

# Agilité : trois conseils pour réussir le passage à l'échelle

Passer d'un "cycle en V" à une méthode agile n'est déjà pas chose facile sur le périmètre restreint d'une équipe projet de 5 à 10 personnes. Cette transformation est alors encore plus complexe quand on souhaite faire basculer une entreprise tout entière. L'article qui suit présente une série de conseils pour réussir cette transition, ainsi que le témoignage d'une entreprise qui a sauté le pas.



**15 minutes :**  
la durée du "daily SCRUM"



**3 à 9 personnes :**  
la taille idéale  
d'une équipe SCRUM

*“On parle de "l'HIPPO problem" quand c'est la personne la plus haut placée qui impose sa vision. Or, avec les méthodes agiles, ce ne sont pas les avis qui priment, mais les retours d'expériences.”*

**Charlotte GARAUD**  
Experte Agilité à l'échelle chez Kynapse

## 1. DOTEZ-VOUS D'UNE SYNCHRONISATION EFFICACE

En 2001, lorsque Ron Jeffries et ses pairs ont publié le Manifeste Agile, il s'agissait avant tout de mutualiser des bonnes pratiques observées depuis des années afin de rendre la vie plus facile aux développeurs :

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ;
- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ;
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle ;
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan<sup>[1]</sup>.

Deux de ces préceptes soulignent l'importance d'une bonne communication au sein d'une équipe. Cette synchronisation essentielle repose sur :

- Une communication adaptée : des rites-clés peu nombreux et intégrant les bonnes parties prenantes ;
- Un système de priorisation permettant de choisir de façon pertinente les meilleures actions à mener ;
- Des indicateurs clairement définis, mis à jour régulièrement et correspondant à l'attendu sur un projet donné ;
- Un accompagnement des équipes dans leur montée en compétences autour de la gestion de projet grâce aux méthodes agiles.

Cette synchronisation est facilitée par des profils dédiés au sein de plusieurs des méthodes agiles. Par exemple en Scrum, c'est au Scrum Master qu'il incombe de s'assurer que l'équipe communique quotidiennement durant des points courts (les "daily scrum" qui ne doivent pas dépasser 15 minutes), dont la vocation est d'assurer une visibilité de tous les membres de l'équipe sur les tâches et les problèmes rencontrés par leurs collègues.



De même, dans les méthodes dites d'agilité à l'échelle on trouve des rôles chargés de garantir le bon fonctionnement de la méthode et la synchronisation entre les équipes. C'est par exemple ce dont s'occupent les RTE et STE (*Release Train Engineer* et *Solution Train Engineer*) dans la méthode SAFe.

## 2. DONNEZ AUX ÉQUIPES PROJET UN VRAI POUVOIR DE DÉCISION

Au-delà de cette synchronisation, le bon fonctionnement des méthodes agiles repose sur le principe d'autonomie des équipes. Dans les grandes entreprises, où cette capacité à déléguer le pouvoir de décision au sein des équipes projet n'est pas toujours acquise, l'agilité à l'échelle nécessite un profond changement de culture.

Ce que l'on appelle "l'HIPPO problem" cristallise cette difficulté, HIPPO signifiant *Highest Paid Person Opinion* : quand la personne la plus haut placée dans la hiérarchie impose sa vision sans concertation. En agilité, ce ne sont pas les avis qui doivent primer pour décider de la direction du projet, mais les retours d'expériences, les résultats des tests ou encore les observations de terrain. Dans ce contexte, le top management doit apprendre à faire confiance à l'équipe et à accepter que sa connaissance du projet lui permette de prendre les bonnes décisions. Se pose alors la question de rassembler et synthétiser plusieurs dizaines, voire centaines de retours d'expérience rapidement et efficacement.

Prenons l'exemple d'un projet mené suivant une méthode agile à l'échelle, sur lequel travaillent 100 ou 150 coéquipiers. Une structure typique pour ce type de projet serait la suivante :

- Les collaborateurs embarqués sur le projet travaillent en petites équipes de 5 à 10 personnes ;
- Ces équipes peuvent être en vertical ou en transverse (pour des sujets comme l'architecture ou les API) ;
- Chaque équipe participe à deux niveaux de synchronisation :
  - o Pour elle-même ;
  - o Avec les autres équipes.

Pour assurer le bon déroulement du projet, un certain nombre de rituels et d'outils sont mis en place afin d'assurer une

visibilité optimale sur le projet. Le *PI planning SAFe\** en fait partie : c'est la cérémonie qui permet d'aligner l'ensemble des équipes de l'*Agile Release Train\** (Art) sur la vision et les objectifs pour une durée de 8 à 12 semaines.

Les rituels sont des événements qui jalonnent le déroulement d'un projet : les différentes méthodes agiles proposent pour chaque type de rituel un objectif précis, un format adapté ainsi qu'une liste de participants. Si au début, cela sert aux équipes à mettre en place des automatismes, sur le long terme chaque équipe doit s'appropriier ces rituels et éventuellement les faire évoluer afin d'en maximiser la valeur.

## 3. CHOISISSEZ UN MODÈLE... ET NE VOUS INTERDISEZ PAS DE LE FAIRE ÉVOLUER

Les méthodes agiles proposent des modèles de développement de projets théoriques qui permettent aux entreprises de s'en servir comme base afin de construire la méthode qui sera adaptée dans leur contexte. L'enrichissement de ces méthodes et leurs évolutions permet de les améliorer sans cesse. Il est important d'avoir une vraie réflexion et de ne pas nécessairement copier-coller une méthode au risque de perdre les bénéfices attendus.

Bien choisir le modèle qui convient nécessite d'évaluer sa compatibilité avec :

- La nature des projets envisagés pour être embarqués dans ce mode de développement ;
- La culture de l'entreprise ;
- Le niveau d'acculturation des ressources humaines.

C'est là que réside une grande partie de l'intérêt des méthodes agiles : elles offrent un cadre qui permet de capitaliser sur l'expérience de ceux qui ont en premier éprouvé ce système de fonctionnement, tout en permettant à chacun de se l'approprier et de le faire évoluer à son rythme.

Ces méthodes de développement de projet reposent sur la valorisation de la *user centricity* où la valeur métier est définie par des échanges et des tests avec des utilisateurs réels. Une approche où la curiosité et l'ouverture d'esprit priment.

Au niveau d'une entreprise, quelle que soit sa taille, mais en particulier pour les grands groupes, pour que l'agilité à l'échelle fonctionne, il faut que l'ensemble de la chaîne de décision y croit, des opérationnels jusqu'au top management.

Au-delà de la bonne synchronisation des équipes, de la délégation du pouvoir de décision et du choix d'une méthode adaptée, la formation des équipes et la préparation à des nouveaux rôles constituent également un élément clef de succès souvent sous-estimé. Dans la mesure où l'agilité place le facteur humain au cœur du développement du projet, à travers notamment la valorisation des interactions (entre l'équipe et les clients cibles, au sein de l'équipe ou encore entre différentes équipes), il est primordial de former et d'accompagner les ressources dans leur montée en compétences.

Ces principaux facteurs clefs de succès viennent de ce que nous avons pu le plus souvent observer quand un grand groupe décide d'instaurer une méthode agile pour piloter des projets. Perçue comme plus souple et intuitive, l'agilité demande beaucoup d'organisation et de travail, ce qui n'est pas toujours anticipé lors de son déploiement. Mais le jeu en vaut la chandelle. L'un de nos clients en a fait l'expérience : il revient avec enthousiasme sur le parcours accompli et les résultats déjà tangibles apportés par la méthode agile.

#### TÉMOIGNAGE : « L'AGILITÉ À L'ÉCHELLE D'UNE GRANDE ENTREPRISE »

**Le Groupe BPCE a fait le choix, il y a trois ans, de créer une direction du digital – renommée en juin dernier "direction du digital et de la data" – pour lancer son plan de transformation digitale, de la stratégie à la réalisation des projets. Dirigée par Yves Tyrode, elle est ancrée dans l'organisation du groupe et comprend la 89C3 Factory, la Digital et Data Factory du Groupe BPCE, en charge de porter la vision technologique de la transformation digitale et de développer les produits digitaux. Elle s'appuie sur les compétences déjà existantes dans les DSI et les métiers des entités du groupe et permet aux collaborateurs de rester dans leur organisation d'origine. « C'est une usine digitale qui permet de mettre en œuvre l'accélération digitale du Groupe BPCE. 89C3 signifie BPCE en langage *Leet Speak* » résume Yann Guichaoua, Coach Agile à i-BP, qui diffuse les méthodes agiles dans l'entreprise.**

**Tout naturellement, la 89C3 Factory est devenue l'un des premiers territoires d'expérimentation de l'agilité à l'échelle du groupe. Elle joue un rôle d'éclairer : « Nous avons un vrai besoin d'agilité, reprend Yann Guichaoua, car nous travaillons sur des sujets comme les crédits, qui impliquent quatre à cinq établissements dans le groupe. Nous avons identifié une série de blocages dans notre mode de fonctionnement et nous ressentions la nécessité d'aligner toutes les équipes. L'organisation agile s'appuie sur des rôles : elle ne demande donc pas de modifier nos contrats de travail, mais de "détacher" des collaborateurs pour tenir ces rôles. C'est une bonne façon de rapprocher des entités différentes tant sur le plan organisationnel que culturel. »**



Pour se lancer, le groupe n'a pas choisi un "petit sujet" : rien de moins que la digitalisation des parcours de souscription des crédits, avec un agenda ambitieux. « Nous avons décidé de fixer le jalon de démarrage du nouveau fonctionnement dans un délai court, avec le tout premier "PI planning" qui intervient tous les 4 ou 5 sprints. Ce PI planning réunit une centaine de personnes. Nous avons formé quelques leaders pour qu'ils disposent d'une vision claire de notre objectif et ouvrent le chemin pour les autres. Ensuite, nous nous sommes lancés, alors que tout n'était pas "sec" - et à mon sens cela reste la meilleure façon d'y aller. »

Les premiers bilans se révèlent très positifs : la livraison des projets s'est améliorée de manière sensible tant en qualité qu'en respect des délais. Et la nouvelle organisation fait des ricochets. D'abord, parce que l'agilité à l'échelle constitue une « formidable aventure humaine » : « le constat le plus bluffant porte sur l'engagement des acteurs du périmètre, des équipes métier aux développeurs, tout le monde plébiscite ce mode de fonctionnement. A chaque PI planning, ils reviennent et sont actifs. L'agilité ne peut pas être tirée seulement par l'IT, les Product Owners, par exemple, se sont bien approprié la mécanique agile. Ils ont adopté la logique de fonctionnalités, pour enrichir les produits de façon incrémentale, en plaçant des indicateurs pour valider que la nouvelle fonctionnalité apporte de la valeur. Tout le monde a accès à ces KPIs "business", qui confirment ou infirment la pertinence de chaque action. Cette logique-là n'existait pas forcément avant, et surtout il y avait un trop grand délai entre le projet et les résultats. »

« Autre bénéfice de l'agilité : l'un des grands principes de la méthode SAFe est de placer l'innovation au service du produit. Nous ménages donc du temps aux développeurs, pour leur permettre d'imaginer et de conduire de petites expérimentations autour du produit. Ils ont la possibilité, "deux journées par cycle", de tester leurs propres idées ou les suggestions émanant des métiers ou des architectes. Cela permet de maintenir un niveau de motivation et de créativité important. Au quotidien, on peut difficilement expérimenter : on ne trouve jamais le temps. Il est donc pertinent d'en faire une règle, un élément structurel. »

Atout supplémentaire de l'agilité à l'échelle, elle permet de décentraliser la prise de décision, « pour de vrai » ! Dans le Groupe BPCE, ces pratiques s'étendent progressivement à d'autres périmètres, y compris sur de grands programmes réglementaires où on ne l'y attendait guère : directives de la Banque Centrale Européenne, adaptation au RGPD... Ces domaines extrêmement cadrés ont, eux aussi, beaucoup à gagner d'une approche agile. « On peut renouveler l'exercice, apporter de l'oxygène, se rapprocher du client final qui semblait très éloigné... Tous les collaborateurs embarqués dans ces programmes y trouvent un sens. »

\*Retrouvez la définition dans le lexique en fin d'ouvrage.

[1] <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

*“Au quotidien, on peut difficilement expérimenter : on ne trouve jamais assez le temps. Il est donc pertinent d'en faire une règle, un élément structurel”*

Yann GUICHAOUA  
Expert Méthode i-BP BPCE

> KYNAPSE  
Cabinet de conseil en transformation digitale d'Open  
[www.kynapse.fr](http://www.kynapse.fr)  
Fiche d'entreprise p. 497

Charlotte Garaud  
[charlotte.garaud@kynapse.fr](mailto:charlotte.garaud@kynapse.fr)