



Agilité à grande échelle

Claude Aubry

19 octobre 2011



mardi 25 octobre 2011

1

Agenda

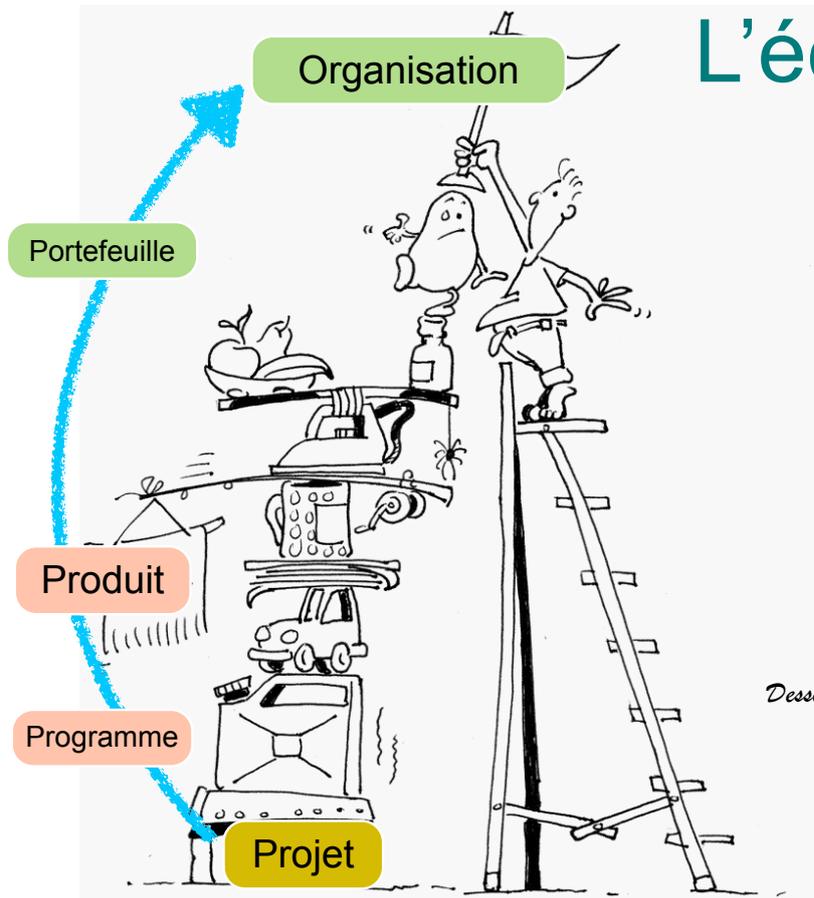
- Projet : un backlog, une équipe, une release
- Passer au programme : plusieurs équipes
- Passer au produit : plusieurs releases
- Passer au portefeuille : plusieurs produits avec plusieurs équipes
- Hiérarchie de backlogs : story, feature, epic
- Organisation agile
- Retours d'expérience : Sarenza, Ullink



mardi 25 octobre 2011

2

L'échelle



mardi 25 octobre 2011

3

Projet ?

Un projet est un effort temporaire dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique.



En agile, cela correspond à quoi ?

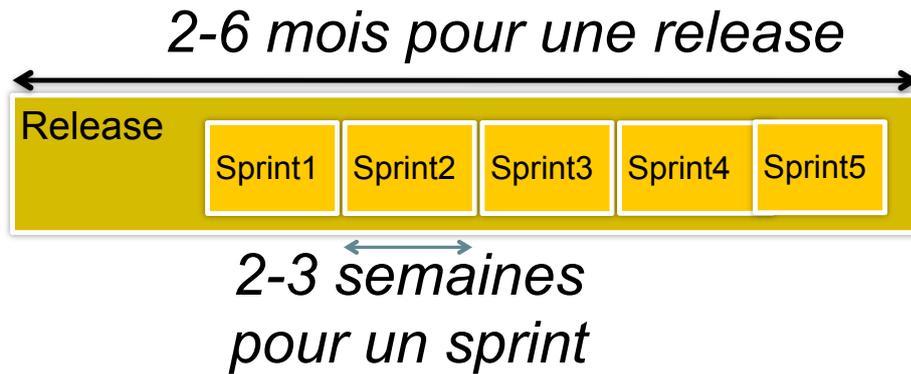


mardi 25 octobre 2011

4

...effort temporaire...

Release, vue comme une période de temps, composée de sprints.



... fait par une équipe

3-10 personnes dans une équipe Scrum

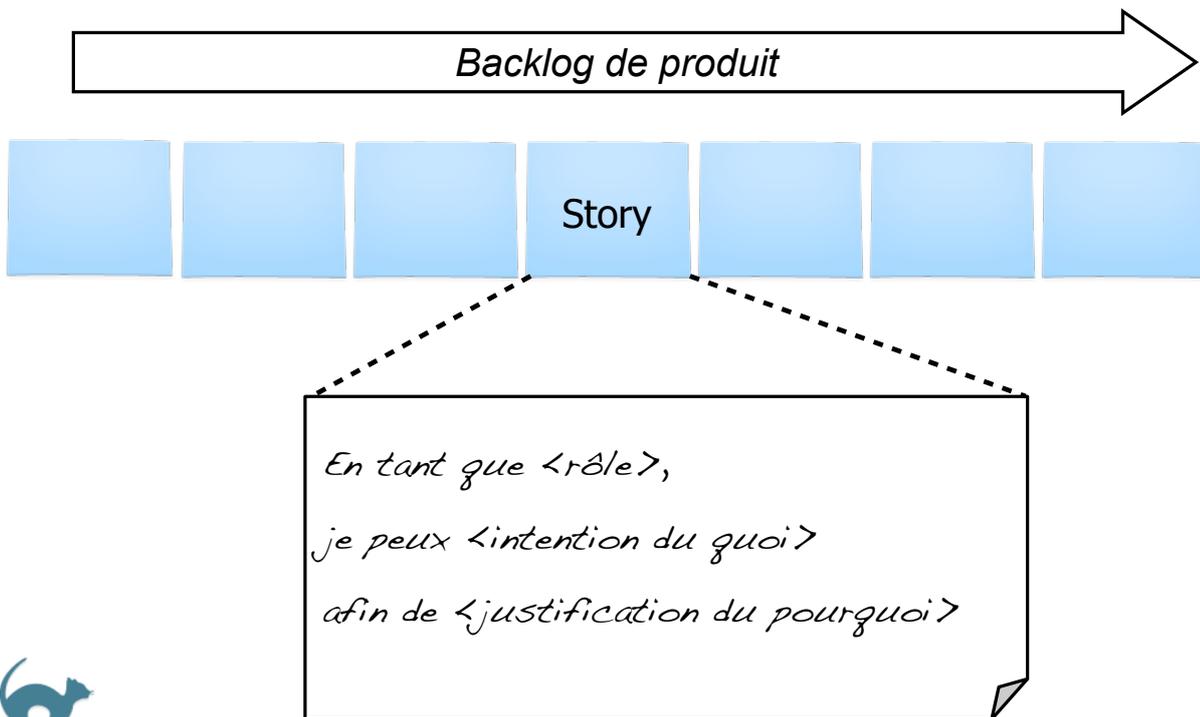


Product Owner

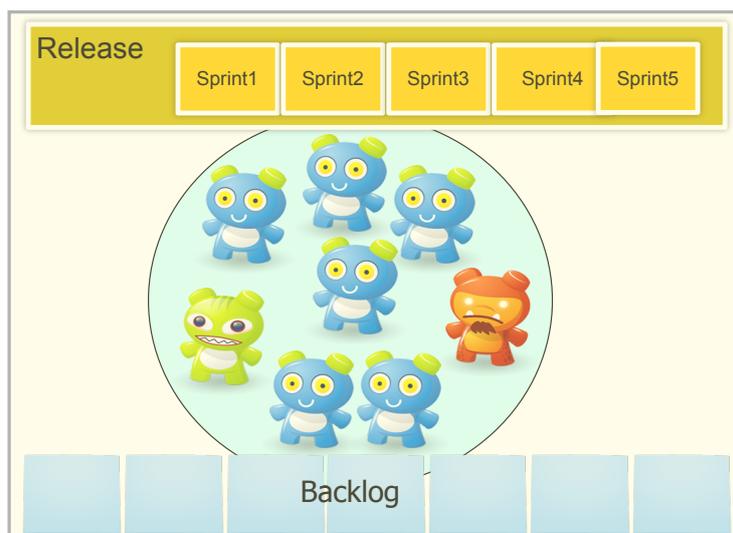
ScrumMaster



...pour créer un produit



Une release agile



But de la présentation

En agile, la release correspond à ce qu'on appelle habituellement un projet.

Comment appliquer l'agilité à des produits avec une durée de vie longue, avec éventuellement plusieurs équipes et comment adapter l'organisation ?



mardi 25 octobre 2011

9

Des expériences d'agilité à grande échelle

sarenza.com
N°1 DE LA CHAUSSURE SUR INTERNET

Ullink
Connect. Trade.

les utilisateurs d'**iceScrum**



mardi 25 octobre 2011

10

Plus long

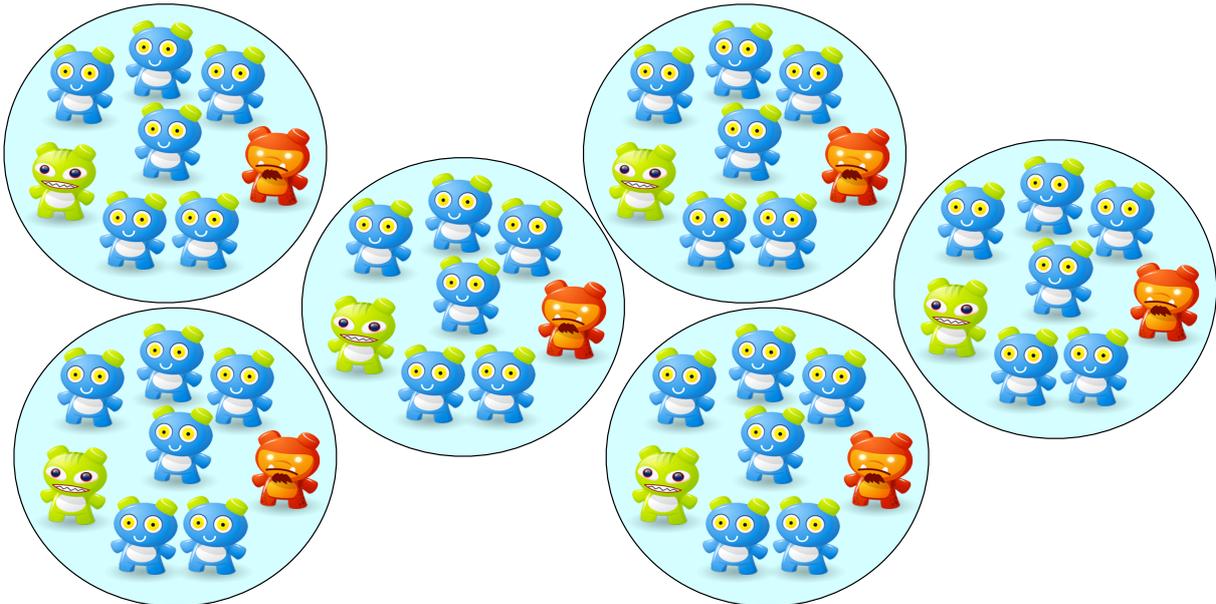
Release 1

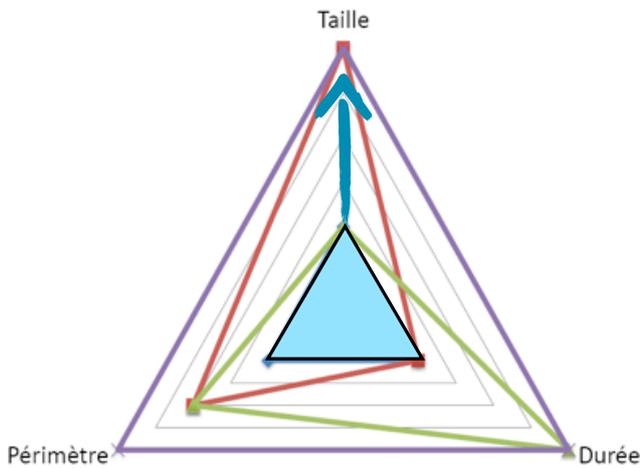


Horizon à 1 an ou plus



Plus gros





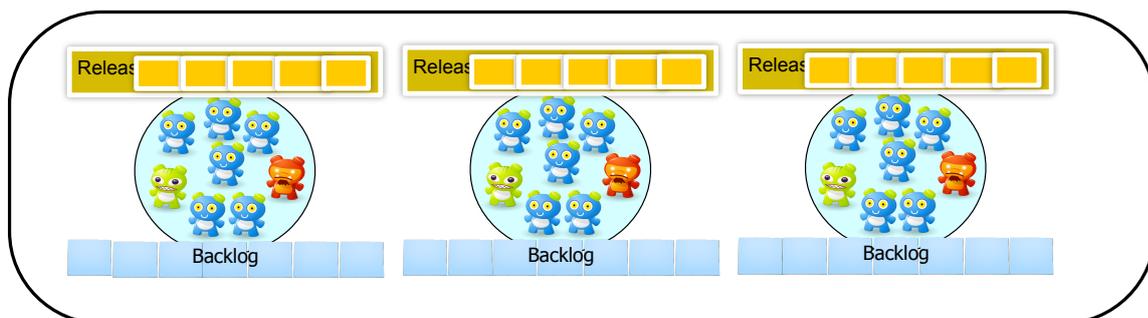
Programme

On augmente la taille

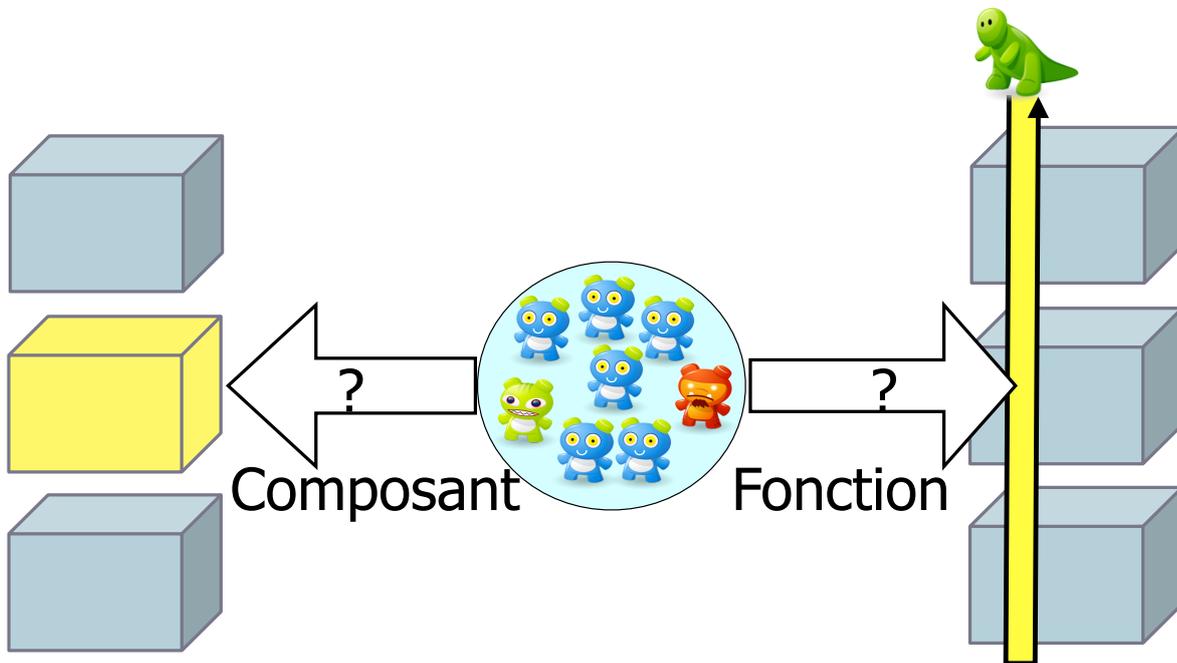


Notion de programme

Groupe de projets apparentés dont le management est coordonné afin d'en tirer des avantages et une maîtrise que n'apporterait pas un management individuel.



Composition des équipes



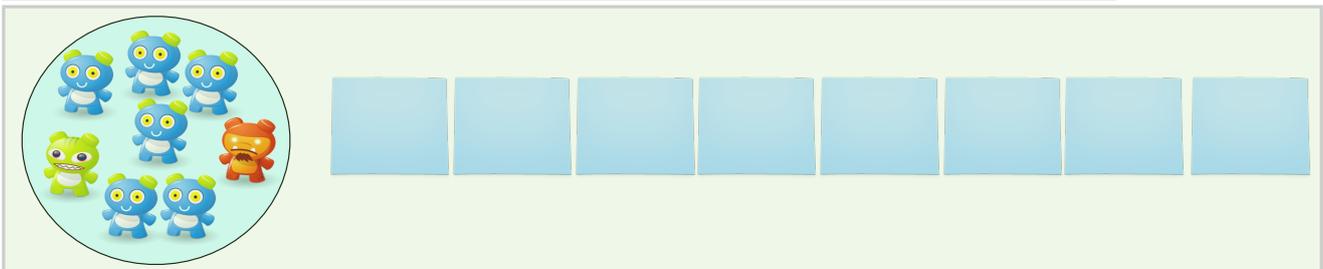
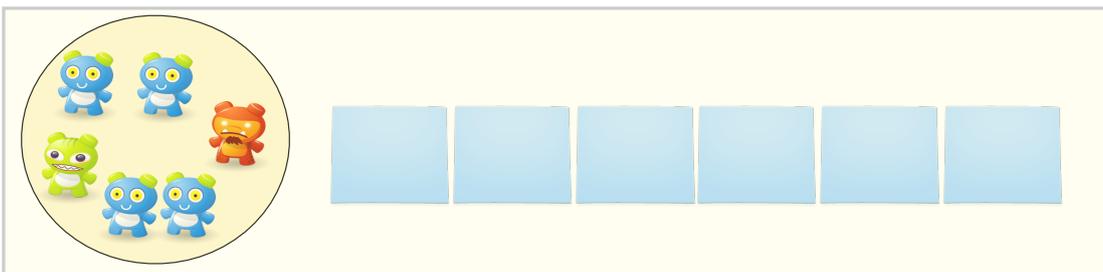
Voir : <http://www.fabrice-aimetti.fr/dotclear/index.php?post/2011/06/13/Equipe-feature>

mardi 25 octobre 2011

15

Backlog d'équipe

Equipes feature



Chaque équipe possède son backlog

mardi 25 octobre 2011

16

Quelques chiffres

Une équipe de 5 personnes réalise 12 stories par sprint, soit 60 par release

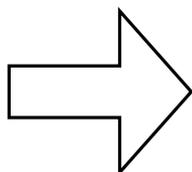
Un programme avec 5 équipes, cela donne 300 stories en 3 mois



mardi 25 octobre 2011

17

Un backlog de programme avec des stories?

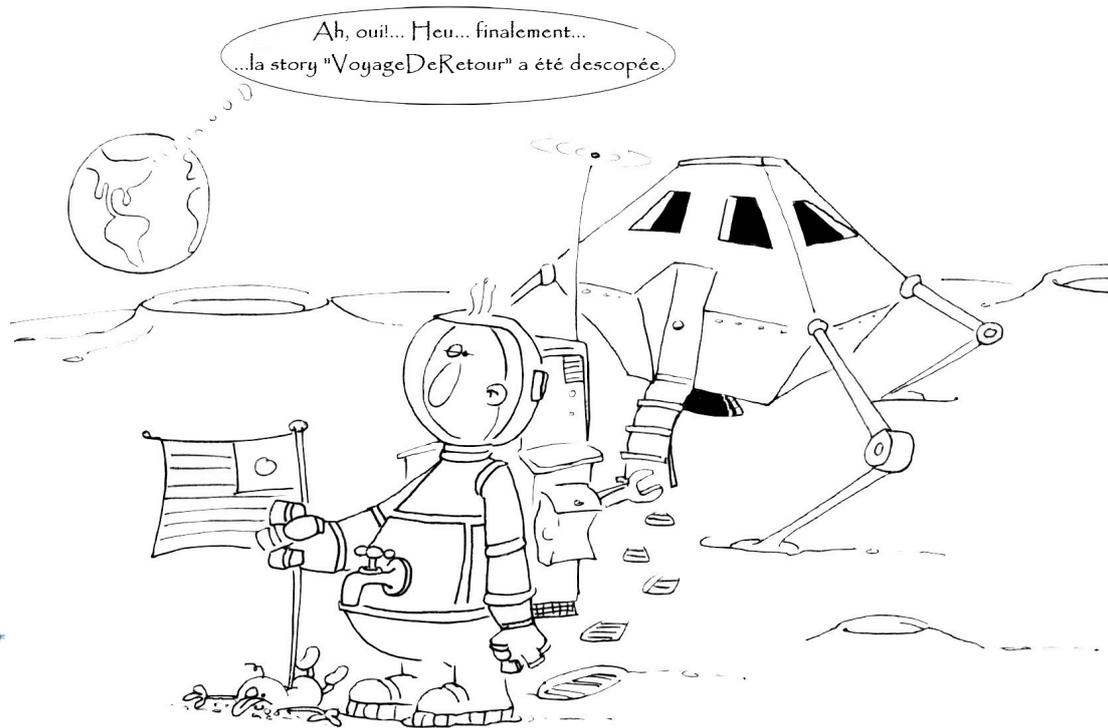


Une notion de plus haut niveau que la story est nécessaire

mardi 25 octobre 2011

18

Risque d'oublier une story



mardi 25 octobre 2011

19

Story vs feature

Story

- Une story apporte un peu de valeur mais pas toujours suffisamment pour être utile
- Finie dans un sprint
- Exemple : ajouter un commentaire

Feature

- Une feature apporte suffisamment de valeur pour être released
- Finie dans une release
- Exemple : commentaires
- Autres stories associées : supprimer, modifier, déplacer un commentaire, répondre, exporter



mardi 25 octobre 2011

20

Backlog de features



Au niveau programme, un backlog qui contient des features



Approche

Les features sont définies et priorisées au niveau du programme

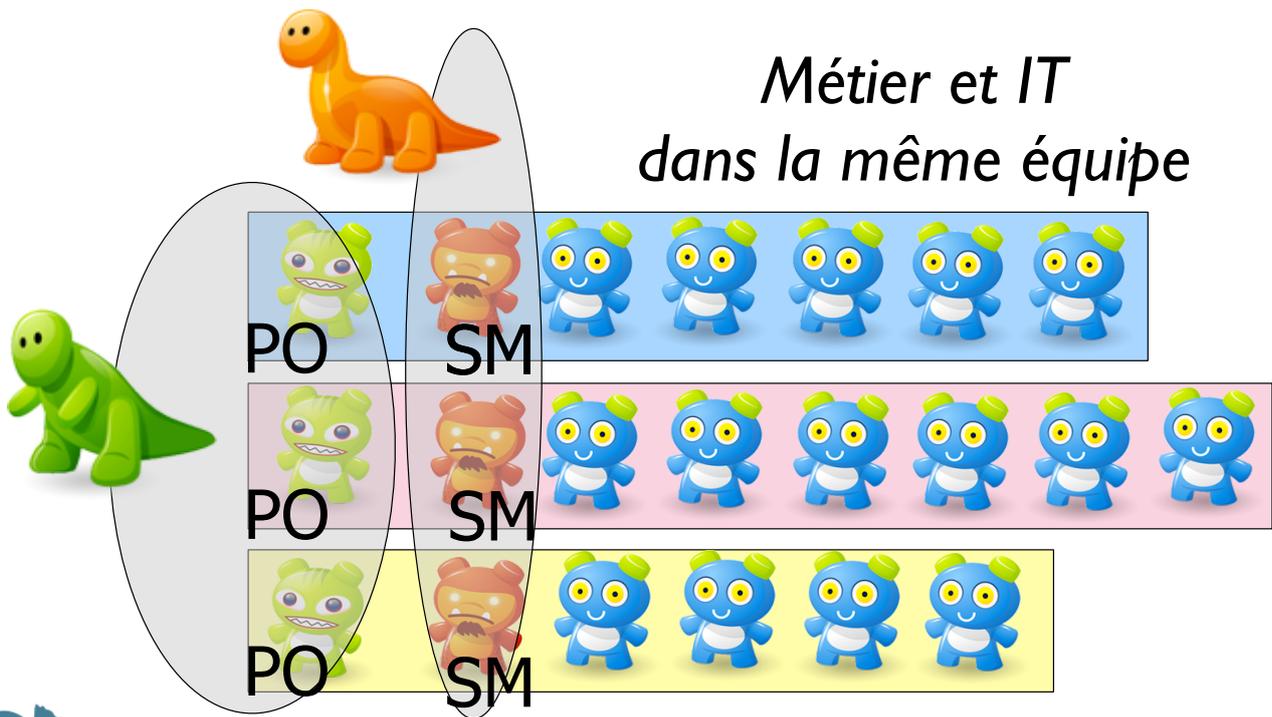
Les stories sont définies et priorisées au niveau de l'équipe

Les features sont associées à une équipe en fonction du sujet et de la capacité de l'équipe

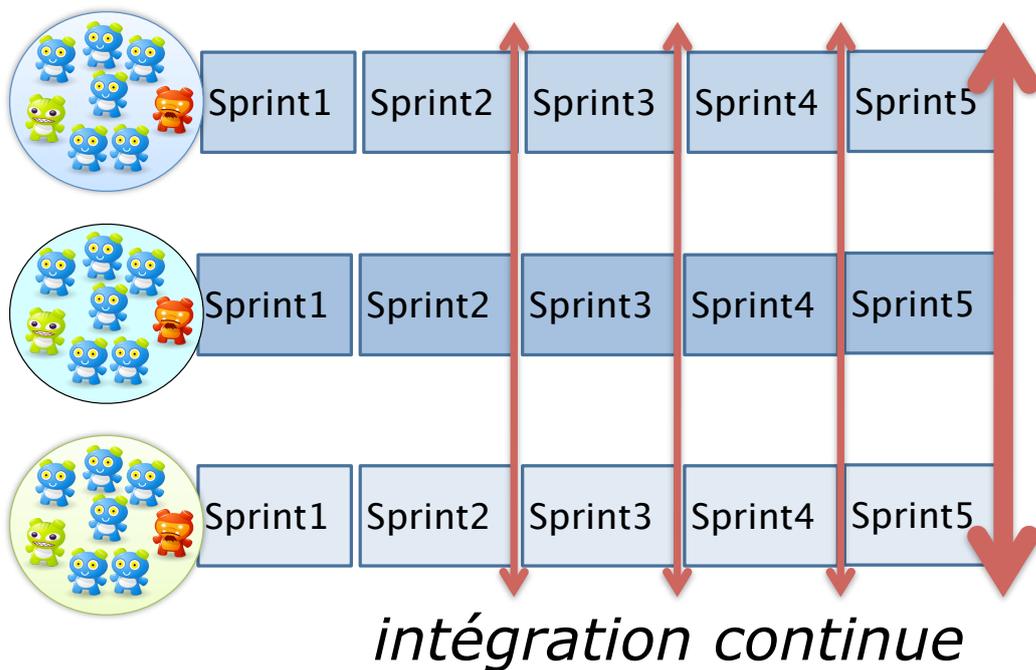


Equipes et rôles

*Métier et IT
dans la même équipe*



Sprints synchronisés



Avantages

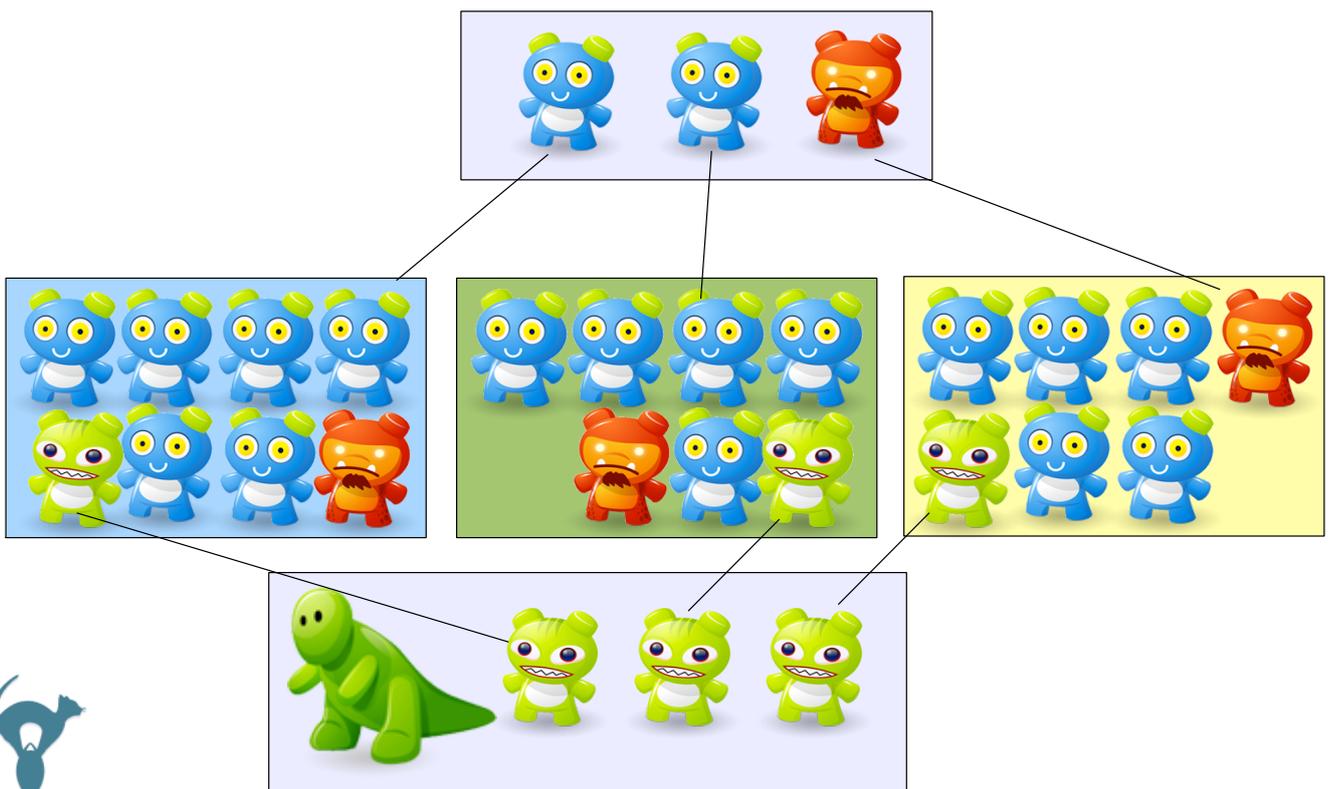
Le feedback rapide diminue le gaspillage

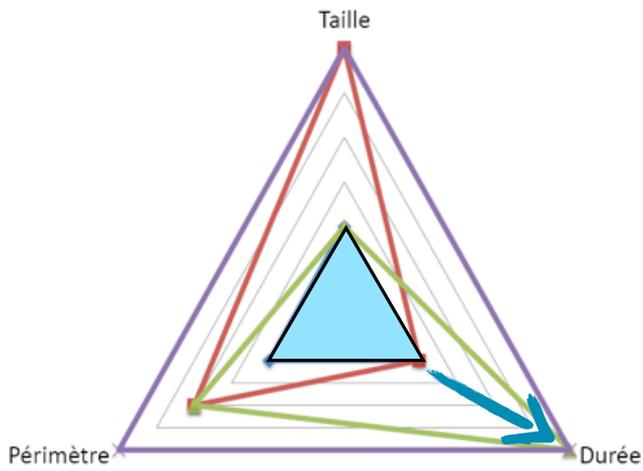
L'intégration fréquente améliore la qualité et réduit les risques

Le coût d'un changement est limité



Scrum de scrums





Produit

On augmente la durée



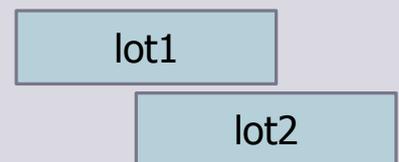
Du projet au produit

Classique

Projet de développement

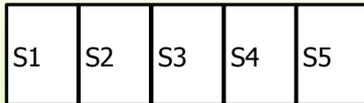


Maintenance

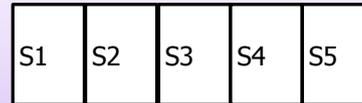


Agile

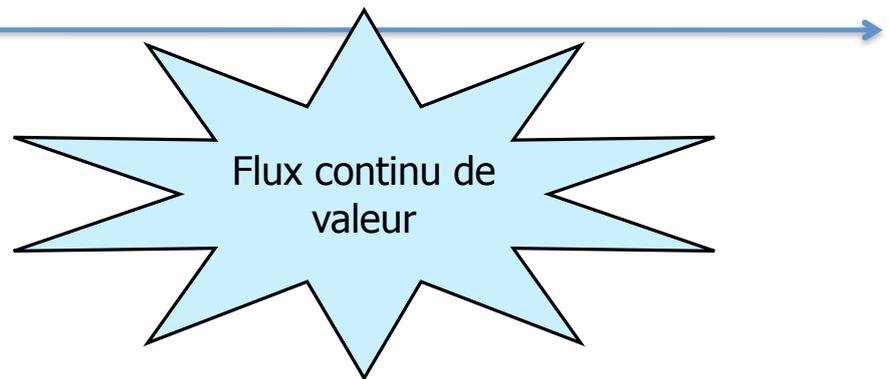
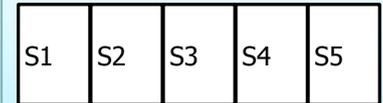
Release1



Release2

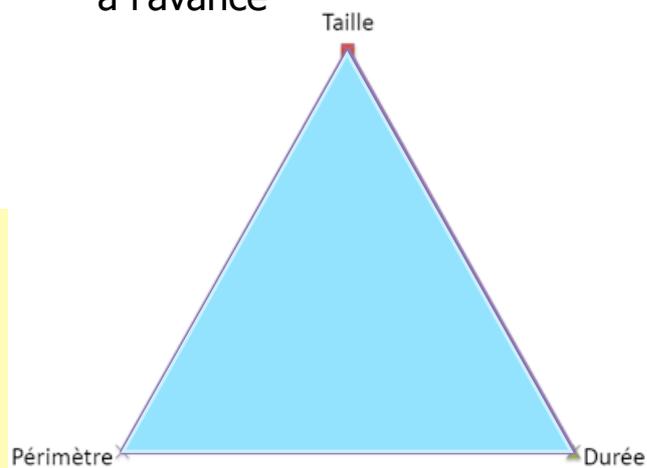


Release3



La release agile

Coût fixé
à l'avance

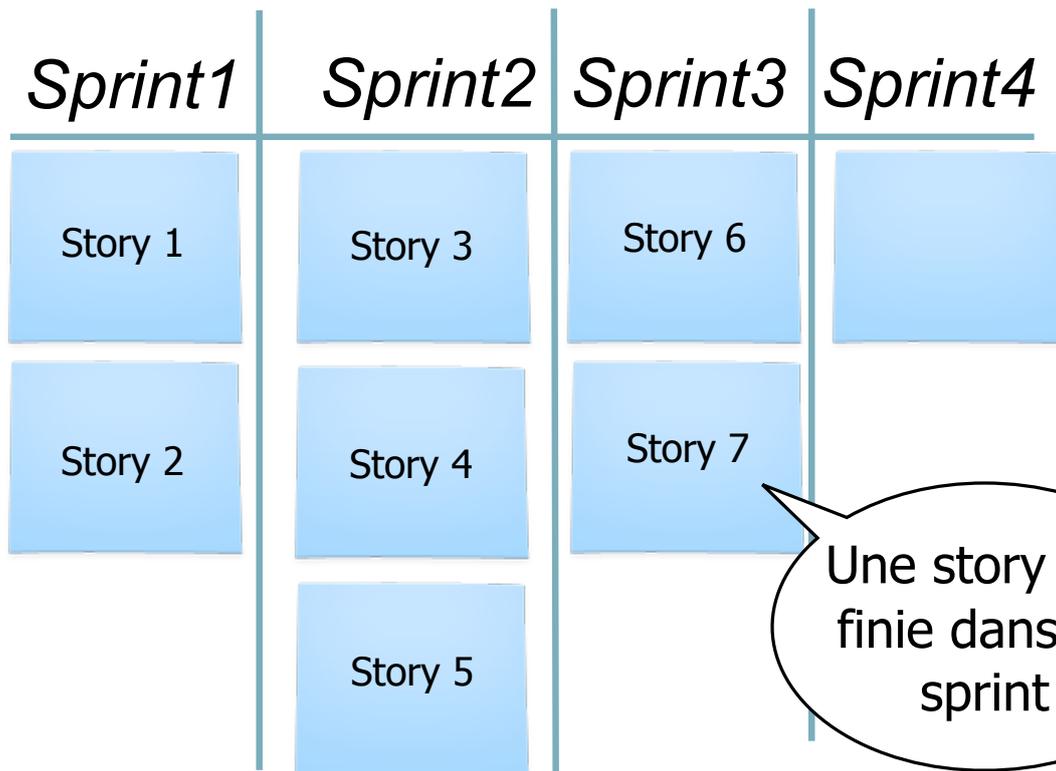


Date fixée
à l'avance

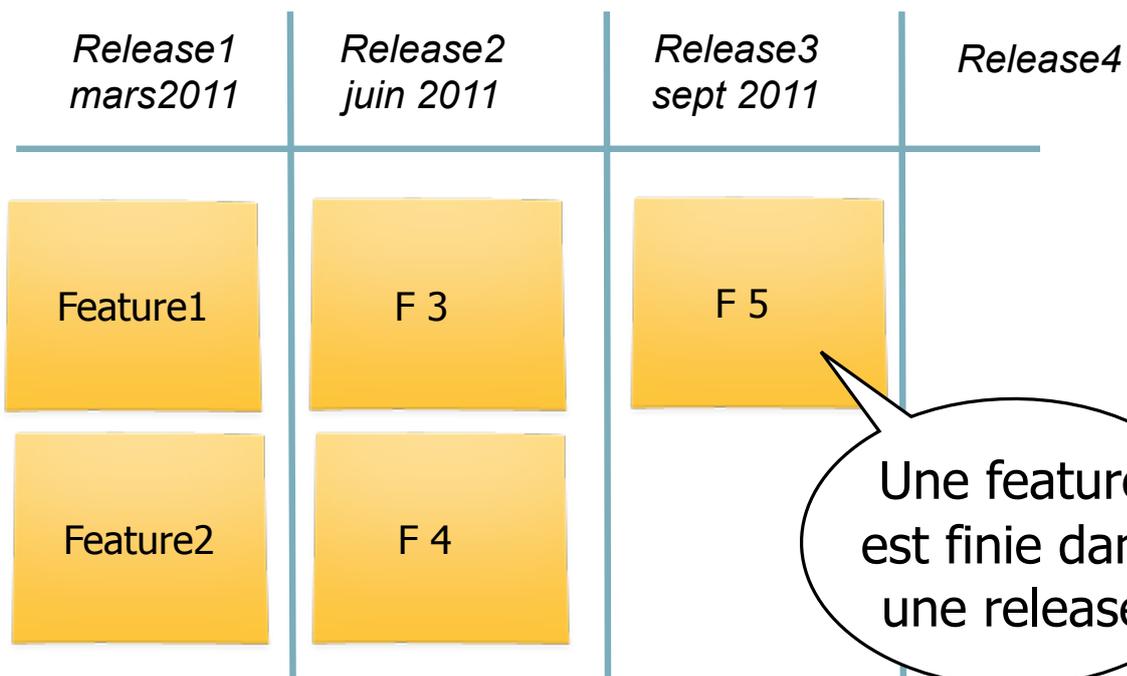
*Ajustement par le
périmètre
fonctionnel
pour maximiser
la valeur*

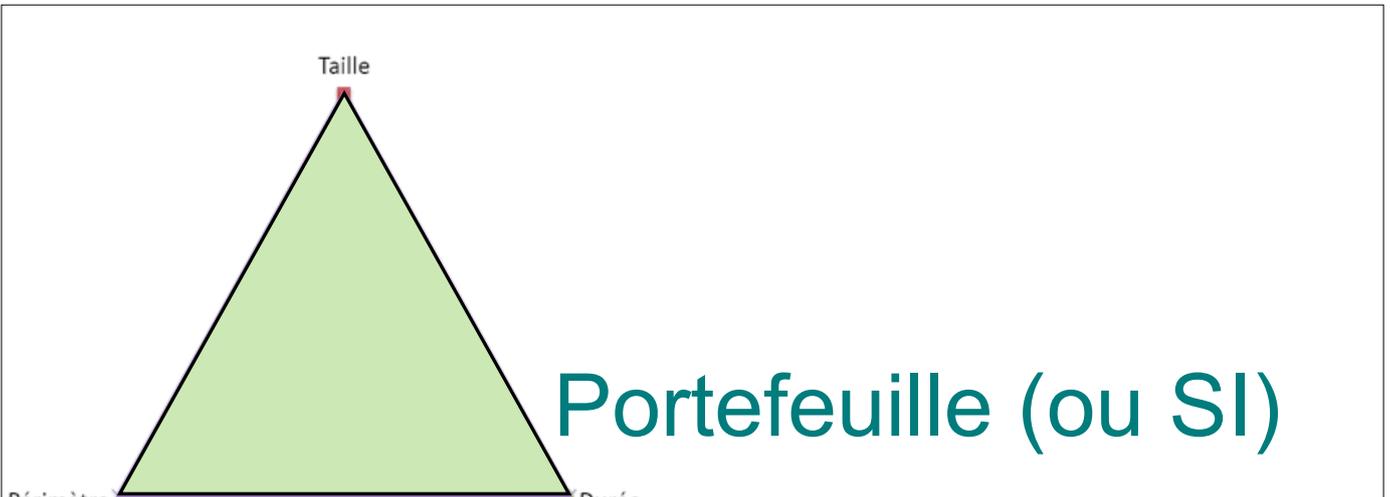


Plan de release



Roadmap





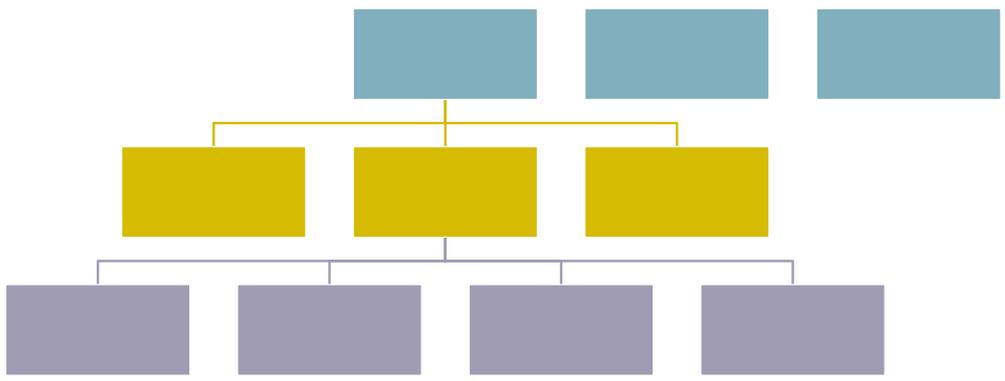
Portefeuille (ou SI)

On augmente la taille ET la durée



mardi 25 octobre 2011 33

Portefeuille

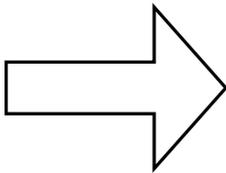


mardi 25 octobre 2011 34

Encore des chiffres

Une équipe de 5 personnes réalise 2 features par sprint, soit 10 par release

10 équipes, des releases de 3 mois, cela peut donner 300 features par an



La notion de feature s'avère insuffisante pour gérer l'ensemble du portefeuille ou du SI

Au delà de la feature...

application

chantier

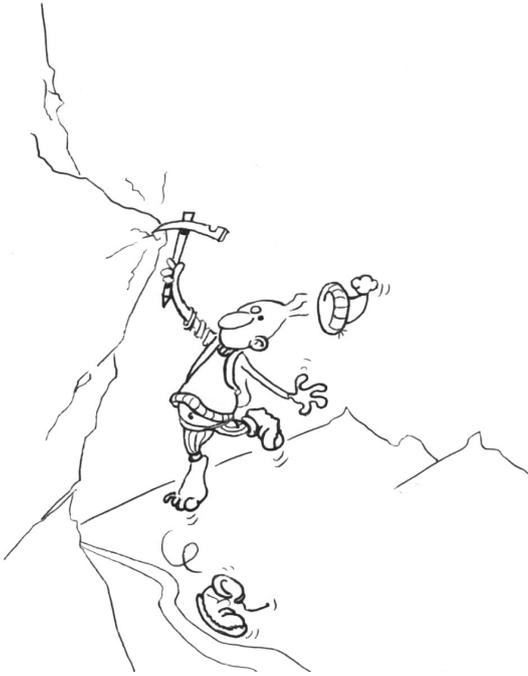
capacité

projet
transverse

projet
stratégique

thème

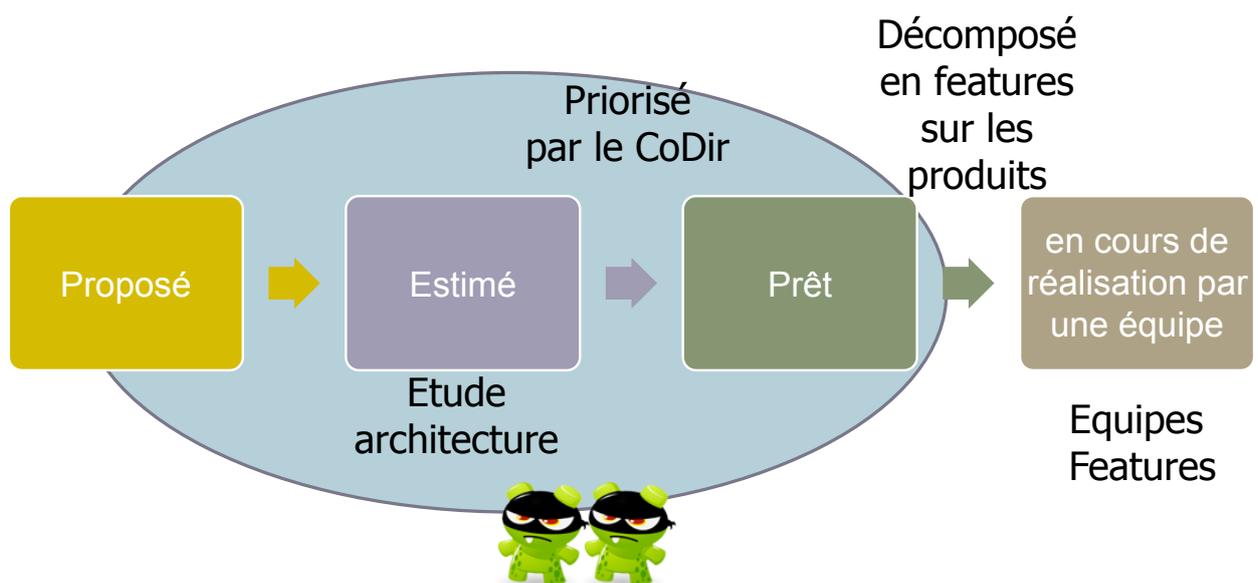




- Correspond à une capacité de nature fonctionnelle ou technique visant à apporter un avantage compétitif
- Son développement peut durer plus longtemps qu'une release et concerner plusieurs produits
- Comporte souvent des aspects techniques
 - Exemples : licences flottantes, portage web, portage sur mobile



La vie d'un epic technique



Coordination technique

Equipe Architecture :
Participation aux travaux d'une équipe



mardi 25 octobre 2011

39

Backlog d'epics



fonctionnels et techniques



mardi 25 octobre 2011

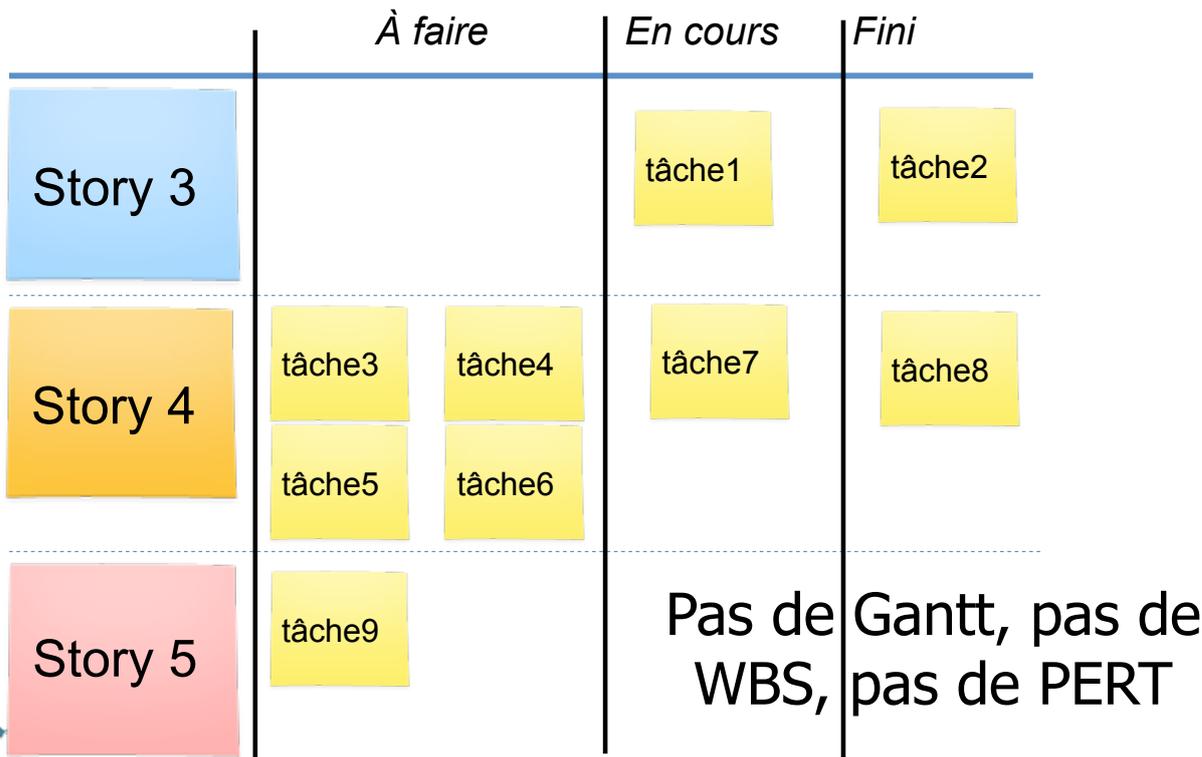
40



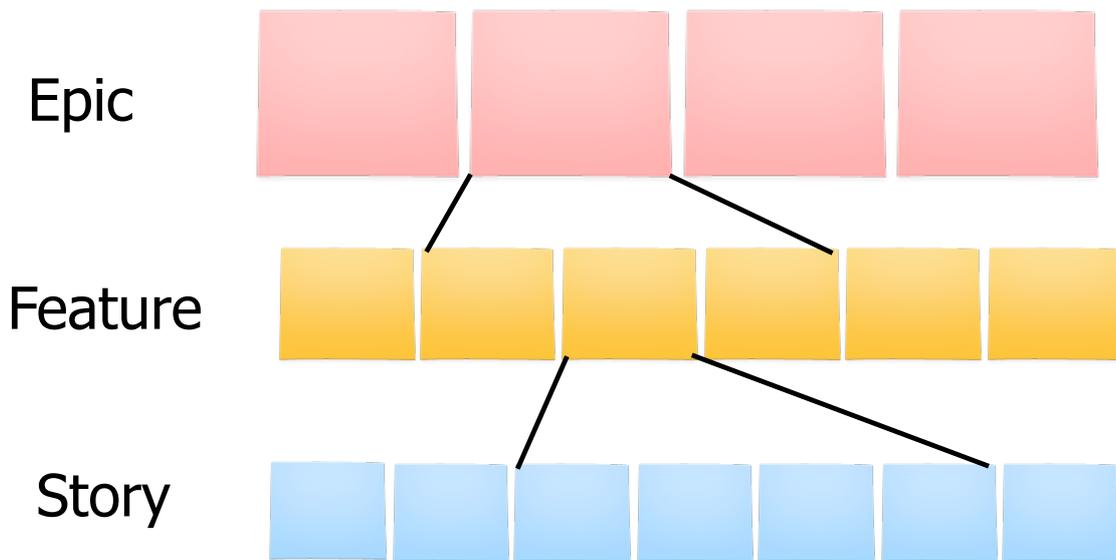
La grande échelle



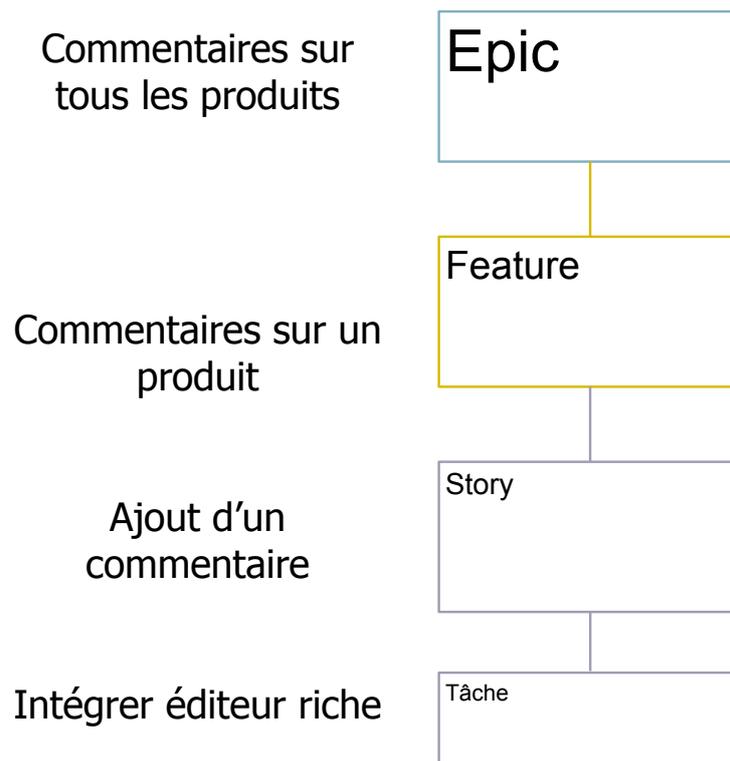
Management visuel



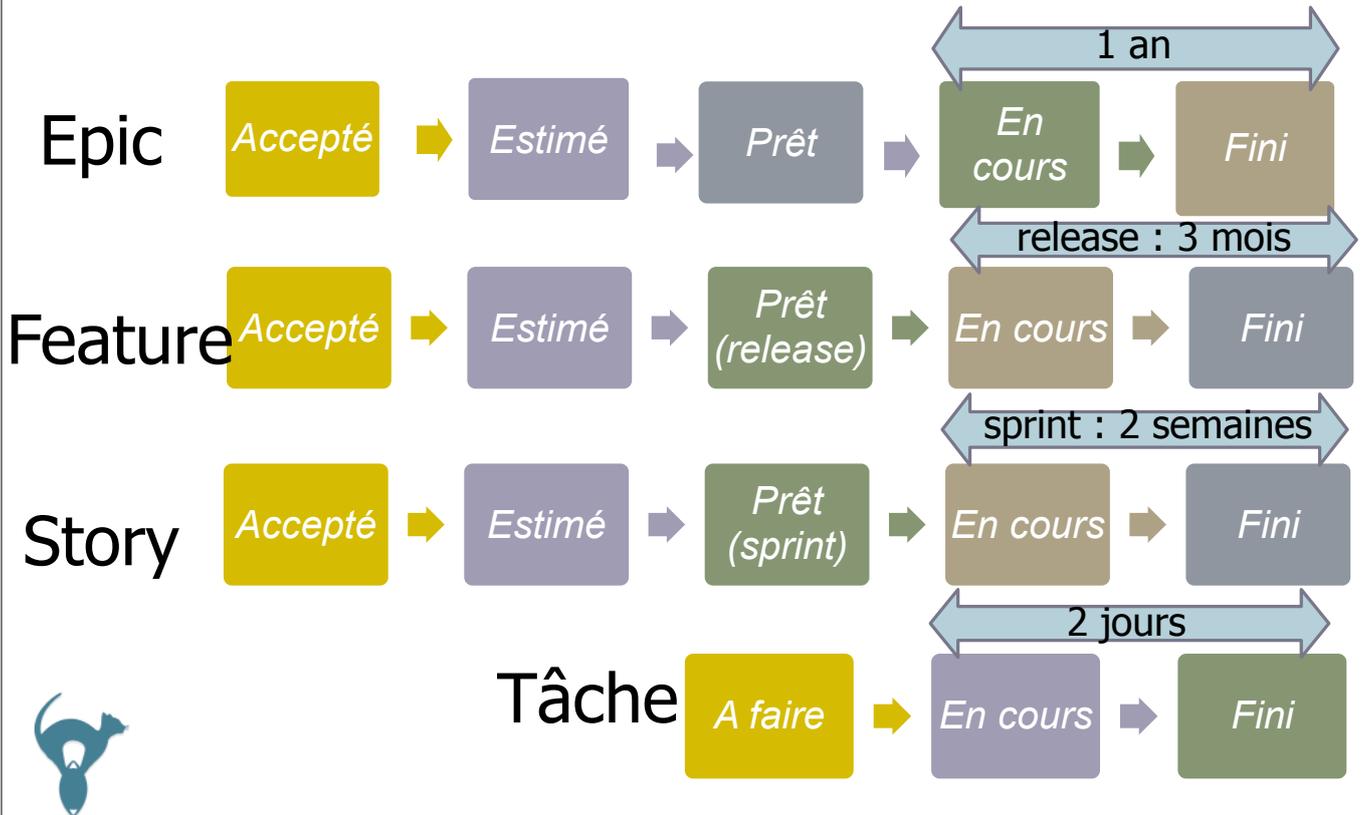
Backlogs



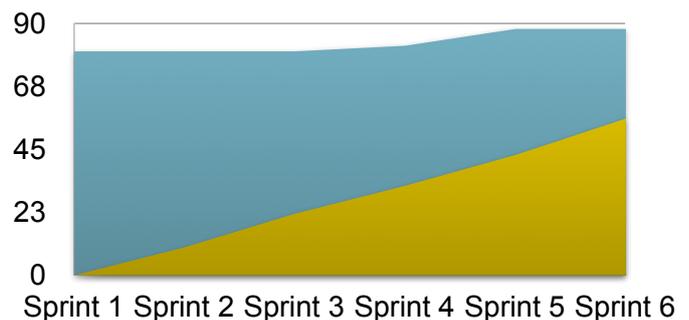
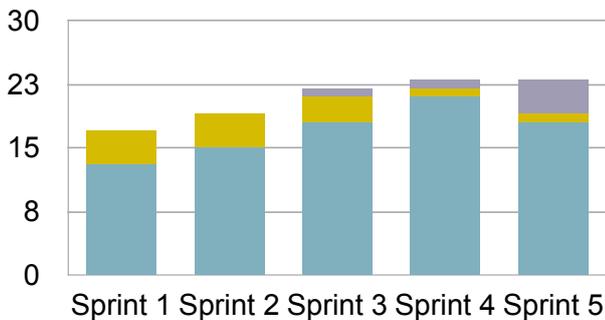
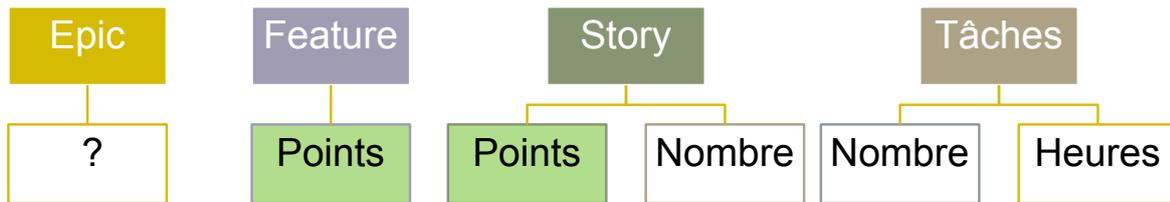
WBS Agile



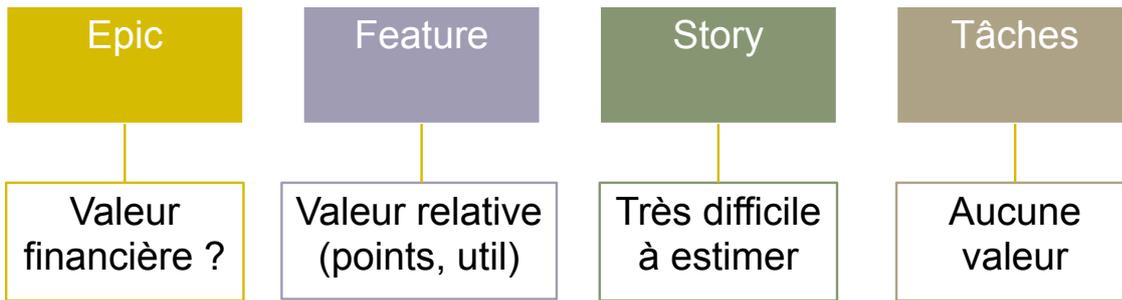
Workflows



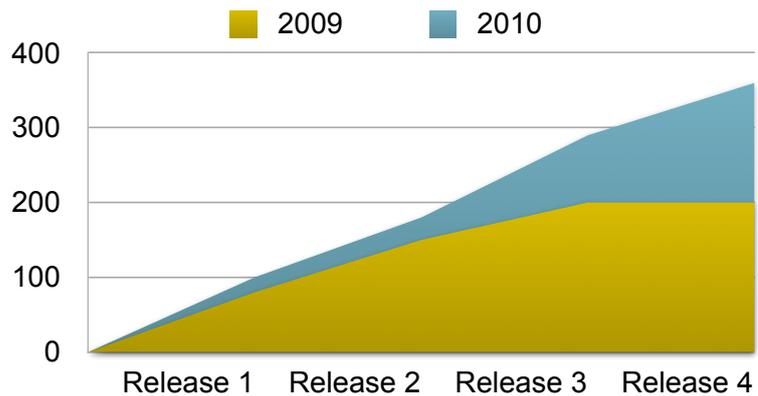
Estimation de l'effort



Estimation de la valeur



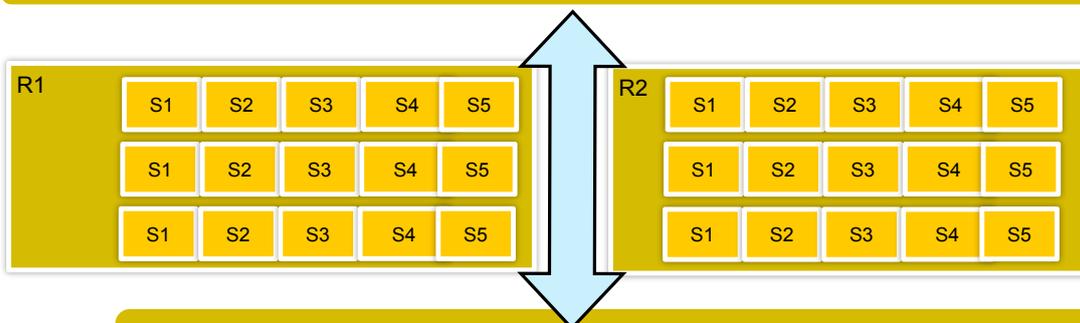
Valeur ajoutée cumulée



Le train de release

Le rythme régulier évite le travail dans l'urgence

Optimisation globale, priorités locales



Tout le monde suit le même rythme

Changements à chaque release :

- Dans la composition des équipes
- Nouvelles features, estimation, priorités des features
- Décomposition des features les plus prioritaires



Orientations possibles

Equipe architecture



kanban

Equipes
feature



scrum

Equipe
support



kanban



Conseils

A essayer	A éviter
Déployer au rythme des releases	Faire du scrum de scrums sans besoin
Lister les obstacles d'organisation	Conserver les indicateurs traditionnels
Mixer Scrum et Kanban	Des backlogs trop volumineux
Aligner toute l'organisation	Le statu quo après la mise en place



Organisation agile

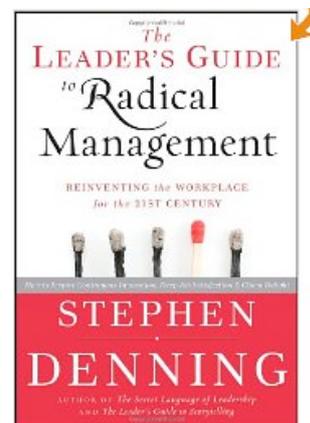
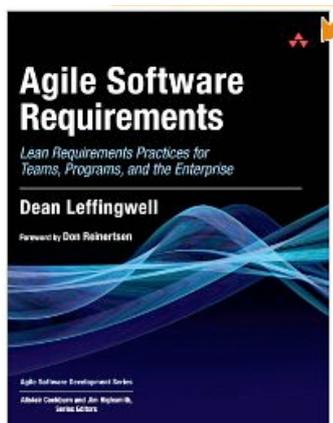
- Enchanter les clients
- Equipes auto-organisées
- Itérations pilotées par les clients
- Livrer de la valeur aux clients
- Transparence radicale
- Auto-amélioration continue
- Communication interactive



mardi 25 octobre 2011

51

Références



mardi 25 octobre 2011

52

(ré-)Enchanter les clients



et les joueurs

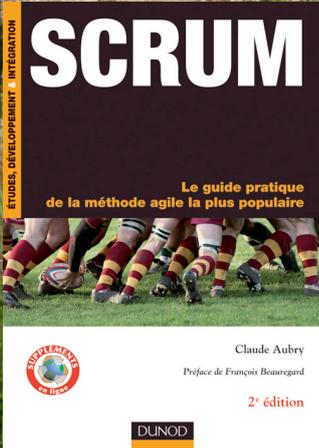
mardi 25 octobre 2011

53

 Scrum,
Agilité ...et Rock'n roll

chapitre 19

twitter.com/claudeaubry



ETUDES, DÉVELOPPEMENT, INTÉGRATION

SCRUM

Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire

Claude Aubry
Préface de François Bonaregard
2^e édition

DUNOD

mardi 25 octobre 2011

54