

MNG3116 – Agilité et outils de gestion de projet

Module 4- Suivi et clôture d'un projet

Séance 12 – L'agilité à l'échelle



Agenda

- Séance 12 – Agilité à l'échelle de l'organisation
 - **L'agilité à l'échelle**
 - La gouvernance agile de portefeuille
 - Les cadres de référence
 - Relever les défis de la pratique de l'Agile dans une culture de gestion de projet traditionnelle



Pourquoi l'agilité à grande échelle?

- L'agilité d'équipe met en œuvre un seul groupe d'environ 10 personnes (PO, SM, équipiers)
- Que doit-on faire si on a besoin de plus de 10 personnes?
Grossir l'équipe? Ajouter des équipes?
- En gestion de projet prédictive, le chargé de projet a cette responsabilité de coordonner les travaux de toutes les équipes
- Comment y arriver avec des équipes agiles?

Le grand défi de l'agilité à l'échelle

- En gestion de projet prédictive, le chargé de projet est comme le *musher* d'un traineau à chiens
- Puisque l'agilité est une caractéristique associée aux chats, comment contrôler un traineau à chats?



Les deux ingrédients de l'agilité à l'échelle

•La même cadence

- La cadence est un modèle rythmique d'événements qui constitue le rythme cardiaque régulier du processus de développement
- Elle rend routinier tout ce qui peut l'être, afin que les équipiers puissent se concentrer sur la gestion de la partie variable du développement de solutions
- Les itérations aux deux semaines est un exemple de cadence

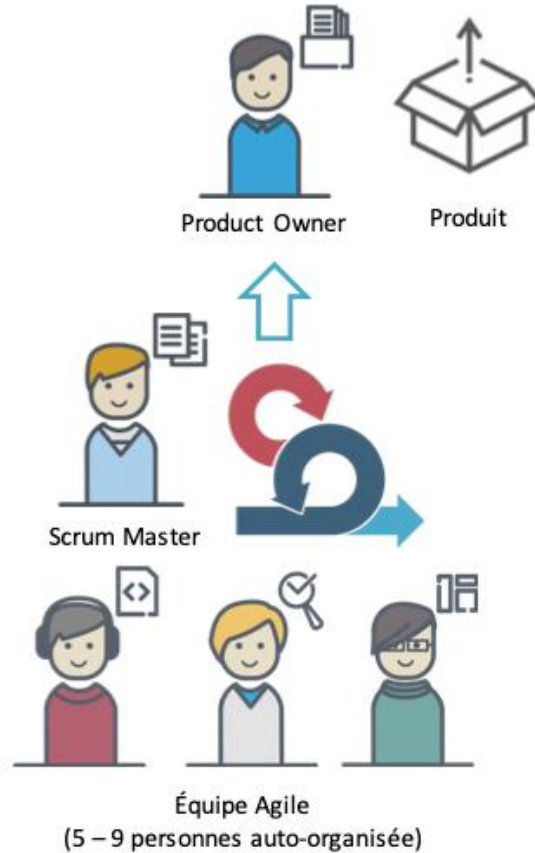


•La synchronisation

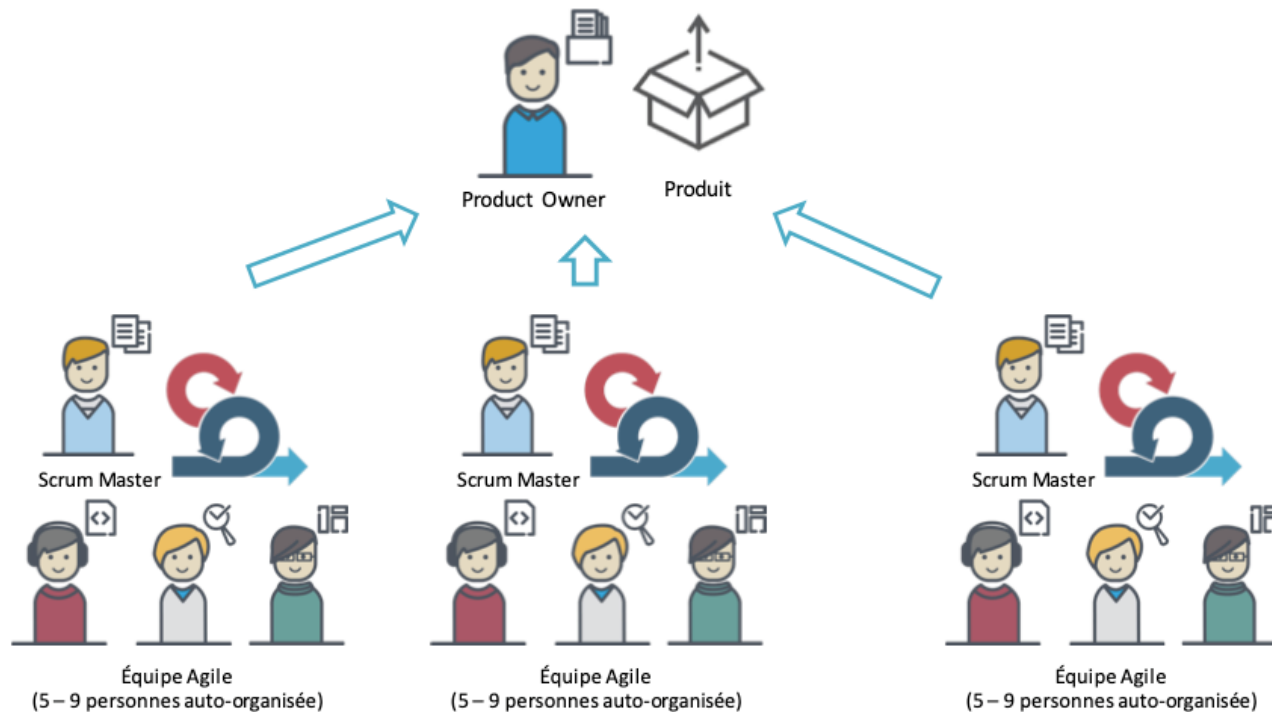
- La synchronisation permet aux différentes équipes de combiner leurs travaux ensemble pour produire et vérifier une solution plus complète
- La synchronisation permet de mieux gérer les interdépendances entre les équipes
- Si les équipes ne sont pas sur la même cadence, la synchronisation s'avère quasi-impossible



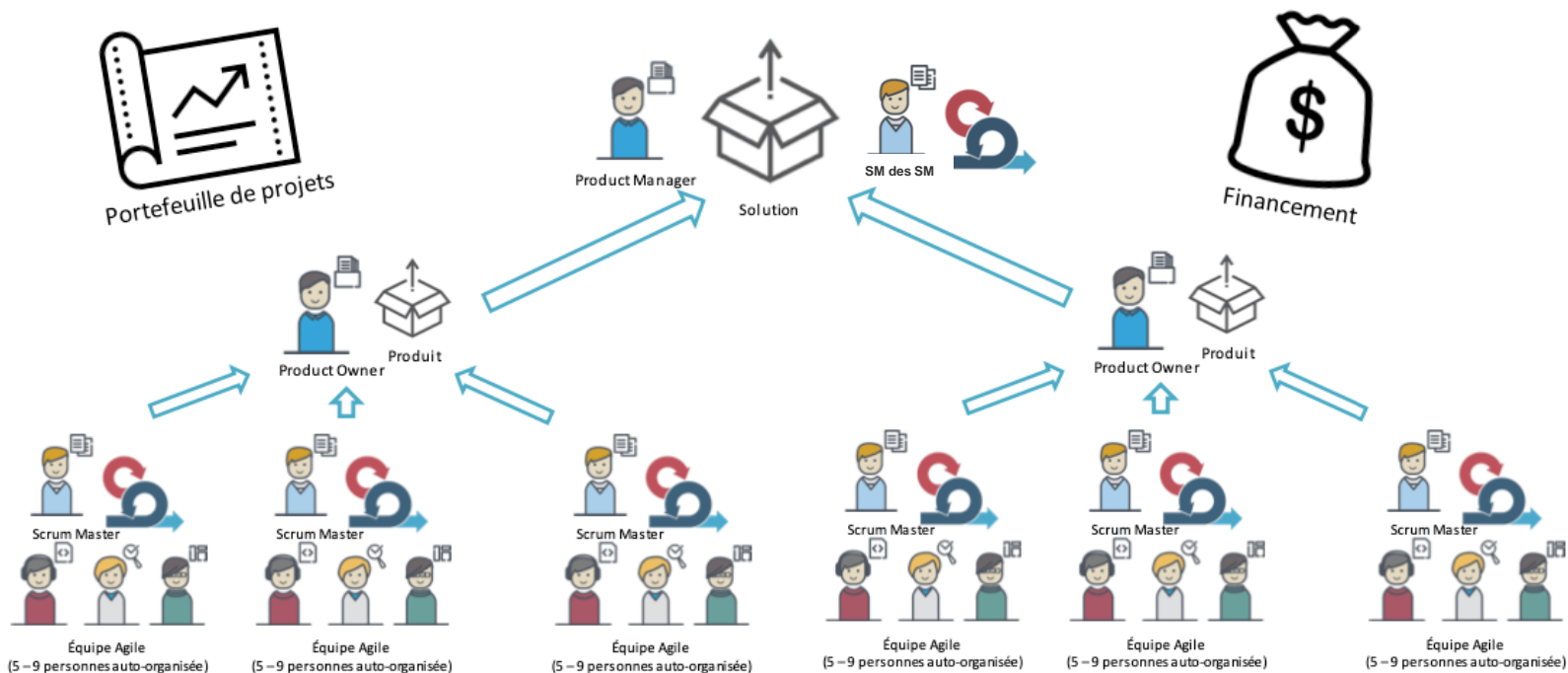
L'agilité d'équipe



L'agilité à petite échelle



L'agilité à grande échelle!





Cérémonies propres à l'agilité à l'échelle

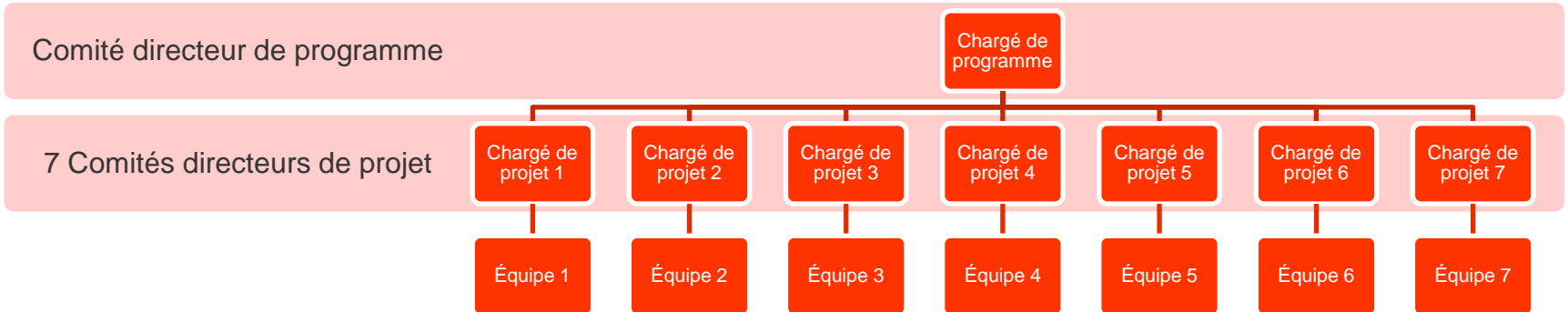
- « Big Room Planning »
 - À une cadence régulière (par exemple aux 3 mois ou 6 sprints), toutes les équipes se réunissent un ou deux jours pour faire une planification globale et discuter des dépendances entre chaque équipe
 - Le résultat de cette planification haut niveau est sur un tableau et présente les engagements des équipes ainsi que les dépendances
 - Cette planification conditionne les priorités des backlogs des équipes
 - Une gestion des risques pour cette période de 3 mois est faite en équipe
 - Un vote de confiance est tenu à la fin de la rencontre
- Synchronisation
 - À chaque itération, les PO se réunissent (PO Sync) pour discuter des engagements pris et des backlogs d'équipes
 - À chaque itération, les SM se réunissent (Scrum of Scrums ou SoS) pour discuter du plan global et des bloquants



Exemple de passage du prédictif à l'adaptatif

- Dans une fusion de deux entreprises, un programme constitué de 7 projets est mis en œuvre pour n'avoir qu'une seule instance Microsoft
 - Passer de 2 Teams à un seul nouveau Teams
 - Passer de 2 instances Microsoft 365 à une seule
 - Créer de nouvelles identités pour 6000 employés pour passer de deux noms de domaine à un nouveau
 - S'assurer que toutes les applications existantes fonctionnent avec les nouvelles identités
- Le programme et les projets sont gérés en mode prédictif
- Le programme démarre et, après quelques semaines, le nombre d'interdépendances entre les projets est tel que le programme s'immobilise
- Le comité de programme appelle à l'aide

Structure initiale du programme





Exemple de passage du prédictif à l'adaptatif

Un expert en agilité à l'échelle propose un découpage différent et une organisation basée sur les principes de l'agilité et de l'agilité à l'échelle

- Deux **livraisons** sont définies: un environnement utilisateur fonctionnel suivi d'une migration des applications
- Huit **équipes agiles** sont constituées (en fonction de leurs expertises); chaque équipe est en mesure de livrer un type de fonctionnalités selon sa spécialité
- Les 7 chargés de projet sont remplacé par deux **chargés de projet Agile**
- Les **comité directeurs** de projet sont abolis
- Une cérémonie d'une journée de type « **Big Room Planning** » est organisée aux 6 semaines avec toutes les équipes agiles pour définir un plan pour les 6 prochaines semaines (3 itérations de deux semaines)
- Chaque équipe respecte le cycle **Scrum** pendant ses 3 itérations de deux semaines
- À chaque semaine, une **synchronisation des PO et des SM** permet de réaligner le tir au besoin

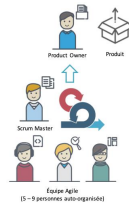
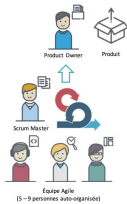
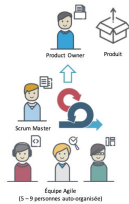
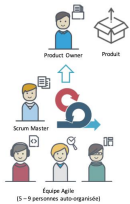
Structure du programme

Comité directeur du programme

2 chargés de projet Agile

Scrum of Scrums

PO Sync





Exemple de passage du prédictif à l'adaptatif

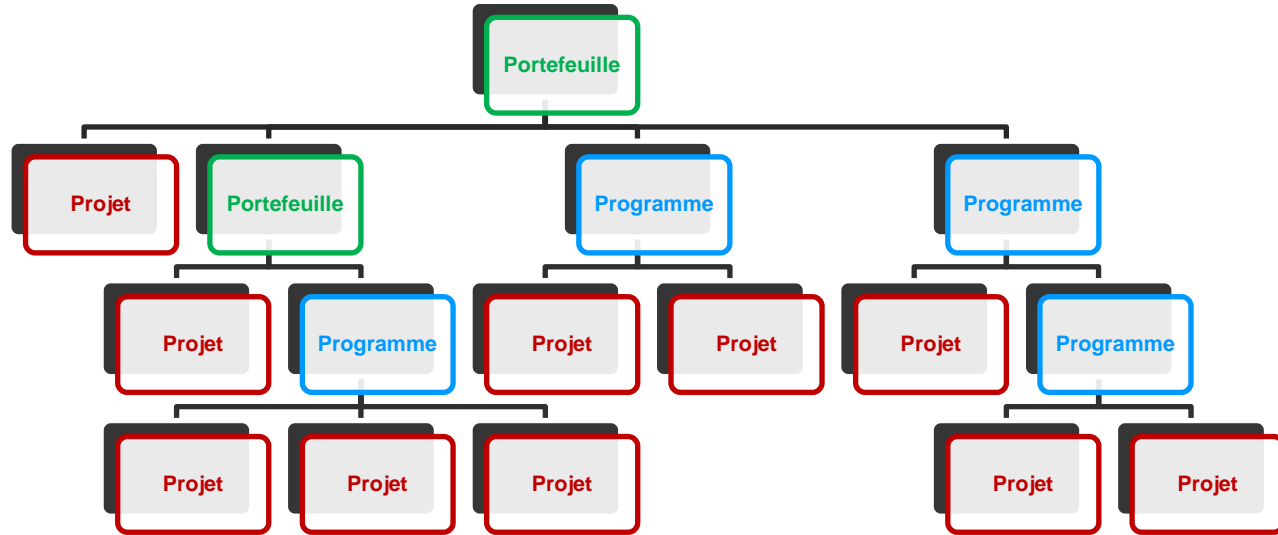
- Le premier « Big Room Planning » donne un succès tiède car les équipes n'ont jamais fonctionné en agilité. Malgré tout, le programme redémarre lentement
- Au deuxième « Big Room Planning », les équipes prennent en charge l'événement et le programme accélère au-delà des attentes
- La première livraison est mise en production dans les délais malgré le retard accumulé 😊



Agenda

- Séance 12 – Agilité à l'échelle de l'organisation
 - L'agilité à l'échelle
 - **La gouvernance agile de portefeuille**
 - Les cadres de référence
 - Relever les défis de la pratique de l'Agile dans une culture de gestion de projet traditionnelle

La gestion de portefeuille de projets



Différence entre le projet et le programme

- Le projet – un effort temporaire – un produit unique
- Le programme – un groupe de projets connexes – bénéfices possibles avec une gestion des projets coordonnée





Le programme

- L'étendue de sa portée est plus grande qu'un seul projet et les délais sont généralement plus longs
- Mécanisme de gouvernance des différents projets à mettre en œuvre
- Mécanisme de gouvernance transversale requis s'il s'agit d'un programme multi-sectoriel
- La planification tient compte des particularités et contraintes des projets qu'il contient
- Une distribution des ressources à travers les projets
- Interrelations voire interdépendances entre les projets – des travaux qui peuvent être connectés



Des caractéristiques traditionnelles distinctes

Critères	Projet	Programme
Composants	Un projet	Plusieurs projets
Produit défini	Oui	Oui
Durée définie	Oui	Oui
Indicateurs	Opérationnels	Opérationnels / Stratégiques
Critères de succès	Triple contrainte + valeur d'affaires du projet	Triple contrainte + Atteinte des bénéfices planifiés
Il existe une relation entre les composants	N/A	Oui



Projet, Programme – rôles (traditionnels)

Chef de projet	Responsable de programme
Gère l'équipe technique et les experts	Gère les chefs de projet
Membre de l'équipe, utilise ses compétences pour la mobiliser	Fournit la vision et exerce le leadership
Se concentre sur les détails de la planification et de la livraison	Planifie à haut niveau, dirige les projets sans entrer dans le détail
Suit et contrôle les activités et les résultats produits	Gère la gouvernance et suit les projets à haut niveau



La gestion de portefeuille de projets

La Gestion de portefeuille de projets et programmes considère l'ensemble des projets et programmes passés, présents et futurs, et gère les priorités et l'ordre optimal des projets pour maximiser le retour des bénéfices (valeur d'affaires, retour sur investissement, croissance de la notoriété, atteinte d'objectifs spécifiques, etc).

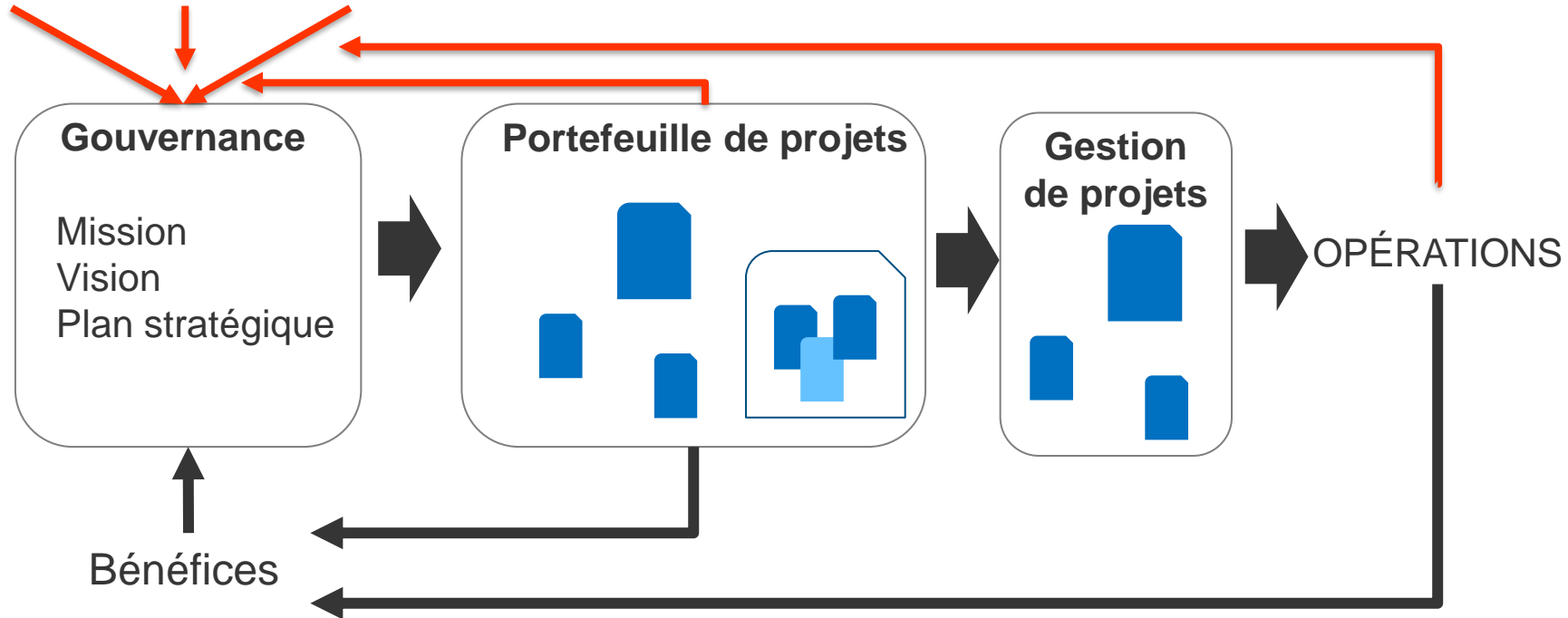
Objectifs

1. Maximiser la valeur des investissements (les bénéfices)
2. Assurer le succès de tous les projets
 - ❖ Tous les projets d'une organisation sont interreliés, ne serait-ce que par la disponibilité des ressources (\$, RH, technologiques, etc.)

Responsabilité

Les grandes organisations nomment généralement 1 propriétaire de portefeuille et une équipe de gestion du/des portefeuilles

La gestion de portefeuille de projets



La gestion de portefeuille – la mise en forme traditionnelle

Les idées, résultats d'études, et autres demandes, passent à travers un processus d'analyses et de décisions afin de sélectionner les meilleures initiatives et de former le portefeuille

Gérer les demandes

Pourrait amener des
bénéfices

Gérer les opportunités

Est aligné avec les stratégies

Évaluer la faisabilité

Réaliste et faisable





Des caractéristiques traditionnelles ajoutons le portefeuille

Critères	Projet	Programme	Portefeuille
Composants	Un projet	Plusieurs projets	Plusieurs projets et programmes
Produit défini	Oui	Oui	Non
Durée définie	Oui	Oui	Non
Indicateurs	Opérationnels	Opérationnels / Stratégiques	Stratégiques
Critères de succès	Triple contrainte + valeur d'affaires du projet	Triple contrainte + Atteinte des bénéfices planifiés	Contribution aux objectifs stratégiques
Il existe une relation entre les composants	N/A	Oui	Habituellement



Projet, programme, portefeuille rôles (traditionnels)

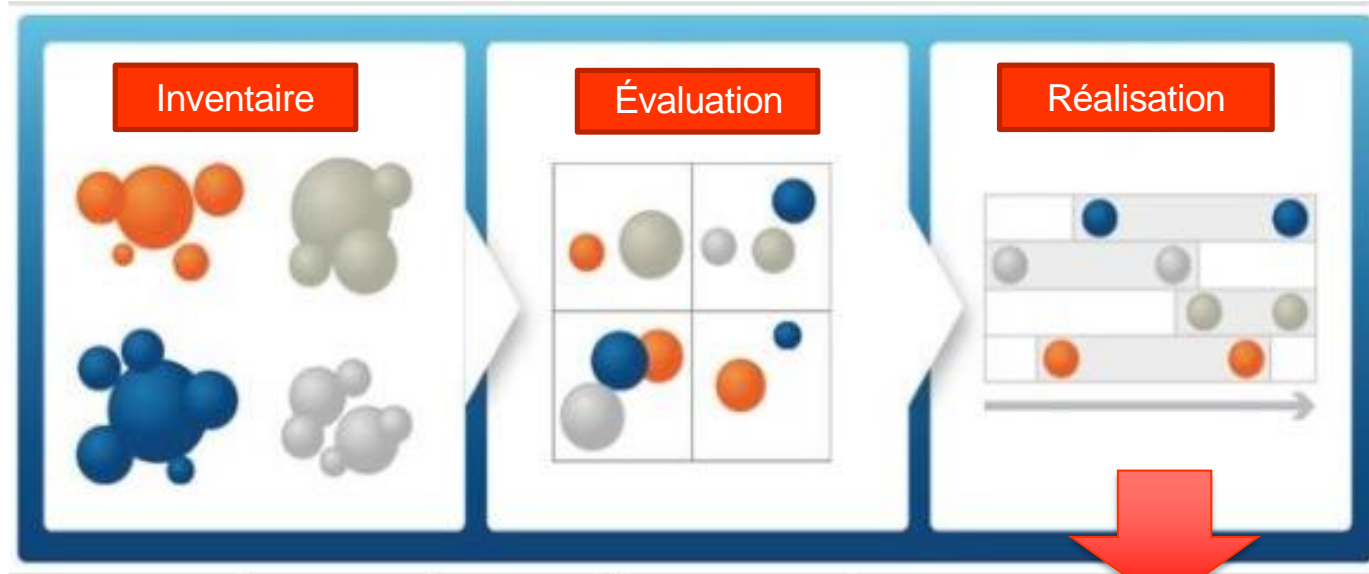
Chef de projet	Responsable de programme	Gestionnaire de portefeuille
Gère l'équipe technique et les experts	Gère les chef de projet	Gère l'équipe de gestion de portefeuille. Se rapport directement à la haute direction
Membre de l'équipe, utilise ses compétences pour la mobiliser	Fourni la vision et exerce le leadership	Transmet les compréhensions du contexte, les priorités organisationnelles
Se concentre sur les détails de la planification et de la livraison	Planifie à haut niveau, dirige les projets sans entrer dans le détail	Structure les communications à travers le portefeuille
Suit et contrôle les activités et les résultats produits	Gère la gouvernance et suit les projets à haut niveau	Suit l'évolution du portefeuille par l'agrégation des résultats et indicateurs des programmes



La gestion de portefeuille traditionnelle – Les critiques

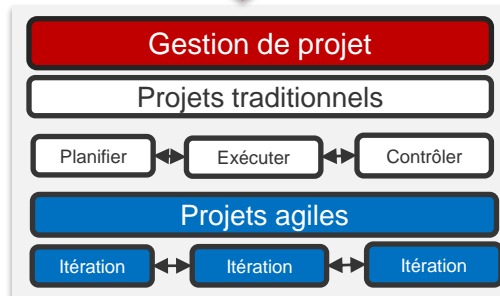
1. On **évalue** qu'un **projet** peut entrer dans le portefeuille parce qu'il est **aligné avec la planification stratégique**, plutôt que pour répondre **directement à un besoin**
2. On **perd** le **contact** avec les **clients**
3. Le processus est **trop long** entre l'émission d'une **demande** et la **réalisation** d'un projet
4. Souvent, il n'y a **pas de priorisation** car **tout est urgent et important**

La gestion de portefeuille de projet et l'agilité?

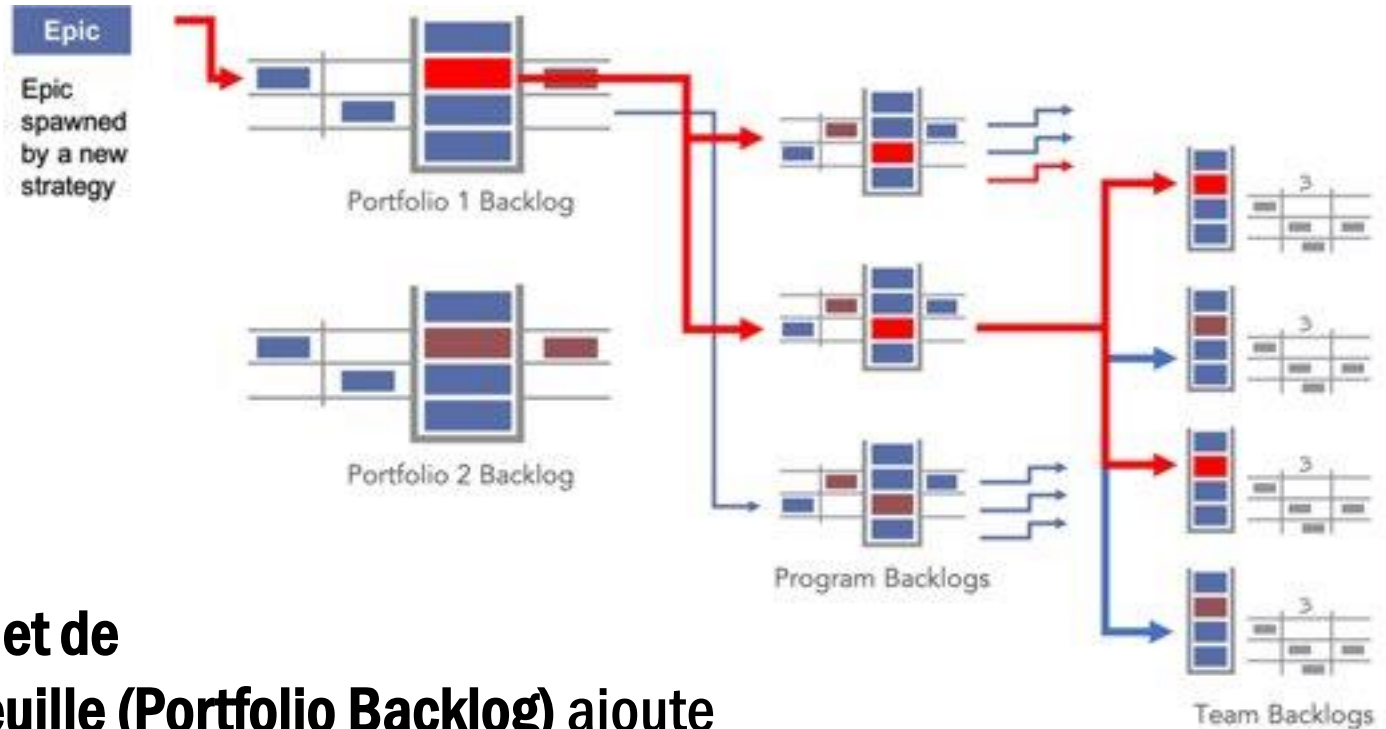


Inspiré Qualipso

On peut avoir une gestion de portefeuille traditionnelle et avoir une gestion de projet traditionnelle et/ou agile en fonction des caractéristiques des projets....
Mais qu'en est-il de l'agilité au niveau de la gestion de portefeuille?

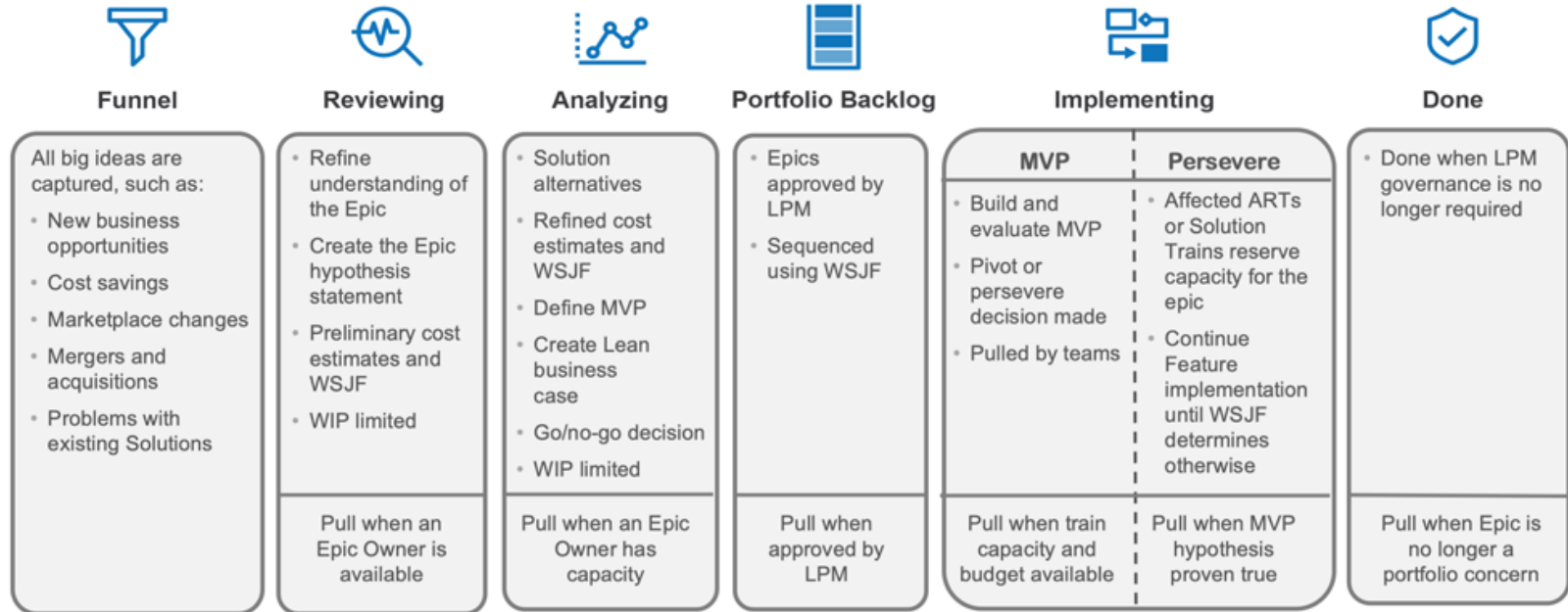


La gestion de portefeuille – la mise en forme Agile



Le carnet de portefeuille (Portfolio Backlog) ajoute un niveau supplémentaire

Le portefeuille est géré avec un Kanban





La gestion de portefeuille – la mise en forme Agile

Pour être Agile, le **Carnet de portefeuille** (Portfolio Backlog) doit être géré comme tout Backlog :

- **Priorisation basée** sur les **besoins Stratégiques**
- **Cycles courts** de planification, réalisation et rétroaction
- **Rétroactions fréquentes**
- Améliorations fréquentes des pratiques de gestion du Portfolio Backlog

On **n'évalue pas des initiatives complètes** qui pourraient intégrer le portefeuille (traditionnel), on **évalue des besoins stratégiques** (Agile à l'échelle). On n'a donc **plus à ce soucier de la faisabilité** ou de la **concordance avec la planification stratégique**.

- Traditionnel: Il nous faudrait un nouveau logiciel de paie
- Agile à l'échelle: Nous devons devenir plus performants dans nos opérations administratives pour soutenir la croissance organisationnelle



Agenda


- Séance 12 – Agilité à l'échelle de l'organisation
 - L'agilité à l'échelle
 - La gouvernance agile de portefeuille
 - **Les cadres de référence**
 - Relever les défis de la pratique de l'Agile dans une culture de gestion de projet traditionnelle



Agilité à l'échelle

Plusieurs cadres de référence existent. En voici quelques uns:

- Scrum de Scrums (SoS) : Le plus ancien
 - <https://www.agilealliance.org/glossary/scrum-of-scrums/>
- SAlFe (Scaled Agile Framework for entreprise): le plus couramment utilisé
 - <https://www.scaledagileframework.com>
- Disciplined Agile (DA)
 - <https://www.pmi.org/disciplined-agile>
- LeSS (Large Scale Scrum)
 - <https://less.works/>

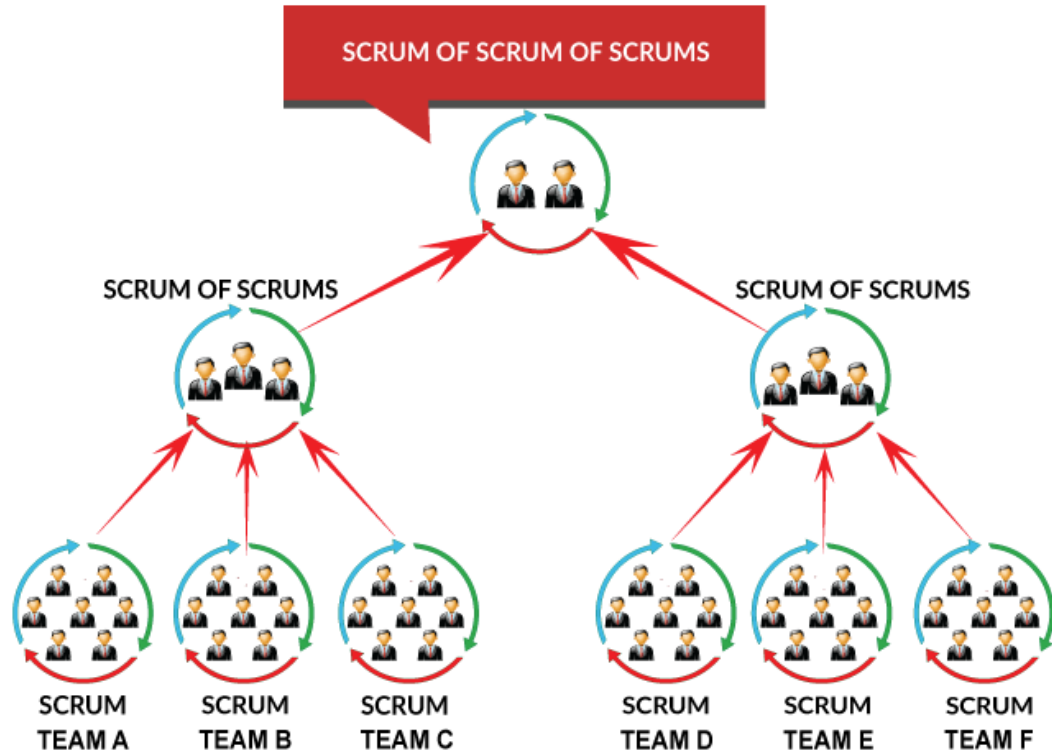


Nous verrons
SoS, SAlFe et DA

Scrum de Scrums – Scaled agile

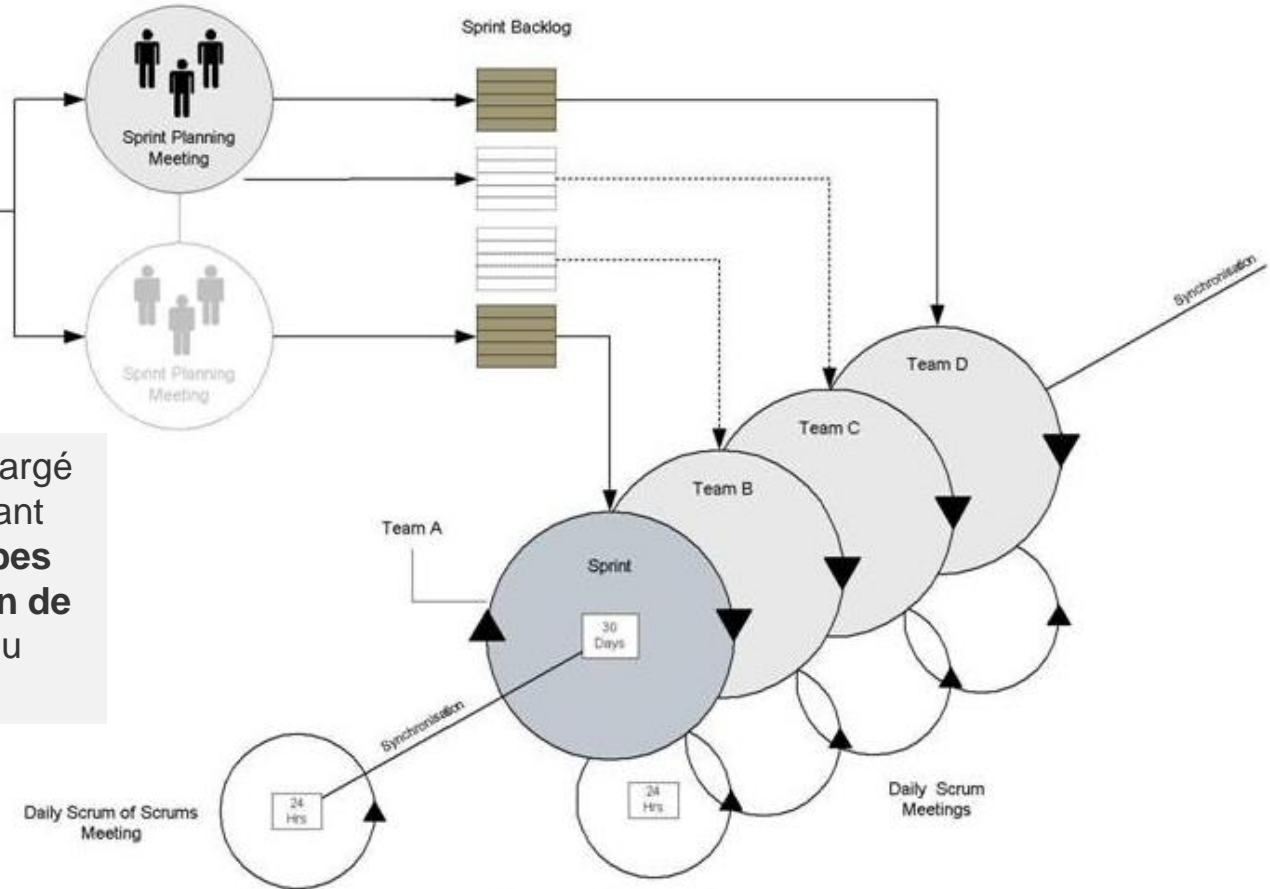
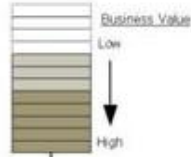
Scrum of Scrums est une technique agile à grande échelle pour **intégrer le travail de plusieurs équipes Scrum** (généralement de cinq à neuf membres chacune) travaillant sur le **même projet**.

Il permet aux **équipes** de **communiquer** entre elles pour s'assurer que la livraison de chaque équipe **s'intègre bien** avec celles des autres équipes, et en particulier dans les domaines où il y a chevauchement ou où le séquençement des événements est important.



Scrum de Scrums – Scaled agile

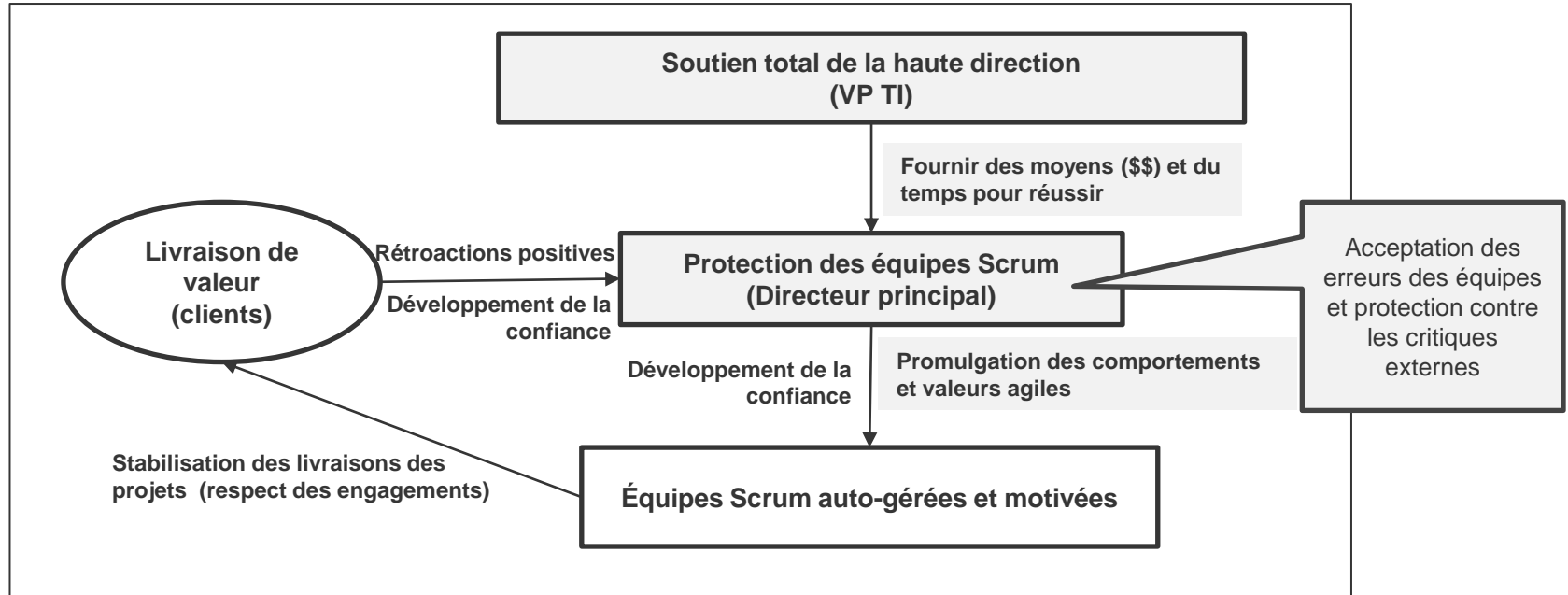
Normalised Product Backlog



Le **Scrum of Scrums** est chargé de **livrer** un **résultat** provenant du travail de toutes les **équipes** et qui répond à la **Définition de Terminé** à la fin du **Sprint**, ou pour la **release**.

Introduction - Exemple d'un cas d'implantation de Scrum et Scrum of Scrums

Cercle vertueux de l'implémentation de l'agilité développé à travers la mise en place de bonne pratiques (ref.: article séance 9- encadré Lecture)

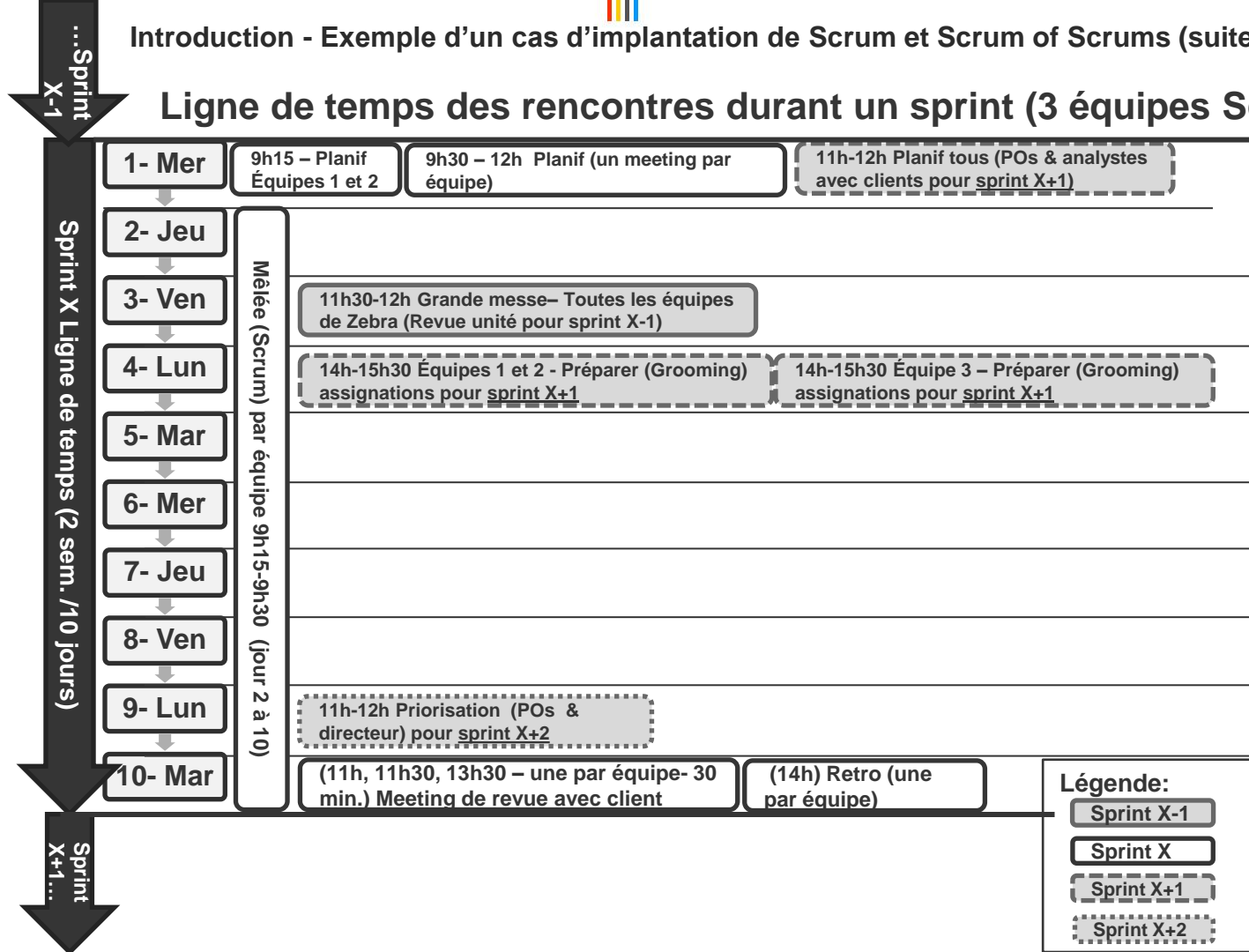


Focus des équipes et de l'unité: **Amélioration continue**

Les équipes doivent **améliorer la prévisibilité** de leurs livraisons (leurs estimations)

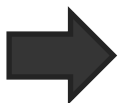
Ligne de temps des rencontres durant un sprint (3 équipes Scrum)

Sprints de 2 semaines:
du mercredi
au mardi



Les types de rencontres et les rôles participants

Type	Meetings	PO	Proxy PO	Dev.	Scrum master	(*) Commentaire
Cérémonies Scrum	Planification en équipe		X	X	X	
	Daily scrum	X*	X	X	X	PO: Optionnel
	Revue	X	X	X	X	
	Rétro			X	X	
Scrum – Adapt.	Préparation (Grooming) des assignations d'équipe		X	X	X	
Mise à l'échelle (Teams scaling)	Priorisation (sprint X+2)	X	X		X	
	Planning (sprint X+1)		X		X	
	Préparation (Grooming) des assignations d'équipe (sprint X+1)*		X	X	X	Un meeting pour équipes 1 & 2 Un meeting pour équipe 3
	Planification en équipe*		X	X	X	Pour équipes 1 & 2
	Comités d'améliorations technologiques*:			X*	X	Experts technologiques seulement
	Comité d'amélioration qualité*			X*	X	Sur une base volontaire
	Meeting de production journalier*			X*	X	Un développeur par équipe dans ce meeting
	Grande messe (Revue de l'unité Zebra)	X	X	X	X	
	Operational Committee Workgroup (OCW)	X				Équivalent du comité de gestion portefeuille







SAFe - Les niveaux portefeuille – solution -programme - équipe

- **Niveau du portefeuille:** Niveau le plus élevé
 - Les **dirigeants** déterminent la **vision, les objectifs et les stratégies de l'organisation**.
 - SAFe aide les organisations à relever des défis tels que le **financement**, la **Roadmap des produits** et la **gestion des changements**.
 - Il explique également comment utiliser les principes Lean pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs.
- **Niveau Solution:** Est destiné aux entreprises qui font face aux plus grands défis - construire des solutions à grande échelle dont le développement dépasse la portée d'un seul **Agile Release Train (ART)** . La construction de ces solutions nécessite des rôles, des artefacts, des événements et une coordination supplémentaires.
- **Niveau programme:** SAFe utilise le concept de l'**Agile Release Train (ART)** pour fournir la valeur attendue d'un projet spécifique.
 - Chaque train est associé à une chaîne de valeur spécifique** (objectif).
 - Les membres de l'équipe Agile d'une équipe travaillent ensemble pour atteindre l'objectif de valeur commerciale qui leur a été assigné.
 - Les **équipes SAFe**, comme les équipes Scrum, apportent de la valeur en utilisant une **approche incrémentale et itérative** où le temps est divisé en sprints de longueur égale de deux semaines.
 - Le **travail** sur un **train consiste généralement en cinq sprints de deux semaines**. Ces 5 sprints constituent un **incrément de programme (PI)**
 - Les livraisons peuvent se produire en tout temps (Release on Demand) et une démo système est organisée à chaque sprint
 - Toutes les dix semaines** (cinq sprints de deux semaines), **un train livre un incrément de programme**. À ce moment-là, **une démo de PI** est organisée, ainsi qu'une réunion similaire à celle d'une réunion **rétrospective** Scrum.
- **Niveau équipe:** Équipe SAFe est presque identique à Scrum.



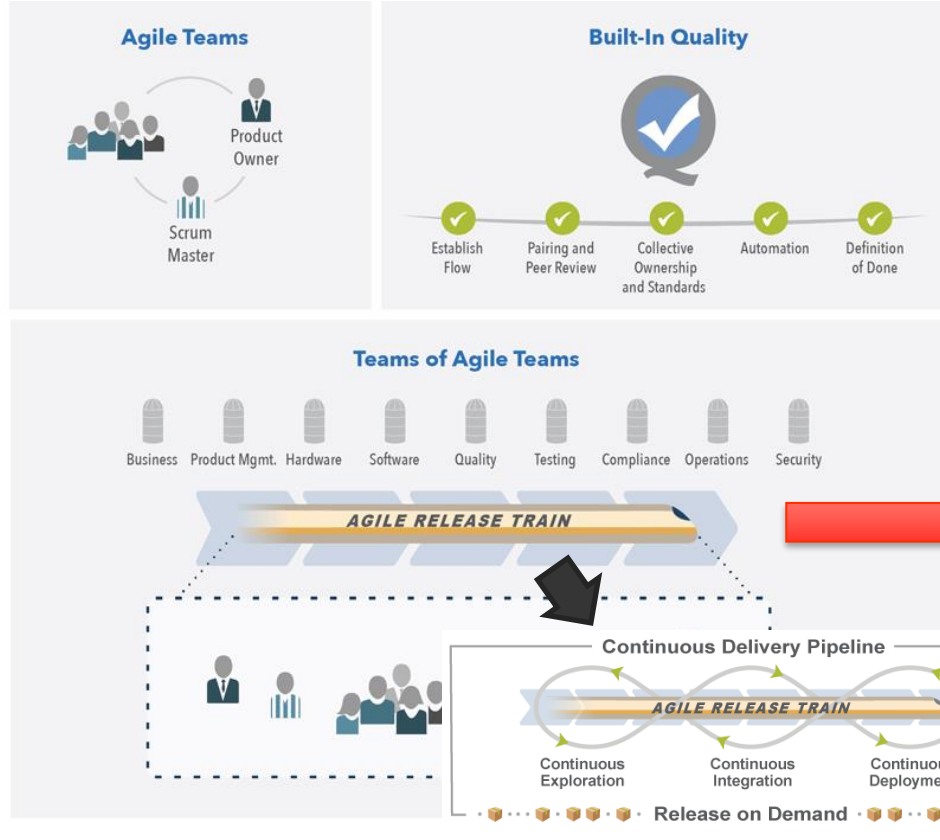
10 Principes SAFe

1. Adopter une **vision économique**
2. Appliquer la **pensée systémique**
3. **Assumer la variabilité**, préserver les options
4. Construire **progressivement** avec des cycles d'apprentissage rapides et intégrés
5. Base les **Jalons** sur une **évaluation objective** du système de travail
6. Visualiser et **limiter les Work in Progress**, les files d'attente, pour un délai de livraison durable et plus court
7. Appliquer une **cadence** et se **synchroniser** avec la planification inter-domaine
8. **Reconnaitre** la **connaissance** des **collaborateurs** pour booster leur motivation
9. **Décentraliser** la prise de **décision**
10. Mettre la **valeur** au cœur de la stratégie d'entreprise

5 valeurs SAFe

1. **Alignement** : SAFe repose sur des objectifs métiers afin que l'ensemble des équipes agiles puissent **faire face** aux **évolutions rapides** du **marché**
2. **Qualité** : la qualité doit être **intégrée** à **tous les niveaux** et être au-dessus des exigences d'agilité
3. **Transparence**
4. **Exécution** du **programme**
5. **Direction** : un **leadership Lean/Agile** nécessaire pour **transformer les systèmes**

Le train agile - les 3 dimensions de l'équipe et l'agilité technique



Plusieurs équipes Agile doivent collaborer. L'Agile Release Train (ART) de SAFe est une équipe d'équipes Agile qui, avec d'autres parties prenantes, *développe, livre* et, lorsqu'applicable, *opère progressivement* une ou plusieurs solutions.

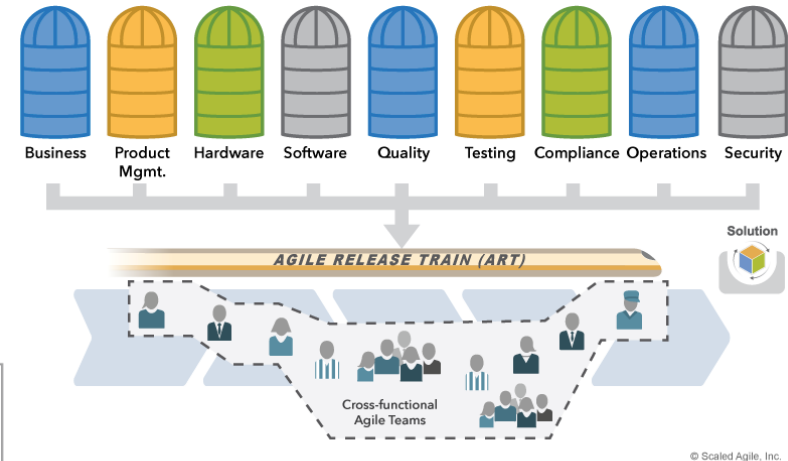
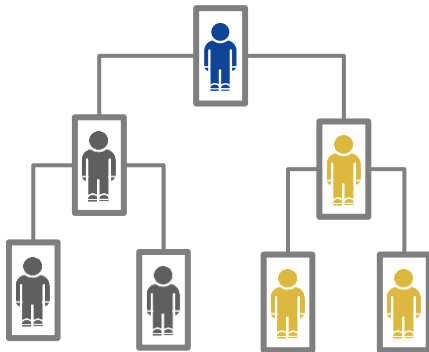


Figure 6. Agile Release Trains build, deliver, and support significant solutions

Changement de paradigme au plan de la gestion des équipes

Management traditionnel

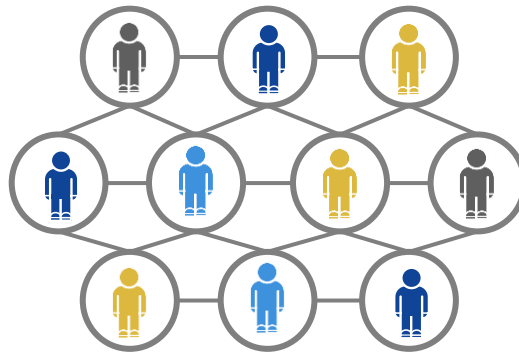
Focus mis sur le contrôle et l'alignement



Favorise: Exécution, Ordre, Surveillance

Management Agile

Focus mis sur les clients et la rapidité

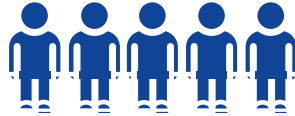


Favorise: Adaptation, vitesse, responsabilisation, innovation



Équipes SAFe Agile

- Petites équipes (6 à 8 personnes)
- Membres de l'équipe à temps complet – dédié souhaitable
- Équipes multidisciplinaires
- Équipes autoportantes
- Équipes qui perdurent dans le temps



- Échelle humaine
- Moins de perte en *switching*
- Savoir et compétences à portée de main
- Limite les dépendances envers les autres équipes
- Meilleure connaissances de chacun et de l'équipe

Niveau programme



Concepteur affaires
(Product Management)

- Établit la **vision** et la **portée** du produit et joue un rôle décisif dans l'expression des **besoins** et leur **priorisation**.
- Connait très bien le domaine d'affaires et maximise la création valeur du produit.
- S'assure que le **carnet de produit est visible et compris** par ses coéquipiers.
- Doit **s'arrimer à l'ensemble des parties prenantes** du produit ou de la solution.



Responsable train
RTE

- Est le **Scrum Master des Scrum Masters pour l'ensemble du train**.
- **Élabore et suit les plans de projet** incluant la documentation, les essais et la qualité des livrables.
- **Facilite l'optimisation** de la **création de valeur** du **programme** en utilisant divers outils d'organisation, tels que le **tableau Kanban**, **l'atelier Inspect & Adapt**, **PI Planning**, etc.



Concepteur systèmes (System Architect)

- Assurer l'**alignement avec les orientations de l'architecture** d'entreprise, veille à ce que l'ensemble des considérations architecturales (affaires, organique, intégrateur, TI) soient respectées.
- **Soutien les équipes de développement** et **aide le PO** à prioriser le carnet en fonction d'enjeux TI.
- Effectue l'assurance qualité des biens livrables clés du projet.

Niveau équipes



Product Owner

- Peut soutenir plus d'une équipe.
- Établit la **vision** et la **portée** du produit et joue un rôle décisif dans l'expression des **besoins** et leur **priorisation**
- Connait très bien le domaine d'affaires et maximise la création valeur du produit
- S'assure que le **carnet de produit est visible et compris** par ses coéquipiers
- Doit **s'arrimer à l'ensemble des parties prenantes** du produit ou de la solution



Scrum Master

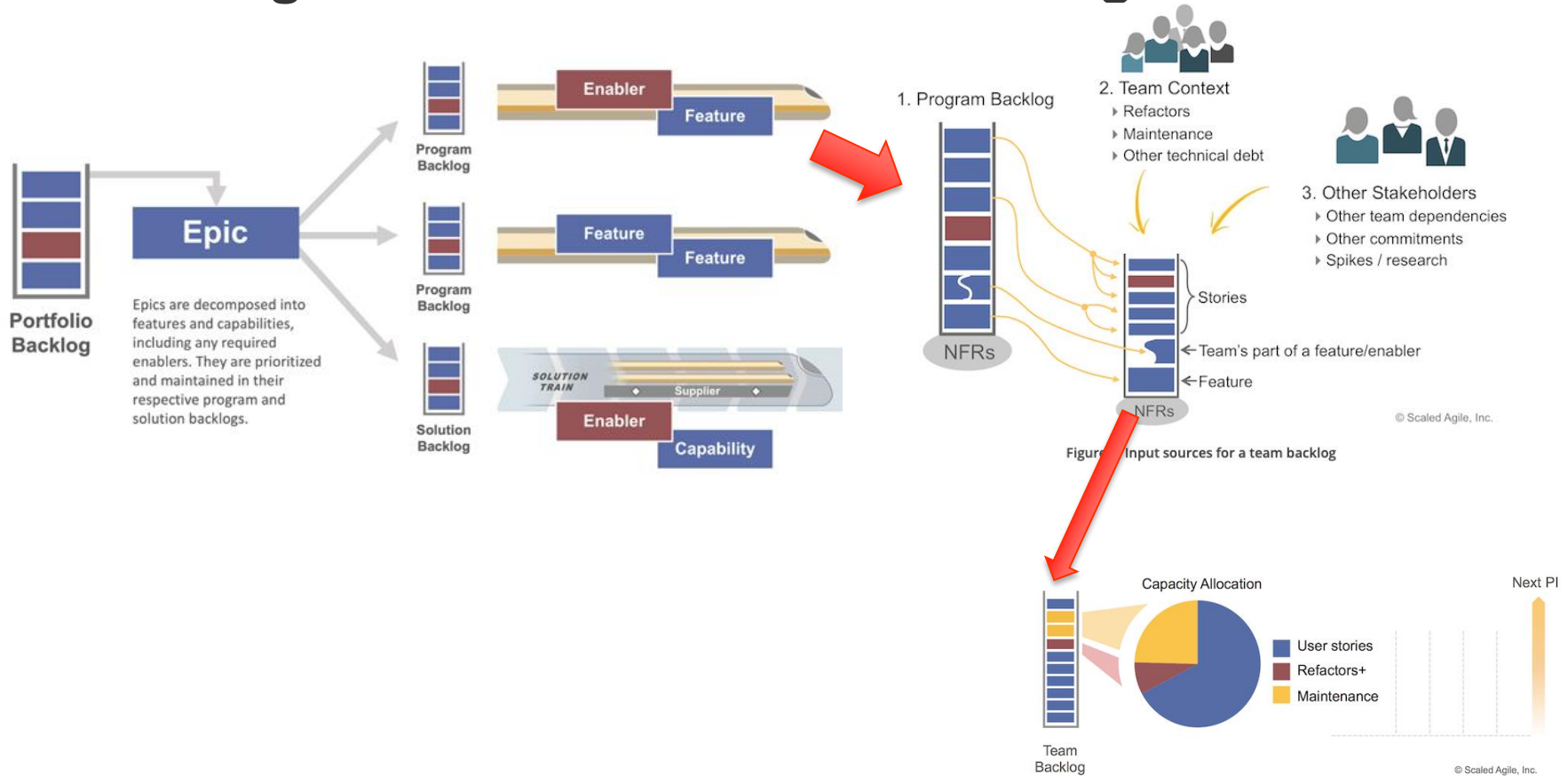
- A un **double rôle** dans une équipe.
- Assure le respect de **l'application de la méthode agile**.
- Joue un rôle clé de **facilitateur** en **stimulant la dynamique** de son équipe, et en étant capable d'anticiper et **surmonter les obstacles** ainsi que les changements.
- Aide à coordonner et synchroniser les activités avec les différents contributeurs.



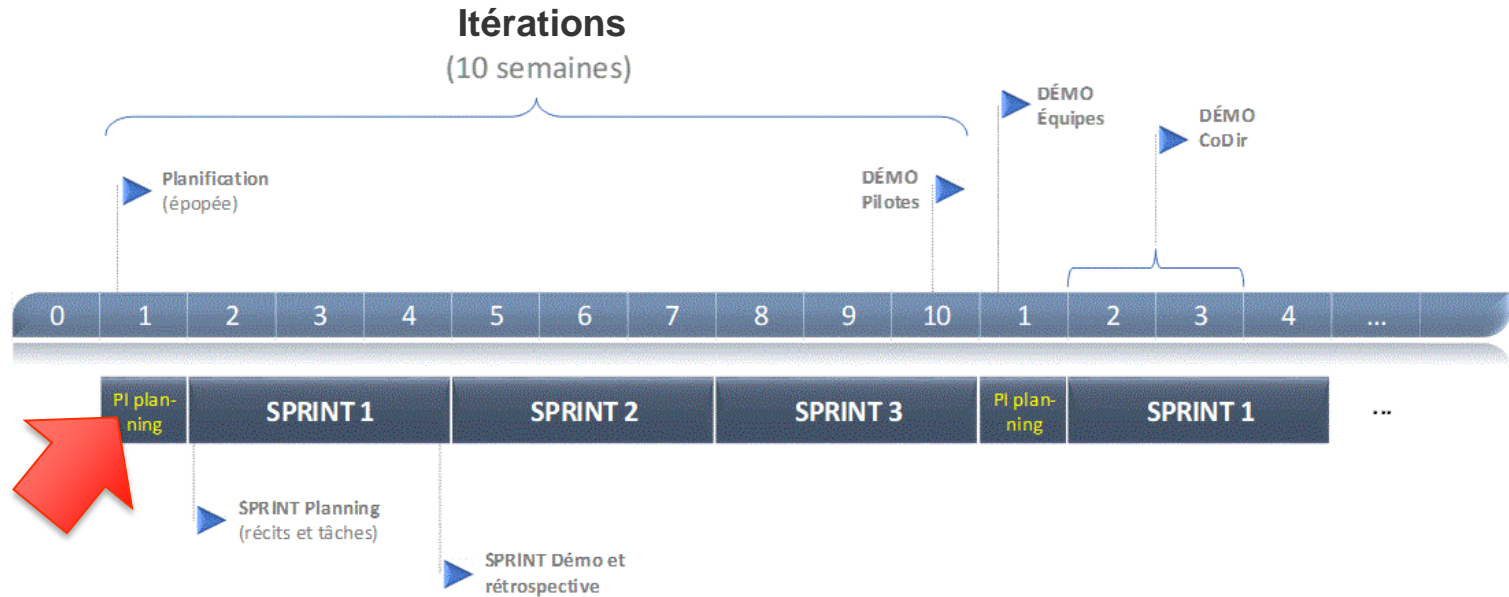
Développeurs (équipe de réalisation)

- Décide de comment le travail sera effectué.
- Réalise le travail demandé selon sa capacité – mode tiré.
- S'assure que le travail est complet et de qualité – notion de Done.
- Règle ses enjeux et escalade au besoins.
- S'assure de respecter les principes agiles et de livrer de la valeur en continu.

Organisation des carnets- backlogs



Planifier par cadence et livrer continuellement



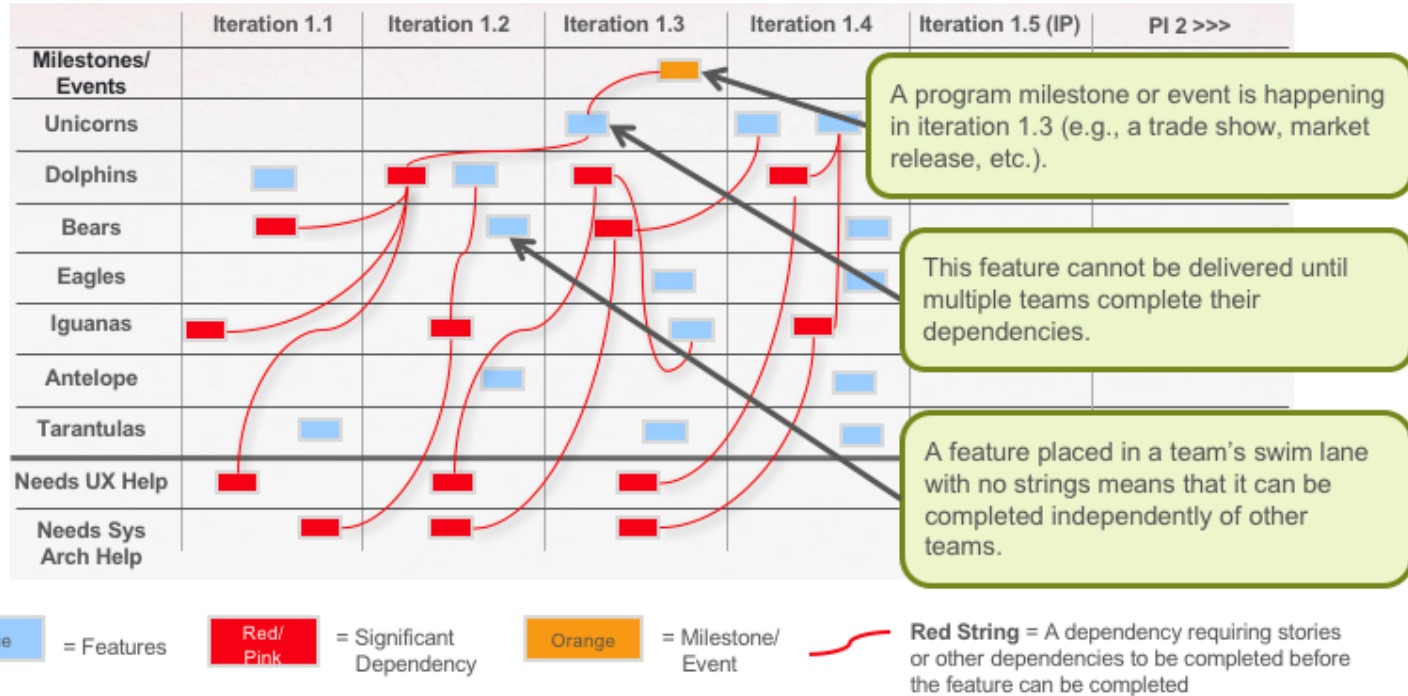
PI Planning (Program Increment Planning)

- Événement qui permet la **synchronisation** et la **coordination** de l'Agile **Release Train** (ART).
- L'événement réunit sur **2 jours** toutes les **équipes** et l'ensemble des **acteurs impactés** par le **programme**, en face à face (c'est ce qui fait sa richesse) au démarrage du PI
 - grosso modo effectué 1 fois par trimestre, puisque un PI dure entre 8 et 12 semaines.



Figure 1. Face-to-face PI planning. Remote teams are planning at the same time using video conferencing.

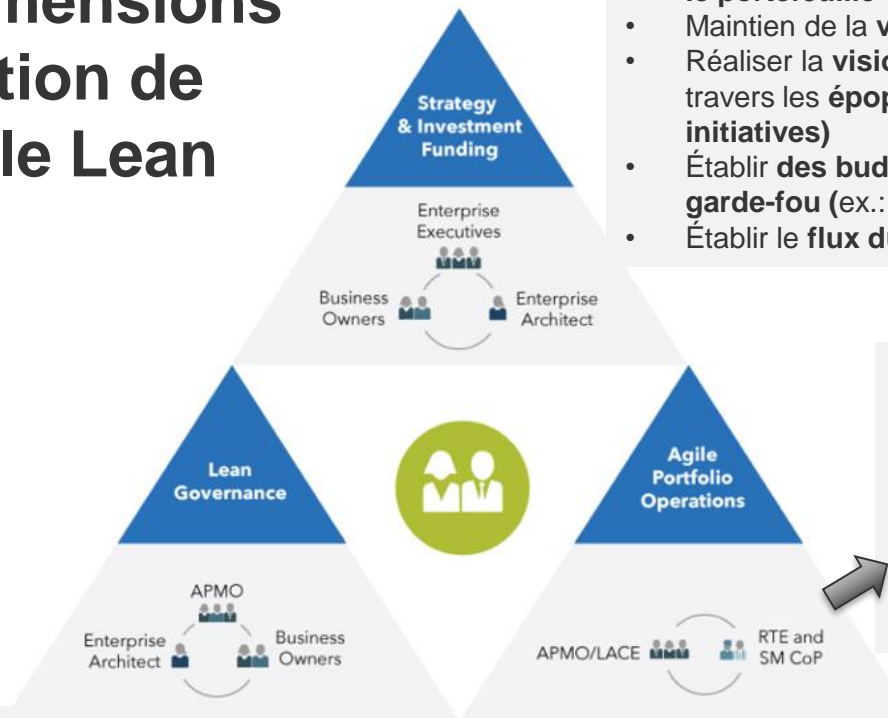
PI Planning



© Scaled Agile, Inc.

Figure 3. Program board showing features and dependencies

Les trois dimensions de la gestion de portefeuille Lean



- Mettre en **relation la stratégie avec le portefeuille**
- Maintien de la **vision du portefeuille**
- Réaliser la **vision** du portefeuille à travers les **épopées (grandes initiatives)**
- Établir **des budgets Lean et des garde-fou** (ex.: politiques)
- Établir le **flux du portefeuille**

- Release Train Engineers (RTEs),
- Scrum Master (SM),
- CoP (Communautés de pratique),
- Agile Program Management Office (APMO)
- Lean-Agile Center of Excellence (LACE)

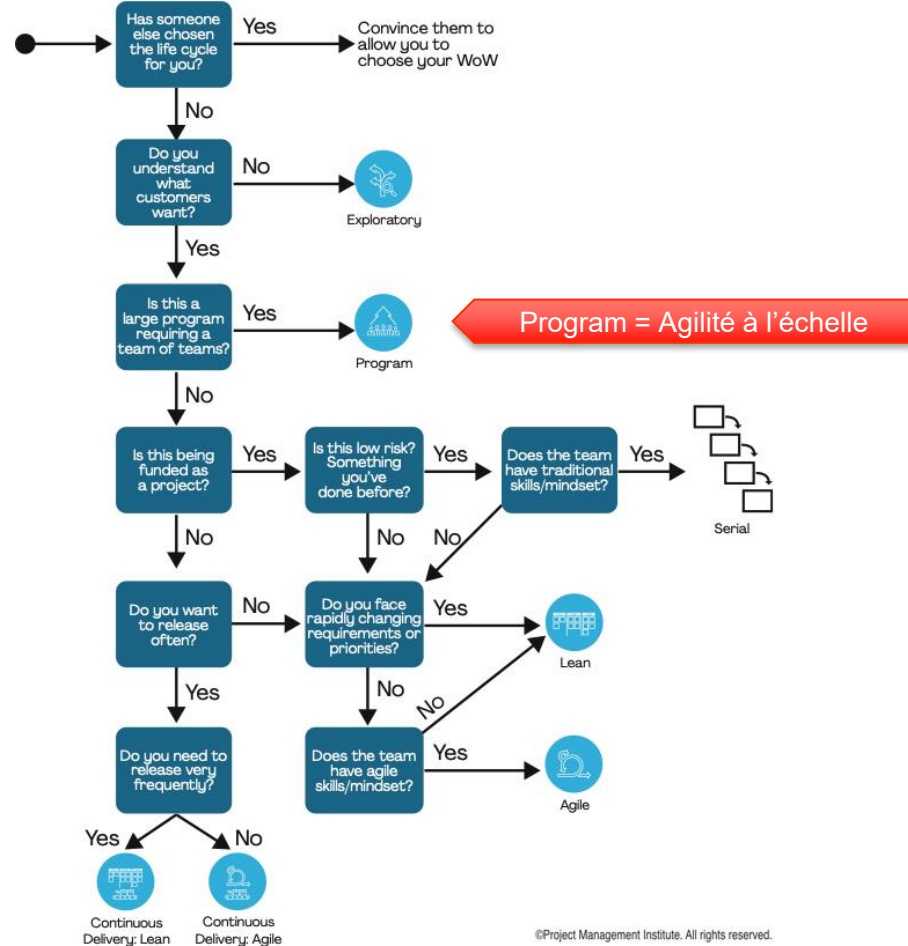
- **Planifier et budgétiser dynamiquement** (environ aux 6 mois)
- **Évaluer la performance** du portefeuille
- **Coordonner la conformité** en continue

Figure 2. The three dimensions of Lean Portfolio Management

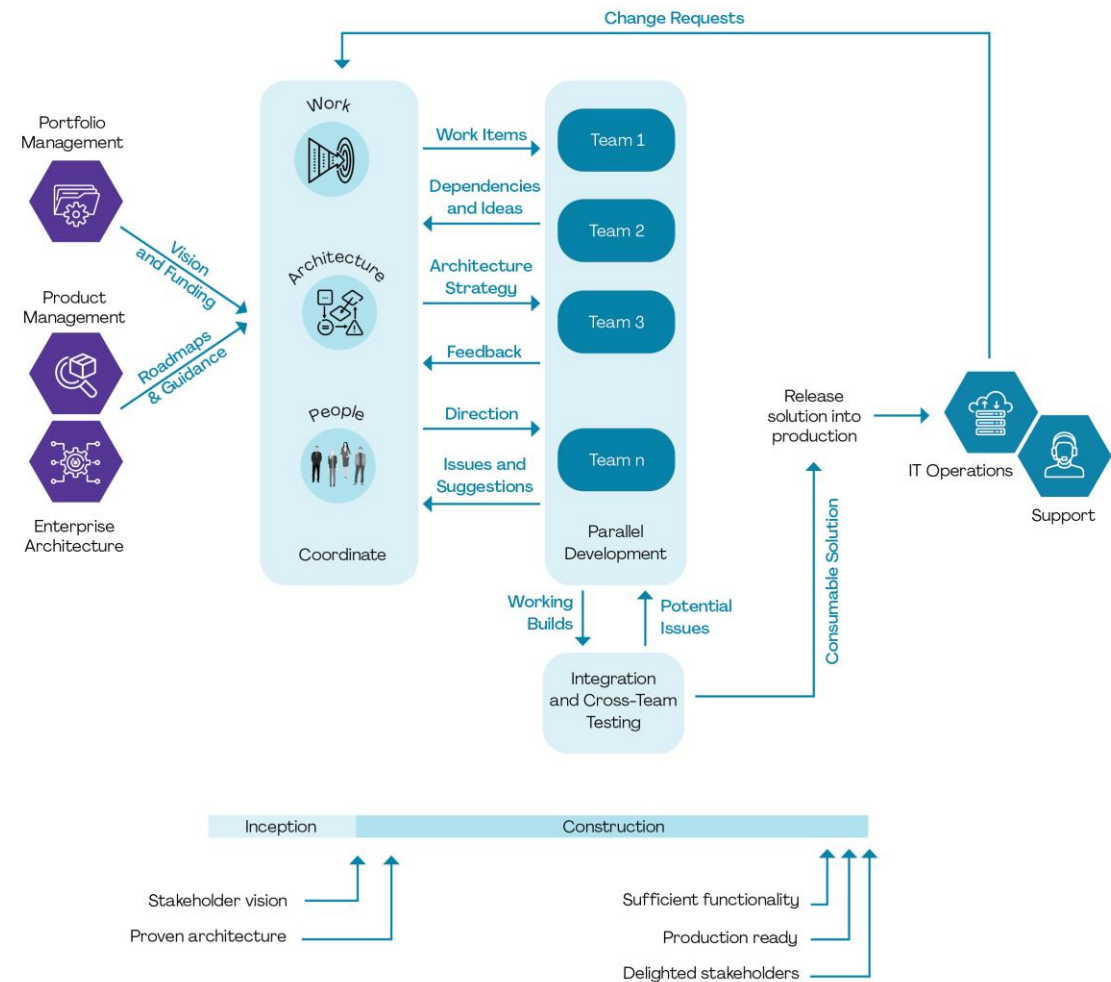
© Scaled Agile.

- **Coordonne les flux de valeur**
- **Support** de l'exécution du **programme**
- Favorise **excellence opérationnelle**

DA: Choose your WoW (Way of Working)



Cycle de vie de *Program* (Disciplined Agile)





Agenda

- Séance 12 – Agilité à l'échelle de l'organisation
 - L'agilité à l'échelle
 - La gouvernance agile de portefeuille
 - Les cadres de référence
 - **Relever les défis de la pratique de l'Agile dans une culture de gestion de projet traditionnelle**



Relever les défis de la pratique de l'Agile dans une culture de gestion de projet traditionnelle

Aspects importants à considérer

- **Choisir** une **méthodologie adaptée** aux **besoins de flexibilité** de l'organisation ou du secteur.... Donc il faut avoir fait un état des lieux préalablement.
- Avoir un **commanditaire influent**
- **Impliquer** ceux qui vont subir le changement dans cette mise en œuvre
- Il faut **passer** d'une gestion de projet en cascade ou en cycle en V à **une gestion dite "de produits"** beaucoup plus souple et évolutive.
 - Demande du temps, de la patience et un droit à l'erreur



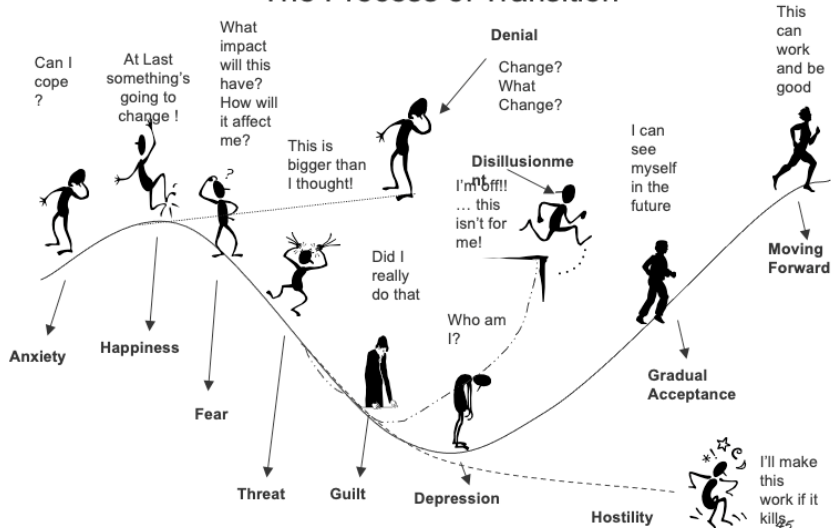
Relever les défis de la pratique de l'Agile dans une culture de gestion de projet traditionnelle

Aspects importants à considérer (suite)

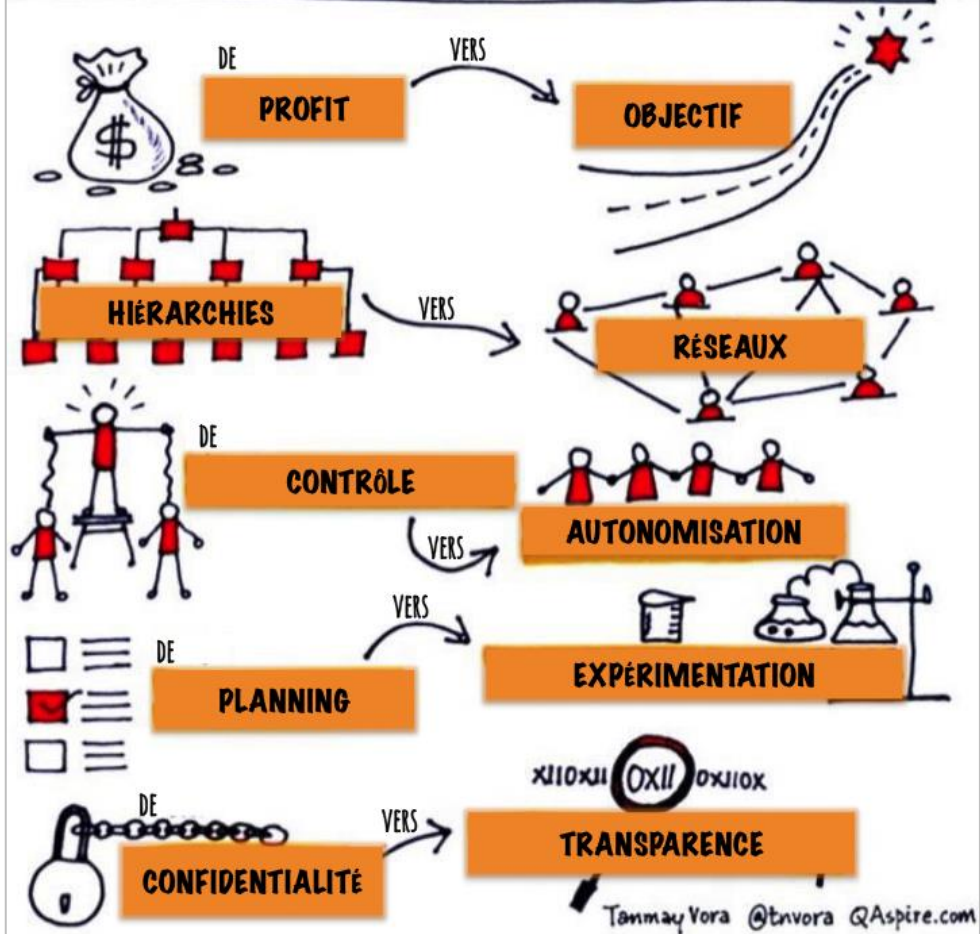
- **Former** et se **donner du temps** pour **apprendre**: L'agilité amène la mise en place de rituels bien particuliers comme les mêlées quotidiennes, les rétrospectives ou encore les réunions de planning.
 - Avoir un ou des **coachs agile** peuvent appuyer ces apprentissages et de le changement
- **Adopter** une **approche itérative et incrémentale** dans le cadre de ce type de **changement**
 - Débuter par un **projet pilote** et implémenter progressivement à travers l'organisation ou le secteur
 - Pour la **métho**, on peut y aller **progressivement**... on peut débuter par du Kanban, ensuite du Scrumban, ensuite du Scrum
- L'agilité amène des **changements** importants au niveau de la **gestion**, donc là-aussi, il faut **former** et **coacher** les **gestionnaires**, dont les **gestionnaires de projet**
 - Il faut adapter les processus d'**évaluation de rendement** pour tenir compte de l'auto-organisation des équipes

- Il y a donc **plusieurs aspects** à considérer dans le **passage à l'agilité** en projet ainsi que dans l'organisation ou une partie de l'organisation
- La **gestion du changement** et la **résistance** au changement en font partie intégrante

The Process of Transition



CHANGEMENT D'ÉTAT D'ESPRIT POUR LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION





Fin

- Séance 12 – Agilité à l'échelle de l'organisation
 - L'agilité à l'échelle
 - La gouvernance agile de portefeuille
 - Les cadres de référence
 - Relever les défis de la pratique de l'Agile dans une culture de gestion de projet traditionnelle