



Transitions Agiles

Livrez vos stratégies 2x plus vite avec les approches Agiles

L'Agilité pour mettre l'organisation en réelle réponse face aux impératifs complexes et pour propulser la livraison des stratégies.

Description du problème

La capacité de livrer rapidement la juste solution est le nerf de la guerre de toute équipe de TI. De nos jours, une foule de facteurs interfèrent dans nos projets et nos processus, empêchant une exécution fluide et cohérente. Pourtant, la capacité d'une réponse véloce devient un différentiateur clé face aux compétiteurs et à notre clientèle. Comment livrer rapidement des solutions complexes qui répondront à des besoins que le client a peine à identifier à l'origine ?

On prétend que la complexité des projets de TI est décuplée depuis 15 ans et qu'en moyenne, 50% des spécifications se créent au cours de la livraison.

Si vous développez des produits ou pilotez des processus de soutien, vous faites face à des demandes multiples et des conditions de livraison fluctuantes (budgets, délais, ressources, réorientations, etc). Pour livrer tel que prévu et pallier à votre environnement instable

et complexe, vous multipliez les contrôles, les chefs, la coordination, les étapes de validation, bref, tout ce qui pourra réprimer les risques et les changements qui vous éloignent de vos objectifs. Pour vous en sortir, vous surmenez et étourdissez vos équipes et perdez le contrôle ou devenez rigides et lourds jusqu'à éreinter vos clients et fournisseurs avec des contrats sévères qui vous protègent.

Comment orchestrer les projets et les groupes de soutien pour donner plus de sens aux opérations? Ou encore, comment servir son client avec diligence et complicité avec des équipes cohérentes et engagées dans cet environnement complexe et instable ?

Des pratiques problématiques :

- 1 Notre gestion par objectifs élevés (budgétaires et opérationnels) tend à mettre trop de choses en route toutes à la fois, créant des **embouteillages de livraison**, des latences et des pénuries de ressources. Nos programmes ambitieux cherchent à « faire bouillir l'océan » au plus vite au lieu de séquencer des livrables à haute valeur « utilisables » progressivement et intelligemment.
- 2 L'incapacité à livrer promptement ce qui était déterminé (face aux besoins toujours modifiés) déclenche une **surdose de documentation**, de justifications, d'explications et de contingences sur les risques et les changements afin de créer une pression coercitive sur les ressources pour les contraindre à la réussite (qu'on définit par « l'entendu »). En fait, on met tout le monde sur la défensive.
- 3 Les équipes ne sont pas de vraies équipes et nos chargés de projets se retrouvent entourés de **ressources évasives surchargées sur plusieurs fronts**. La dynamique stimulante d'une équipe serrée est plutôt rare. C'est le festival des surveillances, des rapports, des critiques. L'état d'esprit se ferme aux opportunités et aléas-clients. L'enthousiasme, le sentiment d'appartenance, la fierté, l'énergie humaine et le plaisir de collaborer tombent... drainant ainsi la performance.
- 4 L'enjeu est de **pondre un plan sophistiqué et robuste qui peut répondre à toute éventualité** et d'y ramener l'équipe avec véhémence à chaque « désordre ». Ainsi, on protège nos budgets et chaque changement provoque une cascade de réactions « anti-adaptation » allant de la simple réallocation au blâme sévère. Mais c'est bien sûr nier la complexité des choses.

Voici un rappel des principales promesses des pratiques modernes de gestion de la performance :

Management by objectives :

Clarifier, cascader, mesurer et mettre la pression de livraison de la mission (*top*) jusqu'aux troupes (*down*). Prisée en Amérique par les instances de financement et les rapports annuels.

Lean :

Optimisation des processus et élimination du gaspillage (de plus en plus répandue et performante dans un milieu de produits standardisés).

CMMI (surveillance et maîtrise des opérations) :

On fait évoluer notre modèle comme avec la norme ISO pour mieux se comprendre et agir selon des règles communes entendues pour maximiser l'ordre et réduire les risques d'erreurs (prisée par les gouvernements et les firmes en forte croissance, demande aussi un modèle d'affaires assez stable permettant de stabiliser le mode d'exécution).

Leadership de mobilisation :

Le gestionnaire doit inspirer, entreprendre, stimuler et aligner (propice en gestion du changement ou pour des environnements en mutation).

Innovation et vision :

On doit se questionner, se renouveler, s'adapter, être les meilleurs, créer (typique d'un Cirque du Soleil ou encore d'un Steve Jobs; c'est souvent : « 1 leader, 1000 followers »).

ERP :

« The system is the process » et vice-versa; obtenir l'ordre et l'efficacité par les meilleures pratiques numérisées (meilleure gestion de l'information et des tableaux de bord, peu axé sur les dynamiques humaines).

Gestion des compétences :

Si tout le monde est bon alors nous serons bons ensemble (notion RH universitaire vertement démentie dans le best seller *Good to Great* de Jim Collins).

Comment revoir nos pratiques traditionnelles ? Pourquoi l'Agilité ?



Pour restaurer la réponse vélocité et l'Agilité humaine dans des équipes et des mandats de tailles humaines et sensées, 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 livrables. L'idée c'est d'en faire moins, plus rapidement. Cela permet d'en faire plus au global, avec plus de focus.



L'Agilité fait 100 petits projets avec un gros projet, c'est-à-dire un plan macroscopique léger qui déclenche 100 petits plans séquentiels détaillés qui remettent en cause, à chaque fois s'il le faut, les grandes cibles du « comment y arriver ». Cela 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.



L'équipe Agile est une vraie équipe. Elle est dédiée au projet à 100%, serrée (pas trop grosse et co-localisée), auto-organisée, stable et pluridisciplinaire (ingénierie simultanée) et intrinsèquement responsable de sa performance. L'équipe est par nature capable, rigoureuse, focalisée et énergique. Pour y arriver, 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.



La gestion des risques et du changement est enchâssée dans l'exécution créant un climat de « saut dans l'action » et de vélocité (de toutes façons, on apprend et on s'ajuste). On parle d'un mode de gestion empirique qui se focalise sur l'avancement et l'apprentissage rapide. L'équipe s'ouvre à la découverte continue de la direction pertinente pour maximiser la valeur dans un esprit de débats et de remises en question (versus la démonstration d'infailibilité).



En bout de piste, un système Agile va instaurer un réel « Lean Management ». Les livraisons subséquentes rapides de livrables utilisables à haute valeur devancent nettement les flux de trésorerie et éliminent presque à 100% les risques de « sunk costs ». L'exécution vélocité de projets et de processus de soutien multiplie la capacité globale de livraison tout en étanchéifiant les standards de qualité. Cela crée un climat de collaboration super stimulant pour les clients et employés.

Une bonne transition Agile

Les pratiques Agiles allègent et accélèrent les opérations si elles sont bien appliquées. Elles requièrent un cadre de travail précis et des dynamiques d'équipes auto-organisées bien soutenues. L'expérience avancée de l'implantation des pratiques Agiles nous permet de dégager les facteurs clés qui assurent un succès pérenne en Agilité. Ces facteurs ont mené à une approche encadrée de mises en route des équipes Scrum et Scrumban que la direction doit piloter et développer.

Le problème fréquent est une maigre application du système Agile, utilisé partiellement sans instauration des piliers essentiels de performance :

- Le découpage et le séquençement des programmes et projets;
- Les équipes dédiées et serrées (une exigence incontournable);
- Le remplacement des spécifications contractuelles sévères par l'intégration des utilisateurs à l'exécution des projets;
- Le focus sur la valeur comme mesure de succès qui remplace le contrôle budgétaire et des changements;
- La culture d'apprentissage, de débats et d'ouverture qui remplace la « réponse à tout » (versus la transparence).

Bien des dirigeants croient que leurs équipes sont Agiles parce qu'elles sont plus ou moins autogérées, font des rencontres quotidiennes « stand-up Scrum » ou encore promeuvent la gestion visuelle. En fait, les vrais gains de vélocité, de cohérence, de qualité et d'efficacité ne s'obtiennent qu'en questionnant solidement et en repensant les rouages de gestion :

- Le mode d'attribution et de gestion des budgets;
- Les exigences des dossiers d'affaires pour l'allocation des ressources budgétaires et humaines;

- Les contrôles de performance et la reddition de compte;
- La structuration des équipes de projet et de l'organigramme fonctionnel;
- Le rôle des gestionnaires face aux équipes auto-organisées;
- Le rôle des comités de direction (« steering ») face aux priorités et au séquençement;
- Le cadre méthodologique de gestion de projet;
- Etc.

Un programme de montée en compétence solidaire à tous les échelons est clairement nécessaire, ainsi qu'un centre névralgique de mise en route et d'amélioration des pratiques Agiles en maturation. La formation et le coaching sont à prescrire auprès de cohortes de tailles suffisantes pour créer un effet d'entraînement. L'Agilisation est aussi stratégique que tout autre programme Lean ou ITIL et demande un sérieux sur l'effort et l'avancement devant être renforcé par l'insistance bienveillante de la haute direction.

En conclusion, pour livrer rapidement des solutions qui répondent adéquatement à des besoins complexes et changeants, il est important de mettre l'accent sur la capacité d'une équipe à découper et prioriser les tâches en fonction de la valeur d'affaires créée pour le client. L'apprentissage en cours de route et la collaboration entre les membres de l'équipe pour dégager la solution optimale sont également essentiels. Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue qu'il faut aussi s'attarder au management. Ce dernier doit non seulement adhérer aux notions de gestion de projet Agiles mais aussi s'assurer de mettre en place les conditions nécessaires pour que les différents processus soient cohérents et harmonieux.



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 contribuer à livrer des solutions organisationnelles remarquables.

pyxis-tech.com