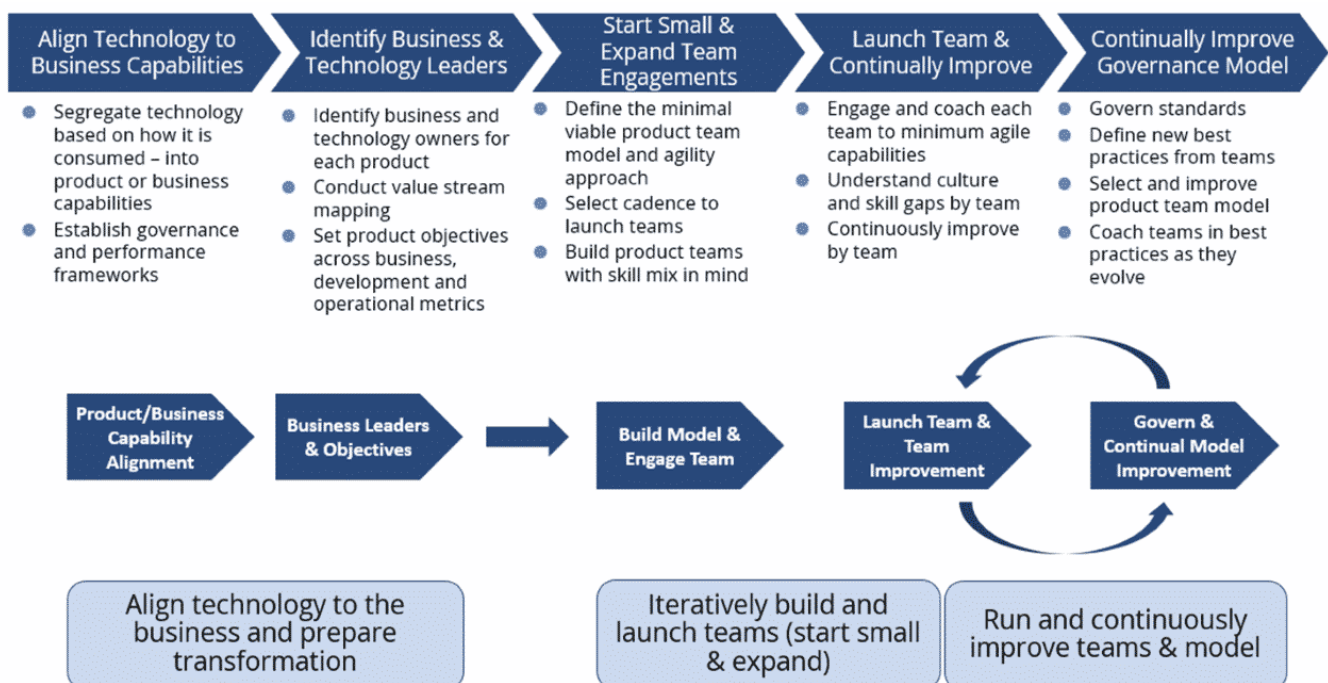


Devenir Agile en 5 étapes : vers un nouveau modèle de livraison des applications

Le succès ou l'échec dépend de la volonté de votre organisation de s'adapter à un nouveau mode de livraison des applications, en impliquant des équipes plurifonctionnelles. L'organisation doit également être prête à mobiliser toutes les couches de la stack technologique – infrastructure, données, processus business, architecture et autres. L'alignement de la technologie sur les capacités métier est un élément clé. Même si le socle de la nouvelle capacité métier est une application, l'ensemble de la stack doit être engagé pour un changement holistique.

Le parcours de transformation vers un modèle agile peut être divisé en cinq segments distincts. Le diagramme ci-dessous en illustre la progression. Notez qu'il est essentiel d'explicitier et de prendre en compte les objectifs d'alignement de votre organisation dès le début du processus.



Aligner la technologie sur le business

Souvent connue sous le nom d'alignement des produits ou "productisation", cette étape consiste à modéliser l'environnement technologique en fonction de la manière dont la technologie est consommée par les fonctions produit et business de l'entreprise. Souvent menée avec les principaux acteurs du business, la technologie peut être alignée sur les étapes du parcours d'un client, sur les étapes d'un processus commercial, sur les flux de valeur de l'entreprise, sur les unités/segments commerciaux ou sur d'autres méthodes de segmentation.

En général, cela reflète la façon dont l'entreprise est gérée (que ce soit sur le plan financier, opérationnel ou fonctionnel). Il en résulte un portefeuille de produits, souvent combiné en familles de produits plus ou moins dépendants. Les facteurs déterminants afin de favoriser l'alignement et

l'appropriation des exigences et des priorités sont les parties prenantes de l'entreprise ou les groupes d'utilisateurs.

Identifier les leaders business et technologiques

Dans cette étape, il faut montrer à l'organisation que les technologies de l'information sont orientées sur la fourniture de services aux métiers d'une nouvelle manière en créant une culture qui aligne les technologies de l'information et le business.

Cet alignement doit passer par l'identification d'homologues business et technologiques. Il faut réduire les réflexes de « montrer du doigt » en case de problème et faire plutôt place à une appropriation commune de leur résolution, avec une responsabilité commune pour les capacités des produits.

L'alignement des produits et services technologiques sur une appropriation par les métiers de l'entreprise permet de se concentrer sur les vrais besoins et les priorités tout en utilisant une approche « 2 en 1 » pour gérer les besoins techniques critiques, y compris la dette technique. Cette étape doit également permettre d'identifier les objectifs.

Pour introduire correctement l'agilité dans une organisation, le ou les responsables du business et de la technologie doivent établir des objectifs clairs et concis qui permettront aux équipes agiles de rester synchronisées et de se concentrer sur les aspects de la prestation qui soutiennent les objectifs de l'entreprise. Ce partenariat est impératif.

Des objectifs clairs permettent également à l'équipe de mesurer le succès ou l'échec uniquement si elle est soutenue et alignée sur les objectifs de l'entreprise. Le fait d'impliquer les responsables business avant la création des équipes agiles montre aux employés et à la direction que l'entreprise prend au sérieux les feedbacks objectifs. Les responsables doivent traduire ce retour d'information dans la manière dont ils mesurent le succès de leurs efforts de mise en œuvre de la flexibilité.

Commencer en douceur... puis déployer largement

Il faut commencer avec un « produit minimum viable » (MVP, Minimum Viable Product), comprenant une approche détaillée de la gouvernance (normes, supervision et meilleures pratiques) et un cadre de performance qui décrit comment les équipes seront évaluées. Puis on utilise cette approche relativement « légère » du MVP lors de la mise en œuvre initiale. On attend des équipes qu'elles découvrent les obstacles et identifient les résolutions nécessaires à l'amélioration continue du modèle au fil du temps, à mesure qu'elles se développent et mûrissent.

Identifiez un petit groupe pour commencer et déterminez les membres de l'équipe en fonction de la combinaison de compétences et des objectifs identifiés pour ce produit ou cette capacité. Une fois que des objectifs clairs ont été fixés et que l'entreprise est engagée, concentrez-vous sur la composition de l'équipe. L'équipe agile doit être un groupe plurifonctionnel. Le rassemblement de personnes issues des unités commerciales, techniques, d'infrastructure et d'architecture permettra d'obtenir des perspectives uniques.

Lancer le projet... et faire de l'amélioration continue

Engagez les équipes agiles et assurez-vous de communiquer le modèle actuel et les objectifs spécifiques au produit. Lancez les processus nécessaires pour fournir le travail, les résultats et les produits livrables selon les professionnels de l'entreprise.

Prenez le temps nécessaire pour que l'équipe puisse d'abord s'évaluer elle-même : quel est le niveau de compétence de l'équipe et de ses membres ? Quels sont les objectifs de performance du produit ? Quelles sont les performances actuelles du produit ? L'équipe et sa culture organisationnelle sont-elles propices à l'autonomisation et à la collaboration de l'équipe ? Quelle formation (et quelle pratique) est nécessaire pour établir des capacités agiles ? Quel est le niveau d'agilité nécessaire en fin de compte – en fonction du rythme du changement, des attentes des consommateurs et/ou de l'environnement concurrentiel ? Quels sont les obstacles au niveau d'agilité requis ? Les obstacles peuvent inclure le manque de soutien de la part du business pour le modèle de prestation agile et un manque de support pour la nouvelle approche de prestation.

Si le discours sur le changement est perçu comme un vœu pieux, l'environnement évolue rapidement. Impliquez l'entreprise dans l'identification et la suppression des obstacles au modèle de livraison agile des applications. Donner aux équipes une formation appropriée pour comprendre leurs rôles et responsabilités, le modèle d'équipe produit et les pratiques agiles.

Des éléments doivent être ajoutés au backlog de l'équipe produit pour traiter toutes les activités visant à améliorer ces domaines et à supprimer les obstacles.

Améliorer le modèle de gouvernance en permanence

La gouvernance est établie pour traiter le niveau des normes et des exigences dans l'ensemble de l'environnement. Ces garde-fous sont une partie importante du modèle d'équipe et devraient être utilisés pour permettre des gains d'efficacité dans l'ensemble de l'environnement. Il s'agit d'améliorer continuellement le modèle par la performance et l'adoption. Il faut créer une base de référence des performances de l'équipe en utilisant les trois indicateurs de performance de tout produit technologique : les KPI métier, les KPI de développement et les KPI opérationnels.

Utilisez ces indicateurs de performance afin de mesurer l'adoption du modèle, de traiter les domaines de préoccupation ou d'accélération, et de reconnaître les avantages de la livraison agile.

L'amélioration continue du modèle et des capacités nécessite des efforts permanents. Communiquez les améliorations et/ou les dérives négatives à l'organisation tout au long de la transformation agile et utilisez les équipes pour traiter les difficultés. L'amélioration continue dépend de la réception et du traitement des retours d'information et il faut donc intégrer les réponses dans les pratiques de la livraison agile.

Sollicitez directement les réactions des participants afin d'améliorer le modèle d'équipe, examinez et intégrez de nouvelles meilleures pratiques et élaborer des pratiques qui permettront une livraison agile toujours plus rapide et performante.

Certaines améliorations peuvent être directement liées à la qualité de l'engagement de l'entreprise. Par exemple, la qualité des exigences opérationnelles introduites dans le cycle de livraison agile peut avoir un impact sur la qualité des résultats.

Si vous ne voyez pas les gains d'efficacité que vous attendez, n'ayez pas peur de challenger la composition des compétences et les diverses qualités engagées dans la formation de l'équipe. Réévaluez les compétences et continuez à développer les capacités interfonctionnelles.

L'amélioration continue des processus et des compétences de l'équipe est une nécessité absolue. Cela se fait équipe par équipe et entre les équipes par le biais de communautés de pratique. Formez ces communautés pour discuter, examiner et évaluer les résultats, tant positifs que négatifs. Ces communautés peuvent partager les meilleures pratiques et comprendre où et comment améliorer la qualité de la prestation dans l'ensemble. Cela permet également de mettre en place les processus nécessaires pour dépasser le niveau stade MVP dans un mode de livraison itératif.

Les organisations ont besoin de différents niveaux d'agilité, alignés sur leurs besoins. Toutes les entreprises n'ont pas besoin du plus haut degré de changement possible. La conception du modèle doit s'adapter aux différentes vitesses nécessaires dans un environnement donné, en prenant en compte tous les facteurs, notamment la maturité de l'organisation, l'architecture, la stratégie commerciale, la stratégie technologique et l'environnement de développement des infrastructures et des applications. Il existe de nombreuses façons [d'être agile](#). L'agilité de l'entreprise doit s'appliquer au bon niveau, aux bons endroits et au bon moment, en fonction des priorités de l'entreprise.

Lors de la constitution d'équipes agiles, il faut se concentrer sur l'engagement de l'entreprise. Passez plus de temps au début du processus à travailler avec les parties prenantes de l'entreprise. Un degré élevé d'engagement des entreprises augmente énormément les chances de réussite.