des entreprises pour les aider à faire de leurs logiciels un avantage concurrentiel.

Je me suis par ailleurs inspiré des pratiques des communautés libres et open source et promeus cette culture de coopération et co-opétition comme facteur d'innovation et d'efficacité.

En déployant Tuleap pour outiller les processus agiles et DevOps, j'ai

l'occasion de côtoyer tous les métiers, toutes les équipes, logicielles ou non, toutes les tailles d'organisations agiles ou pas encore. Je suis également confronté aux succès et aux échecs, aux enthousiasmes et aux peurs. C'est pour partager aussi cette expérience là que je participe à ce livre blanc.

Alexandre Cuva

 SoCraAgile

Spécialiste reconnu, disposant de plus de 20 ans d'expérience dans des environnements internationaux, je suis Coach Entreprise, Technique Agile et Formateur chez SoCraAgile Sàrl, société basée à Nyon en Suisse.



Je possède une solide expérience dans l'informatique comme développeur, architecte, Product Owner, Scrum Master CTO et CEO et Coach, dans les secteurs de la finance, gouvernement, montre de luxe et assurance. Je suis certifié SAFe Program Consultant 5 (SPC5) depuis 2017.

En plus du coaching, je donne des formations et des présentations sur l'agilité, le kanban, le dynamisme des équipes, la collaboration en remote, happiness, le leadership agile, management 3.0, la transition agile, l'agilité à grande échelle (SAFe et Scrum@Scale), le DevOps et l'artisanat logiciel

Je suis passionné par les évolutions technologiques, les techniques de développement Agile en Java, C#, Python, Elixir et JavaScript, les pratiques

OpenUP, XP et Scrum. J'interviens comme Coach Agile Organisationnel, Coach Software Craftsmanship et DevOp.

Habitué des manifestations dans le monde (XPDay, SoftShake, Agile Tour, ScrumBeer...), je suis co-fondateur des ScrumBeers de Genève, Da Nang (VN) et membre du comité d'Agile Vietnam.

Jean-Claude Delagrange

Directeur de projet de 2003 à 2010, puis Coach agile depuis 2011, j'ai plus de 13 ans d'expérience en agilité. Dès 2007, j'ai mis en place et piloté des projets agiles, dans un cadre Scrum, Kanban ou autre. J'ai formé et accompagné des équipes projets SI (Scrum master, Product Owner, équipes de développement) dans leur transformation agile; je suis intervenu également auprès d'équipes opérationnelles (immobiliers, budget, RH), en lien ou non avec des projets SI. Je suis plus spécifiquement intervenu sur le terrain, dans des contextes de projets en grande difficulté, pour accompagner les équipes vers des voies de réussite (avec parfois des échecs, très formateurs).



J'ai participé également, en tant que coach d'équipe, à des démarches de transformation auprès de comités de direction et de programmes stratégiques (plus de 100 personnes) ; après une pratique sur le terrain de près de 3 ans (Plateformes Banque des Territoires, Mon Compte Formation), je suis certifié SAFe depuis août 2020.

Dans le cadre de ma fonction de Coach agile et d'accompagnement de la transformation, j'ai également mis en place des formations Product Owners et Scrum Masters (conception et animation), des démarches de design thinking (UX) et ateliers de co-construction (cadrage et démarrage de projets), des opérations de coaching individuel* de managers sur leur posture managériale, dans un cadre agile

* j'ai suivi la formation "coaching systémique", dispensé par MetaSysteme (Alain CARDON)



Laurence Hanot

 Zenika

Tombée par hasard dans le bain de l'agilité en 2007 chez Kelkoo, je m'investis dans la communauté agile en tant que membre active du Club Agile

Rhône-Alpes et d'Agile Grenoble depuis plus de 10

ans, mais aussi en formant et accompagnant de multiples équipes et organisations, d'abord en tant que Scrum Master puis en tant que coach, formatrice et facilitatrice.

A ce jour, j'ai formé et accompagné plus de 2000 personnes, dans des contextes et secteurs très différents, de la simple équipe Scrum super motivée par un tout nouveau produit software à développer (le rêve !) à l'énorme programme que j'accompagne actuellement dans une approche SAFe avec du software, de l'embarqué et des produits physiques, en passant par l'équipe de support matériel et informatique qui a largement bénéficié d'une approche Kanban. J'ai également la chance de créer, faire vivre et de dispenser de multiples formations autour de l'agilité.

Certifiée SAFe 5.0, je partage mon savoir-faire et mon savoir-être dans bon nombre d'évènements agiles nationaux. J'accompagne des équipes et organisations dans la complexité de l'agilité à l'échelle mais aussi au sein même des équipes, dans les différentes facettes de leur agilité (gestion du produit, du flux et des interactions).

Table des matières

Comprendre l'agilité à l'échelle

15

Qu'est-ce que l'agilité à l'échelle ?	15
Quel est l'intérêt de l'agilité à l'échelle ?	18
Quelle est la différence entre une démarche Lean et une démarche d'agilité à l'échelle ?	20
Les principaux défis posés par la mise à l'échelle ?	21
Quels sont les facteurs clés pour que l'agilité à l'échelle fonctionne ?	22
Comment choisir son framework d'agilité à l'échelle ?	30
A partir de combien de personnes ou combien d'équipes doit-on envisager de passer à l'agilité à l'échelle ?	35
Est ce qu'on peut faire de l'agilité à l'échelle si chacun travaille sur son projet ?	36
Comment mesurer l'efficacité de l'agilité à l'échelle ?	40
L'agilité à l'échelle est-elle une approche top-down, bottom-up, les deux ?	43
En quoi l'agilité à l'échelle est différente d'un cycle en V avec un feedback utilisateur ?	46
Quel est le lien entre DevOps et l'agilité à l'échelle ?	49
Comment faire de l'agilité à l'échelle avec des équipes distribuées ?	52
Concrètement, par quoi peut-on commencer quand on veut initier une approche d'agilité à l'échelle ?	57

Quelle est la place des clients dans une démarche d'agilité à l'échelle ?	63
De quels nouveaux rôles a-t-on besoin pour l'agilité à l'échelle ?	66
De quelles compétences supplémentaires a-t-on besoin pour l'agilité à l'échelle ?	68
Est ce que SAFe est vraiment agile ?	69
Est ce que SAFe est vraiment "safe" (sécurisé) pour mon organisation ?	72
On n'a jamais fait de Scrum, est ce qu'on peut faire du SAFe ?	73
Est ce qu'un logiciel pour "faire" l'agilité à l'échelle est nécessaire ?	75
Comment faire si les équipes utilisent déjà des outils différents ?	77
Comment faire si les équipes ont des workflow différents ?	78

Les 10 points à retenir... 82

Pour continuer à avancer 83

Webinaires	83
Cas client	84

Au sujet de... 85

Tuleap et Enalean	85
SoCraAgile	86
Zenika	87



Comprendre l'agilité à l'échelle

Qu'est-ce que l'agilité à l'échelle ?

“



Laurent Charles

L'agilité dite "à l'échelle" consiste à donner plus d'envergure aux approches agiles au sein d'une entreprise.

Nous pouvons constater que cette mise à l'échelle se vit selon trois axes:

- De plus en plus d'équipes agiles dans l'entreprise. Il s'agit là de déployer les pratiques qui ont fait leurs preuves, en général au sein d'équipes pilotes pionnières, afin que davantage d'équipes (ou toutes) pratiquent l'agilité.
- Des projets de plus en plus agiles. C'est un pan moins reconnu de la mise à l'échelle car sans doute moins visible. Les équipes déjà agiles mettent en oeuvre de plus en plus de pratiques agiles. C'est une évolution assez naturelle car l'agilité favorise le progrès et la mise en oeuvre de nouvelles pratiques. On parle quand même de mise à

l'échelle car l'extension de ces pratiques agiles impliquent de plus en plus de personnes, de technologies, de clients ou fournisseurs et ainsi complexifie le fonctionnement de l'équipe Scrum idéale de 7 personnes.

- Des projets agiles de plus en plus gros. Souvent le terme d'agilité à l'échelle ne considère que cet élément ; travailler à 50, 100, 500, 1000 personnes de façon agile sur le même projet. Et c'est un vrai challenge. Mais il est intéressant de noter que la réussite sur ce point passe souvent (tout le temps?) par des progrès sur chacun des autres axes.

De fait, de mon point de vue, la mise à l'échelle de l'agilité correspond en fait à des itérations sur l'un de ces trois axes, puis on passe à un autre, puis on itère selon son contexte ou ses objectifs.

“



Alexandre Cuva

L'agile à l'échelle, permet également à des services différents de s'aligner, par exemple tous les services qui ont un objectif commun (informatique, vente et support). L'agilité à l'échelle n'est pas forcément l'application d'un framework donné, comme SAFe, Scrum@Scale, LeSS, Nexus¹... On peut mettre à l'échelle avec des pratiques élémentaires comme Scrum.

1. Scrum@Scale, LeSS (Large-Scale Scrum) et Nexus sont des framework d'agilité à l'échelle qui se basent sur les principes fondamentaux de Scrum et qui vise à faire travailler plusieurs équipes Scrum ensemble.

“



Jean-Claude Delagrange

En complément, l'agile à l'échelle peut s'appliquer à un projet important, un programme tout entier, voire tout ou partie d'une entreprise.

“



Laurence Hanot

Comme Laurent et Alexandre, je vois plusieurs dimensions dans l'agilité à l'échelle.

Une dimension “horizontale”, faire travailler plusieurs services, départements, équipes ensemble depuis la récolte des besoins auprès des utilisateurs jusqu'à la livraison des systèmes ou applications qui répondent à ces besoins. Ici, on peut mettre en oeuvre nombre de pratiques, démarches comme le Design Thinking, le Lean Startup, Kanban et/ou Scrum, Devops, etc ...

Je vois plusieurs dimensions dans l'agilité à l'échelle : horizontale, faire travailler plusieurs services ensemble et verticale, faire travailler un grand nombre d'équipes sur un produit.

Une dimension “verticale” où on a besoin de faire travailler un grand nombre d'équipes ensemble pour livrer un produit. Ici, les frameworks d'agilité à l'échelle aident à embrasser la complexité que Scrum seul ne suffit pas toujours à adresser.

Enfin, l'agilité à l'échelle de l'entreprise va jouer sur ces 2 axes en même temps, en élargissant en ajoutant aussi le reste de l'écosystème : RH, finance, commerce, etc.

Quel est l'intérêt de l'agilité à l'échelle ?



Laurent Charles

Selon Gartner, en 2020, environ deux tiers des DSI et responsables R&D d'entreprises technologiques font du déploiement de l'agilité à l'échelle une priorité.

L'agilité est une transformation majeure de la culture de l'entreprise. L'agilité à l'échelle est une transformation profonde de son organisation et de son fonctionnement. Les entreprises qui le feront seront plus souples dans leur façon de fonctionner, plus à même d'absorber les chocs des

6 apports de l'agilité à l'échelle

A l'origine, le but de l'agilité à l'échelle est, simplement, la mise en place d'un cadre pour faire travailler plusieurs équipes agiles ensemble. Plusieurs avantages se sont révélés efficaces avec ce type d'approche :

1. **Meilleure réactivité** sur les enjeux stratégiques business
2. Mise en place d'une **démarche d'innovation** au sein de tous les services
3. Plus de **collaboration entre les équipes**
4. Adoptions d'une **approche centrée « utilisateur »**, pour une meilleure expérience client
5. **Meilleure gestion des équipes** au quotidien
6. **Priorisation des tâches** plus efficace

changements, plus réactives à sortir des produits en adéquation avec les attentes clients.

L'agilité donne plus de place aux équipes et aux personnes, plus de souffle et d'autonomie, plus de collaboration entre les départements de l'entreprise.

“



Alexandre Cuva

Les entreprises d'aujourd'hui ont besoin de changer pour être compétitives, dans un marché non prédictif et en

constant changement. On parle de thème stratégique comme la digitalisation, mais une organisation avec une structure complexe ne permet pas d'être innovateur. L'innovation demande de la créativité, un environnement sous forte contrainte ne permet pas la créativité. Et une entreprise peut engager tous les talents de la Terre, sans voir apparaître la magie. Aujourd'hui il y a des entreprises qui sont des créatrices de talent, car elles fournissent un environnement épanouissant, qui permet la créativité. Ces entreprises sont aujourd'hui des leaders du marché.

“



Laurence Hanot

L'agilité et plus encore l'agilité à l'échelle permet d'associer les transformations organisationnelles et managériales

nécessaires à la transformation numérique du monde et donc des entreprises et de leurs marchés. Elle (re)donne du pouvoir, de la visibilité, de la responsabilité aux personnes “qui font”, ces mêmes personnes qui seront alors en capacité d'innover, de s'organiser et de s'adapter à ce monde changeant.

Quelle est la différence entre une démarche Lean et une démarche d'agilité à l'échelle ?

“



Alexandre Cuva

Une démarche Lean, est une démarche scientifique, où l'on va chercher à optimiser les flux de travail d'une organisation. Pour cela on pourrait ajouter des processus ou en enlever.

Avec une démarche d'agilité à l'échelle on recherche la même chose, en ajoutant la variable humaine. Dans cette dernière on va travailler sur la relation entre les parties d'un même système. Ces parties sont les membres d'une équipe, qui ceux-ci sont membres d'un service et membres d'une organisation. Une démarche à l'échelle va de toute façon analyser les flux de valeurs pour comprendre les relations entre les systèmes.

Un framework SAFe par exemple, est un hybride entre une démarche Lean et Agile, l'organisation est Lean et l'opération est Agile. Tous les autres framework connus à ce jour sont des démarches Agile.

“



Jean-Claude Delagrance

En complément, le Lean a nourri l'agilité et les valeurs restent aujourd'hui très proches. L'agilité à l'échelle a introduit des règles et des outils d'alignement et de synchronisation des équipes ainsi que des rôles et responsabilités qui lui sont propres, issus de Scrum en général, et que le Lean n'avait pas défini.

“



Laurence Hanot

Oui, le Lean a nourri l'agilité, les deux intègrent une dimension humaine très forte. Ils s'ancrent dans les mêmes valeurs mais leurs angles de vue de l'entreprise, leurs principes et outils ne sont pas les mêmes. Les défenseurs de ces 2 approches se confrontent parfois malheureusement, chacun arguant de défendre la meilleure des deux. De mon point de vue, elles peuvent être complémentaires. C'est ce qu'essaie de mettre en avant SAFe, pas toujours de manière très claire. SAFe donne parfois l'impression d'être un grand fourre-tout de tout ce qui existe comme approches Lean et agiles.

Les principaux défis posés par la mise à l'échelle ?

63%

La culture d'entreprise est en contradiction avec les principes agiles

34%

La formation est insuffisante

20%

Les équipements, les données et les suivis sont fragmentés

45%

Manque de soutien managérial

Source : Harvard Business Review 2020

Quels sont les facteurs clés pour que l'agilité à l'échelle fonctionne ?

52%

Des coaches agiles présents en interne

41%

Pratiques et processus cohérents

48%

Soutien de la hiérarchie

36%

Mise en place d'un outil commun à toutes les équipes

Source : Harvard Business Review 2020

“



Jean-Claude Delagrange

En premier lieu, il faut une stratégie produit, portée par un management en confiance ; tirés de ma propre expérience :

- La désignation d'un préfigureur-trice (futur directeur-trice) à même de jouer le jeu de l'agilité, souvent contre des valeurs et des réflexes à rebours : ne pas rater sa sensibilisation, sa formation et surtout concentrer les premières interventions d'un(e) coach agile sur cette personne, qui jouera le rôle de Business Owner¹

1. Business Owner (BO) : dans la terminologie SAFe, les Business Owners ont la responsabilité métier et technique principales de la gouvernance, de la conformité et du retour sur investissement d'une solution développée.

- La désignation par le-la dirigeant-e d'une personne de confiance, acquise à l'agilité, faisant fonction de Product Manager¹, le binôme devant fonctionner le plus efficacement possible.

En second lieu, l'attribution de rôles correctement dimensionnés, aux périmètres clairs, est un impératif ; le plus important, le Product Manager capable de guider la stratégie de développement du produit, est un interlocuteur unique, disponible, légitime (aussi bien vis à vis des équipes que de sa direction), capable de prendre le risque d'innover, et de comprendre l'enjeu d'une priorisation initiale, qui pourra évoluer avec le temps et les livraisons.

Une autre responsabilité importante est de gérer les transversalités. Travaillant la main dans la main avec le Product Manager, un(e) « super scrum master » ou autre appellation, sera chargé de gérer les redevabilités croisées (à construire progressivement) et de synchroniser les équipes.

En troisième lieu, construire des équipes bien identifiées, orientées vers la cible produit, ayant une culture agile déjà bien installée. Si certaines équipes ne sont pas encore acculturées, ce sera le rôle du coach agile d'y veiller, et elles pourront être formées par les équipes les plus expérimentées. Le chemin vers une culture agile peut être long, les survivances de fonctionnement antérieur (mini-cycles en V, clivage MOA-MOE...) tenaces, et il faut beaucoup de pragmatisme au coach agile pour avancer.

1. Product Manager (PM) : Il est responsable de l'identification des besoins du client, de la priorisation des fonctionnalités produit, de la gestion du travail et du développement de la vision et de la feuille de route.

Une visualisation de l'organisation actuelle et future capable de s'aligner sur cette cible (l'atteinte de l'organisation en feature team étant un objectif lointain) :

- Les équipes de maintenance d'applications existantes (ex : back-office) qui doivent s'organiser pour fournir des services et des données...
- ...aux équipes chargées des nouvelles applications (ex : application smartphone)
- Les équipes qui doivent transformer leurs applications déjà installées, pour s'intégrer « sans-couture » dans la nouvelle plateforme.

SAFe propose un framework très complet, son apport consiste surtout à nommer, formaliser, schématiser et intégrer des idées de diverses origines (Lean, manifeste agile, Scrum, Kanban...).

SAFe schématise et intègre des idées d'origines diverses: Lean, Scrum, Kanban, manifeste agile.

“



Laurence Hanot

En tant que coachs, nous n'arrivons malheureusement pas toujours au bon moment dans ce type de transformation, c'est même plutôt souvent sur un mode “pompiers” : “on a essayé des choses, on s'est lancé tout seul dans une transformation agile (à l'échelle ou pas) et “on rencontre des difficultés, venez nous aider”. Selon l'état des lieux (première phase indispensable d'une mission de coaching),

on va proposer différentes pistes mais qui peuvent être très longues à mettre en oeuvre selon l'ampleur des dégâts ou des manques constatés. Je dirais donc que se faire former et accompagner dès le départ est indispensable.

Définir et exposer les raisons de cette transformation est la deuxième étape nécessaire, à faire avec les dirigeants et commanditaires. Pourquoi changer ? Dans quel objectif ? L'agilité n'est pas une fin en soi, elle aide à atteindre des objectifs qui peuvent être très différents d'une entreprise à une autre, d'un département à un autre, d'une équipe à une autre.

Quelques exemples d'objectifs de transformation exprimés dans certaines de mes missions : améliorer la satisfaction de nos clients, augmenter le niveau d'autonomie et de mobilisation des collaborateurs, développer la polyvalence des collaborateurs, améliorer la qualité de nos produits, réduire le temps de mise sur le marché, ré-engager et ré-enchanter les équipes ...

On voit bien que selon le ou les objectifs à atteindre (et à mesurer tout au long de la transformation), on ne va pas s'appuyer sur les mêmes leviers et les mêmes pratiques. Une fois les objectifs établis et partagés, on va donc pouvoir construire avec



les équipes le chemin, c'est à dire les axes à travailler, pour y arriver. Et on applique ensuite une démarche agile à notre transformation agile : des petits pas et des boucles de feedback régulières pour adapter ou continuer sur notre chemin.

Pour engager un maximum de personnes et qu'elles deviennent elles-mêmes actrices, il est donc nécessaire de donner de la visibilité à cette transformation, de communiquer largement et souvent, d'obtenir le support et le sponsoring nécessaires du management. Dans des contextes à l'échelle, comme le contexte SAFe où j'interviens principalement actuellement, cela passe par la création et l'animation d'une équipe de transformation composée de différents acteurs : coachs, managers, opérationnels, sponsors ... La mixité des personnes de cette équipe est un atout et permet d'accompagner et transformer "de l'intérieur" et par l'exemple, les équipes, le top management, le portfolio, les solutions, les Agile Release Trains¹, les rôles transverses, etc., de manière coordonnée et cohérente. Le but est, petit à petit, d'avoir des relais de transformation qui oeuvrent au quotidien dans leur rôle pour faire évoluer les choses. Cela ancrera d'autant mieux les pratiques, les principes, l'état d'esprit et donc permettra de faire évoluer la culture également.

Une fois les coachs et formateurs embauchés, les objectifs et potentiels chemins pour y arriver établis, l'équipe de transformation créée et supportée au plus haut niveau ... y'a plus qu'à !

1. Agile Release Trains (ART) : dans la terminologie SAFe, l'Agile Release Train (ART) est une équipe d'équipes Agile de longue durée, qui, avec d'autres parties prenantes, développe et délivre des solutions de façon incrémentale en utilisant une série d'Iterations de longueur fixe au sein d'une boîte temporelle d'un Program Increment (PI). L'ART aligne les équipes sur une mission métier et technologique commune.

Evidemment, les choses ne sont pas si séquentielles, ni idéales, et dans un contexte d'agilité à l'échelle qui implique forcément un grand nombre de personnes, il faut sans cesse jongler entre les différents niveaux de maturité des équipes et des personnes, lever les peurs et les doutes, avancer avec les “early adopters”, communiquer beaucoup, animer l'équipe de transformation elle-même ...

La prise en main des rôles des Scrum masters, Release Train Engineers¹, Product Owners est le relais de la transformation agile.

Pour finir, je dirais que dans le très bon retour d'expérience fait par Jean-Claude et dans mes propres expériences, je retiens un point essentiel : la prise en main des rôles, et plus particulièrement des Scrum Masters, Release et Solution Train Engineers dans SAFe ou équivalent dans d'autres approches à l'échelle. Ce sont eux les relais de transformation sans qui elle ne peut ni évoluer, ni être viable à moyen et long terme, ni s'ancrer dans l'entreprise.

1. Release Train Engineer (RTE) : le Release Train Engineer est un responsable-serviteur et coach pour l'Agile Release Train (ART). Ses responsabilités consistent à faciliter les processus et les événements ART et à assister les équipes pour fournir de la valeur. Les RTE communiquent avec les parties prenantes, font remonter les obstacles, aident à gérer les risques et poussent à une amélioration sans relâche.



Laurent Charles

L'agile à l'échelle peut entraîner une transformation profonde de l'entreprise, voire doit entraîner une transformation profonde. La gestion du changement est importante. Le risque d'échec existe.

Que pensez-vous de ces conversations ?

- *Nous sommes en plein ré-organisation agile.*
- *Super, comme cela se passe t-il ?*
- *Je ne sais pas encore, la nouvelle organisation n'a pas été communiquée.*

Ou encore :

- *Nous avons terminé notre transformation agile.*
- *Quels sont les résultats que vous avez obtenus ?*
- *Heu... en fait, maintenant nous sommes agiles, mais nous avons beaucoup perdu en agilité.*

Ceci aussi :

- *Nous avons décidé de mettre en place l'agilité.*
- *Bonne nouvelle, comment vous y prenez-vous ?*
- *Nous mettons en place l'outil X.*

Sans rentrer dans le détail, voici quelques points qui nous ont semblé clés dans la réussite du déploiement de l'agilité à l'échelle :

- L'agilité, c'est en premier lieu une culture, avant d'être un processus ou des pratiques.
- Pour faire grand apprenons à faire petit. Les grandes organisations doivent réapprendre à ne pas rentrer dans des tunnels, à faire des incréments, à identifier les petites choses importantes à faire en premier par exemple.
- Se faire accompagner par un ou des coachs est indispensable. Idéalement ces coachs sont externes à votre organisation et auront le recul nécessaire.

Comment choisir son framework d'agilité à l'échelle ?

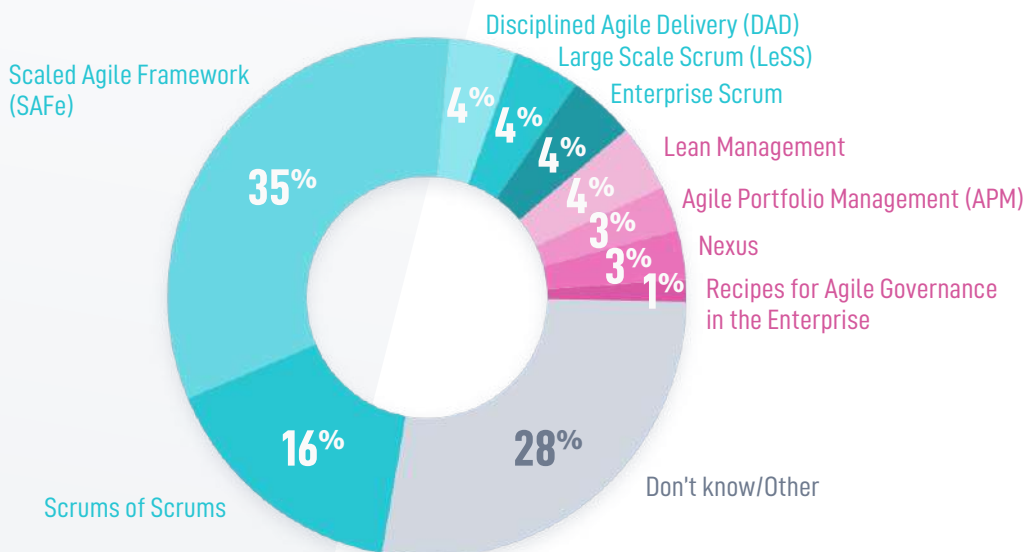


Laurent Charles

Il existe plusieurs framework qui vous donneront un cadre de travail. Citons par exemple SAFe (Scaled Agile Framework), LeSS, Scrum@Scale, et d'autres, vous avez le choix.

Ces frameworks structurent des pratiques issues de l'expérience de ce que pourrait être une entreprise agile idéale. Ils regorgent de bonnes pratiques et peuvent vous guider vers la méthode que vous pourrez adopter ou dont vous pourrez vous inspirer.

A titre d'information, voici les framework les plus utilisés en 2020 :



Source : Annual Stats of Agile report 2020

“



Jean-Claude Delagrange

Le choix dépend des affinités des équipes et des managers avec les valeurs et principes de l'agilité, ainsi que de l'engagement des décideurs dans la transformation :

- SAFe permet de garder une structure managériale forte et des décideurs impliqués, le framework contraint fortement l'organisation agile (rôles, jalons, organisation des équipes, modes de décision...) ; SAFe rassure les entreprises qui ont tardé à engager leur transformation
- LeSS, ou d'autres organisations à l'échelle imaginées avec des pratiques adaptées au contexte (Sociocratie, NeXXus..) sont indiqués quand la transformation a lieu en cours de projet, que la décision est déjà fortement décentralisée, et que les équipes agiles sont matures ; la transformation, plus auto-organisée, impliquera moins le management, mais devra faire ses preuves, avec un soin particulier à la communication sur la transformation véritablement réalisée.

“



Alexandre Cuva

Nous avons une grosse expérience de la mise en place de la mise-à-l'échelle des organisations. Que ce soit SAFe, Scrum@Scale, LeSS ou autres, chacun ont un dénominateur commun: les équipes Scrum stables, autour d'un produit. On n'arrive pas à mettre à l'échelle sans un minimum de discipline sur l'élément le plus simple. Puis l'organisation peut se tourner sur l'un ou l'autre de ces frameworks, voir une version hybride.

Avec l'accompagnement d'un coach pragmatique, celui-ci vous aidera à choisir une solution adaptée à votre besoin d'organisation. Dans l'un de notre dernier grand projet de transformation dans le domaine de l'industrie horlogère, notre client nous a contacté pour une transformation SAFe. Après discussion avec l'un de nos experts, nous avons compris que le besoin était davantage pour "faire comme les autres" et "nous voulons des PI planning¹", que de vraiment utiliser SAFe. Aujourd'hui nous le suivons sur une adoption de Scrum@Scale, avec des Release planning dans le format d'un PI Planning. Rien ne l'empêchera de passer à SAFe si c'est vraiment son choix.

Il est donc vraiment important que vous fassiez votre choix avec un coach, qui vous aidera à choisir le framework adapté à votre environnement et ne pas forcément suivre la mode.

“



Laurence Hanot

Pourquoi choisir ? De mon point de vue, il faut aller chercher les pratiques et rôles qui aideront à atteindre les objectifs de transformation et s'ils n'existent pas les inventer. C'est un peu provocateur mais je le pense réellement : annoncer que l'on va déployer telle ou telle méthode est une erreur qui mène à tous les coups à une application "by the book" alors que le principe même de l'agilité est

1. PI planning : dans la terminologie SAFe, un Program Increment (PI) est une boîte temporelle pendant laquelle un Agile Release Train (ART) délivre un incrément de valeur sous la forme de logiciels et systèmes fonctionnels et testés. Les PI durent normalement de 8 à 12 semaines. En général, un PI comprend quatre Iterations de développement, suivies d'une Innovation and Planning (PI) Iteration.

l'adaptation à un contexte. Comme je le dis souvent, je n'ai jamais vu la même agilité déployée dans deux équipes, départements, entreprises différentes et heureusement !

Ceci dit, cela peut aider de choisir, au moins au début, une direction, le framework "principal" sur lequel on va se baser. Mais attention au discours qui accompagne ce choix ! On va aller chercher dans cette boîte à outils là, dans ces principes là mais ça ne veut pas dire qu'on va tout prendre, ni qu'on va s'empêcher de regarder ailleurs.

Je dirais que 2 de mes plus grosses missions sur ces 3 dernières années sont basées ou inspirées de SAFe mais avec 2 approches différentes :

- Une mission menée sur 2017-2018 (département de 50 personnes) où on a effectivement utilisé Scrum pour amener de l'agilité dans 5 équipes d'un même département, petit à petit puis où la question de mise à l'échelle est devenue cruciale pour coordonner ces 5 équipes et le reste du département (management et rôles transverses). Nous nous sommes alors basés sur SAFe pour amener cette synchronisation et ce cadencement : synchronisation de l'Agile Release Train et PI Planning uniquement puis nous avons travaillé sur des rôles "maison" pour animer le tout ;
- Ma mission actuelle, depuis 1 an (programme d'environ 250 personnes) où une tentative de déployer SAFe au niveau Solution a été faite sans accompagnement et uniquement "par le haut" initialement et où il a fallu déconstruire les mauvaises pratiques puis reconstruire "par le bas" (SAFe Essential avec des adaptations bien sûr) afin de solidifier les fondations et d'impliquer réellement les équipes et pas uniquement

leurs représentants. Nous menons aujourd'hui de front ce chantier avec ceux des étages supérieurs Solution et Portfolio dont nous avons aussi besoin pour structurer et gérer la complexité de ce programme. Ces niveaux-là permettent également d'adresser les problématiques au niveau du top management et de les amener à entrer dans cette démarche agile (priorisation du portfolio, ajuster les roadmaps de mise sur le marché, livraisons incrémentales, implication des équipes dans les choix et décisions, etc...).

Dans la communauté agile française, il est fréquent de voir des débats passionnés entre défenseurs de SAFe et de LeSS. Oui, ces approches sont différentes : SAFe est très descriptif et prescriptif là où LeSS est simple et laisse beaucoup d'autonomie aux équipes pour s'organiser. Mais elles ne sont pas opposées si on n'applique pas les choses à la lettre et peuvent même être complémentaires : aujourd'hui, nous proposons des pratiques issues de LeSS dans notre Agile Release Trains SAFe !



Les contraintes de toute méthode viennent uniquement de la façon dont on les applique, personne ne vous oblige à implémenter tout ce qui y est décrit. Par contre, expliquer dans quel but on utilise telle ou telle pratique et donner de la cohérence et de la consistance à une démarche d'agilité à l'échelle est primordial.

Je n'ai jamais vu la même agilité déployée dans deux équipes, départements, entreprises différentes et heureusement !

A partir de combien de personnes ou combien d'équipes doit-on envisager de passer à l'agilité à l'échelle ?

À partir de 2 équipes, on est à l'échelle.



Alexandre Cuva

On parle d'un produit à l'échelle dès que plus d'une équipe travaille sur le même produit. Mais cela ne veut pas dire que nous devons immédiatement se lancer sur un framework comme SAFe qui est recommandé dès 50 individus. Deux équipes, c'est 2 entités qui se coordonnent à l'aide d'un Scrum of Scrum par exemple.



Jean-Claude Delagrange

Il est important de surveiller l'effectif d'équipes agiles, dès qu'il approche 10 personnes, dans la mesure où il est plus facile de faire fonctionner deux petites équipes qu'une grosse ; on peut alors déjà parler d'agilité à l'échelle.

Mais dès qu'un produit en cours de développement s'intègre dans un environnement plus large, il est important d'identifier toutes les parties prenantes et tous les SI impliqués, pour créer le plus vite possible l'organisation qui permettra la meilleure des synchronisations.

“



Laurence Hanot

Je rejoins mes co-auteurs, à partir de 2 équipes, on est à l'échelle. Même une seule équipe Scrum développant une application et qui travaille avec d'autres métiers comme du hardware, du marketing, de la mécanique, des produits physiques (par exemple une application mobile qui va piloter les radiateurs de votre maison à distance) sera, à mon sens, déjà dans de l'agilité à l'échelle (dans cet exemple, je parle de l'échelle "horizontale" que j'évoquais dans la première question).

On pourrait dire que l'on est à l'échelle à partir du moment où une équipe a besoin de se synchroniser et de se cadencer avec d'autres équipes ou métiers.

Est ce qu'on peut faire de l'agilité à l'échelle si chacun travaille sur son projet ?

“



Laurent Charles

Oui et non. Si les équipes sont vraiment indépendantes car travaillant sur des produits différents, les cycles de développement et de livraisons peuvent vivre leur vie séparément. Il ne sera donc pas nécessaire de créer des réunions de synchronisation.

Néanmoins il ne faut pas oublier que l'agilité c'est aussi l'intégration entre

les individus. On pourra donc favoriser les échanges entre les équipes projets et mettre en place des communautés de pratiques pour échanger entre développeurs ou entre product owner, comme on peut le faire dans la culture Spotify avec les Chapters ou des communautés autour de

sujets spécifiques avec les Guildes. Ces échanges sont essentiels car ils créent une dynamique dans l'entreprise, ils font progresser toutes les équipes.

Nous notons également chez certains de nos clients, que les membres des équipes sont amenés à bouger d'un projet à un autre. Ainsi, les individus ont une expérience plus riche et diversifiée, ils collaborent avec plus de monde.



Alexandre Cuva

Entre autre, en agilité nous considérons un projet comme étant le début ou un incrément d'un produit. Avant même de commencer l'agilité à l'échelle, nous recommandons à nos clients de passer sur des équipes stables sur un produit ou une solution, ou ceux-ci reçoivent dans un premier temps des Épopées (le besoin métier à livrer dans le projet) qui seront découpées en besoin plus petit.

“



Jean-Claude Delagrange

Pour moi non, le passage à l'échelle suppose que toutes les équipes se sentent engagées dans une même vision stratégique. Et la notion de projet va s'effacer devant celle de produit, voire de clients.

La contribution de chacun s'inscrira dans des features, des parcours clients (selon le framework adopté), soit au sein d'équipes spécialisées par composants (ex back-office, Datas et interface client) soit pour les plus matures, des équipes polyvalentes organisées autour de ces parcours clients (Feature teams).

Dans le cadre d'un programme de développement, il est encore possible de parler de projet, en termes financiers et de management, pour l'intégration dans la vision globale d'entreprise, notamment si celle-ci n'est pas encore prête pour une organisation agile à l'échelle de l'entreprise toute entière.

La notion de projet va s'effacer devant celle de produit, voire de clients.

“



Laurence Hanot

Oui, de l'agilité à l'échelle “horizontale” si on suppose que projet = produit.

Certains rituels n'ont pas de sens si chaque équipe travaille sur un produit différent

Après, je rejoins aussi le point de vue d'Enalean : certains rituels n'ont pas de sens si chaque équipe travaille sur un produit différent qui n'a aucune interaction avec celui d'à côté. Néanmoins, cela peut être intéressant de considérer l'agilité à l'échelle dans ces cas-là au niveau du département ou de l'entreprise, en l'amenant dans tous les métiers (l'agilité pour les RH, pour les commerciaux, pour le marketing, etc ...) mais aussi de manière transverse aux équipes pour favoriser l'amélioration continue collective, les échanges constructifs, l'apprentissage à travers des communautés de pratiques, événements internes, hackathons, des stages "vis ma vie" (travailler pendant quelques jours dans une autre équipe, un autre métier), etc...



Il y a longtemps, une entreprise pour laquelle j'ai travaillé, a réussi à relever le challenge suivant : déménager tous ses serveurs en 1 mois de 2 datacenters qui venaient d'être vendus et où ils ne pouvaient pas rester. Les 70 personnes de cette entreprise travaillant dans plusieurs équipes séparées ont construit un backlog, ont fait un stand-up à 70 tous les matins pendant 1 mois et chacun a pu contribuer à cet objectif qui semblait inatteignable dans un délai aussi court mais qu'ils ont réussi. C'est la plus belle histoire d'agilité à l'échelle que je connais, à une époque où ce terme n'existait même pas.

Comment mesurer l'efficacité de l'agilité à l'échelle ?



Laurent Charles

Pour aller droit au but, sortir le fameux ROI (Retour sur Investissement) que tout dirigeant espère après une

transformation agile, semble délicat. On peut même observer que si la transformation agile n'est guidée que par ce ROI, cela échoue souvent car le focus n'est plus mis sur l'évolution de la culture d'entreprise nécessaire. Pour mesurer l'effet d'une évolution vers l'agilité à l'échelle, les habituels KPIs sont inadaptés. On peut commencer par regarder l'effet sur l'humain, sur l'engagement et la motivation des collaborateurs. Echanger régulièrement avec les équipes permet de « mesurer » ou du moins « ressentir » l'état d'esprit. On pourra regarder le degré d'implication, de sensibilité à la démarche de progrès, l'acceptation du droit à l'erreur et d'en discuter.

On peut donc mesurer l'amélioration des processus mais tirer des conclusions en euros sur les économies réalisées ressemblerait plus à des hypothèses « pifométriques ». Par contre, des projets menés plus efficacement, des livraisons faites plus tôt, des incidents identifiés avant la mise en production, sont des éléments plus factuels qui apportent des économies réelles pour l'entreprise et contribuent à une image de qualité.

Si l'on veut vraiment analyser la chose, on pourra évaluer le nombre de personnes collaborant en agile, le niveau de maturité des équipes, les perspectives d'évolution. Mais rappelons que le client est le centre de toute

l'agilité, mesurer la satisfaction client semble donc la meilleure des mesures.

“



Alexandre Cuva

Il faut d'abord revenir sur les fondements des KPIs, qui sont là pour apprendre, on ne mesure que ce qu'on veut améliorer.

Une fois cette amélioration atteinte, on change de mesure. Il est aussi très important que ces mesures soient faites par ceux qui désirent apprendre plus. Il faut avoir une vue système de ces mesures. Une équipe Scrum va faire des mesures sur son système, et un exécutif mesure l'organisation, les relations entre les parties de son système.

Aujourd'hui il y a toute sorte d'outils permettant à l'organisation de mieux comprendre son adoption de l'agilité, l'avancement d'un produit, les retours des clients finaux etc... Chaque mesure a un intérêt pour un système donné. Comme le souligne Enalean la mesure du revenu est une hypothèse sur un choix qui devra être validé après la mise en place d'un incrément en production.

De plus en plus d'organisations adoptent les OKR -Object Key Results- comme moyen de mesure. Ici l'organisation a un objectif stratégique. On mesure les Key Results qui le supportent. Chacun dans l'entreprise suit ces objectifs à sa façon.

Les dirigeants attachent souvent trop d'importance aux résultats obtenus et pas assez au potentiel d'apprentissage.

Francesca Gino, Bradley Staats

“



Jean-Claude Delagrange

Je partage totalement ; j'ajoute un point d'expérience : quelle valeur une organisation à l'échelle est-elle capable de livrer à ses clients, et avec quel délai.

La mesure de cette valeur se fera directement par l'utilisation des applis livrées, et indirectement par l'effet sur le chiffre d'affaire de l'activité qu'elle sert.

Exemple : mon équipe s'était vu confier la mise en oeuvre d'une application de gestion de mandats confiés par l'Etat. La simplicité du dispositif, sa souplesse, sa couverture fonctionnelle, la rapidité de notre réponse (rarement plus de 2 mois pour la première livraison), l'implication en tant que clients des organismes d'Etat demandeurs et la qualité des solutions ont fait qu'en l'espace de 3 ans, l'Etat nous confiait tous les nouveaux mandats. Et l'activité a plus que doublé de chiffre d'affaires en 5 ans.

“



Laurence Hanot

Encore une fois, partir des objectifs fixés : pourquoi veut-on entrer dans une démarche d'agilité à l'échelle ? Quels problèmes veut-on résoudre ? Que veut-on améliorer ?

A partir de là, on peut définir des indicateurs pertinents pour chacun de ces objectifs et les mesurer et les adapter régulièrement si les objectifs changent, si on pense les avoir atteints, si de nouveaux apparaissent.

Pour le comment, on se basera sur des méthodes et outils adaptés (OKR,

qualimétrie de code, outils supportant les pratiques agiles, enquêtes utilisateurs, humeur des équipes, etc...).

L'agilité à l'échelle est-elle une approche top-down, bottom-up, les deux ?



Laurent Charles

Voici une question au coeur de la “mise en oeuvre” de l’agilité à l’échelle. L’agilité peut être une ambition stratégique

d’entreprise et c’est d’ailleurs bien plus efficace si c’est le cas.

Mais nous le constatons partout : elle ne se décrète pas ; elle ne se force pas. Elle est basée sur la motivation et se propage dans l’entreprise par conviction. Elle ne peut se faire qu’avec les équipes ; se déployer uniquement par les équipes elles-mêmes. Car c’est justement l’autonomie, la transparence et la responsabilité des équipes qui font le propre de cette approche.

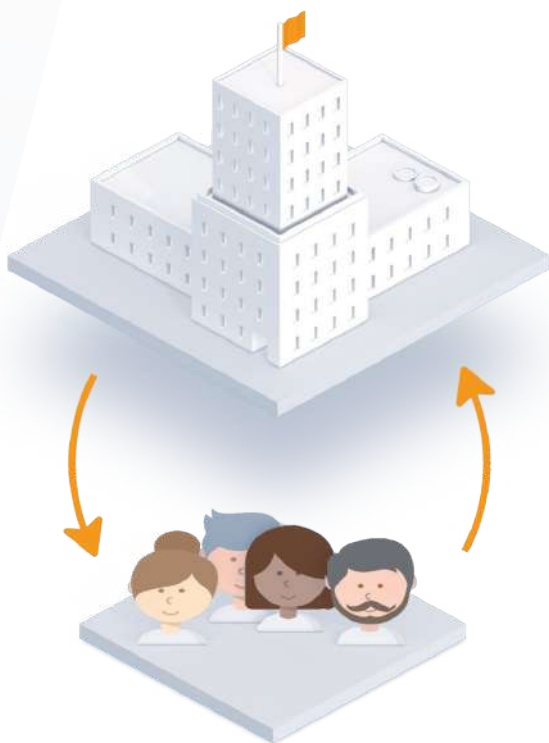
Dans l’entreprise, si vous avez déjà des équipes convaincues du bien-fondé de l’agilité, alors cela sera plus efficace. Basez vous sur ces early-adopters et motivez les pour qu’ils participent à la dynamique bottom-up. En tant que vitrine du succès de leur projet et du bien-être en équipe, c’est elles qui représentent LE levier de déploiement. L’effet de bouche à oreille peut être un raz de marée portant l’efficacité.

Cela n’aura pas un effet baguette magique, demandera forcément du temps, mais le changement d’état d’esprit sera profond, les bonnes

pratiques bien ancrées. C'est par l'exemple du succès de certaines équipes et l'expérimentation nouvelle des autres que l'adhésion se fera. Nous avons noté que les clients qui réussissent sont ceux qui facilitent les projets de tests, des pilotes avec des équipes motivées en priorité.

Le bottom-up, seul, atteint rapidement ses limites sans le soutien de la direction. Les réflexes de l'entreprise, les résistances du système ne peuvent être réellement dépassés sans le soutien des équipes dirigeantes. Les études le montrent, les transformations qui réussissent s'appuient toutes sur un fort sponsorship de la direction.

Il s'agit donc de trouver le bon équilibre. Car passer l'agile à l'échelle, c'est un peu comme notre cerveau : ça fonctionne bien mieux si on utilise à la fois l'hémisphère droit et l'hémisphère gauche. L'approche SAFe propose par exemple du management de haut en bas (Strategic Agility) et des équipes opérationnelles convaincues de bas en haut (Scale up).



“



Alexandre Cuva

En plus du commentaire de Enalean, je voudrais ajouter que c'est très important qu'une telle adoption soit comprise de tous, des sponsors dans l'exécutif à l'opération, aux différents services de l'organisation. Certaines organisations ont créé de nouveaux services qui répondent à un besoin interne, comme le marketing interne ou un organe de coach à la demande. Quel que soit le choix, une cellule de changement doit être créée pour suivre cette adoption et limiter des appropriations diverses, qui créeraient plus de complexité envers les utilisateurs finaux.

“



Jean-Claude Delagrance

Je partage tout à fait ces points de vues ; j'ajouterai un point qui me semble important (proposé par SAFe) sur la nécessité pour le management de toujours se poser la question, y compris pendant la transformation, sur ce qui peut être décidé au plus près du terrain (décisions rapides, locales...) et sur ce qui doit être maintenu au niveau de décision le plus élevé (stratégie, financier, choix de transformation...).

“



Laurence Hanot

Les 2 mon capitaine ! Comme mes co-auteurs, je pense que l'un ne peut pas aller sans l'autre. J'ai vécu chacune de ces situations : l'agilité à l'échelle bottom-up qui se heurte au plafond de verre (middle management, autres départements, autres métiers ...) et qui s'épuise, l'agilité à l'échelle top-down qui peine à prendre car pas de

clarté des intentions, pas de moyens donnés (formation, coaching, temps), le syndrome du “encore une nouvelle méthode venue d’en haut” sans en comprendre ni le pourquoi, ni le comment, ni le quoi ([“Start With Why ?”](#), [Simon Sinek](#) si vous ne connaissez pas, je vous conseille fortement cette vidéo), pas de responsabilisation ou d’implication des acteurs terrain.

Oui, l’agilité à l’échelle qui réussit et qui dure nécessite les 2 approches.

En quoi l'agilité à l'échelle est différente d'un cycle en V avec un feedback utilisateur ?



Alexandre Cuva

On peut difficilement comparer un cycle en V qui est “orienté projet” et l’agilité à l’échelle qui est “organisationnelle”. Je vais comparer le cycle en V avec une pratique Agile, comme Scrum par exemple. Le cycle en V est une série d’étape d’un projet dont chaque étape est validé en mode FILO (First In Last Out), qui est finalement une séquence d’étape.



Jean-Claude Delagrangé

Un cycle en V reste une organisation basée sur la prédictibilité des solutions, dans laquelle le feedback utilisateur trouvera difficilement sa place sans risquer de remettre en cause les prévisions, ou alors seulement à la marge. L’agilité à



l'échelle intègre le client pour guider les objectifs fonctionnels et respecter l'autre valeur importante : permettre d'adapter le produit au fur et à mesure de son développement.

Il est possible d'envisager des

organisations à l'échelle avec, à la marge, quelques équipes organisées en cycle en V, mais leur intégration dans les jalons de synchronisation est toujours délicate, même en se calant sur des mini-cycles en V.

Cette organisation des sprints en mini cycles en V est une perversion de l'agilité, notamment quand elle est majoritaire, dans la mesure où elle organise les développements en séquences (spécifications-développement-tests-mise en production) sans que les équipes soient polyvalentes ; cette organisation est assez vite démasquée par le management visuel (Kanban), obligé de tracer les étapes.



Laurence Hanot

Ha ha, bonne question, ça sent le vécu ! Evidemment cela devrait être très différent comme l'ont écrit mes co-auteurs.

En réalité, et spécialement dans les grandes échelles et les approches top-down, cela n'est pas si évident à distinguer.

Par exemple, on se retrouve à faire du SAFe avec un PI (Program Increment) de spécifications, un PI de développement et un PI de validation. Et au vu de l'ampleur de la tâche et au risque de me faire huer par toute la communauté agile, cela peut être un début. Privilégier la collaboration entre équipes avant la livraison fréquente et incrémentale est un chemin possible. Travailler sur un portfolio priorisé, en lien avec les stratégies d'offres et de solutions, en intégrant des retours clients peut être le pas suivant. Puis investir sur les flux d'intégration, vérification, validation, déploiement continu pour livrer fréquemment des incréments en est un autre.

Sur une approche bottom-up, on devrait voir une réelle différence et rester dans une vraie agilité si on est passé à l'échelle intelligemment.



Laurent Charles

Gardons en tête que le cycle en V ou Waterfall (cascade) est une approche qui cherche à systématiser la réalisation du projet compte tenu de l'expérience méthodologique acquise au cours du temps, et en particulier avec deux postulats forts ; on sait ce que l'on veut faire ; et on sait comment on va le faire.

Or, dans notre monde numérique, où les technologies évoluent très vite, et où les besoins ne sont pas ou mal définis et évoluent encore plus vite, appliquer des approches reposant sur les postulats ci dessus s'apparente souvent à construire un château de cartes. On ne peut tout simplement pas définir avant quelque chose qu'on ne connaît pas. Ou plutôt, pour pouvoir définir avant, il faut faire le choix de travailler avec des technologies obsolètes et de ne pas trop innover. Pas sûr que cela soit un choix gagnant.

Quel est le lien entre DevOps et l'agilité à l'échelle ?



Laurent Charles

Qu'est-ce que le DevOps ? Gartner propose par exemple cette définition, “ability to deliver customer value faster”.

Strictement parlant, une organisation peut avoir une approche agile avec l'objectif de livrer "plus juste" sans avoir encore l'objectif de livrer "plus vite".

Il ne faut pas pour autant renoncer à mettre en oeuvre ce qui permet de livrer la valeur plus rapidement. Le DevOps et l'automatisation des processus fait partie de l'agilité, et doit être un des objectifs, surtout à l'échelle.

En effet, plus il y a de personnes impliquées, plus le temps de construire, d'intégrer, de livrer, etc. est complexe et long. Sans prendre en compte l'impératif d'optimiser cela, une grande organisation peut se retrouver confrontée au paradoxe de développer mieux, mais moins vite... C'est dommage.

Nous avons constaté qu'une organisation où chacun garde le DevOps à l'échelle de son équipe est moins efficace qu'une organisation qui traite le DevOps à l'échelle.

Attention toutefois à ne pas se tromper dans l'ordre des phases. Si vous

cherchez à livrer plus vite avant de livrer mieux, vous risquez juste de livrer plus rapidement de la... heu... enfin, bref ça éclabousse plus quoi...



Alexandre Cuva

A proprement dit, il n'y a pas de lien entre devops et agilité à l'échelle. On peut faire du DevOps sans l'agilité à l'échelle et on peut faire de l'agilité à l'échelle sans faire du DevOps.

Aujourd'hui nous recommandons à nos clients d'adopter également le DevOps et l'Artisan Logiciel, qui sont complémentaires. Souvent, l'objectif d'une organisation à adopter l'agilité à l'échelle, est d'accélérer, par exemple Sandro Mancuso, leader du Software Craftsmanship de Londres dans sa présentation "Software Modernisation - 2020" dit : "Une organisation ne peut accélérer, si elle continue à avoir des pratiques informatiques d'un autre temps". Les pratiques du DevOps et de l'Artisan Logiciel, amènent ces pratiques qui vont permettre cette accélération.



Jean-Claude Delagrangé

Je pense que l'agilité à l'échelle devient très difficile sans DevOps, et a fortiori sans tests automatisés, la complexité des imbrications de briques logicielles rend les mises en production difficiles (tests de non régression notamment), sauf à ne faire que des livraisons dans un environnement intermédiaire et de faire des tests d'intégration en fin de cycle (on perd un des avantages majeurs de l'agilité : le time to Market).

Pour moi les équipes doivent dès le départ accueillir un "OPS" afin d'intégrer les tâches de mise en production dans le backlog et inciter les

équipes de développement à penser l'ensemble du cycle, l'intégrer dans leur Definition of Done et enfin l'afficher dans leur vélocité.



Laurence Hanot

Je rejoins là aussi les points de vue de mes camarades et le mien du paragraphe précédent. Une démarche DevOps dans l'agilité et l'agilité à l'échelle est indispensable même si trop souvent oubliée ou mise de côté. Cela ne fait que repousser le problème en aval et perturber les personnes concernées par les livraisons auprès des utilisateurs (ops, déploiement pays, commerciaux, formateurs auprès des utilisateurs, marketing opérationnel, canaux de vente, etc ...).

Et là aussi, c'est une question et un sujet de travail essentiel dans une transformation agile : quels sont les besoins de nos utilisateurs en terme de livraison ? Quelles sont nos pratiques et fréquences actuelles ? De quoi avons-nous besoin en terme de démarche et d'outillage ? Quels investissements sur ce sujet et à quelle échéance ?

En tout cas, n'oublions pas que DevOps est avant tout une démarche de collaboration qui est un aspect fondamental de l'agilité à l'échelle. Ma première expérience DevOps avant que ce mot existe, c'était en 2007 lorsque nous avons intégré un ops dans notre équipe Scrum !

“



Comment faire de l'agilité à l'échelle avec des équipes distribuées ?

Jean-Claude Delagrange

Dans des structures décentralisées sur plusieurs sites, même séparées par quelques stations de métro/tram/bus, l'organisation de l'agilité à l'échelle doit composer avec une contrainte supplémentaire d'éloignement qui pèse sur une des principales valeurs de l'agilité : le « travailler ensemble ».

L'éloignement peut être entre membres de l'équipe (ex : développeurs et maîtrise d'ouvrage, équipes et utilisateurs), ou entre équipes.

Si on y ajoute une relation de sous-traitance, souvent avec une équipe de développement, on ajoute une contrainte contractuelle qui, si elle n'a pas été prévue à la signature, devra être traitée comme un risque supplémentaire.

Il est indispensable de mettre en place le plus tôt possible des cérémonies qui réunissent tout le monde une fois tous les 1 ou 2 sprints (revue et rétrospective typiquement), pour tester l'organisation des rôles, favoriser les retours d'expérience et les influences croisées (SAFe ne préconise des PI Planning que tous les 3 à 5 Sprints) ; les premières sont un vaste bazar mais il faut persévérer.

C'est tout là l'importance d'une logistique et des outils dédiés, sous une responsabilité identifiée :

- Des outils de communication pour des visio-conférences, des outils de partage d'information (Wiki, gestion de projet), d'animation virtuelle (beekast...);

- Des salles de réunions dédiées et équipées de Visio/grand écran complétées par des équipements individuels;

- La disponibilité d'un grand espace pour les revues;
- Un outil de partage des backlogs de type Tuleap ou autre.



Il faudra porter une attention particulière sur la qualité des liens entre équipes, sur l'accompagnement des personnes assurant un rôle transverse. C'est pourquoi l'alternance visio-présentiel est à organiser finement.



Alexandre Cuva

Oui bien sûr, aujourd'hui encore plus avec le confinement et le télétravail on a démontré que le mode distribué était possible. Mais cela demande aux organisations d'être équipées d'outils de collaboration à distance. Un produit comme Tuleap est déjà une base solide, qu'on pourra compléter par des produits de virtualisation de bureau, de whiteboard et autres.



Laurence Hanot

L'agilité à l'échelle avec des équipes distribuées restera toujours moins simple à mettre en place qu'avec des équipes co-localisées. Le facteur humain est essentiel dans l'agilité : on a tous un jour expérimenté le fait de travailler avec quelqu'un à distance (y compris dans le couloir ou le service d'à côté) et de trouver cela compliqué.

"La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face."

Manifeste Agile, 2001

Ce principe peut être vérifié dans tous les contextes, dans toutes les entreprises.

Néanmoins, lorsque l'on est face à un contexte international ou simplement des équipes distribuées sur plusieurs sites, la question reste entière.

L'utilisation d'outils devient alors indispensable. Il faut distinguer 2 types d'outils :

- Les outils de gestion de projet sont le plus souvent indispensables, surtout dans un contexte d'agilité à l'échelle, là où le management visuel ne suffit plus. De plus, la cohérence et la continuité dans le suivi des activités, depuis la gestion du backlog jusqu'au déploiement des stories en passant par toutes les bonnes pratiques de développement, de tests et d'intégration sont une réelle aide pour les équipes agiles. Un outil comme Tuleap peut très bien répondre à ces besoins ;

- Les outils de collaboration pour élaborer, construire, partager des idées (Google Suite, Mural, Klaxoon, Miro...) qui ne remplaceront jamais l'efficacité d'une équipe travaillant ensemble dans une pièce avec un tableau blanc et des post-it mais qui sont aujourd'hui nécessaires.

En plus des outils, voici quelques tips supplémentaires :

- De rencontrer régulièrement physiquement, même si ça coûte cher (on ne mesure pas ce que ça coûte de ne pas le faire mais je suis persuadée du ROI) ;
- Allumer sa caméra lors des visios ;
- Utiliser des outils de communication qui permettent d'échanger en petits groupes et en grand groupe (breakout rooms de Zoom, channels de Microsoft Teams) ;
- Mettre en place des cafés virtuels (moments informels où on parle d'autre chose que du travail) ;
- Mettre en place des rencontres virtuelles tirées au hasard entre tous les membres de l'organisation (Speakeasy) ;



- Pour les évènements type kick-off, workshops, PI Plannings, journées agiles, des outils géniaux existent comme Remo (utilisé pour la conférence Agile en Ligne en Avril 2020) ou Sococo qui permettent de se croire (presque) au même endroit ;
- Encourager les initiatives transverses type hackathon, communautés de pratiques, retours d'expérience croisés, journées agiles, etc.

Notons également que dans SAFe, le paramètre géographique est à prendre en compte dans la définition des Agile Release Trains. Enfin, au delà de la distribution géographique, le facteur culturel a également son importance dans une transformation agile : les cultures européennes, nord-américaines et asiatiques ne sont pas les mêmes et cela peut générer des freins, incompréhensions et tensions si on ne le prend pas en compte.

“



Laurent Charles

Nous sommes globalement tous d'accord pour dire que la présence physique des personnes est préférable. Mais dans la réalité, il est rarissime que l'on puisse réunir tous les acteurs (quelquefois des centaines) dans un même lieu. L'outillage est de fait indispensable à l'échelle. Et pour donner quelques "tips" pour réussir avec des équipes distribuées :

- Règle #1 : se voir, se montrer, et montrer ce qu'on voit ; vidéo conf, dashboards et backlogs numériques ;
- Règle #2 : avoir confiance et se faire confiance ;
- Règle #3 : s'entraider.

Mais ces points sont évidents n'est ce pas, nous parlons d'agilité, de culture agile.

Concrètement, par quoi peut-on commencer quand on veut initier une approche d'agilité à l'échelle ?



Jean-Claude Delagrange

Partage d'expérience de Jean-Claude Delagrange, en tant que Coach Agile au sein de la DSI de la Caisse des Dépôts en France, pour la mise en oeuvre de la plateforme "Banque des Territoires".

Lors du démarrage d'une nouvelle structure ayant pour objectif de mettre en place une plateforme bancaire unique quel que soit le type de client et le produit proposé, la phase de cadrage et la définition du MVP ont été animées par une équipe de 3 coachs agiles internes, avec l'assistance de deux coachs externes :

Le Product Manager, futur directeur de la structure, a pu être formé et coaché en même temps que les équipes.

Une vision produit a été définie : à l'origine, un slide tiré d'un COMEX de lancement de la nouvelle plateforme (les 7 promesses de la plateforme), partagé et décliné avec toutes les équipes (certaines constituées pour la nouvelle plateforme, d'autres préexistantes, soit 80 personnes en tout)

Le backlog a été défini à partir d'une feuille blanche, avec les Product

Owners par «équipe» (au début les équipes étaient organisées en Component Team), priorisé (identification du MVP dès le départ par la question : “Dans 4 mois, que voulez-vous présenter à vos clients?)

Sur cette base de départ il a été possible de créer une dynamique de réunion hebdomadaire des PO, sous la responsabilité du Product Manager, et consolider progressivement les nouveaux backlogs et les backlogs existants.

L’auto-désignation des Scrum master dans les équipes, complétée par des recrutements, a permis d’amorcer une communauté, qui a mis en place très tôt un partage d’expérience et une synchronisation hebdomadaire ; ce sont eux qui ont été les interlocuteurs pour la mise en place des outils de gestion du backlog et de management de projet agile.

Les rôles transverses ont trouvé des personnes engagées, y compris pour la logistique des événements.



Alexandre Cuva

Partage d'expérience de SoCraAgile, en tant que Coach Entreprise dans la Haute Horlogerie en Suisse.

Comme lors de chaque accompagnement à la transformation organisationnelle, nous avons en premier lieu pris le temps de bien comprendre le besoin du client. Ce point n’est pas négligeable, nous avons souvent rencontré des dirigeants voulant mettre un framework de mise à l’échelle, plus pour des raisons d’outils, que d’un réel besoin. Nous sommes pragmatiques, et nous considérons que les frameworks peuvent toujours

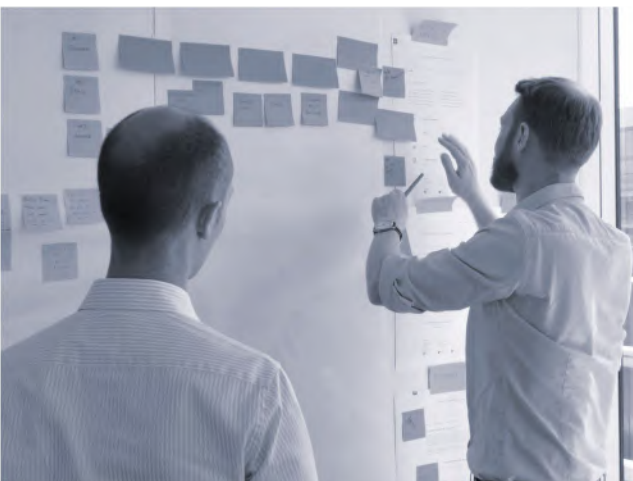
être ajustés au besoin de l'organisation, tant qu'elle respecte le manifesto agile.

Dans ce cas, notre client nous avait contacté pour la mise en place de SAFe 5 dans leur organisation. Après compréhension du vrai besoin, nous avons compris qu'en réalité, l'attrait pour SAFe était uniquement dû à un phénomène de mode : si une autre société l'a mis en place avec succès, cela voulait dire que c'était le meilleur framework... Nous avons finalement proposé de mettre en place Scrum@Scale (aussi connu sous Scrum of Scrum), ce qui leur permet de faire une mise à l'échelle au besoin, sans ajouter de complexité dans un système déjà fort complexe.

La première étape a été de créer des équipes autour de produits indépendants les uns des autres. Ceci est important car nous changeons radicalement de paradigme. L'organisation n'est plus conduite par des "projets", mais par des "produits" qui sont suivis sur du long terme. Un Product Owner sera en charge d'un produit (ensemble d'applications regroupées sous un produit commun) ; il va gérer des besoins stratégiques,

des besoins d'évolution, de la maintenance technique et des incidents.

Puis on commence par mettre en place les équipes agiles, et on les fait monter en maturité. Ceci est également important pour la suite des choses. Des équipes qui ne se



comportent pas en équipe Scrum seront difficilement mises à l'échelle plus tard. Si la partie "facile" du système ne peut pas être adaptée, alors à quoi bon essayer une mise à l'échelle.

Le premier outil de mise à l'échelle en place sera les "Scrum de Scrum" (sorte de Daily Scrum) et la "Rétrospective à l'échelle". Grâce à ces deux événements, nous amenons plus de la transparence et l'amélioration continue entre équipes.

Le reste viendra par petit pas, selon la maturité des équipes et du système en son entier.

Laurence Hanot

Partage d'expérience de Laurence Hanot, en tant que Coach Agile au sein d'un programme complexe d'environ 250 personnes dans le domaine de l'énergie.

“



Je vais parler de ce contexte particulier où le déploiement de SAFe au niveau Solution (ou en tout cas une mauvaise interprétation) a été tentée, sans accompagnement et sans succès. Il est à noter que ce programme est très complexe, aussi bien en termes de nombre de composants, interfaces, technologies, organisations différentes que de répartitions géographiques.

La première étape a été de déconstruire cette implémentation qui ne fonctionnait pas, tout simplement en expliquant aux acteurs concernés que ce qu'ils faisaient (des PI Plannings de 15 personnes qui planifient des activités de spécifications puis qui suivent toutes les semaines où ils en sont sur ces spécifications - la partie Solution donc de leur point de vue) n'était ni agile, ni du SAFe.

Nous avons ensuite attaqué la partie la plus évidente pour moi à ce moment là : plusieurs équipes composants devaient travailler ensemble pour livrer une solution. Or, des interviews individuelles m'ont vite fait comprendre que non seulement les équipes ne se côtoient pas, ne se connaissent pas mais aussi que chacune poursuit un objectif individuel (livrer son composant) et non pas collectif (livrer la solution).

Nous avons donc mis en place des synchronisations hebdomadaires entre représentants de ces équipes, sont alors apparues des premiers échanges intéressants pour tenter de livrer et intégrer les composants au fil de l'eau (les équipes travaillaient pour la plupart en Scrum mais avec des durées d'itérations différentes). Des premières démos communes ont eu lieu.



Nous sommes ensuite arrivés à un consensus pour cadencer les équipes sur le même rythme (itérations de 3 semaines), après plusieurs semaines de négociation.

Nous avons alors organisé un premier “vrai” PI Planning qui a eu lieu en janvier 2019 avec 80 personnes mais peu d'équipiers, nous n'avions alors pas réussi à convaincre du bien-fondé et de l'importance de leur présence. Malgré les doutes de beaucoup de personnes, ce PI Planning s'est bien

déroulé (en tout cas pour un premier), d'autant qu'il a abouti notamment à la mise en lumière de problématiques importantes concernant une équipe centrale. Les synchros autour d'un management visuel, les rétrospectives et démos communes sont entrés dans les moeurs.

Quelques décisions (ou non-décisions) managériales et un confinement plus tard, une période d'errement a commencé où peu de choses ont évolué.

Enfin, depuis 2 mois, une nouvelle énergie a permis d'accélérer et d'élargir cette transformation, créée par un push du top management, une vision commune et partagée, la constitution et l'alignement d'une équipe de transformation, un manager leader qui prend part à cette équipe, des renforts de coaching tout récents.

Nous venons de lancer ou plutôt d'officialiser l'existence de 3 Agile Release Trains (au moins 4 ou 5 autres seront lancés l'année prochaine, tous sont déjà cadencés sur le même rythme des itérations et Program Increment) qui livrent 3 solutions (et évidemment, ce n'est pas du 1 pour 1, il y a des dépendances) : cela signifie organiser 3 vrais PI Plannings (les développeurs étaient là !), un pre-Program Increment et un post-Program Increment, officialiser, former et accompagner les rôles clés des trains (les trios Release Train Engineer / Product Owner / SAFe Agilist) et des solutions (Solution Train Engineer / Scrum Master / SAFe Agilist), accompagner les équipes là où il y a des manques.

En parallèle, pour cette fin d'année, un gros travail de mise en place du portfolio va s'opérer : backlog commun et à plusieurs niveaux, priorisation, rituels, outillage... Car il y a un vrai manque à ce niveau là qui impacte les équipes.

D'autres chantiers nous attendent également l'année prochaine : travailler sur des livraisons incrémentales, impliquer beaucoup plus le client, mettre en place des communautés de pratiques, harmoniser et améliorer l'outillage, etc ...

Quelle est la place des clients dans une démarche d'agilité à l'échelle ?

“



Jean-Claude Delagrange

Centrale bien sûr, en référence aux valeurs et principes agiles !

Selon les étapes (définition du backlog global -features, Backlog produit-Users Stories, revues de sprint, tests) ils seront impliqués différemment et l'organisation de l'ensemble repose sur le réseau des PO, coordonné par le product manager.

La difficulté est moins de concilier les points de vue des différents clients que de mettre d'accord ceux qui les représentent (services marketing numériques, commerciaux). L'autre difficulté vient de l'intégration des utilisateurs internes, en relation plus ou moins directe avec les clients, et dont les points de vue peuvent être opposés (multiplication des contrôles, données nécessaires aux traitements de back-office ou au pilotage, habitudes).

Etape de définition du backlog global : les services “marketing numérique” sont impliqués dès le départ dans une démarche UX et des séances de design thinking et identifient ensemble les features, déclinent la stratégie

produit sous la responsabilité du Product manager. Les Epics peuvent émerger à ce stade, mais sous forme de grands thèmes.

Tous les éléments, même détaillés, doivent être notés, et mis en réserve pour la phase suivante.

**"Le besoin, c'est ce qui manque au client
pour résoudre son problème"**

François Delivré



Laurence Hanot

Oui, elle devrait être centrale ! Mais déjà qu'il est parfois difficile d'impliquer les clients avec une équipe Scrum, cela peut être encore plus dur dans un contexte à l'échelle où les clients sont encore plus "loins" des équipes.

Plusieurs concepts intéressants dans SAFe sur ce sujet :

- le rôle du Business Owner qui définit la valeur des éléments délivrés par les équipes, d'un point de vue utilisateur ;
- la mesure de prédictibilité dans un PI, basée sur cette valeur plutôt que sur la vélocité (qui ne sert à rien si on délivre sur un bon rythme mais pas le bon produit : "Do the Right Thing, Do the Thing Right and Do it Fast", cf Henrik Kniberg - "Agile Product Ownership in a Nutshell", version française, un must à voir si ce n'est pas encore le cas).



Bien sûr, la “Customer Centricity” a été placée au centre de SAFe 5.0 mais si on regarde cela de près, ce ne sont rien d’autres que des pratiques de Design Thinking, rien de neuf donc.

En tout cas, dans un contexte d’agilité à l’échelle, il est tout aussi important d’impliquer ses

clients tout au long du processus de développement du produit pour avoir son feedback : recueil de ses besoins ou émergence d’un nouveau produit (le Design Sprint est génial pour cela), démos régulières, gestion de ses retours, livraisons au bon rythme, etc ...

Et bien sûr, s’assurer que les rôles clés qui portent la vision et la voix du client sont bien en lien avec lui et avec les équipes : Product Managers, Business Owners, Epic Owners, Product Owners...

“



Laurent Charles

Le client ? L'organisation pour laquelle nous faisons tout cela et sans laquelle tout ce que nous faisons n'a pas lieu d'être... ?

Une chose est sûre, si vous oubliez de mettre le client au centre, et surtout la valeur livrée au client (il n'est pas toujours possible d'avoir accès au client), vous vous planterez. Mais cela n'est pas uniquement vrai pour les

approches agiles, quelque soit votre approche, oubliez le client, et vous échouerez.

Par contre, un client au centre ne veut pas dire qu'il faut nécessairement faire tout ce que le client demande. Le client au centre ne veut pas dire oui à tout. Savoir dire non ; non pas comme ça ; non je ne peux pas faire cela ; non je ne sais pas faire cela, est aussi une démarche de loyauté vis à vis de votre client.

De quels nouveaux rôles a-t-on besoin pour l'agilité à l'échelle ?

“



Jean-Claude Delagrange

En évitant de paraphraser les frameworks existants (SAFe va le plus loin en la matière), il est absolument nécessaire de

mettre en place des rôles autour de la synchronisation, quelque forme/dénomination qu'elle prenne, et sur tous les plans (produit, approche client, équipes, architecture, mise en production...) ; la vision globale en dépend.

Mais la mise en oeuvre, qui repose sur des tâches d'exécution (organisation des cérémonies, suivi des workflows consolidés, consolidation des backlogs...) va également exiger des ressources opérationnelles, avec des profils de secrétariats/assistance, PMO etc... à ne surtout pas négliger.

Mon expérience de deux plateformes :

- L'une faisant confiance à un pool de secrétariat considéré comme une équipe à part entière, avec son backlog, produisant de la valeur pour toutes les autres équipes, et acquérant une maîtrise des réservations de salles, des convocations, des logiciels supports, du matériel pour les revues, des compte-rendus, des réservations de plateaux repas et de coups à boire : chaque "PI Planning" était quasiment une fête ;
- L'autre ayant engagé à prix d'or des PMO qui ne voulaient pas s'abaisser à des tâches subalternes, et les déléguaient aux secrétariats : reports, absences, temps perdu à faire fonctionner des projecteurs, paper-board introuvables, CR en retard... les débuts furent difficiles.

“



Laurence Hanot

Plus l'échelle est grande, plus on va avoir besoin de synchroniser, cadencer, coordonner, aligner les personnes et les pratiques, découper les besoins à plusieurs niveaux et pour un grand nombre de personnes.

Quelque soit la démarche entreprise où le framework qui la sous-tend, il va être nécessaire de "scaler" les rôles : super-Scrum Masters ou RTE / STE, super-Product Owners ou Product Manager / Solution Manager, architectes à plusieurs niveaux avec différentes perspectives et horizons, etc...

En dehors des rôles particuliers de Business et Epic Owners dans SAFe, je dirais que chaque contexte va être différent et que de nouveaux besoins vont émerger lors d'un passage à l'échelle qui devront être pris en charge par les rôles existant (agiles ou pas) et que cela fait partie de l'adaptation de l'agilité au contexte de chacun.

J'ai souvent vu des personnes perdues ou réticentes à une transformation agile car elles ne tombaient dans aucun des rôles décrits par la méthode, managers en particulier. Il est bon de tenir compte de leurs appréhensions, de faire avec eux un état des lieux de leurs responsabilités / activités d'aujourd'hui, de comparer avec des rôles agiles et de voir vers quoi ils peuvent évoluer s'ils en ont envie ou s'ils peuvent "inventer" leur propre rôle dans cette nouvelle façon de fonctionner.

De quelles compétences supplémentaires a-t-on besoin pour l'agilité à l'échelle ?

“



Jean-Claude Delagrange

A l'heure actuelle, les "agilistes à l'échelle" sont des pionniers, et il sera possible de juger sur les résultats attendus dans un futur qui peut être proche.

La maîtrise des outils et framework utilisés est au moins aussi importante que la capacité managériale des personnes qui occupent les rôles de Product Manager, Release Train Engineer, etc. : vision stratégique, approche de manager coach, intégration pleine et entière des valeurs agiles, capacité de décision et surtout de délégation de décision....

Beaucoup de remises en question sont nécessaires pour se débarrasser des réflexes acquis par l'utilisation des méthodes projets de type cycle en V, waterfall ; clivage MOA-MOE, vision prédictive détaillées des produits, spécifications avant tout développement, maintien à l'écart des clients...

“



Laurence Hanot

Je dirais surtout des savoir-être : capacité d'adaptation, humilité, ouverture d'esprit, écoute, savoir déléguer, capacité à avoir une vision globale, à faire un pas de recul pour observer l'ensemble (vision systémique) ... Et du courage !

“



Laurent Charles

Ajoutons la confiance ; la confiance du management envers les équipes, la confiance des équipes envers le management, la confiance des uns envers les autres. Mais cela non plus n'est pas spécifique à l'agilité. C'est très général, la confiance est plus puissante que la hiérarchie ou que les processus.

Est ce que SAFe est vraiment agile ?

“



Laurent Charles

Voilà une question qui peut amener débats et discussions. Du point de vue de l'entreprise, il est vrai que pour avoir une vision globale, sur plusieurs projets menés de front, il semble inévitable d'orchestrer le travail avec des processus cohérents et des indicateurs d'avancement partagés. Du point de vue des équipes, cette notion de “structuration du travail pour tous” peut paraître contraire au principe d'autonomie propre à l'agilité. En gardant en tête le principe d'adaptation dans l'agilité, on peut se dire que ces processus et ces

indicateurs devraient être ouverts à évolution, à modification, dès lors que les équipes n'y adhèrent plus ou proposent autre chose.

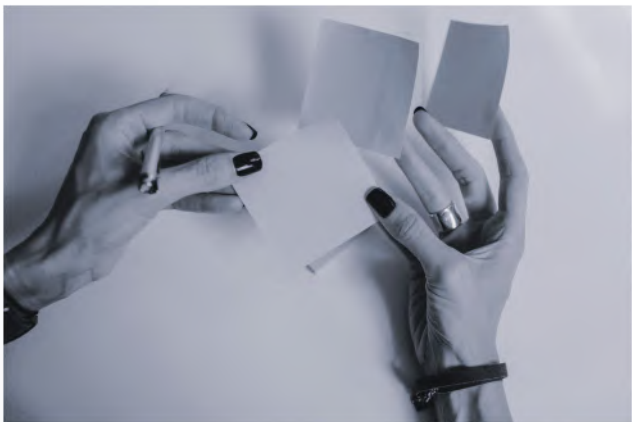
SAFe est-il agile ? Je me suis posé la question suivante : Est-ce que SAFe ne pourrait pas être un premier pas vers l'agilité ?

C'est paradoxal, car SAFe est quelquefois vu comme l'objectif ultime d'une grande organisation agile, et c'est ainsi qu'il est promu.

Toutefois, SAFe n'est pas une méthode à prendre en bloc mais un ensemble de pratiques sur lesquelles se

baser. Alors pourquoi pas ne prendre de SAFe que ce qui est pertinent en fonction des objectifs et de la culture de l'organisation ; prendre ce qui n'est pas agile pour faire un premier pas vers l'agilité quand on vient d'une culture traditionnelle ; prendre ce qui est agile à l'échelle comme le train quand on vient d'une culture d'équipes Scrum.

Après tout, avancer ainsi par itération est une démarche agile.



“



Laurence Hanot

De prime abord, SAFe ressemble à une usine à gaz. Quand on regarde de plus près, ça ressemble toujours à une usine à gaz très très détaillée et très structurée. Quand on participe à une formation SPC (SAFe Program Consultant), on nous bassine pendant des

heures avec des principes et des valeurs tout droit sortis du Manifeste Agile et de la maison du Lean, triturés et exprimés sous des façons différentes (les 10 principes, les 4 core values, les 7 compétences ...). Je dis “bassine” car quand on est coach agile depuis déjà 9 ans, ça paraît un peu long.

Je vais être claire : la question n’est pas de savoir si SAFe ou Scrum ou LA méthode agile est vraiment agile, la question est de savoir ce que l’on en fait.

J’ai vu de très nombreuses mises en oeuvre de Scrum où on ne pouvait vraiment pas parler d’agilité (on mesure la vélocité par personne pour éliminer les plus faibles, un exemple véridique), c’est la même chose avec SAFe.

Evidemment que ce n’est pas en mélangeant bêtement la liste des ingrédients d’une recette qu’on obtiendra un très bon plat. Tout est dans la mise en oeuvre de la recette, dans son interprétation, dans le fait de goûter au fil de l’eau pour ajuster, dans le fait d’ajouter ou de retirer un ingrédient ou une épice, dans le temps et l’amour qu’on y consacre, dans l’objectif de rendre les gens heureux.

Est ce que SAFe est vraiment “safe” (sécurisé) pour mon organisation ?

“



Jean-Claude Delagrance

C'est la force de SAFe de sécuriser l'organisation en intégrant à la fois les rôles traditionnels hiérarchiques et des rôles nouveaux assurant une horizontalité et une synchronisation des productions, hors hiérarchie. Le tout en leur donnant des règles fortes, voire contraignantes, garantissant l'efficacité du système dans son ensemble.

La sécurité de cette organisation dépend énormément du facteur humain, c'est à dire à la fois de la bonne volonté des premiers à accepter et faire une place aux seconds et d'une bonne alchimie entre les femmes et hommes qui vont constituer l'équipage.

Le principal risque est que le poids de l'organisation générée par le framework ralentisse les équipes et alourdisse le processus de décision, d'autant qu'il est difficile de s'assurer que tous les managers jouent véritablement le jeu de l'agilité.

“



Laurence Hanot

De mon point de vue, SAFe ne définit aucun rôle hiérarchique. Son argumentaire est plutôt de proposer une organisation virtuelle (“the second operating system” dans SAFe 5.0) pour délivrer des produits et solutions, sans changer la structure du département ou de l'entreprise.

Le risque est donc justement de ne pas aller suffisamment loin et de ne pas aider à remettre en cause l'écosystème ou la structure même de l'entreprise. Cependant, je ne connais pas d'approche d'agilité à l'échelle qui le fasse.

Un autre risque, mais comme d'autres approches, est une application “by the book”, sans ajustement, ni accompagnement, de manière massive et irraisonnée. Je n'ai pas encore rencontré cela sur le terrain.

On n'a jamais fait de Scrum, est ce qu'on peut faire du SAFe ?

“



Jean-Claude Delagrange

Oui tout à fait, à condition d'être totalement en phase avec les valeurs agiles, il est possible d'acquérir des bases minimales rapidement, pour le bon déroulement des cérémonies, des jalons Scrum, du langage et des concepts : il existe des formations certifiantes, à compléter par une bonne équipe de coachs

La difficulté sera plus importante pour ceux qui seront en position d'animateur, de coach, et bien sur de RTE (scrum master des scrum master).

Je n'ai personnellement jamais utilisé le cadre Scrum, avant de monter en compétence comme coach agile.

“



Laurence Hanot

Question que j’ai posée au formateur lors de ma formation SPC puisque dans l’Implementation Roadmap, il est écrit dans la toute première case (et donc comme point de départ) “Waterfall / Ad hoc agile”. Je ne sais pas ce que veut dire “Ad hoc agile” mais c’est le seul moment en 4 jours de formation où j’ai senti Andrew (par ailleurs formateur absolument génial) émettre un doute et répondre que partir d’équipes purement waterfall lui semblait difficile et qu’un minimum de pratiques agiles pendant quelques mois serait préférable avant de démarrer.

Je le crois aussi, il me semble que la marche est trop haute de tout commencer à la fois et comporte des risques d’abandon ou de retour arrière rapide. Je dirais que se roder avec des pratiques agiles au sein des équipes pendant au moins 4-6 mois avant de passer à l’échelle est un minimum.

“



Laurent Charles

L’agilité, à l’échelle ou pas, étant en premier lieu une culture, il me semble plus complexe de mettre en oeuvre SAFe sans avoir expérimenté les approches agiles, que ce soit Scrum ou autre chose, l’important est d’avoir pratiqué les principes et valeurs.

Est ce qu'un logiciel pour “faire” l'agilité à l'échelle est nécessaire ?

Un outil sans processus est inefficace.

Un processus sans outil est inefficent.

“



Laurent Charles

Comme nous l'avons vu plus haut, pour 36% des personnes, la mise en place d'un outil commun à toutes les équipes est un des facteurs clés de succès de l'agilité à l'échelle.

Pour moi la réponse à cette question est la même que pour l'agile à moindre échelle. C'est pareil que “faut-il un outil pour faire du Scrum ou du Kanban” ?

Je réponds toujours à nos clients: “Non au début. Oui, très rapidement.”. Un outil sans processus est inefficace, un processus sans outil est inefficent.

Non car l'agilité, à petite ou à grande échelle, ça passe en tout premier lieu par une culture, des valeurs, qui peuvent être transmises par des jeux, des simulations, des échecs, des tentatives plus ou moins concluantes.

Puis, lorsque les individus sont tous dans le même état d'esprit, l'outil logiciel devient indispensable : pour travailler et gérer les projets à distance, pour agréger les informations, avoir une

36%

Mise en place d'un outil commun à toutes les équipes

meilleure traçabilité et historique de la vie du projet, pour avoir automatiquement des graphiques qui aident visuellement au suivi du projet, etc... et parce que les post-its tombent du tableau et sont reposés au hasard par la personne qui passe faire le ménage ! Nous en avons nous même fait l'expérience : -)

40%

Faites vous partie des 40% des personnes qui utilisent les tableaux Excel ou Calc pour suivre leurs projets ?
Pour l'agilité à l'échelle, il y a des outils plus adaptés

“



Laurence Hanot

J'aime beaucoup le point de vue d'Enalean : “non au début, oui très rapidement”. C'est exactement ça. Je ne parle pas des outils pour faciliter les développements qui me semblent indispensables (gestionnaire de source, revues de code, intégration continue, etc ...) mais bien des outils de gestion de backlogs, tableaux, indicateurs, etc ...

Le management visuel est génial mais a ses limites dans un contexte à l'échelle et le travail en distanciel a, j'en ai peur, enterré cette pratique pour un certain temps.

L'outil est donc indispensable dans un contexte d'agilité à l'échelle mais il doit rester un support à des pratiques et des principes et ni contraindre, ni limiter ceux-ci.

Comment faire si les équipes utilisent déjà des outils différents ?

“



Jean-Claude Delagrange

Il est nécessaire de très rapidement envisager une migration de tous les workflows vers un seul et même outil.

La difficulté dépend du degré d'écart entre les équipes, que ce soit en termes d'outils, mais surtout en termes de sophistication des workflows et de détail des données (certains s'en servent pour des buts différents, par exemple le référentiel d'automatisation des tests).

Il est important que la synchronisation puisse être assurée sur un seul framework, avec une continuité entre les modules des équipes et ceux de la coordination ; la synchronisation des US, la consolidation des US en Epics/épépées, les parcours clients et les dépendances entre backlogs l'exigent.

La possibilité d'extraire un fichier Excel d'un ancien outil pour le réinjecter après mise en forme dans nouveau, est relativement facile, sous la responsabilité d'un rôle dédié (expert dans le nouvel outil), et avec un accompagnement (formation, tutorat) ; mais les équipes sont réticentes à perdre du temps dans le transfert (surtout s'il y a de la (re)saisie), à adopter de nouvelles normes, à modifier leur workflow, à unifier leurs mesures, et parfois perdre des informations (ex de leur numérotation initiale, archives).

La préparation psychologique assurée par les coachs ne doit pas être négligée, et faire partie de l'accompagnement.

Les règles de consolidation et les résultats attendus pour le pilotage doivent être établis avec le management, le product manager, mais doivent aussi impliquer les équipes elles-mêmes, puisque c'est leur outil de travail qui est en jeu. Le tout permettra de redonner une place aux PMO's.

“



Laurence Hanot

C'est le cas sur le programme que j'accompagne aujourd'hui. Nous avons pallié à cela en définissant l'outil "maître" qui

contient tous les items (Business Epics, Enablers, Capabilities, Features et User Stories) qui décrivent et découpent les besoins depuis le portfolio jusqu'aux trains / équipes avec des liens hypertextes dans les User Stories vers le ou les éléments des équipes qui n'utilisent pas le même outil (et qui ne peuvent pas migrer).

Et je rejoins Jean-Claude, au-delà de l'outil, la plus grande difficulté réside dans la mise en commun des workflows et donc en filigrane des pratiques des différentes équipes et personnes, voire de leur compréhension de l'agilité.

Comment faire si les équipes ont des workflow différents ?

“



Jean-Claude Delagrangé

Les workflows peuvent rester différents dans le détail, à condition d'avoir des étapes communes quand elles correspondent à des jalons communs ou à des exigences de

pilotage. Les “Définition of Done” peuvent également être différentes au démarrage, mais devront progressivement se rapprocher.

La première chose à faire est de réunir les équipes pour les mettre d'accord sur un workflow qui permette a minima une consolidation et une mesure cohérente. Les efforts à consentir pour tendre vers ces objectifs devront être clairement affichés et intégrés dans la charge de travail de l'équipe (investissement qui peut avoir un effet sur la vélocité).

D'expérience, les équipes dont le workflow est le plus complexe ont tendance à essayer de le maintenir, mais les jalons a minima peuvent se caler sur le workflow des équipes ayant le plus simple.

C'est aussi l'occasion de donner une responsabilité et une occupation aux PMOs.

“



Laurence Hanot

Comme je l'ai dit précédemment, des workflows différents sont surtout le signe de pratiques et manières de fonctionner différentes.

C'est surtout là-dessus qu'il faut porter son attention et voir si cela est impactant ou pas sur le niveau de consolidation du dessus.

De mon point de vue, les workflows au niveau des équipes peuvent être différents, d'ailleurs on peut même avoir des équipes en Kanban dans un contexte à l'échelle mais si on se trouve dans un contexte avec plusieurs trains, plusieurs solutions et portfolio, le tout avec beaucoup de dépendances, il semble important d'harmoniser les workflows pour ne pas

complexifier la vue et le cadencement de l'ensemble (Kanban et backlogs au niveau Portfolio, Solution et Programme).



Laurent Charles

Dans un contexte multi-métiers industriels (même si les activités sont purement logicielles), les workflows sont toujours différents (à moins d'avoir un workflow tellement générique qu'il ne veut pas dire grand chose dans le quotidien des équipes).

L'expérience que nous avons montre l'importance des points de synchronisation des équipes. Et cette synchronisation ne doit bien entendu pas être uniquement synchronisation sur les spécifications et sur les livrables, mais tout le long de la vie des équipes.

Une approche comme le train de SAFe est intéressante car elle force une pulsation synchrone entre les équipes.



Les 10 points à retenir...

1. Ayez conscience que l'agilité à l'échelle est un chemin, pas un but fixé.
2. Accepter de désapprendre les anciennes méthodes de travail et de la nécessité de faire évoluer l'état d'esprit.
3. Impliquer toutes les parties prenantes y compris le top management.
4. Concentrer les efforts pour la satisfaction de vos clients, internes ou externes.
5. Choisissez un modèle d'inspiration et ne vous interdisez pas de l'adapter.
6. Mobiliser les "early adopters"
7. Faciliter la collaboration entre les équipes avec des outils communs.
8. Donnez aux équipes projet un vrai pouvoir de décision.
9. Communiquer, convaincre par la viralité des succès.
10. Miser sur la formation et le coaching.

Pour continuer à avancer

Nous vous proposons les ressources suivantes pour avancer sur votre chemin d'agilité à l'échelle :

Webinaires

The banner features the Tuleap logo and the word 'WEBINAIRES' in orange. The main title is 'Agilité à l'échelle : Scrum de Scrum, SAFe®, LeSS...'. To the right, a diagram shows a hierarchy: 'Scrums of Scrums' at the top, connected to three boxes below: 'Agile Team 1 (PO, SM, Devs)', 'Agile Team 2 (PO, SM, Devs)', and 'Agile Team 3 (PO, SM, Devs)'. The bottom of the banner has an orange bar with the text 'Rejoignez nos prochains Webinaires !' and the website 'www.tuleap.org' with a mouse cursor icon.

[!\[\]\(11b8a6fcceb832986de0c749ec79ed59_img.jpg\) Voir tous les webinaires](#)

Cas client



[!\[\]\(41ce11edeec1381a4e9c966de16a76b8_img.jpg\) Vitam : Comment 3 ministères français ont collaboré pour développer une application en Scrum de Scrum pour gérer de gros volumes de données](#)

Au sujet de...

Tuleap et Enalean

L'Agilité est un voyage enrichissant avec ses hauts et ses bas, ses multiples évolutions. Nous sommes là pour vous accompagner tout au long du parcours.

Laurent Charles, CEO Enalean

Tuleap est la première solution d'Entreprise pour la Gestion Agile et le DevOps 100% Open Source. En quelques années, la solution française a convaincu de grands groupes et s'est hissée comme alternative aux outils du marché comme Azure DevOps, la suite Atlassian-Jira, Octane-HP ALM, Collabnet-VersionOne. Avec une capacité "d'adaptation métier" plus forte que ses homologues, Tuleap aide les organisations à moderniser leur gestion de projet et leur chaîne de développement logiciel en favorisant les approches Agiles et DevOps. Parmi les clients: le CEA, STMicroelectronics, la DGA, Orange, Jtekt-Toyota, Saft-Total. Dans un contexte où les priorités IT sont revues en 2020, les trois grands atouts de Tuleap (solution tout-en-un, adaptation poussée, open source) en font un produit au ROI rapide.

Enalean est l'éditeur et
développeur de Tuleap.



Tuleap et Enalean, c'est également
le concept de l'[Open Roadmap™](#), une offre de service unique basée sur
l'innovation ouverte et la collaboration avec les clients.

SoCraAgile

SoCraAgile Sàrl est partie d'un constat qu'aujourd'hui les organisations
digitales ont besoin des ingrédients déclencheurs de l'innovation,
habituellement portées par des profils talentueux responsables du succès
de leur entreprise. Même si notre siège est à Nyon petite ville de la région
vaudoise, sise au bord de l'eau entre les villes de Genève et Lausanne en



Suisse. Nous sommes le plus
souvent chez nos clients de la
région Suisse Romande.

Nous sommes convaincus par la
recette cultivant conjointement l'agilité, le lean management, le
développement logiciel artisanal, et le DevOps. Cette culture s'applique à
une organisation entière, et visite plusieurs services parties prenantes du
succès collectif, par exemple la technologie de l'information, le métier, les
ressources humaines, le marketing, et bien d'autres encore.

SoCraAgile véhicule plus de vingt années d'expérience dans les disciplines
de l'excellence technique, le coaching agile lean et les transformations
organisationnelles agiles.

Zenika

Créé en 2006, Zenika est un cabinet d'innovation technologique, managériale et organisationnelle, qui accompagne les entreprises dans leur transformation numérique. Zenika possède 10 agences : Bordeaux, Rennes, Grenoble, Lille, Brest, Nantes, Lyon, Paris ainsi que Montréal et Singapour. Nous sommes présents sur 10 pôles d'expertise : Agilité, Big Data, Conseil, Dev, Devops, Design, IA, Labs, Sécurité.



zenika

< animés par la passion >

Zenika est l'anagramme de « Kaizen » qui signifie « amélioration continue ». Cette philosophie, associée aux trois valeurs fondamentales que sont la Transparence, le Partage et la Convivialité, permet à l'entreprise d'atteindre en 2018 la première marche du podium Great Place to Work® France des entreprises de 50-500 salariés, pour sa cinquième participation.

Ce qui distingue Zenika, c'est sa volonté de disrupter le modèle économique d'une ESN dans ses pratiques managériales en devenant une entreprise responsabilisante, en formant régulièrement ses collaborateurs, en portant attention aux motivations de chacun, en leur donnant du temps et en favorisant la mise en place de tribus pour maintenir des entités à taille humaine. Avec un chiffre d'affaire en 2019 de 40 M€ et alors que l'entreprise a dépassé le seuil des 400 collaborateurs fin 2018, elle s'engage à toujours proposer un environnement favorable à la prise d'initiatives et l'esprit d'entreprendre.

Nos consultants, dans une large majorité, sont également formateurs au sein de notre Pôle Formation dont le catalogue reste en constante

adéquation avec les évolutions technologiques. Depuis septembre 2018, la Zenika Academy a ouvert ses portes avec un programme dédié aux talents en quête de perfectionnement sur les technologies open source et les métiers de l'innovation. Programme basé sur notre culture de la transparence, de la convivialité et du partage. Les Zenika ont également accès à des technoZaures : journées de conférences internes, aux Lunch & Learn : des déjeuners découvertes autour d'un sujet porté par un(e) collaborateur(trice), aux NightClazz : meetup Zenika qui permettent d'approfondir en quelques heures un sujet. Mais également à des Learnings Expeditions et ou encore à des conférences nationales ou internationales.

Une entreprise tournée vers l'extérieure avec un soutien à de nombreuses communautés, des événements clients dédiés (What's Next ou matinales).

Nous accompagnons de grandes entreprises dans leur transformation agile et digitale, à travers la formation et le coaching d'équipes, la mise en œuvre de démarche agile d'entreprise en nous inspirant des meilleures pratiques issues de SAFe, LeSS, DAD, Spotify ; l'objectif n'est pas d'appliquer ces modèles de façon dogmatique, au contraire c'est de s'en inspirer et les adapter à votre contexte, votre historique, dans un processus d'apprentissage et d'amélioration continu.

Enfin, nous co-construisons avec nos clients leurs produits, du lancement de MVP (Minimum Viable Product) par la mise en œuvre de notre démarche Zenika Labs comme par exemple sur de la Blockchain, à des projets d'envergure avec la mise en place de feature teams ou squads, comme la réalisation de Datalakes.

Marques citées dans ce livre

- SAFe® and Scaled Agile Framework® sont des marques enregistrées de Scaled Agile, Inc.
- Tuleap®, Tuleap Enterprise Edition®, Enalean®, Open Roadmap®, sont des marques et logos enregistrés de Enalean SAS.
- Zenika et son logo sont des marques déposées de Zenika SARL

Les autres noms de produits services, logos et marques sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

Copyright © 2021 Enalean, Jean-Claude Delagrance, SoCraAgile, Zenika.

eBook v1.4 — 31 mai 2021

Édité par Enalean SAS, 87 Avenue de Chambéry, 73230 Saint-Alban-Leysse.

Tél : +33 (0)9 81 41 96 16 — Siret : 53179662100047 — Email : contact@enalean.com