



Transitions Agiles

Conditions gagnantes d'une transition Agile

De plus en plus d'organisations voient l'Agilité comme une piste de solution aux problèmes auxquels elles sont confrontées. Par ailleurs, plusieurs conditions gagnantes doivent être mises en place pour que la transition se fasse de façon efficace et durable.

Voici 4 problèmes reconnus qui poussent les organisations à adopter l'Agilité :

1

On se préoccupe peu de la valeur pour le client; on pense surtout au respect des dates de livraison.

2

Les projets ne sont pas organisés de façon à lier le développement aux besoins d'affaires et aux besoins des utilisateurs.

3

La gouvernance des projets ne permet pas de prédire leur succès (pourcentage du budget consommé connu versus pourcentage de livraison inconnu).

4

L'ensemble du projet est défini avec grande précision dans sa phase initiale. Certaines hypothèses s'avèrent immanquablement fausses en cours de route. Elles font aussi qu'on a peu de flexibilité pour les changer. Souvent, cela devient une obligation contractuelle.

Le désir urgent de régler ces quatre problèmes poussent les entreprises à faire une mise en place précipitée et incomplète de l'Agilité.

Dans de nombreux cas, plusieurs pensent que l'Agilité n'est qu'un changement de processus qui ne touche que les équipes de développement. De plus, on minimise les impacts potentiels de l'Agilité sur le reste de l'organisation. La mise en place d'un nombre de personnes et de moyens insuffisants peut mener à l'échec de la démarche. L'adoption d'une approche Agile aura des répercussions à plusieurs niveaux de l'organisation. Il est donc primordial d'assurer un bon démarrage de la transition et de tenir compte de l'envergure et de la complexité de ce changement.

Par exemple, on voit fréquemment des entreprises qui mettent en place un processus Agile dans les équipes de

développement. Toutefois, elles ne mettent pas en place de mécanismes pour se connecter avec le personnel de direction. Les organisations vont souvent tolérer que le Product Owner soit très peu présent dans l'équipe et qu'il soit très peu impliqué. Résultat, l'équipe est très peu au fait des besoins des utilisateurs.

Une autre réalité observée, c'est que la gouvernance des projets fait en sorte que la direction n'a pas le vrai portrait de la situation. Très souvent, les gestionnaires de projets présentent à la direction leur performance et leur valeur sans jamais parler de la nature des problèmes auxquels ils font face. Ils sont convaincus que leurs équipes sont en mesure de résoudre leurs problèmes.

L'approche en cascade très ancrée dans les pratiques des organisations est très difficile à changer. Au début d'une transition Agile, lorsque les équipes sont confrontées à des difficultés, le premier réflexe est de retourner à l'approche traditionnelle que l'équipe connaît. C'est le retour à la zone de confort.

Quelles que soient les raisons, elles sont différentes pour chaque entreprise. Il n'en demeure pas moins qu'une transition vers l'Agilité est complexe. Pour assurer le succès d'une telle transition et pour être en mesure d'éviter que ces problèmes ne surviennent, il est primordial de mettre en place les conditions gagnantes pour démarrer sa transition Agile.

Des pratiques problématiques

Les entreprises qui s'engagent à prendre le pas de l'Agilité vont mettre en place des pratiques afin d'améliorer leurs façons de faire. Voici les pièges à éviter :

- Vendre l'Agilité plutôt que de faire réaliser qu'on a des problèmes;
- Croire que la transition se limite à la mécanique de projet;
- Ne pas avoir un parrainage fort de l'organisation;
- Croire à la recette miracle;
- Trop chercher à standardiser un processus Agile;
- Ne pas prévoir une période de baisse de productivité;

Les organisations tolèrent que le Product Owner soit très peu présent dans l'équipe et peu impliqué. Résultat, l'équipe est très peu au fait des besoins des utilisateurs.

- Envisager une fin et arrêter de s'améliorer.

Ces pratiques ne tiennent pas compte de la complexité d'une transition vers l'Agilité.

Bien comprendre pourquoi choisir l'Agilité

1

Pour **restaurer la réponse véloce et l'agilité humaine** dans des équipes et des mandats sensés et de tailles humaines. Il faut savoir découper et séquencer les priorités. C'est l'art prépondérant que suscite l'Agilité : découper les programmes, les projets, les séquences de livraison, les équipes, les biens livrables. L'idée c'est d'en faire moins, plus rapidement, ce qui permet d'en faire plus, avec plus de focus dans l'ensemble.

2

L'Agilité divise un gros projet en 100 petits projets, c'est-à-dire 1 plan macroscopique léger qui déclenche 100 petits plans séquentiels détaillés qui remettent, au besoin, les grandes cibles en cause à chaque fois. Ceci **élimine complètement toutes les lourdeurs de gestion** des risques et des changements en privilégiant l'action et l'apprentissage véloces ainsi que la création de haute valeur utilisable plus rapidement.

3

L'équipe Agile est une vraie équipe. Elle est dédiée au projet à 100 %, serrée (pas trop grosse et colocalisée), auto-organisée, stable et pluridisciplinaire (ingénierie simultanée) et intrinsèquement responsable de sa performance. **L'équipe est par nature capable, rigoureuse, focalisée et énergique.** Pour se faire, un membre se dédie à la dynamique et à la rigueur du groupe et un autre se concentre sur la liste des priorités à haute valeur pour le client et l'apprentissage du groupe. Le rôle « hostile » de chargé de projet (chargé de pression) est éliminé.

4

La gestion des risques et du changement est enchâssée dans l'exécution créant un climat de « saut dans l'action » et de vélocité : on apprend et on s'ajuste. On parle d'un mode de gestion empirique qui focalise sur l'avancement et l'apprentissage rapide.

5

En bout de piste, l'Agilité va instaurer une réelle gestion de projet Lean. Les livraisons subséquentes de biens livrables utilisables à haute valeur **devancent nettement les flux de trésorerie** et éliminent presque à 100 % les risques de coûts irrécupérables (*sunk costs*). L'exécution véloce de projets et de processus de soutien multiplie la capacité globale de livraison tout en respectant les standards de qualité. De plus, ceci crée un climat de collaboration super stimulant pour les clients et les employés.

Pour bien démarrer sa transition

Première étape : La prise de conscience

Tout changement d'envergure se doit de passer par une analyse éclairée de la situation actuelle.

- Quels sont nos plus grands problèmes?
- Comment l'Agilité peut nous aider?
- Comment allons-nous mesurer les gains?

Il faut savoir bien communiquer les raisons d'une transition Agile. L'objectif est de s'améliorer et non d'être Agile!

Cette étape demande du courage de la part de l'organisation pour se remettre en question objectivement.

Deuxième étape : L'analyse d'impact

La mise en place de l'Agilité aura des impacts à plusieurs niveaux.

Avant de se lancer, il faut notamment évaluer ses processus et outils de travail, les pratiques d'ingénierie logicielle, la relation avec les secteurs d'activité et fournisseurs, les rôles et responsabilités...

La transition Agile touche des aspects bien plus vastes que la méthodologie de gestion de projet. De plus, il ne faut jamais négliger l'impact humain!

- Qui sont les leaders d'opinion?
- Quels seront les parraineurs de la transformation?
- Quels sont les mythes véhiculés au sujet de l'Agilité?
- D'où proviendra la résistance?
- Qui seront les acteurs de la transition?
- Auront-ils les compétences nécessaires?
- Sauront-ils adopter les bons comportements?
- Sont-ils ouverts aux changements et prennent-ils part à la prise de décision?

Il est important d'aller chercher l'engagement des parties prenantes afin de maximiser les chances de réussite de la transition.

Troisième étape : La préparation au démarrage

Chaque organisation aura ses contraintes et sa propre tolérance aux risques, en fonction de sa culture et du sentiment d'urgence quant à l'amélioration de la situation.

Il y a 3 façons de démarrer sa transition :



All-in

À choisir quand il y a un grand sentiment d'urgence.



Petits pas

À choisir quand :

- la résistance semble grande;
- il n'y pas un grand sentiment d'urgence.



Ce projet-là

À choisir quand le sentiment d'urgence vise un projet en particulier.



Ça envoie un message clair.
Ça maximise les gains potentiels.
On évite le problème de l'organisation « à 2 vitesses ».

Ça limite l'impact sur l'organisation.
En choisissant bien les projets, on peut obtenir du succès assez facilement.

On peut arriver à bien isoler le projet des contraintes externes.



C'est une approche risquée qui pourrait nécessiter une réorganisation.
On doit rapidement monter en compétence.

C'est un long processus de transition.
Le retour à la zone de confort de l'organisation dès les premières difficultés est très fréquent.

Les contraintes du projet pourraient ne pas permettre la montée en compétence.

Quatrième étape : Choisir la méthode qui fonctionne le mieux pour vous

Scrum, Lean, Kanban, XP, Scrumban, quelle que soit la méthode que vous choisissez, il faut se lancer rapidement afin de valider les choix et de les adapter au besoin.

La méthode permettra d'aller chercher des gains à différents endroits et va dépendre des contraintes de l'organisation et des projets : amélioration de processus, projets, complexité technique, etc.

Il n'est pas évident d'amorcer une transition. Les organisations tirent avantage d'une collaboration dans ce virage.

Pyxis vous accompagne dans votre transition.

Les pratiques Agiles allègent et accélèrent les opérations si elles sont bien appliquées. Elles requièrent un cadre de travail précis et une dynamique d'équipes auto-organisées et bien soutenues. Notre expérience avancée dans la mise en place de pratiques Agiles nous permet de dégager les facteurs-clés qui assurent un succès durable en Agilité. Ces facteurs ont mené à une approche encadrée de nos mises en route d'équipes Scrum et Scrumban que le client pilote avec nous.

Depuis plus de 13 ans, nous accompagnons les entreprises dans leur transition Agile et nous avons acquis une

grande expérience dans l'étude de la situation actuelle avant même d'amorcer la transition.

Le diagnostic initial relativement au niveau de la maturité Agile validera ce qui suit :

- la compréhension de l'Agilité par les membres de l'équipe;
- les rôles et responsabilités propres à l'équipe;
- la compréhension du processus de développement proposé;
- les besoins en accompagnement technique;
- la compréhension de la vision d'affaires concernant le projet.

L'étude de la situation actuelle permettra de bien comprendre le contexte d'affaires du projet et les technologies utilisées. C'est aussi le moment de clarifier les attentes des principaux acteurs par rapport à l'intervention et de faire une première évaluation du niveau d'adhésion au changement proposé. Cette étude permettra d'adapter le plan d'intervention aux réalités et aux contraintes de l'équipe.

La montée en compétence des équipes, des bureaux de projet et de l'équipe de gestion exigent un vaste bagage afin de couvrir les aspects méthodologiques, la gouvernance, la dynamique d'équipes et l'ingénierie. Pyxis propose des programmes qui correspondent à vos besoins et à votre situation afin d'assurer des résultats tangibles.

Toutes les expertises sont présentes : coaches d'équipes Agiles, coaches organisationnels et formateurs.

Voici quelques points sur lesquels les coaches travaillent qui font une différence dans le démarrage d'une transition Agile :

Le coach travaille avec les individus et les équipes afin de les aider à passer de la situation actuelle à une situation désirée où l'Agilité est bien implantée. Il soutient les intervenants par des discussions, des suggestions et des observations afin de les aider à modifier leur style de gestion et d'assurer le développement des compétences requises des membres des différentes équipes en vue d'atteindre le niveau d'Agilité désiré. En étroite collaboration avec les Scrum Masters des équipes, le coach élabore et met en place des activités permettant le développement des compétences des membres de l'équipe et l'amélioration des processus de développement. Le rôle du coach est de partager son expertise et ses observations avec l'ensemble des membres de l'équipe.

Par ailleurs, l'objectif du coach est d'aider les équipes à développer le plus rapidement possible leurs compétences afin qu'elles deviennent rapidement autonomes et tirent le maximum d'avantages des approches Agiles. Plus spécifiquement, le coach soutient le démarrage des projets, fournit des conseils pour améliorer la mise en application de Scrum tout au long de ceux-ci et diffuse les meilleures pratiques. Son apport facilite de façon cohésive l'adoption de l'Agilité au sein des équipes.



Qui sommes-nous?

Nous sommes des développeurs, coaches, formateurs, architectes, Scrum Masters, Product Owners, concepteurs. Et nous partageons une passion : celle de transmettre notre savoir-faire et de livrer des logiciels remarquables.

pyxis-tech.com