



SAFe DANS LA LOCOMOTIVE

Michel LEVASLOT

Livre offert par Gladwell Academy

1 Introduction

On trouve beaucoup d'articles sur SAFe sur internet, souvent critiques.

Dans mon entreprise, nous avons commencé à mettre en œuvre ce cadre méthodologique en fin 2015, et en décembre 2019 nous avons 10 trains « roulant » en parallèle, plus un train dédié à la transformation de la DSI.

A l'aube du lancement de la version 5.0 du Scaled Agile Framework, dédiée à l'agilité d'entreprise, j'ai pensé qu'il pouvait être utile de faire part de mon retour d'expérience et vous donner des pistes pour déployer ce référentiel. Chacun des chantiers proposés fera l'objet d'un chapitre.

Ce livre blanc est complété en fin de document d'une enquête auprès de 18 entreprises, qui recense les apports, difficultés et conseils relatifs à la mise en œuvre de SAFe.

2
3
4
5
6
7
8
9

Pourquoi déployer SAFe® ?

Comment déployer SAFe® ? ... par la formation

Comment déployer SAFe® ? ... par la communication

Comment déployer SAFe® ? ... par l'instanciation

Comment déployer SAFe® ? ... par la mesure

Comment déployer SAFe® ? ... en identifiant son premier train

Comment déployer SAFe® ? ... en lançant son premier train

Comment déployer SAFe® ? ... en préparant son premier

PI Planning

Comment déployer SAFe® ? ... en s'outillant

Comment déployer SAFe® ? ... en donnant sa place à

l'architecture

Comment déployer SAFe® ? ... en assumant / assurant le

projet de transformation associé

Déploiement de SAFe® : apports, difficultés et conseils

Comment déployer SAFe® ? ... en s'adaptant aux événements

A propos de l'auteur

2

Pourquoi déployer SAFe® ?



« Qui veut faire quelque chose trouve un moyen, qui ne veut rien faire trouve une excuse » *Proverbe arabe*

***Avant de rentrer dans le
« comment », le « pourquoi » : mais
pourquoi donc déployer SAFe ?
Le statisticien Georges Box disait
« Tous les modèles sont faux,
mais certains sont utiles ».***

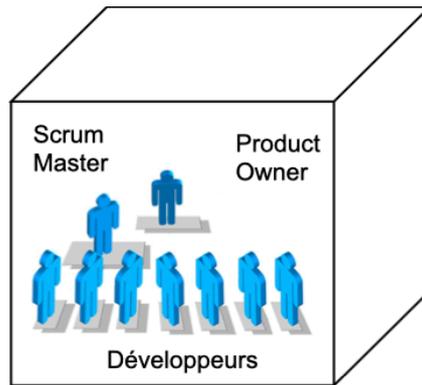
L'utilité de SAFe est de répondre à deux problématiques pour lesquelles des méthodes telles que Scrum ou XP ne suffisent pas :

- la première problématique est l'extension de l'agilité au-delà du seul développement. Scrum ou XP dépeignent le fonctionnement d'une équipe de développement. Mais comment exprimer la stratégie, définir et mettre en œuvre l'architecture, allouer des moyens financiers, tester de bout-en-bout, livrer, ... de manière agile : ces méthodes sont de peu d'apport sur ces points.
- la seconde problématique est la coordination de plusieurs équipes agiles contribuant à la fabrication d'un même produit.

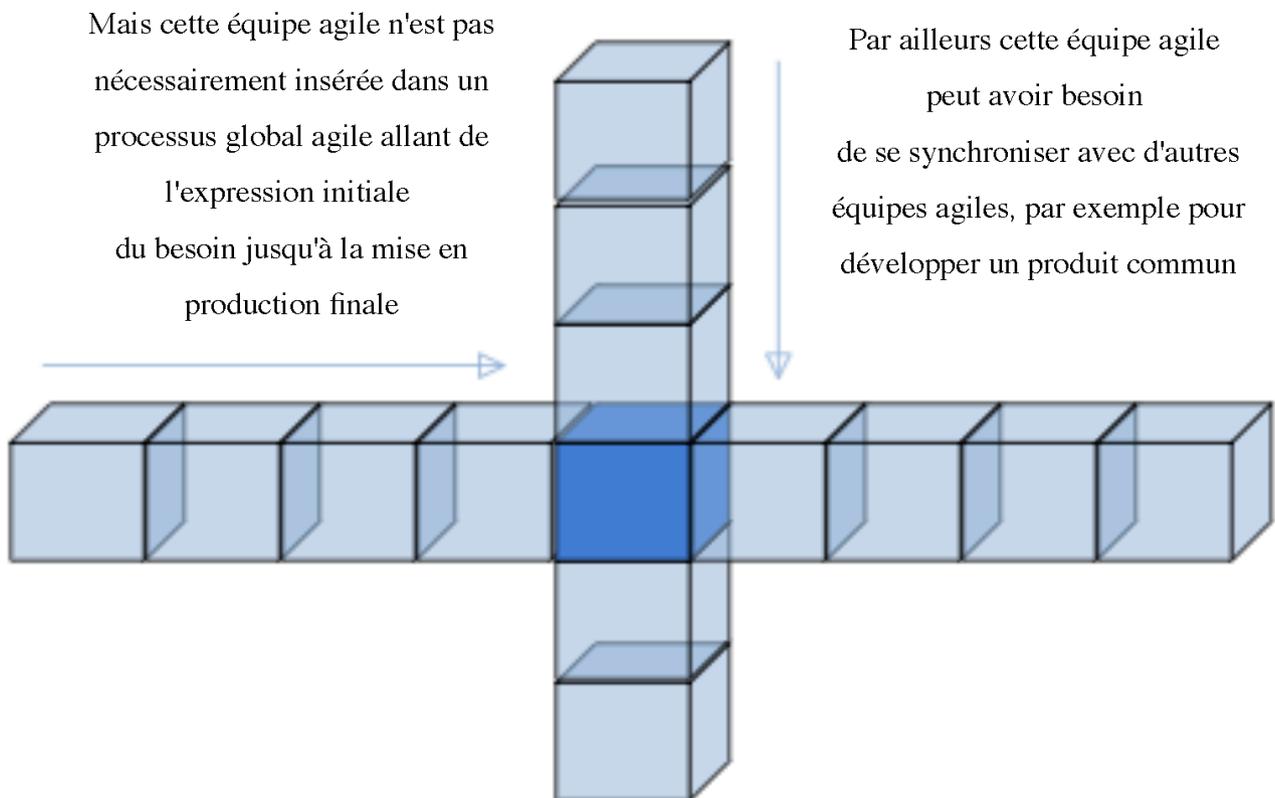
Evidemment, si votre système d'information est suffisamment bien architecturé pour n'avoir que des composants fonctionnellement ou techniquement indépendants, vous n'avez sans doute pas besoin de coordonner plusieurs équipes. Un modèle tel que Spotify pourra paraître plus adapté que SAFe.

Par contre, si la vie de votre SI a fait que ses composants sont devenus dépendants, SAFe vous offre une démarche qui permet de cadencer, synchroniser, aligner vos équipes.

Cette mécanique de cadencement, synchronisation, alignement peut d'ailleurs se montrer utile même si vos composants sont faiblement couplés. Il peut en effet s'avérer qu'un ensemble de composants indépendants soient à mettre à jour pour une échéance donnée (par exemple, pour délivrer une offre de service cohérente), nécessitant coordination et alignement des équipes sur la vision.



Scrum dépeint le fonctionnement agile
d'une équipe de développement
constituée de 7+/-2 personnes,



Pour revenir au précepte de Georges Box, SAFe est nécessairement, comme toute abstraction de la réalité, un modèle « faux ».

Et si vous décidez de l'utiliser, vous serez sans doute amenés à l'adapter pour coller à votre réalité. Mais pour bien des entreprises, il peut s'avérer un modèle « utile ». Un des reproches les plus fréquemment formulés concernant SAFe, c'est que la méthode ne serait pas agile. Pour moi, ce débat a peu d'intérêt. L'utilité de SAFe ne se mesure pas au strict respect des quatre valeurs de l'agilité, mais à son aptitude à doter une grande entreprise de comportements, rôles, fonctionnements, ... qui lui permettent de s'approcher de la réactivité des startups.

3

Comment déployer SAFe® ? *par la formation*



« Il n'y a de richesse que d'hommes » Jean Bodin

La formation n'est pas bien sûr un levier à lui seul suffisant pour déployer SAFe. C'est par contre un levier nécessaire, et probablement un des premiers à activer si vous souhaitez mettre en œuvre ce framework.

L'organisation d'une formation Leading SAFe® sur 2 jours pour quelques pionniers vous permettra d'évaluer rapidement l'intérêt du cadre méthodologique, l'appétence de vos collaborateurs à y passer, mais aussi les difficultés que vous allez rencontrer.

Dans notre entreprise, c'est l'organisation d'une formation de ce type - en juin et septembre 2015 sur une quarantaine de personnes - qui nous a donné l'envie d'aller plus loin et de lancer notre premier train.

Une fois la volonté de mettre en œuvre SAFe confirmée, la formation qui devient prioritaire est Implementing SAFe qui délivre la certification SPC (SAFe Program Consultant).

Elle se déroule en 4 jours. Le public concerné par cette formation est constitué de collaborateurs qui ont déjà de très

bonnes bases sur l'agilité (maîtrise de Scrum par exemple) et des aptitudes pour coacher les autres. Dans le passé, cette formation était le plus souvent dispensée en anglais, une bonne maîtrise de langue de Shakespeare s'avérait alors nécessaire. C'est moins le cas depuis qu'il y a plusieurs SPCT francophones. Car il est à noter qu'un SPC ne peut pas délivrer la formation SPC. Celle-ci ne peut être délivrée que par un SPCT (SAFe® Program Consultant & Trainer), profil assez rare qui n'existe en France que depuis peu.

Vos SPC vont jouer un rôle fondamental dans le déploiement de SAFe.

Dans notre entreprise, nous avons lancé notre premier train en novembre 2015, sans les apports de cette formation. Mais elle était déjà dans les tuyaux et nous avons pu l'organiser en janvier 2016, en formant à l'époque 9 SPC internes.

La formation SPC offre plusieurs avantages :

- tout d'abord, l'apport est suffisant pour être en situation d'aider tous les rôles SAFe à s'installer, pour monter avec le RTE le premier PI Planning, pour assister la mise en œuvre des cérémonies SAFe (Scrum de Scrum, PO Sync, System Demo, ...), pour identifier les pistes d'amélioration et préparer le premier Inspect & Adapt, ...
- par ailleurs, ce niveau permet d'organiser à l'intérieur de votre entreprise certaines formations au catalogue de la société Scaled Agile Inc., comme par exemple les formations Leading SAFe®, SAFe for teams® ou SAFe PO/PM®. Vous pourrez ainsi remplacer - si vous le souhaitez - des coûts externes par des charges internes, les seules dépenses externes restant le paiement auprès de Scaled Agile du support de formation et de la certification. Au-delà de l'intérêt économique de l'opération, former soi-même à SAFe crédibilise la position de vos SPC, permet aux collaborateurs de bénéficier en formation de l'apport de cas concrets, et alerte les SPC sur des incompréhensions ou inquiétudes qui risquent de se manifester ensuite dans la vie du train.

Une fois constituée cette équipe socle de SPC, il est recommandé de former un maximum de participants du futur train, soit sur la base de la formation Leading SAFe®, soit sur la base de SAFe for teams®.

Former vos *Release Train Engineers* via la formation SAFe RTE, apparue en 2017, peut s'avérer aussi utile, bien que sur le principe cette formation ne se donne qu'à des RTE déjà expérimentés.

Dans mon entreprise, nous complétons ces formations par :

- celles de la Scrum Alliance pour les certifications de Scrum Master, Scrum Product Owner, et Scrum Developer
- la formation Manager 3.0 pour amener nos managers à adopter un comportement adéquat dans un environnement agile
- les certifications UX-PM pour les collaborateurs amenés à mettre en œuvre des pratiques de conception centrée utilisateurs ou de Design Thinking
- des formations aux jeux d'innovation, au Lean Management, ...

Nous sommes très attachés à la notion de certification individuelle, et nous avons poursuivi avec SAFe une démarche entamée dans le passé avec ITIL, ISTQB, IREB et TOGAF, nous amenant à avoir plus de 2.000 certificats dans une DSI de 1.600 personnes.

Nous considérons que former n'est pas la seule façon de diffuser le savoir et nous complétons nos formations par des sessions de sensibilisation à SAFe, des animations (par exemple des « vis ma vie de RTE »), ou bien encore la réalisation de petites vidéos avec l'outil Explee.

Nous avons aussi installé des communautés de pratiques, autour des rôles de Scrum Master, de Product Owner et de RTE.

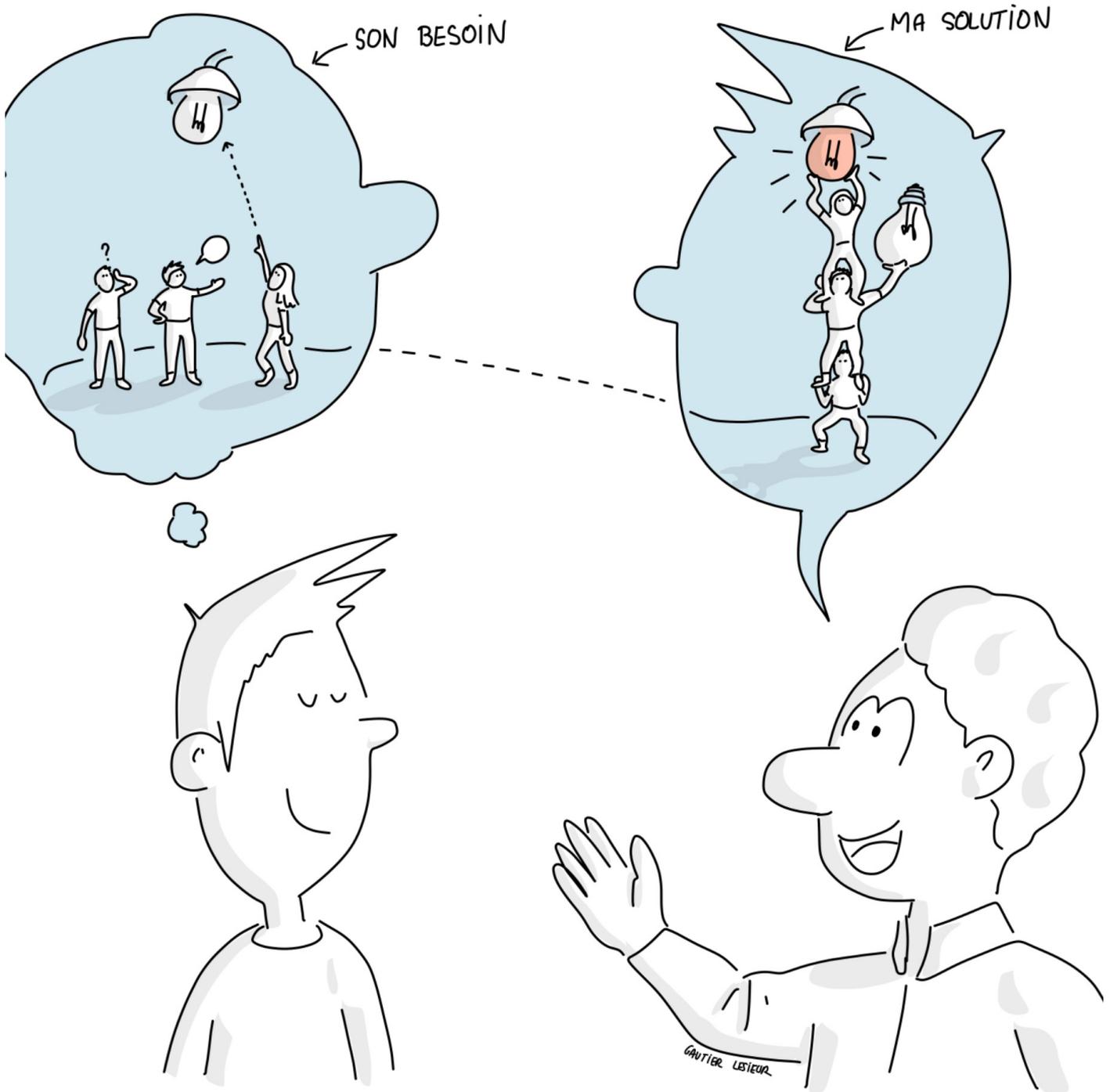
Je restitue ici notre propre retour d'expérience.

Dans son Implementation Roadmap, la société Scaled Agile Inc. considère qu'une fois le GO donné, on commence en premier par former des SPC, qui seront les agents du changement en charge de mettre en œuvre cette roadmap d'implémentation. La seconde étape consiste alors à former les décideurs, les managers et les leaders. Cette approche correspond bien à une approche Top-Down, où l'adoption vient d'abord de la direction, puis s'étend ensuite aux managers avant d'embarquer les collaborateurs.

Pour ma part, je pars du principe que l'approche peut aussi être Bottom-Up. Dans ce cas, commencer par former quelques personnes à *Leading SAFe*® peut être un moyen – à peu de frais – de se faire une bonne idée du référentiel, avant la décision d'éprouver SAFe sur un premier train (et de lancer alors en avance de phase la formation SPC). La roadmap d'un déploiement généralisé de SAFe pouvant arriver plus tard, une fois l'expérience accumulée et la conviction de tous obtenue.

4

Comment déployer SAFe® ? *par la communication*



« La communication consiste à comprendre celui qui écoute » Jean Abraham

La communication est un des leviers fondamentaux de toute opération de transformation. Elle devrait donc l'être naturellement dans le cas d'un passage à SAFe.

Pour autant, on peut constater que certaines entreprises déploient SAFe en donnant une faible priorité à la communication, alors que d'autres semblent y accorder de l'importance, concevant par exemple de jolies vidéos pour présenter à la fois leur stratégie d'évolution et le plus souvent, leur premier PI Planning.

Avec mes équipes, nous avons décidé précocement de considérer la communication comme un soutien fort de notre opération de déploiement. Nous savions que l'adhésion de tous ne nous était pas acquise, et que nous devions montrer nos progrès autant par une communication interne qu'externe.

Je reviendrai dans la suite de ce chapitre sur les actions de communication menées dans le cadre de notre propre déploiement.

Mais en premier lieu, il semble intéressant de présenter 5 possibles personae d'une opération de déploiement de SAFe :

- Delphine est une « early adopter ». Sa question préférée est « quoi ». Elle aime ce qui est nouveau. Elle a tout de suite adhéré à la méthode car elle se projette déjà dans un monde qui fabrique plus rapidement des produits correspondant mieux aux besoins des clients, et ceci de façon plus collaborative,... Elle accepte le principe que tout ne soit pas rodé dès le départ et ce qui lui importe, c'est de monter dans le train.

- Laurent est attentiste. Pas forcément de manière négative : il a tout simplement les pieds sur terre. Sa question préférée est « comment ». Laurent veut savoir comment se déroule un PI Planning, comment ses équipes « cycles en V » peuvent passer à l'agile, comment se gèrera le budget. Il n'est pas fondamentalement opposé à la méthode, mais il préfère regarder comment se lance le premier train, voir si ça marche et il avisera ensuite pour savoir si SAFe le concerne.

- Claire est inquiète. Sa question préférée est « qui ». Elle vient juste de devenir chef de projet, et elle a entendu dire que la méthode n'en comprenait pas. Alors elle se pose des questions. Qui est chef de projet dans SAFe ? Et s'il n'y a pas de chef de projet, quel rôle pourrait convenir à ses aptitudes ? Pas sûr qu'elle adhère à la méthode tant qu'elle n'a pas la réponse à ses questions.

- Olivier est un opposant. Il ne se pose pas de question. Il a par contre une position clairement établie : il est contre cette transformation. Pour lui l'agilité est une hérésie, les méthodes du passé ayant fait leur preuve. Il rapproche cette orientation agile d'autres évolutions, comme la digitalisation, l'automatisation, ... qu'il voit aussi d'un mauvais œil.

- Marina est neutre. Ce n'est pas une salariée de votre entreprise. Mais peut-être le deviendra-t-elle un jour, ou bien deviendra-t-elle une sous-traitante, une partenaire ou une cliente. Elle est sensible à l'image qui émane de votre entreprise, et celle-ci peut conditionner sa candidature, la qualité de ses livrables ou encore un acte d'achat. Cette image peut aussi l'amener à formuler auprès d'autres personnes un avis positif ou négatif sur votre société, et conditionner ainsi leur propre opinion.

Une erreur classique en termes de communication serait de viser en priorité Olivier. La probabilité qu'une communication change l'avis d'Olivier est faible. Toutes les communications le conforteront plutôt dans sa croyance.

Les cibles de communication sont donc Delphine, Laurent, Claire et Marina.

Ces cibles doivent être visées en parallèle, même si les « early adopters » basculeront avant les attentistes, et les attentistes avant les inquiets.

En effet, il faudra plus de temps (et donc plus de communication) pour convaincre les attentistes, et encore plus pour agir sur les inquiets. Alors autant cibler tous ces publics en même temps, mais avec des messages différents, adaptés à leur questionnement.

Le tableau suivant reprend les principales actions de communication que nous avons menées, avec leur incidence potentielle sur les personae :

	Thématique principale	Thématique secondaire	Delphine	Laurent	Claire	Marina
Case study sur le site Scaled Agile / Articles dans des livres blancs	Quoi	Comment	●			●
Présentation par d'autres sociétés dans nos locaux de leur REX SAFe	Comment	Quoi	●	●		
Vidéo de sensibilisation sur SAFe	Comment			●		
Wébinaires internes de sensibilisation sur SAFe (avec Lync)	Comment			●		
REX internes : • la place du chef de projet dans SAFe • l'ingénierie de test et SAFe • SAFe et les rôles "système"	Qui				●	
Organisation de "vis-ma-vie" (de RTE, de PM, ...)	Qui	Comment		●	●	
Quizz SAFe	Comment			●	●	
Formations certifiantes (SA, PM/PO, SPC, ...)	Quoi Comment Qui		●	●	●	
Articles sur SAFe dans le réseau social	Quoi Comment Qui		●	●	●	
Vidéo de témoignage d'un manager de programme SAFe sur l'intranet	Quoi Comment	Qui	●	●	●	
Articles dans l'intranet sur un des PI Planning de nos trains	Comment	Quoi Qui	●	●	●	
Animation des communautés de pratiques (PO, SM, PM, RTE)	Comment Qui			●	●	
Présentation par mon entreprise de notre expérience dans des événements externes	Quoi Comment					●
Présentation par notre société de notre REX SAFe auprès d'autres sociétés	Quoi Comment					●
Invitation d'autres sociétés à suivre un de nos PI Planning	Comment					●

Plus le cercle est gros, plus l'influence de la communication a été probable

La décision la plus cornélienne a été celle de demander en mars 2016 à la société Scaled Agile de bien vouloir analyser notre support de retour d'expérience pour valider sa pertinence.

Nous avons lancé notre premier train en novembre 2015 et c'était évidemment un pari.

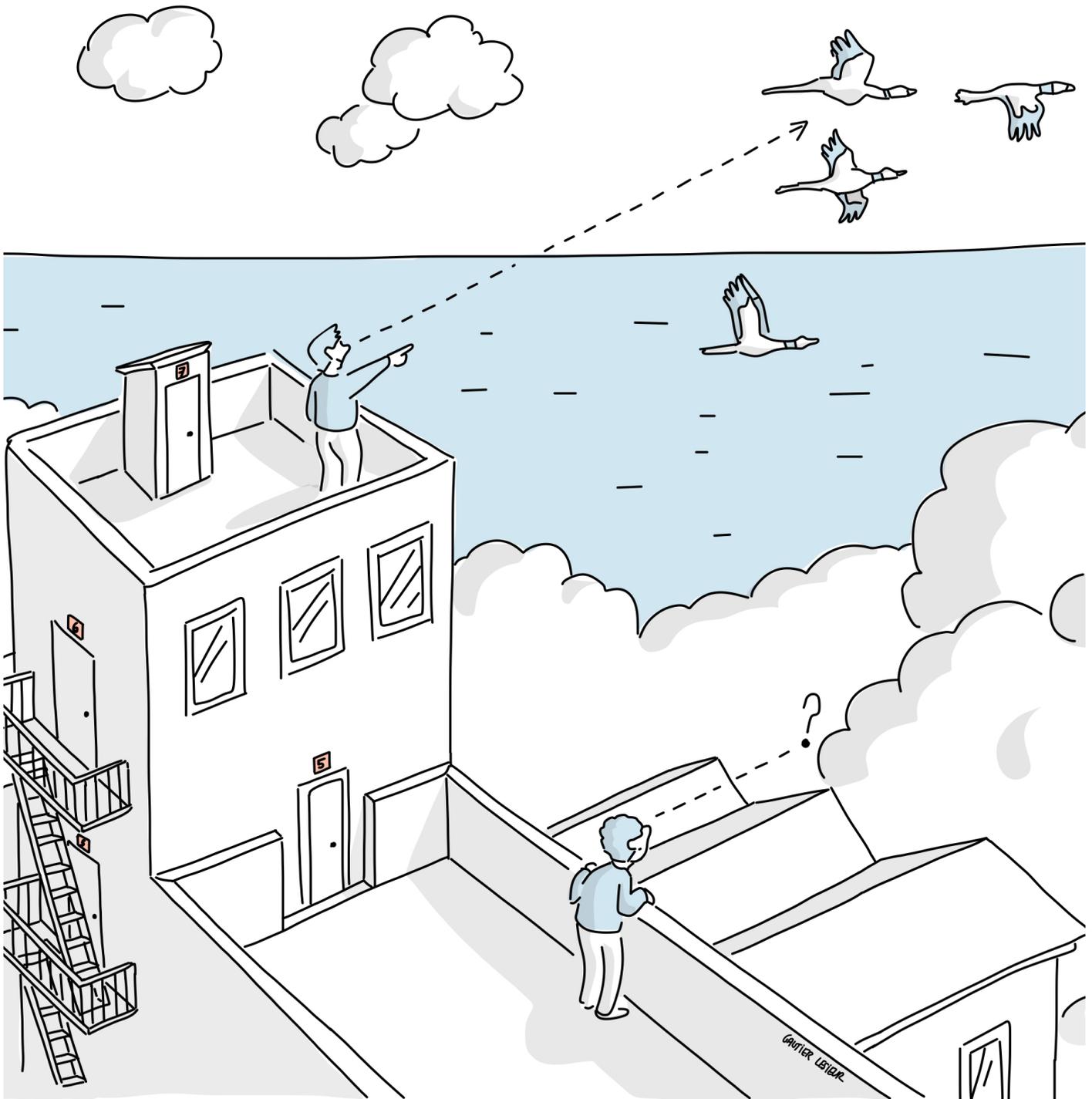
Scaled Agile a accepté rapidement notre « Case Study » et l'a affiché sur son site web. Il y est toujours accessible, entouré par celui de Cisco, Tomtom ou Lego.

C'était pour nous une façon de remercier tous ceux qui nous avaient suivis et d'afficher notre croyance dans la démarche, tout en s'insérant dans le plan plus global de communication exprimé dans le tableau précédent.

Vous souhaitez affiner votre stratégie de communication et plus globalement de gestion du changement : n'oubliez pas la lecture d'Alerte sur la Banquise de John Kotter.

5

Comment déployer SAFe® ? *par l'instanciation*



« Une différence qui ne fournit rien à l'esprit n'est pas une différence » *Johann Wolfgang von Goethe*

SAFe est parfois jugé trop lourd, trop riche, voire obèse. Un comble pour un cadre méthodologique Lean :-).

Pourtant, en navigant sur le site web décrivant le référentiel, vous verrez que certains aspects sont très précisément décrits (avec comme illustration le PI Planning), et d'autres restent à un niveau plus abstrait (le Solution Intent par exemple).

En vous lançant dans la mise en œuvre de SAFe, vous serez probablement amenés à décliner des aspects trop génériques du référentiel ou à adapter le contenu à votre contexte.

Cette adaptation peut être justifiée pour diverses raisons.

Certains motifs auront plutôt trait aux pratiques :

- ainsi, vous pouvez avoir une culture agile déjà installée (par exemple des sprints de 3 semaines, alors qu'ils sont de 2 semaines dans SAFe) ;
- ou vous souhaitez traiter certains sujets autrement qu'en respectant SAFe (par exemple, aborder l'innovation autrement que par l'itération « Innovation and Planning »).

D'autres raisons auront un lien avec les rôles et les métiers :

- certains rôles absents de SAFe peuvent être jugés incontournables dans votre entreprise (chef de projet, ...)
- la composition de vos équipes agiles peut être différente du modèle standard SAFe (présence au sein des équipes d'un testeur, d'un business analyst, d'un UX ou d'un UI, ...), amenant à revoir la participation aux cérémonies.

Des raisons d'instanciation du framework seront liées à votre contexte :

- des spécificités liées à des sites distants seront éventuellement à prendre en compte ;
- peut-être que votre outillage (Jira, ...) vous impose un certain vocabulaire ;
- la langue anglaise passe mal et vous êtes obligés de revoir certains termes.

Enfin, les retours formulés lors des cérémonies d'amélioration (les Inspect & Adapt) vous amèneront potentiellement aussi à faire évoluer le cadre de travail.

Dans le cas de notre entreprise, nous avons été amenés à enrichir le framework avec quatre guides :

- un support de préparation et d'animation des PI Planning. Malgré la richesse de SAFe, il restait encore nécessaire de compléter le cadre en capitalisant sur les aspects logistiques (organisation des tables, « board » des équipes, « board » du programme, couleur des post'it, formalisme à utiliser pour chaque typologie de post'it, rôles de chacun lors des ateliers, ...) ;
- un guide détaillant la mise en œuvre du concept d'objectifs de PI ;
- un guide décrivant les objectifs et les modalités du PO Sync ;
- un guide détaillant la mise en œuvre de la mesure de la valeur à travers le WSJF.

Nous avons aussi des guides pour expliquer l'utilisation de RTC (l'outil équivalent à Jira, mais chez IBM) dans un contexte SAFe.

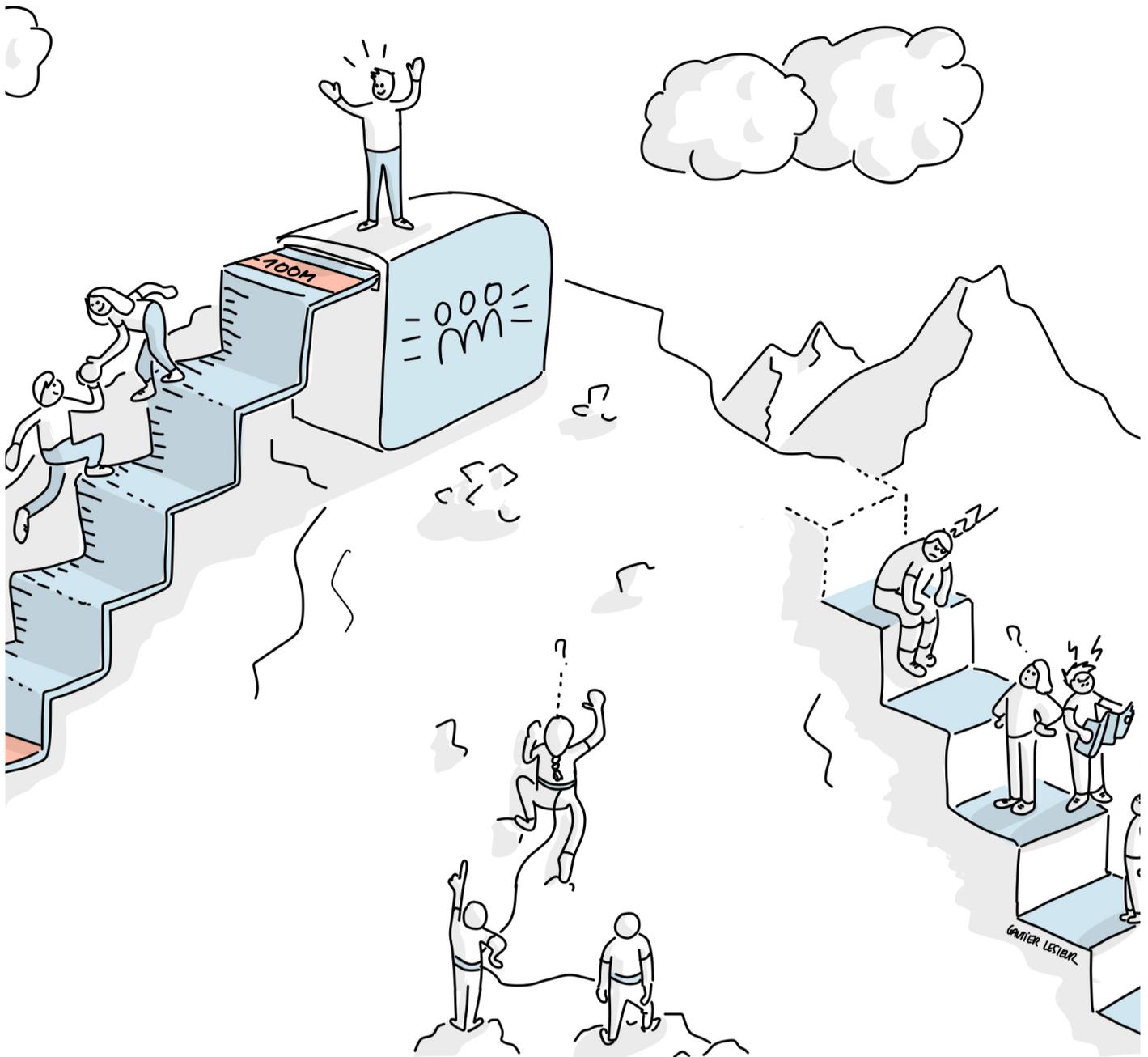
Il y a nécessairement un lien entre ce chapitre et les deux précédents sur la formation et la communication. En effet, les éléments de méthode créés lors de ce chantier d'instanciation pourront faire l'objet d'une rapide présentation lors des formations, ou bien encore faire l'objet d'articles de communication.

Trois conseils pour terminer :

- ce chantier d'instanciation ne doit surtout pas vous amener à re- décrire toute la méthode ce qui serait un travail considérable, peu utile et qui vous bloquerait dans l'évolution vers les nouvelles versions de SAFe ;
- ne faites pas de ce chantier un préalable à votre lancement. Il est préférable d'accumuler de l'expérience en lançant rapidement votre premier train plutôt que de différer ce démarrage en cogitant « en chambre » sur les évolutions à apporter au référentiel.
- enfin, posez-vous toujours la question de la véritable pertinence d'adapter le cadre. Le fait qu'il soit quasiment devenu un standard facilite la relation avec vos fournisseurs, vos partenaires : vous parlez un langage commun. Cette standardisation aide aussi les recrutements, avec un principe de « badge » accolé au système de certification qui permet d'identifier les compétences au moins théoriques des candidats. Enfin, en respectant le standard, vous n'avez nullement besoin d'adapter les formations. Toute instanciation a donc un coût qui doit être bien pesé par rapport au gain. L'exemple de Scrum est à considérer. Devenu un standard du développement agile, il est le plus souvent appliqué à la lettre.

6

Comment déployer SAFe® ? *par la mesure*



« Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas » *William Edwards Deming*

Dans les premiers chapitres, vous pourrez lire qu'afin de lancer votre premier train vous devez avoir une roadmap assez claire du plan de formation, du plan de communication et de l'instanciation de la méthode qui seront mis en œuvre par la suite.

Attention : il ne s'agit pas d'appliquer un cycle en V au déploiement d'une méthode agile. Il n'est pas dit que vous devez avoir un plan détaillé de toutes vos actions pour l'année à venir. Surtout pas !

Dans les premiers chapitres, vous pourrez lire qu'afin de lancer votre premier train vous devez avoir une roadmap assez claire du plan de formation, du plan de communication et de l'instanciation de la méthode qui seront mis en œuvre par la suite.

Attention : il ne s'agit pas d'appliquer un cycle en V au déploiement d'une méthode agile. Il n'est pas dit que vous devez avoir un plan détaillé de toutes vos actions pour l'année à venir. Surtout pas !

Mais vous devez avoir activé les premiers éléments de votre roadmap. Cette dernière définira pour les premiers mois :

- les populations à former, à quoi et dans quel espace-temps,
- vers qui communiquer et sur quels sujets,
- que prendre dans la méthode dans un premier temps, et par la suite,
- et d'autres éléments qui seront abordés dans ce chapitre et dans les suivants.

Cette roadmap, nécessairement imparfaite, devra être affinée sur la base de vos premiers retours du terrain. Puis périodiquement mise à jour.

Pour revenir au sujet de ce chapitre, avant de lancer votre premier train vous devez aussi définir les métriques qui vous permettront d'évaluer si votre déploiement de SAFe « prend ». Pourquoi le faire avant ? Parce qu'après, il sera trop tard.

Déployer SAFe va nécessairement vous consommer de l'énergie et du temps. Vous aurez – et c'est bien humain – envie de défendre votre investissement. Si vous définissez a posteriori les critères de succès de l'opération, vous ne serez pas objectif, suivant le principe – maintes fois constaté – du « biais de confirmation ». Vous chercherez à défendre vos actions et vous oublierez inconsciemment les informations qui ne vont pas dans ce sens.

Alors définissez par avance les mesures qui vous permettront de valider que le déploiement de SAFe se passe bien.

Pour réussir cette identification, nous nous sommes inspirés de la méthode de l'Impact Mapping, mais en l'adaptant pour l'occasion.

Un des sujets de discussion a été : « que mettre au niveau du but de l'impact map ? ». En effet, le but final n'est pas de « mettre en œuvre SAFe », mais d'obtenir les résultats attendus de cette mise en œuvre de SAFe.

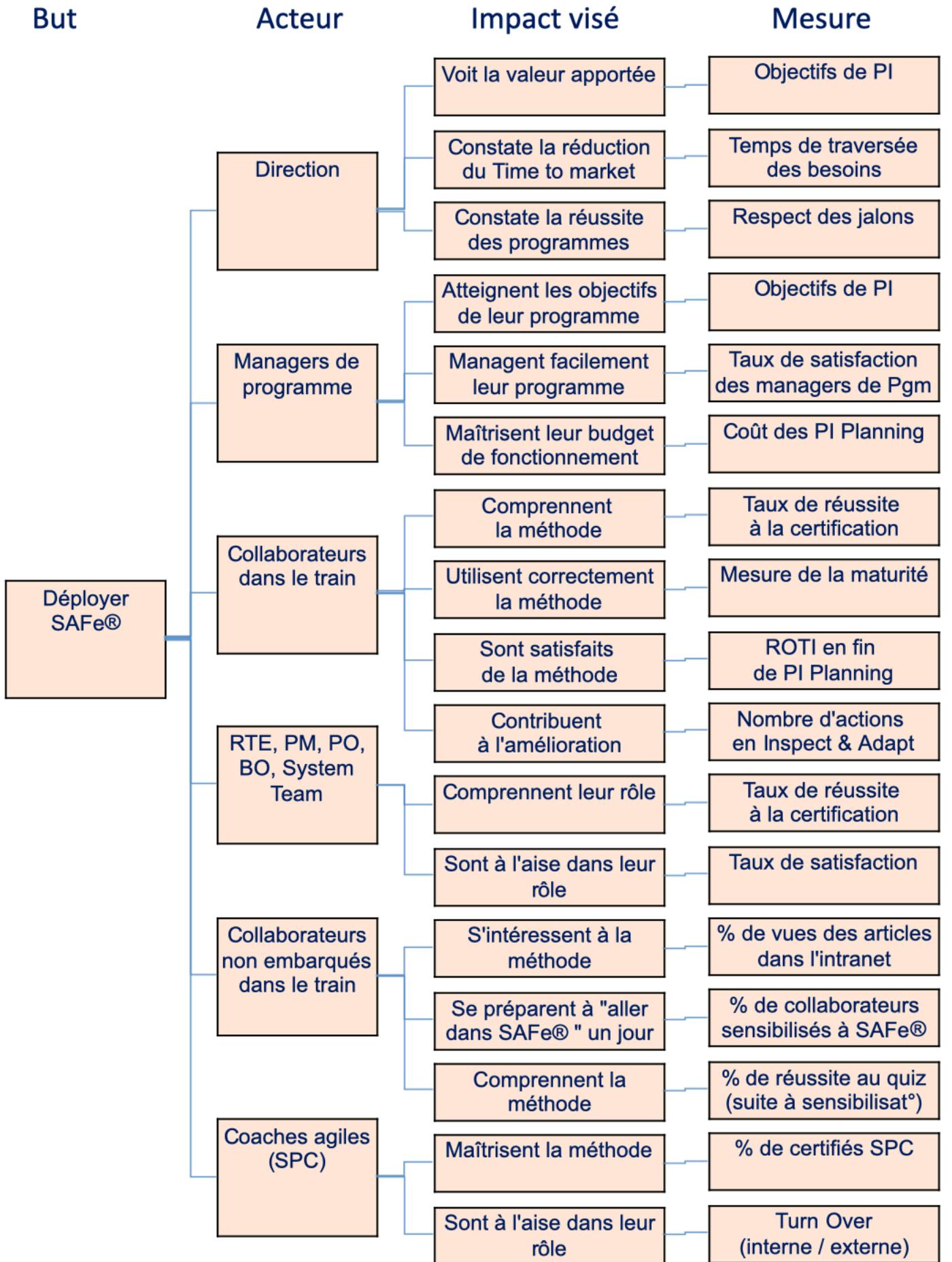
Il serait donc tentant de mettre comme but : « améliorer la qualité des produits » ou « réduire le time to market » ou encore « accroître la satisfaction des utilisateurs », ...

Cependant, il est fort probable que vos acteurs ont des attentes très différentes envers le déploiement de SAFe : peut-être que la direction attend la « réduction du time to market », que les collaborateurs attendent « un travail plus collaboratif » et que les managers « une meilleure relation avec les métiers » (N.B. : ce ne sont que des illustrations).

Remettez donc au niveau du « but » l'objectif initial, déployer SAFe.

Vous pourrez toujours préciser au niveau de chaque acteur, l'impact attendu par le déploiement de SAFe.

Voici à quoi nous sommes arrivés après un atelier de brainstorming:



Petit détail : dans certains "Impact Map", les acteurs sont remplacés par les personae pré-identifiés.

Ici, ce n'est pas le cas. Les acteurs que nous avons définis ne sont pas les personae présentés dans le chapitre 4 sur la communication.

En effet, ces derniers sont plus génériques et transverses à l'ensemble des acteurs de l'Impact Map.

Bien sûr, on trouvera essentiellement des early adopters parmi les coaches SPC. Par contre, au sein des collaborateurs embarqués dans le train, on pourra rencontrer des attentistes, des inquiets, des opposants et des neutres. Il en sera de même chez les autres acteurs.

Les personae génériques se superposent donc aux acteurs de cet impact map.

Si on met en synthèse les indicateurs suivis, ils couvrent différentes dimensions :

- la performance (valeur, time to market, ...),
- les compétences (réussite à la certification, quiz, ...),
- l'adhésion / la satisfaction (ROTI, ...),
- la maturité / l'amélioration (matrice de maturité, actions de l'Inspect & Adapt, ...),
- le coût de la méthode (coût des PI Planning).

Ces indicateurs devront être analysés régulièrement pour suivre l'état de la mise en œuvre de SAFe. Même avec dix trains opérationnels, nous restons toujours sensibles au moindre ROTI de PI Planning un peu plus bas que les autres, ou à toute autre information qui peut venir enrichir nos indicateurs de suivi.

En conclusion de ce chapitre : si vous avez lancé votre plan de formation et votre plan de communication, si vous avez déterminé ce que vous allez dans un premier temps utiliser dans le cadre méthodologique et si vous avez une bonne idée de quelles mesures réaliser pour s'assurer du bon déroulement de votre déploiement de SAFe, vous avez beaucoup d'éléments pour démarrer votre premier train.

7

Comment déployer SAFe® ? *en identifiant son premier train*



« Si vous prenez le mauvais train, il est inutile
d’arpenter les couloirs dans la bonne direction »

Dietrich Bonhoeffer

Dans les chapitres précédents, nous avons vu qu'il est nécessaire de préparer son plan de déploiement en planifiant les actions de formation et de communication, en déterminant le niveau souhaité de mise en œuvre du cadre et en établissant de manière prévisionnelle les indicateurs qui permettront de mesurer le succès de ce déploiement et de réagir en cas de difficultés.

En parallèle, il s'agira d'identifier quel train lancer en premier.

SAFe définit un train comme une « équipe d'équipes agiles et d'autres parties prenantes », pérenne (plus exactement long lived), auto organisée. Un train fait approximativement de 50 à 125 personnes. Les équipes sont « cross fonctionnelles » et ont les capacités nécessaires pour définir, planifier, s'engager, implémenter, tester, délivrer les nouvelles fonctionnalités.

Un train délivre de la valeur, sinon on ne peut pas planifier sa production. Il informatise donc logiquement un processus, ou un chaînon d'un processus, ou bien encore plusieurs processus qui s'enchaînent.

L'organisation en train se justifie lorsqu'il y a un degré d'interdépendance fort entre les équipes du train. A contrario, il est préférable qu'un train soit le plus autonome possible, et donc le moins dépendant du reste du système. Voilà pour les principes théoriques associés à un train.

Mais d'autres facteurs jouent dans la détermination du périmètre d'un train. Le fonctionnement du train sera alors potentiellement moins efficace, mais ce sont des facteurs auxquels il est malaisé de déroger :

- en premier lieu les aspects organisationnels. Il est difficile d'imaginer bouleverser l'organisation avant même d'avoir démontré l'apport de SAFe. Il faudra donc certainement faire avec l'organisation existante et en particulier les centres budgétaires ;
- la géographie des équipes est aussi un aspect important. Certaines entreprises déterminent leurs trains en fonction de cette localisation géographique pour minimiser le coût des cérémonies (en particulier du PI Planning et de l'Inspect&Adapt). Mais la contrepartie est que cela crée le plus souvent des dépendances entre trains. Dans ce cas, ce sont les pratiques de SAFe associées à la « Large Solution » qui permettront de coordonner ces trains ;
- enfin les systèmes sous-jacents peuvent aussi jouer dans la détermination du périmètre d'un train. Même si d'un point de vue logique un train peut contenir des applications en Java, en SAP, du Big Data, de la BI, ... il ne sera pas forcément aisé d'associer dans un même train des compétences aussi différentes.

Comme précisé en introduction, la taille du train est un élément important :

- en deçà de 30 personnes, il est rarement opportun de mettre en œuvre un train. Il est plus pertinent de rester organisé en Scrum et d'utiliser le Scrum de Scrum pour coordonner les équipes ;
- au-delà du nombre de Dunbar (150 personnes), il devient difficile d'organiser les PI Planning, le rôle du RTE devient complexe, les équipes ne se connaissent pas.

D'autres facteurs peuvent aider à identifier le premier train. Peut-être la direction a-t-elle déjà idée du premier train sur lequel déployer SAFe ? Dans ce cas, le choix s'impose sans doute de lui-même.

La proportion d'early adopters (se reporter au chapitre 4) est également une information intéressante. Il est toujours plus facile de lancer un train avec des personnes enthousiastes à l'idée de passer à SAFe qu'avec des opposants à la méthode.

Le lancement d'un nouveau programme peut aussi être une bonne opportunité pour un premier train. En effet, c'est souvent l'occasion de faire travailler ensemble des équipes qui n'avaient pas l'habitude de le faire. Par ses différentes pratiques, SAFe offre une panoplie d'instruments qui facilitent le travail collectif. Le programme ayant un début et une fin, on ne respectera plus - par contre - le principe d'un train long lived.

Comme premier train, j'ai le plus fréquemment rencontré la refonte d'un processus dématérialisé à destination des internautes. En général, les équipes travaillaient précédemment en agile pour le front et appelaient des services développés en cascade par des équipes back. Mais la réécriture complète du processus nécessite alors de faire travailler ces équipes de manière plus imbriquée, selon les mêmes méthodes et mêmes cadences. SAFe apparaît comme une solution naturelle pour opérer cette transformation de la manière de travailler.

Tout ceci montre que la détermination du premier train est principalement une affaire de compromis. Une petite phrase intéressante se glisse dans le livre « SAFe® Distilled » : scinder une chaîne de valeur en train est plus un art qu'une science.

Enfin, l'Implementation Roadmap présente une démarche pour identifier ses trains en découpant préalablement son système d'information en chaînes de valeur. Cette démarche, séduisante sur le papier, a – de mon point de vue – l'inconvénient de nécessiter du temps, une bonne compréhension de SAFe et une très forte connaissance de l'ensemble du SI voire des processus Métier.

On peut opposer à cette démarche une approche plus empirique basée sur le lancement rapide de premiers trains, l'ajustement régulier du périmètre de ces trains et la capitalisation au plus tôt de l'expérience nécessaire pour lancer les trains suivants.

Il pourra par contre en résulter une urbanisation insatisfaisante des trains, avec trop d'adhérences entre eux. Tôt ou tard, un atelier sur les chaînes de valeur sera nécessaire. C'est un choix de le faire en amont, en partant sur de bonnes bases mais en différant l'apport d'expérience, ou de le faire en aval, en se basant sur cette expérience accumulée quitte à vivre jusque-là avec des trains imparfaitement structurés.

8

Comment déployer SAFe® ? *en lançant son premier train*



« Sachez brûler vos vaisseaux comme Hernan Cortès » *Expression populaire*

Dans le chapitre précédent, nous avons vu les critères qui permettent d'identifier un train. Ces critères sont difficiles à respecter dans leur totalité ce qui amènera à devoir assumer des compromis.

Dans le chapitre ci-dessous, nous partirons du principe que vous avez déterminé quel sera votre premier train. Et que vous êtes prêt à le lancer.

Il convient en premier lieu de bien définir ce train.

Définir le train

Pour cela, l'Implementation Roadmap de SAFe propose un canevas dont les éléments essentiels paraissent ceux-ci :

La vision associée au train

La proposition dans l'Implementation Roadmap est de s'appuyer sur le modèle d'elevator pitch de Geoffrey Moore, présenté dans son livre "Crossing the Chasm". La vision se formule ainsi :

- a. **Pour** les clients
- b. **Qui** sont insatisfaits par / ont le besoin de
- c. **Le** produit
- d. **Est** une catégorie de produit
- e. **Qui** fournit un bénéfice clé / une raison d'acheter
- f. **Contrairement** au produit actuel / aux produits concurrents
- g. **Notre produit** fournit les fonctionnalités clés suivantes

Voici un exemple de vision d'un train, adapté d'un cas réel :

Pour les usagers qui souhaitent réaliser par internet l'ensemble de leurs démarches , le nouveau service d'inscription et d'ouverture de droits est un service en ligne qui ne nécessite aucun déplacement ni envoi de courrier contrairement au processus antérieur.

Notre produit permet aux usagers :

- de bénéficier d'une aide en ligne
- de télécharger leurs justificatifs
- de disposer en ligne des comptes-rendus d'entretien avec leur conseiller.

Cet exercice de formalisation peut paraître superficiel en apparence, mais il est peu coûteux et s'astreindre à définir la vision du train permettra de limiter les interférences lorsque vous aurez lancé plusieurs trains, avec potentiellement des problèmes d'adhérences entre eux.

Cette vision pourra évoluer dans le temps (ex. : nouveaux clients, nouvelles fonctionnalités, ...).

Préciser le périmètre des processus opérationnels (au sens « Métier ») couverts par le train

Si vous disposez déjà d'une cartographie de vos processus métier, cela facilitera l'identification des processus opérationnels couverts par le train. Rapprocher trains et processus opérationnels permet de centrer les trains sur la valeur.

De surcroît, lorsque plusieurs trains seront à l'œuvre, et que des adhérences inter-trains se feront jour, comparer la couverture des processus opérationnels permettra d'identifier d'éventuelles zones de recouvrement et de lancer – si nécessaire – un travail de ré-urbanisation des trains.

Identifier les membres du train

L'étape suivante consiste à déterminer la composition du train.

Il s'agit d'affecter les individus aux rôles standards de SAFe de niveau « programme » (« essential » en version 5.0 de SAFe) :

- Product Managers,
- RTE,
- Business Owner,
- System Architect

et de niveau « équipe » (à nouveau « essential » en version 5.0 de SAFe, sans notion d'équipe de développement) :

- Product Owners,
- Scrum Masters,
- Développeurs

y compris en introduisant des rôles supplémentaires si ceux-ci s'avèrent indispensables. En effet, selon les cas de figure, certaines entreprises souhaiteront ajouter par exemple des testeurs, des Business Analysts, des UX ou des UI, ... Attention cependant à ce que la superposition de rôles plus traditionnels sur les rôles SAFe ne nuise au bon fonctionnement – pour plus d'informations, se reporter au chapitre sur l'instanciation de SAFe.

Une fois cette identification faite, une matrice de ce type peut être réalisée :

Nom Equipe	Rôle	Nom	Prénom	Niveau de connaissance de l'agilité et de SAFe	Autres éléments ...
Programme	Business Owner				
Programme	RTE				
Programme	PM 1				
Programme	PM 2				
Programme	PM 3				
Programme	System Architect				
Programme	Autre rôle				
Programme	Autre rôle				
Equipe 1	Product Owner				
Equipe 1	Scrum Master				
Equipe 1	Developpeur 1				
Equipe 1	Developpeur 2				
Equipe 1	Developpeur 3				
Equipe 1	Autre rôle (ex. U.I.)				
Equipe 1	Autre rôle (ex. B.A.)				
Equipe 2	Product Owner				
Equipe 2	Scrum Master				
Equipe 2	Developpeur 1				
...	...				
Equipe 3	Product Owner				
...	...				
System Team	Rôle 1				
...	Rôle 2				
Shared Services	Rôle 1				
	Rôle 2				

Si nécessaire, un trombinoscope des membres du train pourra être élaboré.

Préalablement à la réalisation de ce tableau, il faudra déterminer si l'organisation du train se base sur des équipes Composants, des équipes Features, ou un mélange des deux, sachant que l'approche prônée par l'agilité est l'organisation en équipes Features.

Pour faire ce tableau, je suis parti du principe que les équipes étaient en Scrum. Si elles sont en Kanban, le tableau sera à adapter.

Former les membres du train

Afin que le train démarre dans les meilleures conditions, il convient de mesurer la maîtrise par les équipiers des principes agiles, de Scrum / Kanban et de SAFe. Nous recommandons qu'au moins 10% des membres du train soient formés à SAFe, dont tous les rôles critiques. C'est vraiment un seuil minimal : un pourcentage plus élevé est préférable.

Tous les autres collaborateurs embarqués dans le train devront avoir une sensibilisation à SAFe. Celle que nous réalisons dure ½ journée.

Pour en savoir plus, se reporter au chapitre consacré à la formation.

Elaborer l'agenda

Fixer très tôt la date du premier *PI Planning* est une bonne façon d'éviter de reporter le lancement du train. En effet, jusqu'au déroulement de cette cérémonie risquent d'apparaître plein de bonnes et surtout de mauvaises raisons pour différer. Alors fixer la date du *PI Planning* est - tel Hernán Cortés à la conquête de l'Amérique - une façon de « brûler ses vaisseaux ».

La durée des itérations (2 semaines en standard dans SAFe, 3 dans mon entreprise), ainsi que le nombre d'itérations dans un *Program Increment* (5 dans SAFe, 4 dans mon entreprise) devront aussi être déterminés.

Ce rythme devra ensuite rester stable de *PI* en *PI*. Cependant, de manière pragmatique, on pourra marginalement l'adapter pour tenir compte de périodes particulièrement creuses (ex. congés de Noël). Dans ma société, on arrive ainsi à quatre *PI Planning* par an pour l'ensemble de nos trains.

Comme nos dates de *PI Planning* coïncident peu ou prou avec le début des

trimestres, nous parlons de "saisons" pour nos *Program Increments*.

En fixant ce cadencement, il devient possible de caler la date du premier *Inspect & Adapt* et du deuxième *PI Planning*. En poursuivant la démarche, on fixera l'agenda annuel du train, ce qui facilitera le traitement des aspects logistiques (salles, déplacements, ...). Chaque semaine se déroulent les *Scrum de Scrum* (la réunion du RTE et des *Scrum Masters*, généralement cadencée sur la base de 2 réunions par semaine). Il conviendra de déterminer la plage horaire de cette cérémonie. Chaque semaine se déroulent aussi les *PO Sync* (la réunion des *Product Managers* et des *Product Owners*, en général une réunion par semaine). Même principe.

Quant à la *System Demo*, elle se déroule à chaque fin d'itération.

En procédant ainsi sur l'ensemble des cérémonies, il devient possible d'avoir une visibilité suffisante pour permettre aux différents acteurs de s'organiser.

Ce travail sera aussi l'occasion d'harmoniser les instances. Un des risques lors du déploiement de SAFe est de superposer les cérémonies avec les instances existantes. Il sera nécessaire de faire le ménage et de réaliser une convergence des réunions afin d'avoir le moins de redondance possible.

Planifier les actes de communication

Comme présenté dans le chapitre sur la communication, celle-ci est fondamentale dans une démarche de déploiement de SAFE.

La date de votre premier PI Planning étant fixée, vous pouvez préparer vos actions de communication.

Ainsi, si vous avez prévu un article dans l'intranet, autant le rédiger par avance pour le diffuser au bon moment.

Si vous n'anticipez pas cet aspect, vous serez pris par le quotidien :

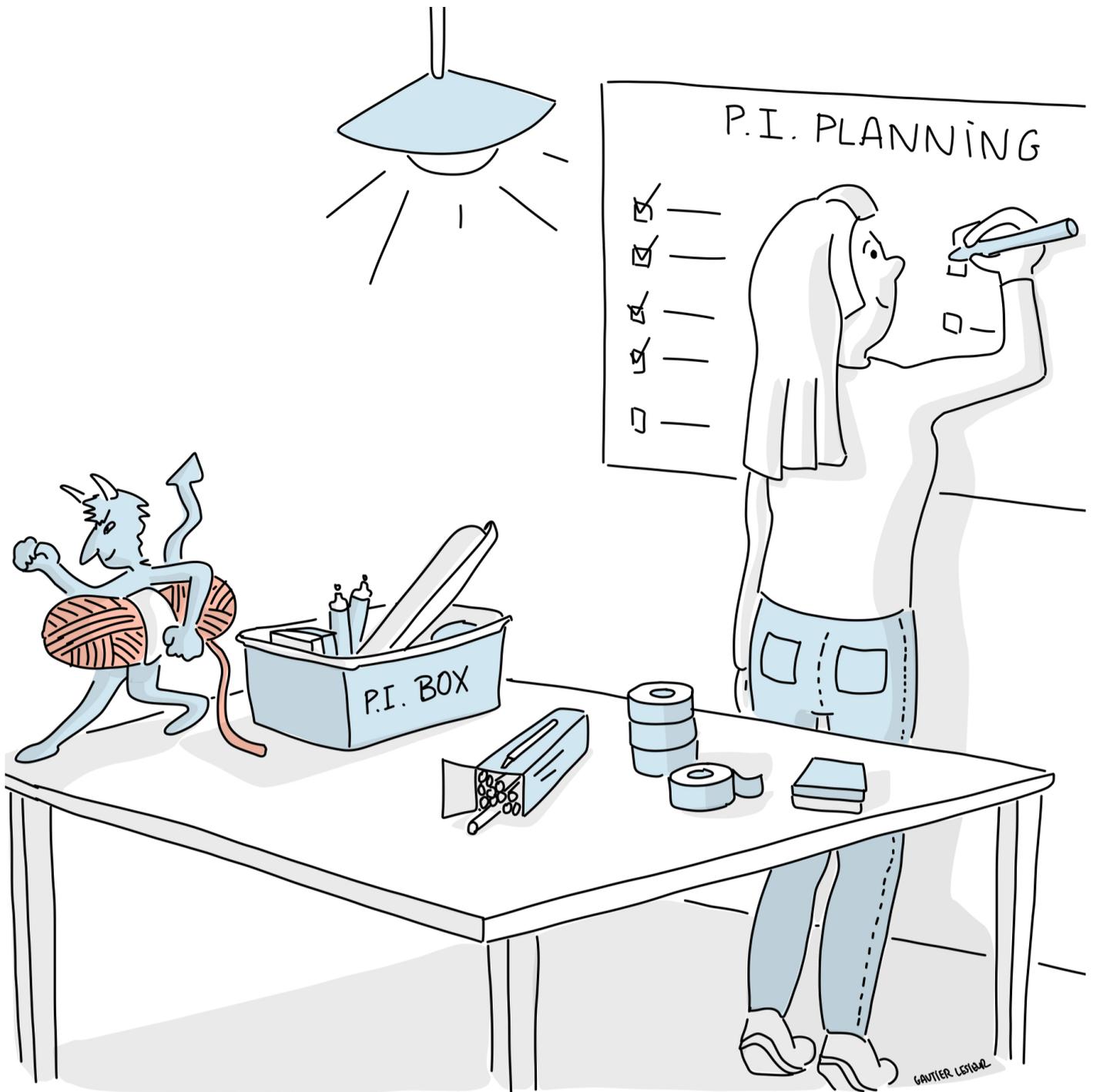
- l'information qui devait paraître juste après le PI Planning ne sera toujours pas publiée plusieurs jours après ;
- quelques semaines plus tard, vous vous direz qu'il vaut mieux finalement attendre le deuxième PI Planning ;
- à nouveau pris par la préparation de cet événement, vous penserez qu'au fond cette publication n'a plus d'intérêt ;
- ... et aucune communication ne sera faite.

N'avons-nous pas tous déjà connu ce syndrome sur d'autres projets ?

La communication peut faciliter grandement un déploiement, mais elle engendre aussi des coûts : il est nécessaire de la planifier.

9

Comment déployer SAFe® ? *en préparant son premier PI Planning*



« Le diable se cache dans les détails » *Friedrich Nietzsche*

Le premier événement d'un train sera son premier PI Planning.

Cette cérémonie est largement décrite dans la littérature relative à SAFe. L'objet du chapitre ci-dessous n'est pas d'en décrire le déroulement, mais la préparation.

En effet, « le diable se cache dans les détails » : réaliser un PI Planning ne pourra se faire en improvisant. La planification est essentielle. Cet article reprend donc de manière opérationnelle les différents sujets à traiter pour que le PI Planning se déroule efficacement.

Ces sujets sont traités par thématique, avec une échéance, une action, un acteur et éventuellement un commentaire.

Tout d'abord la logistique

Un PI Planning est un événement collectif qui réunit en un seul lieu des équipes potentiellement distantes avec l'objectif de produire et valider en 2 jours le plan du Program Increment à venir.

Un grain de sable dans les rouages peut facilement rendre un PI Planning improductif. Voici les actions que nous vous conseillons de mener.

Elles seront bien sûr à enrichir, adapter ou simplifier en fonction de votre propre contexte.

Echéance	Action	Acteur	Commentaire
Au plus tôt	Réserver la salle de PI Planning une fois la date de la cérémonie fixée	RTE	Prévoir une grande salle avec des affichages muraux possibles
	Si besoin, réserver des salles supplémentaires	RTE	Des équipes peuvent avoir besoin de s'isoler à certains moments du PI Planning
	Si besoin, réserver des salles de visio-conférence	RTE	
	Réserver la « boîte de PI Planning » (voir plus bas)	RTE	
	Pour chaque équipe, déterminer les participants du PI Planning	RTE	
	Déterminer les participants pour chaque fournisseur du train (autres trains, équipes hors du train, centres de service, ...)	RTE	
1 mois avant	Inviter les participants du PI Planning	RTE	
	Déterminer le plan des tables	RTE	Organiser la proximité des équipes en fonction de la quantité supposée des échanges
	Planifier une sensibilisation au PI Planning pour les participants	RTE	
1 semaine avant	Animer la sensibilisation au PI Planning	RTE	
	Vérifier le fonctionnement du microphone	RTE	
	Identifier 2 à 3 personnes pour aider le RTE à préparer la salle	RTE	
	Effectuer les demandes de boissons et nourriture (café, plateaux repas, ...). Organiser le dîner du 1 ^{er} soir.	RTE	
	S'assurer des règles d'ouverture / fermeture des salles	RTE	
2 jours avant	Préparer la salle de PI Planning (voir plus bas)	RTE	
	Imprimer les feuilles pour les ROTI	RTE	
	Identifier la personne qui sera gardien du temps	RTE	
La veille	Vérifier le bon fonctionnement des rétroprojecteurs	RTE	

Les entrants

La qualité d'un PI planning dépend en grande partie de la valeur des entrants. C'est tout particulièrement le cas des features et des enablers.

Ci-joint une check-list afin d'arriver en PI planning avec une qualité suffisante des entrants.

Echéance	Action	Acteur	Commentaire
1 mois avant	Définir l'agenda précis du PI Planning	RTE	
	Diffuser aux contributeurs les consignes de préparation des présentations	RTE	Modèle, etc.
	Initialiser le support de présentation qui sera utilisé lors du PI Planning	RTE	
	Définir et prioriser les Features avec le Métier	PM	
	Définir et prioriser les Enablers	Architectes	
	Partager les Features et Enablers avec les équipes	PM / Arch.	
1 semaine avant	Préparer et prioriser les User stories de l'équipe	PO	
	Déterminer la capacité à faire, pour chaque itération	Equipes	
	Raffiner le backlog et faire une macro estimation	PO	
	Alerter en cas de périmètre incompatible avec la capacité à faire	Equipes	
	S'assurer que l'introduction est prête	RTE	Intervention du RTE ou du manager de programme s'il existe
	Diffuser l'ordre du jour du PI Planning aux participants	RTE	
2 jours avant	Identifier les participants de la revue des arbitrages (management Revue & Problem Solving)	RTE	
	Consolider les transparents reçus, qui doivent couvrir : le contexte métier, la vision produit, la roadmap, les Features, la vision Architecture, la Roadmap Architecture, les Enablers, les exigences non fonctionnelles et toutes autres informations nécessaires (pratiques de développement, planning des itérations et des prochains PI, planning des cérémonies au sein du PI, consignes des ateliers, ...)	RTE	
La veille	Saisir les Features dans l'ALM (IBM RTC dans notre entreprise)	Equipes	
	Imprimer les Features en entrée du PI planning	RTE	Imprimer en double : un pour le tableau des équipes, un pour le tableau des dépendances

La préparation de la salle

Il s'agit d'une thématique de logistique, mais dédiée à la préparation de la salle de PI Planning la veille du premier jour de la cérémonie.

Echéance	Action	Acteur	Commentaire
La veille	Organiser les tables	RTE + aides	Situer aussi les Business Owners (devant) et les observateurs (derrière)
	Afficher le plan de table	RTE + aides	
	Préparer et fixer le tableau des dépendances	RTE + aides	Equipes en ligne, itérations en colonne avec date des itérations
	Préparer et fixer les tableaux de chaque équipe	RTE + aides	Itérations en colonne, objectifs de PI, risques et dépendances
	Préparer et fixer les tableaux des risques	RTE + aides	
	Afficher les Features de manière ordonnée	RTE + aides	
	Afficher les dates des itérations	RTE + aides	
	Initialiser le support du « Scrum de Scrum » du PI Planning	RTE + aides	

La boîte de PI Planning

Nous disposons d'un certain nombre de « boîtes de PI Planning » en réserve pour les cérémonies à venir et qui permettent au RTE d'animer l'événement



Voici sa composition :

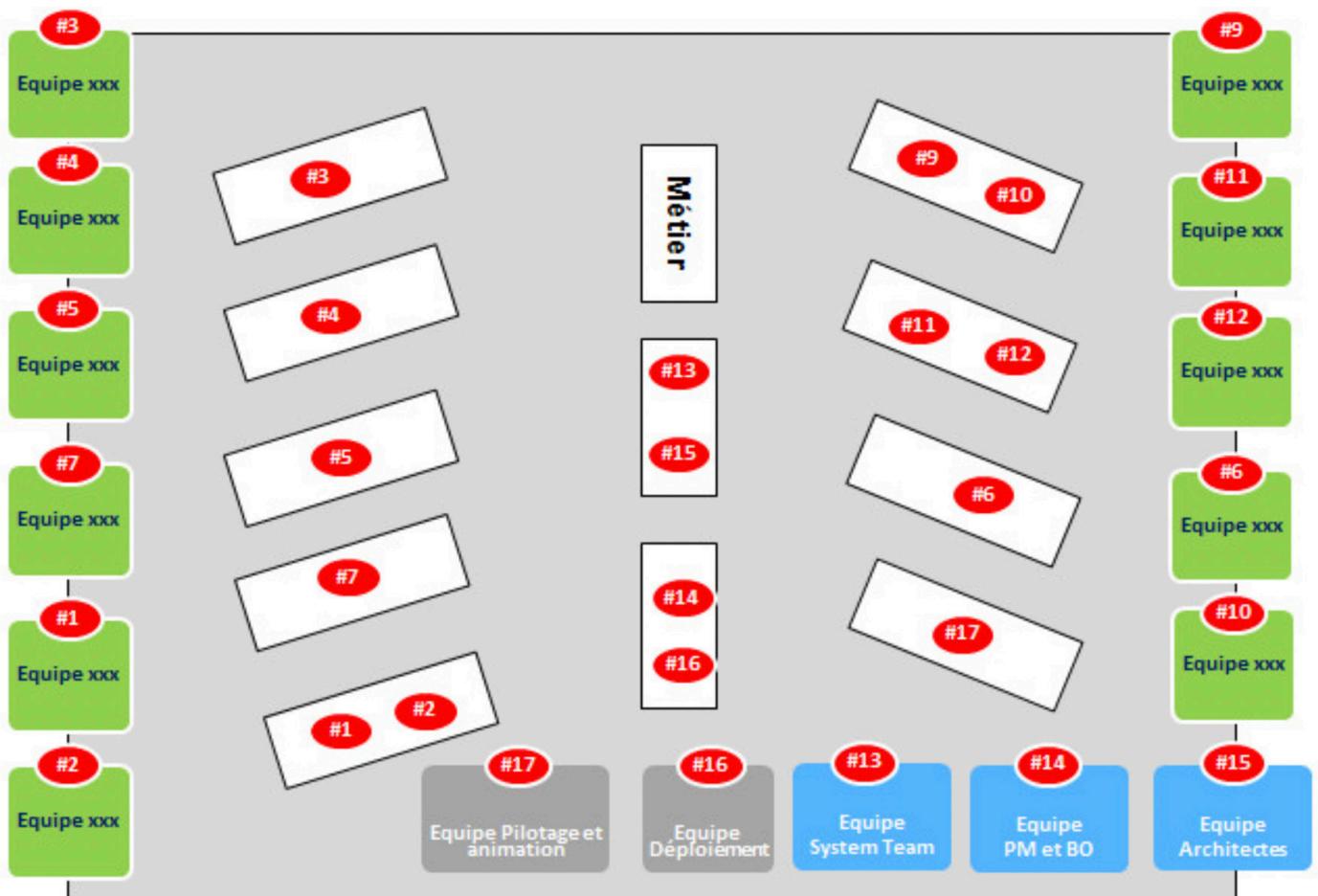
Post-it® carrés 4 couleurs
Post-it® rectangles 2 paquets de jaune standard
Petits Post-it® de couleurs
Etiquettes autocollantes (2 pages neuves + restes)
Pelote de laine
1 rouleau de Scotch® normal
1 rouleau de Scotch® à bois
Pate adhésive (ex. Patafix®)
3 paquets d'aimants
20 feutres à pointe épaisse
30 feutres autres couleurs (rouge - vert - bleu - orange)
1 paire de ciseaux
Feutres pour tableau blanc (1 par couleur : noir - bleu - rouge - vert)
Marqueurs « permanents » (1 par couleur : noir - bleu - rouge - vert)
Pastilles de couleurs
3 tubes de colle
Punaises
Agrafeuse chargée en agrafes

Le plan de tables

Le plan de tables est important car il doit permettre aux équipes d'accéder facilement à leur tableau, de minimiser les déplacements entre équipes fortement en interaction, de faciliter la circulation des Business Owners et de donner une vision générale aux équipes transverses (System team, ...).

Il sera à ajuster en fonction des caractéristiques réelles de la salle réservée pour la cérémonie.

Voici un exemple de modèle de plan de tables :



Le tableau d'équipe

Le tableau d'équipe sera à instancier en fonction du contexte de votre train. Le modèle ci-dessous correspond à un PI composé de 5 itérations (framework standard) :



Comme précisé dans le chapitre relatif à l'instanciation, nous avons adapté SAFe pour le plus souvent réaliser 4 itérations de 3 semaines dans un PI.

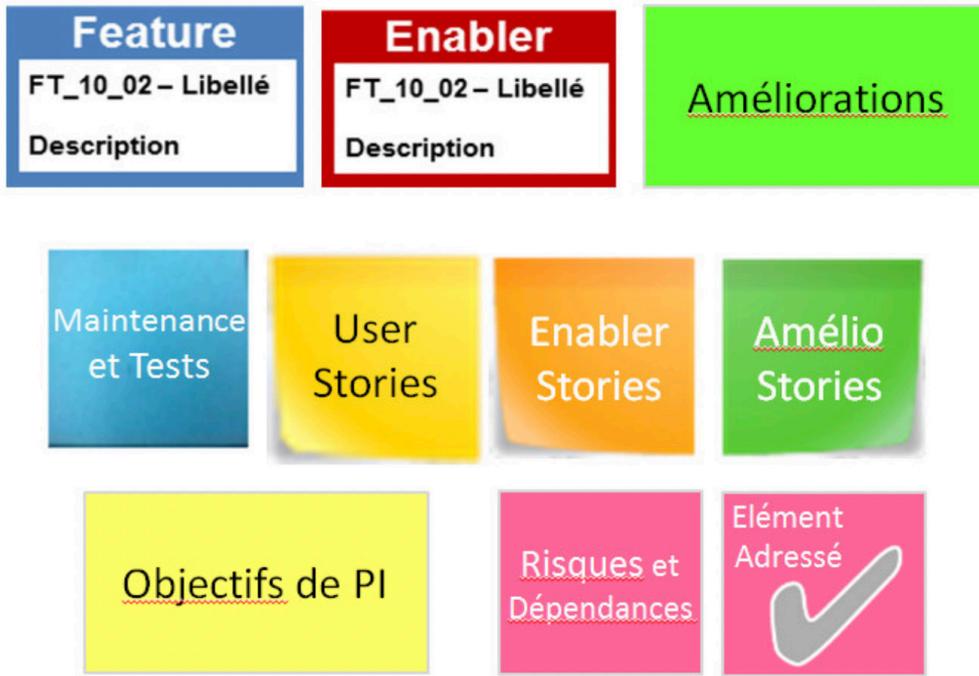
Dans ce contexte, le cadre en bas à gauche disparaît nécessairement.

La partie Objectifs de PI sera amovible pour permettre la consolidation de ces objectifs pour tout le train. Les stretch objectives (uncommitted objectives en version 5.0) devront pouvoir être distingués.

Les règles sur les « petites feuilles de papier autoadhésives amovibles »

Concernant les Post-it ou équivalents, il est déterminant que le code couleur soit connu de tous les participants au PI Planning.

Voici celui que nous avons adopté :



Le tableau des dépendances

Voici une photographie d'un tableau des dépendances alimenté lors d'un de nos PI Planning.



N.B. : notre code couleur s'est affiné avec le temps. Le tableau des dépendances ci-dessus a été réalisé avant l'adoption du code couleur présenté plus haut. Ce qu'il est intéressant de percevoir à travers ce tableau, c'est l'importance de la logistique en amont.

En effet, sur le site web qui héberge le Scaled Agile Framework, vous pourrez remarquer que le tableau des dépendances présente les équipes en ligne et les itérations en colonne. C'est d'ailleurs assez logique pour représenter la dimension temporelle de la gauche vers la droite.

Alors que dans le tableau photographié, c'est l'inverse.

Le problème est le suivant : le plus souvent, il n'y a que 4 ou 5 itérations dans un PI, mais potentiellement beaucoup plus que 4 ou 5 équipes dans un train.

Si vous respectez la méthode, vous pouvez vous retrouver avec un tableau qui dépasse la hauteur du plafond. Sur certaines photos réalisées dans d'autres sociétés, vous remarquerez une échelle qui sert à coller les "petites feuilles de papier autoadhésives amovibles" à des hauteurs dépassant la taille humaine.

Vous imaginerez aisément le temps perdu pendant la cérémonie si le tableau des dépendances n'a pas été réfléchi en amont du PI Planning pour s'adapter aux caractéristiques de la salle.

Nous sommes depuis revenus au tableau standard, ... mais lorsque le train est composé de nombreuses équipes, les lignes (équipes) sont fines et les colonnes (itérations) sont larges.

Les consignes de *PI Planning*

Nous avons consolidé dans un document des consignes pour le PI Planning, issues de notre retour d'expérience.

Ces consignes sont très opérationnelles.

Pour citer quelques exemples, elles répondent à ce type de questions :

- quel est le rôle de chacun dans le PI Planning en fonction de son rôle dans SAFe ?
- que fait une équipe lorsqu'elle identifie une dépendance avec une autre équipe ?
- comment formuler les objectifs de PI ?
- comment organiser le Scrum de Scrum qui se déroule pendant le PI Planning ?
- ...

La formation

Evidemment, la formation des équipes est un sujet crucial. Il a largement été abordé dans le chapitre consacré à ce sujet.

Disons qu'en substance, il s'agit :

- de déterminer au plus tôt le pourcentage de membres du train qu'il faudra former à SAFe, en mettant le focus sur les rôles critiques,
- de choisir le cursus le plus adapté (par exemple Leading SAFe® ou SAFe® for teams)
- de le mettre en œuvre avant le PI Planning.

Dans mon entreprise, ce travail est facilité par le fait d'avoir en interne plusieurs SPC. Sauf nécessité de débordement, nous formons nous-même nos collaborateurs. Nous n'avons donc pas la contrainte d'identifier un organisme de formation et d'intégrer ses propres disponibilités dans notre plan.

La communication

Le chapitre 4 précisait l'importance à accorder à cette dernière.

Des entreprises font filmer leur premier PI Planning pour le présenter à l'ensemble des collaborateurs. Certains de ces films sont publics et servent aussi à développer la « marque employeur ». Au-delà d'exposer le déroulement d'un PI Planning, ces vidéos, souvent très convaincantes, montrent l'engagement de l'entreprise dans une transformation agile de grande ampleur.

Si vous prévoyez une action de ce type, elle sera évidemment à planifier.

D'une part, il faudra déterminer qui sera en charge de réaliser le film.

D'autre part, le storyboard de ce film sera à écrire.

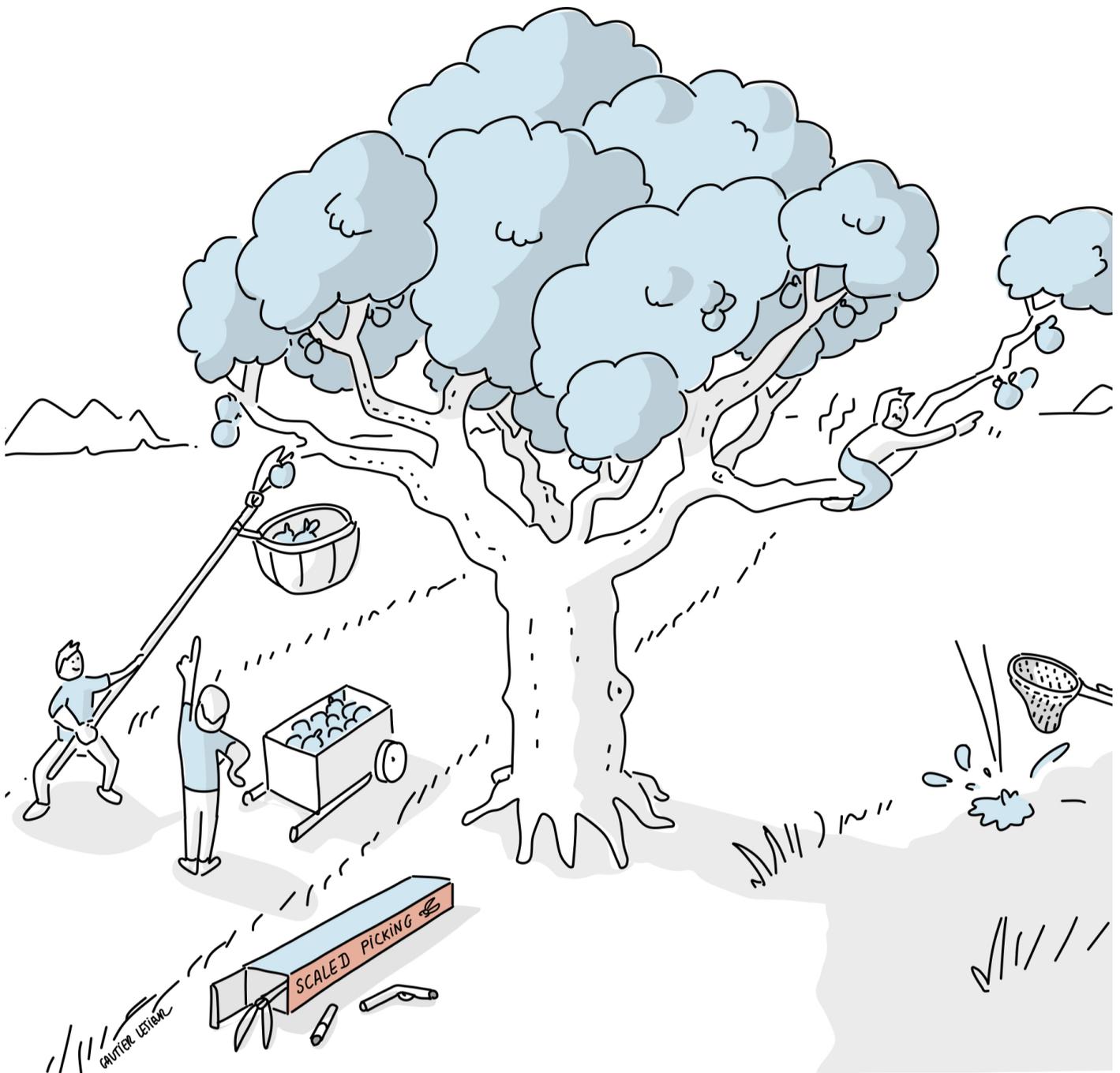
Enfin, il faudra tenir compte de l'impact de ce storyboard sur le PI Planning, soit pour réaliser des entretiens avant ou après celui-ci, ou au contraire en parallèle. Il faudra aussi savoir placer les caméramans dans la salle sans que cela ne perturbe les participants.

D'autres tâches seront à planifier : vérifier le montage, sous-titrer la bande son, ... Dans le chapitre 4, vous trouverez d'autres modalités de communication.

En tout état de cause, n'oubliez pas de prendre des photographies de l'événement : elles serviront.

10

Comment déployer SAFe® ? *en s'outillant*



« Les bons outils font les bons ouvriers » *Proverbe français*

Ce chapitre aborde la question des outils dans le cadre d'un déploiement de SAFe.

L'ALM (Application lifecycle management)

L'agilité s'appuie le plus souvent sur des principes de management visuel intégrant une relation entre les travaux à réaliser et leur matérialisation sous forme physique (post'it, ...). Mais dès lors que pour construire un produit commun il s'agit de faire travailler ensemble de nombreuses équipes parfois réparties sur plusieurs sites, un outil de gestion d'équipes agiles s'impose.

Regroupés sous le terme générique d'ALM (Application Lifecycle Management) se concurrencent des outils tels que Jira d'Atlassian, VersionOne, Targetprocess, Hansoft de Perforce, Polarion, Azure Devops de Microsoft, CA Agile Central de CA Technologies, Octane de Micro Focus, RTC d'IBM et quelques autres encore.

Pour notre part, nous utilisons RTC (Rational Team Concert) d'IBM.

The screenshot displays the IBM Rational Team Concert (RTC) interface for a project named 'Programme'. The main view is the 'Backlog P16', which shows 116 items total, with 112 loaded, 111 open, and 1 closed. The items are listed in a table with the following columns: Summary, Owned By, Status, Project Area, Filed Against, Planned For, WSJF, and Story Points. The items are organized into a hierarchy, with a tree view on the left showing folders like 'R&C - EP_08 - Enabler' and 'R&C - FT_08.00 - Prise en compte des ENF'. The table lists various tasks such as 'Impact Equipe AUDE', 'Impact Equipe Espace Recruteur', and 'Impact Equipe SDR', each with a status (Draft, Done, In Development, New) and associated project area and planned dates.

Summary	Owned By	Status	Project Area	Filed Against	Planned For	WSJF	Story Points
R&C - EP_08 - Enabler		Draft	Programme Rec	Program R&C	Roadmap R&C	0	--
R&C - FT_08.00 - Prise en compte des ENF		Draft	Programme Rec	System Team	P16 - 18SI1	0	--
Impact Equipe AUDE		Done	Programme Rec	ST Ingénierie	P13 - 17SI2	0	?? (0 pts)
Impact Equipe Espace Recruteur		In Development	Programme Rec	ST Ingénierie	Sprint 17.10 (P1)	0	?? (0 pts)
Impact Equipe SDR		In Development	Programme Rec	ST Ingénierie	P13 - 17SI2	0	?? (0 pts)
Impact Equipe Gestion-GV		Done	Programme Rec	DOPS	Sprint 17.10 (P1)	0	?? (0 pts)
Impact Equipe espace recruteur		New	Programme Rec	System Team	Sprint 17.12 (P1)	0	?? (0 pts)
Impact équipe PFC		New	Programme Rec	System Team	Sprint 17.12 (P1)	0	?? (0 pts)
Impact Espace candidat		New	Programme Rec	System Team	Sprint 17.12 (P1)	0	?? (0 pts)
Supervision fabricant espace recruteur		New	Programme Rec	System Team	Sprint 17.10 (P1)	0	?? (0 pts)
Impact-Exigence-GPS-4Equipe-referenciel		Done	Programme Rec	DOPS	P14 - 17SI3	0	?? (0 pts)
Impact mobile		Done	Programme Rec	ST Ingénierie	P13 - 17SI2	0	?? (0 pts)
Impact global projet 367 Reurbanisation ROME		In Development	Programme Rec	DOPS	P14 - 17SI3	0	?? (0 pts)
Impact-equipe-DUNE		Done	Programme Rec	ST Ingénierie	Sprint 17.04	0	?? (0 pts)
Impact espace candidat		In Development	Programme Rec	ST Ingénierie	P14 - 17SI3	0	?? (0 pts)
R&C - FT_08.00 - Mettre en place les chaines d'indus et la migration		Draft	Programme Rec	DOPS	P16 - 18SI1	0	--
R&C - FT_08.03 - COHAB - Modification du fichier QMF pour RDVA (Fabrication)		Draft	Programme Rec	Program R&C	P16 - 18SI1	0	--
R&C - FT_08.06 - COHAB - Modification du traitement des Traces SID pour SISP (Fab		Draft	Programme Rec	Program R&C	P16 - 18SI1	0	--

IBM a fait le choix de répartir les concepts portés par SAFe dans 3 outils, RDNG pour la gestion des exigences, RTC pour la gestion du changement et RQM pour la gestion de la qualité, ces 3 outils échangeant entre eux via une couche de communication appelée Jazz.

Comme nous disposons uniquement de RTC dans cette gamme d'outils IBM, nous gérons nos tests dans un autre outil (ALM12). Par ailleurs, quelques concepts présents dans SAFe ne nous sont pas accessibles car stockés dans RDNG (Thèmes stratégiques, Lean Business Case, ...) sans que cela ne soit pour l'instant gênant puisque notre mise en œuvre du niveau Portefeuille de SAFe n'embarque pas ces concepts.

Les principaux objets manipulés par nos équipes sont les epics, les features, les stories, les risques, ainsi que les tâches et les defects.

Pour les epics, features, et stories, il est possible de préciser si ce sont des enablers, et dans ce cas leur nature (infrastructure, architecture ou exploration, la conformité n'étant pas à l'époque de ce paramétrage une des catégories d'*enablers*).

SAFe Work Type:

SAFe Enabler Type:

- Enabler
- Business
- Amélioration
- NFR
- Innovation
- Infrastructure
- Architecture
- Exploration
- Unassigned

Le champ de description des Stories est libre, mais nous appliquons le plus souvent la structuration :

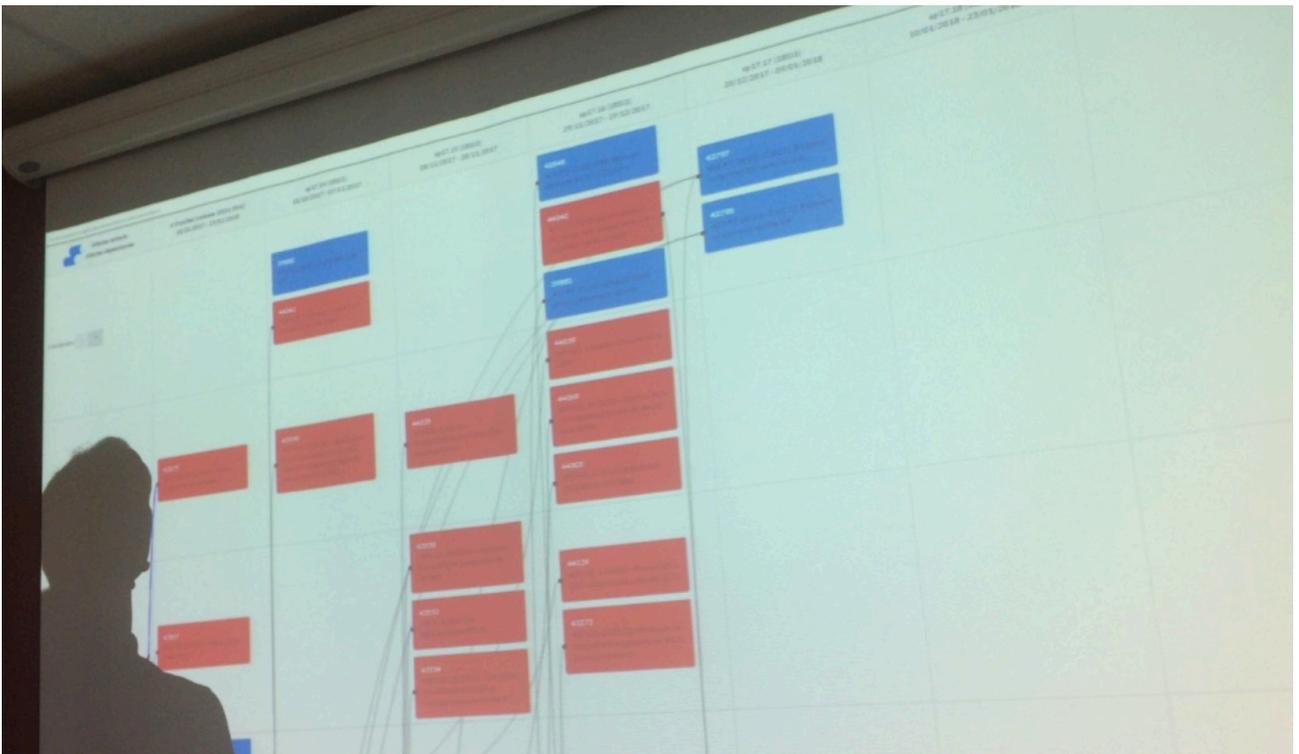
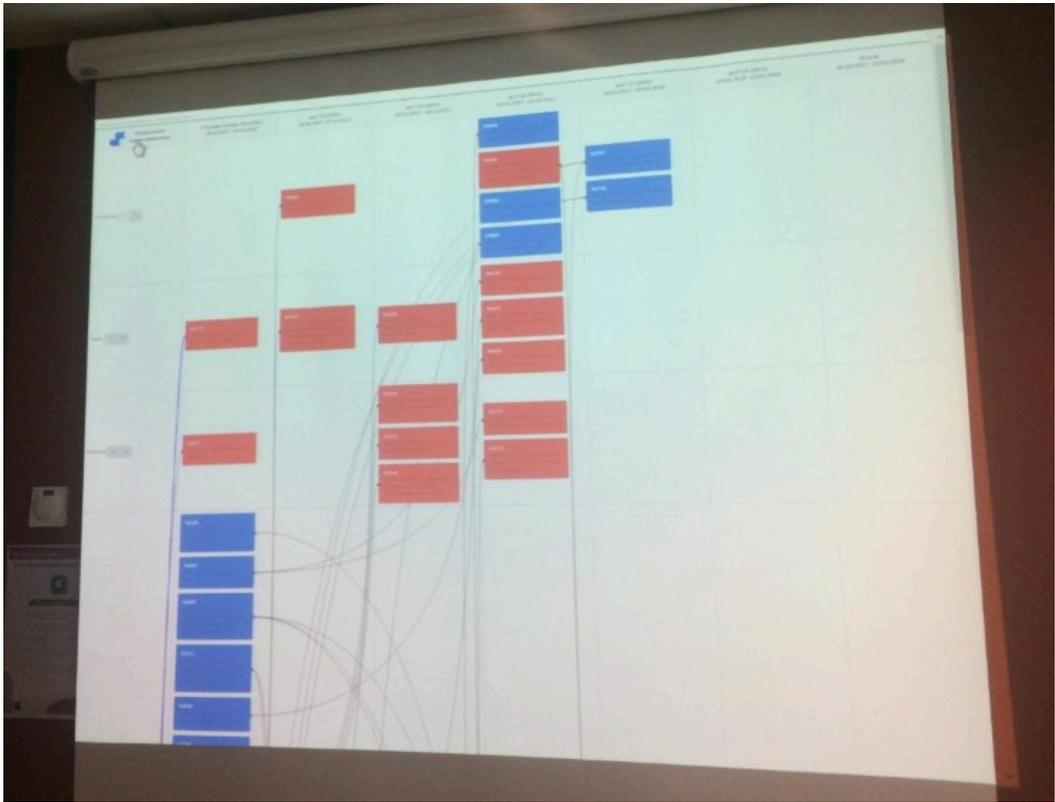
- « en tant que » ;
- « je souhaite » ;
- « afin ».

La zone d'alimentation d'un critère d'acceptation est elle aussi libre. Cependant, nous utilisons le formalisme Gherkin (cf. la 3e partie de cet article) :

- « étant donné que » ;
- « lorsque » ;
- « alors ».

Dans la version de RTC que nous utilisons actuellement, quelques concepts du cadre méthodologique ne sont pas implémentés. On peut citer par exemple les stretch objectives (uncommitted objectives en version 5.0 de SAFe).

Les dépendances ne sont pas visibles graphiquement. Plusieurs de mes collègues ont alors élaboré notre propre outil qui permet, à partir des données mises à jour dans RTC, de présenter dynamiquement un *dependency board*.



La capacité des ALM à suivre rapidement les changements de version de SAFe est un sujet important. Quel sera le premier outil à implémenter la prochaine version de SAFe ?

Autre capacité nécessaire : supporter la charge. Nous avons actuellement presque un millier d'utilisateurs de RTC.

Les possibilités d'adaptation du modèle sont aussi utiles. Nous avons ainsi pu créer de nouveaux work items, par exemple pour permettre aux équipes de formuler leurs demandes à la *System Team*.

Autre outillage majeur, les plateformes d'intégration continue.

L'intégration continue

L'intégration continue est la première pratique mise en avant dans le chapitre Built-In Quality de SAFe.

Il est en effet injouable de mettre en œuvre des itérations de 2 semaines (ou 3 dans mon entreprise comme chez environ la moitié des utilisateurs de SAFe) avec un produit « shippable » à chaque fin d'itération, sans maîtriser un processus d'intégration continue.

Nous disposons de deux plateformes d'intégration continue, une pour nos développements Java et une pour nos réalisations en JavaScript.

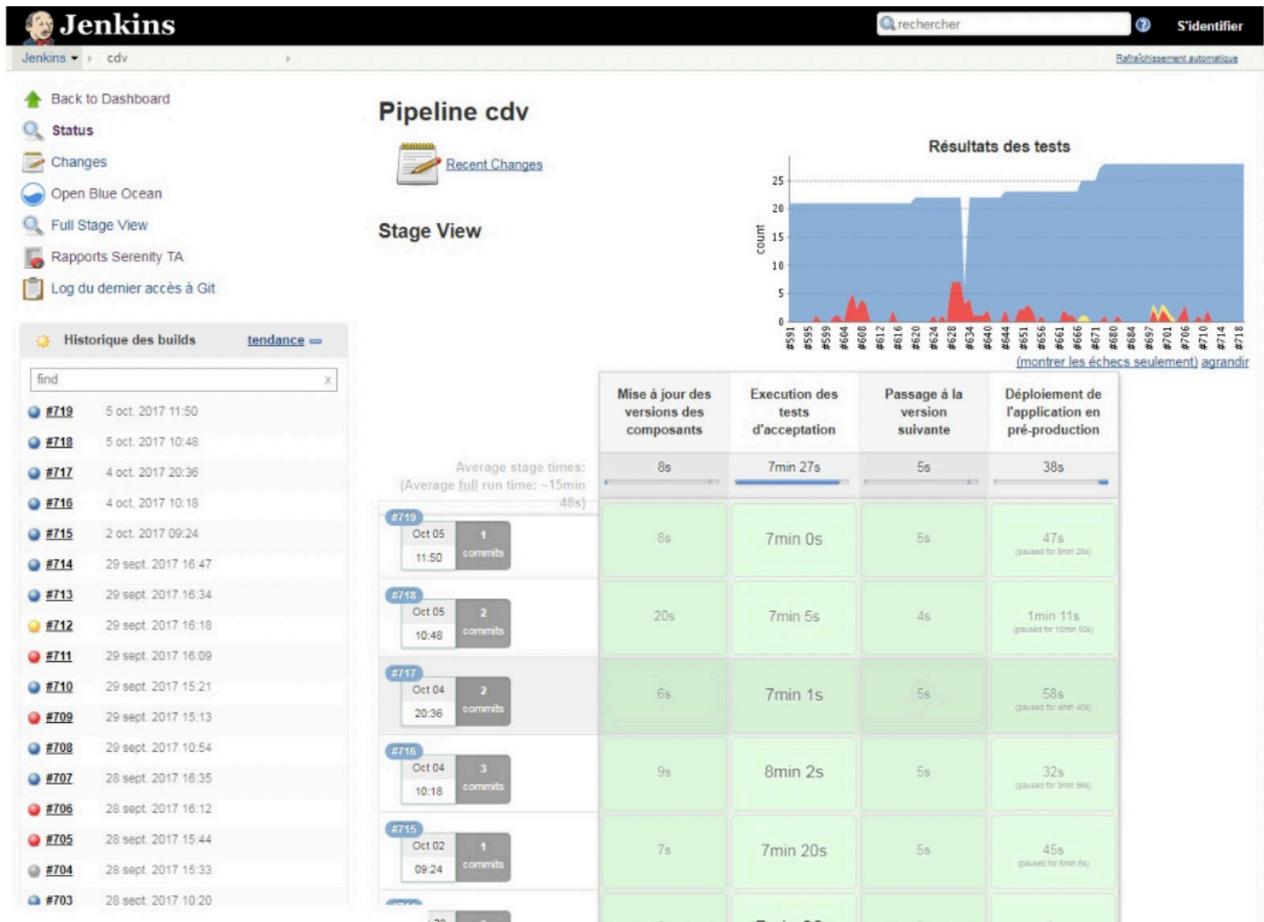
Dans les deux cas, cette intégration continue s'appuie sur Jenkins, avec Sonarqube pour la qualité du code.

Pour le développement Java, nous utilisons :

- Maven pour la construction,
- et pour les tests Serenity avec Selenium pour le BDD, PhantomJS, Rest Assured, JUnit et SoapUI

Pour le code JavaScript, sont mis en œuvre :

- npm,
- Webpack,
- Gulp.js,
- Karma pour les tests unitaires,
- Serenity pour les tests d'intégration / tests système



L'outillage de test

Les core values de SAFe insistent sur la Built-In Quality et en particulier sur le Test First dont le BDD (Behavior-driven development).

Comme précisé précédemment, nous rédigeons sous RTC les critères d'acceptation des user stories en respectant autant que possible la syntaxe Gherkin.

Une stratégie de test est élaborée pour chaque user story. Elle est généralement rédigée sous excel et précise pour chaque critère d'acceptation les composants concernés et pour chacun d'eux les actions de test à mener, en précisant celles qui peuvent être automatisées.

Nous utilisons ensuite Serenity pour mettre en œuvre du BDD sur les tests automatisables. Cet outil s'appuie sur la structuration en Gherkin des critères d'acceptation.

 F2 6 Visualisation Themes

F2 Visu Synthese Action (feature)

E1 Refonte PA (epic)

En tant que conseiller, je veux pouvoir visualiser toutes les actions du DE afin d'avoir une vision complète de son projet d'action



F2 6 Tic Action A Engager 1 Action Mini Mode Plie Par Defaut Symbole Chevron Haut Bas Absent

Steps	Outcome	Duration
<input type="checkbox"/> Etant donné que j'ai ouvert le dossier	SUCCESS	0.01s
<input checked="" type="checkbox"/> <i>je suis le conseiller</i>	SUCCESS	0s
<input checked="" type="checkbox"/> <i>et j'ai ouvert le dossier</i>	SUCCESS	0s
<input checked="" type="checkbox"/> Quand je débranche vers l'écran de synthèse du projet	SUCCESS	0.75s
<input checked="" type="checkbox"/> avec aucune action à engager	SUCCESS	0s
<input checked="" type="checkbox"/> alors le thème à clôturer est plié, le symbole '^' et 'v' sont absents	SUCCESS	0.21s
	SUCCESS	1.13s

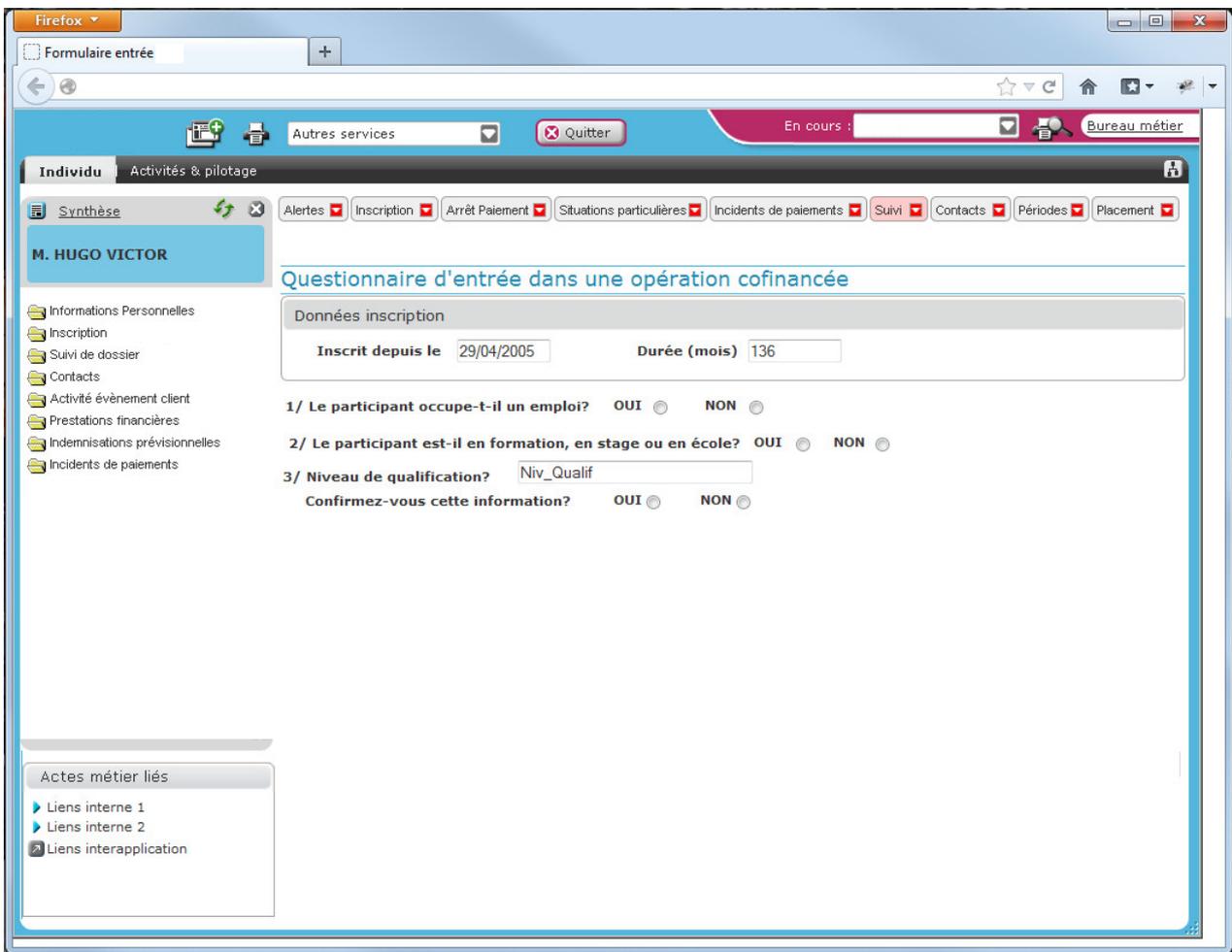
Le maquettage

La version 4.5 de SAFe a fait rentrer dans le cadre méthodologique des pratiques d'UX telles que :

- les prototypes, les maquettes,
- les personae,
- les observations, les enquêtes,
- les analyses des usages et l'A/B testing.

Ces pratiques d'UX sont encore plus développées dans le volet Design Thinking de la version 5.0.

Concernant le maquettage, nous utilisons l'outil Axure.



L'Application Release Automation

Pour l'item Déploiement Continu, pour la sous-dimension « Déployer en production », SAFE aborde 7 pratiques :

Dark launches - la possibilité de se déployer dans un environnement de production sans ouvrir le service pour les utilisateurs finaux

Feature flipping - une technique pour faciliter les **Dark launches** en implémentant des bascules dans le code, qui permet de basculer entre l'ancienne et la nouvelle fonctionnalité

Automatisation du déploiement - la possibilité de déployer automatiquement une solution testée de l'enregistrement à la production

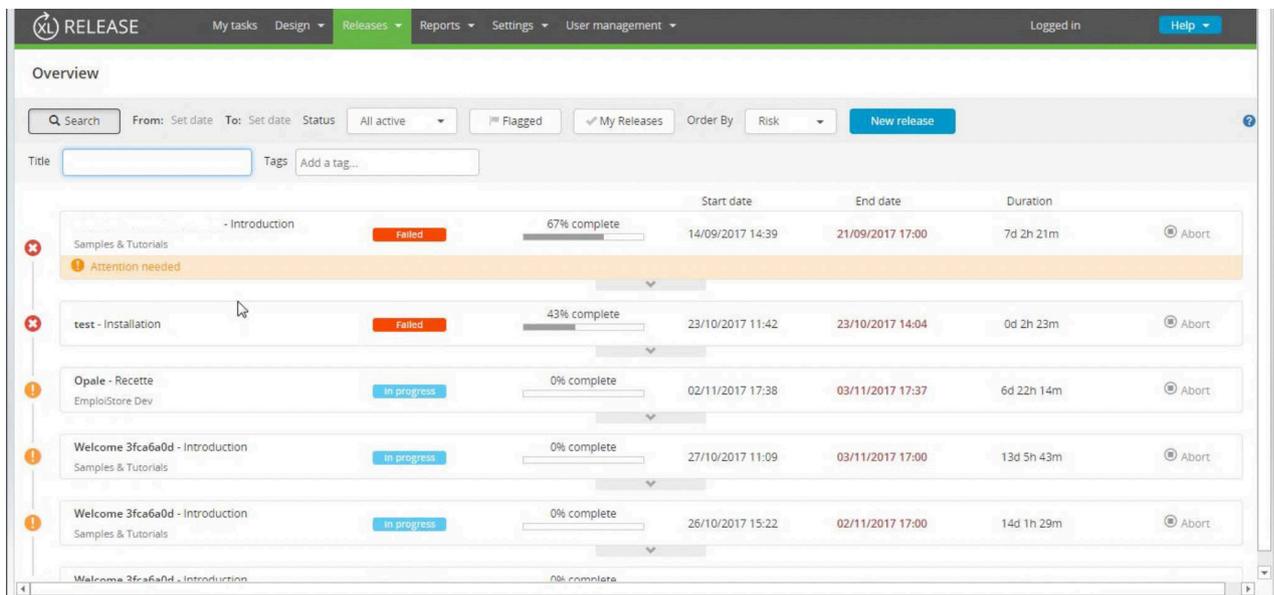
Déploiement sélectif - la possibilité de se déployer dans des environnements de production spécifiques et non dans d'autres en fonction de critères tels que la géographie, le rôle de l'utilisateur, etc.

Déploiement en libre-service - lorsque le déploiement d'automatisation n'est pas entièrement implémenté, le déploiement en libre-service permet à une seule commande de faire passer les solutions de la préparation à la production

Contrôle de version - maintenir les environnements sous contrôle de version permet un déploiement et une récupération rapides

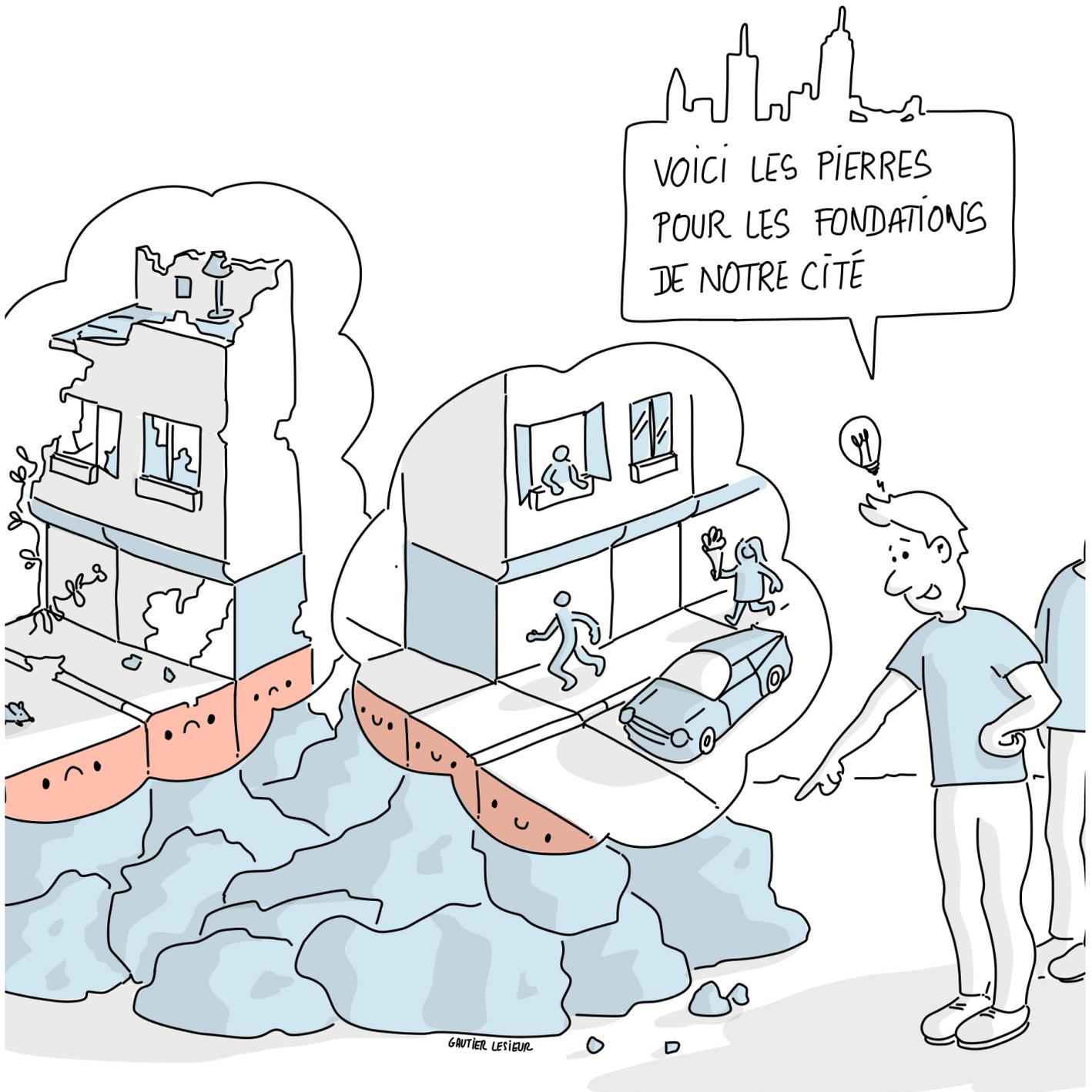
Blue/green deployment - une technique qui permet la commutation automatique entre deux environnements, un pour le déploiement et un qui est en direct

Dans le cadre de DevOps, en matière d'automatisation du déploiement, notre entreprise installe un outil d'ARA (Application Release Automation), XL Release. Il s'agit de livrer en production une version d'application (des composants dont les versions sont à gérer en configuration) en définissant les activités à réaliser, puis à les optimiser et automatiser.



Comment déployer SAFe® ?

en donnant sa place à l'architecture



« D'un amas de pierres peuvent surgir soit des fondations soit des ruines » *Valeriu Butulescu*

Ce chapitre vous propose d'aborder la question de l'architecture. En matière d'architecture, deux positions s'opposent

Des cadres méthodologiques tels que Togaf sont entièrement dédiés à la mise en œuvre d'une architecture « intentionnelle ». A contrario, le 11^e principe du manifeste agile prône que « Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées. ».

SAFe adopte une position médiane, considérant ce principe efficace au niveau des équipes agiles mais insuffisant au niveau du développement des grands systèmes.

En effet, dans un contexte d'agilité à l'échelle, il est difficile pour les équipes de connaître l'intégralité du système auquel elles contribuent. Elles risquent alors de concevoir ou implémenter des solutions redondantes ou conflictuelles.

Dès lors, SAFe préconise un équilibre entre l'architecture émergente des équipes et l'architecture intentionnelle des architectes.

L'architecture intentionnelle engendre des contraintes pour les équipes. Mais un niveau d'abstraction suffisamment élevé permet aux équipes d'adapter cette architecture à leur contexte spécifique. En parallèle, l'architecture émergente influence et corrige cette architecture intentionnelle et la nourrit de nouvelles idées.

L'architecture au sein de SAFe se structure autour des concepts suivants.

Tout ce qui est nécessaire pour que les fonctionnalités métier soient livrées dans les meilleurs délais constitue la piste d'architecture (Architectural Runway). Elle comprend donc aussi bien le code existant, que des composants et l'infrastructure technique.

Les nouvelles fonctionnalités métier développées « consommant » la piste d'architecture, des investissements sont nécessaires pour constamment l'étendre. Ainsi, certaines technologies deviennent obsolètes tandis que d'autres émergent. La métaphore de la piste d'architecture, ce sont les rails que l'on pose avant le passage du train.



C'est à ce niveau qu'intervient un deuxième concept, l'enabler. Les enablers portent toute l'activité nécessaire pour soutenir le développement efficace des besoins futurs de l'entreprise.

Ils sont principalement de quatre types :

	<p>Les enablers d'exploration comprennent les activités nécessaires pour comprendre les besoins des clients, explorer des solutions et évaluer des alternatives. On trouve à ce niveau en particulier des activités de prototypage.</p>		<p>Les enablers d'architecture sont dédiés à la construction de la piste d'architecture.</p>
	<p>Les enablers d'infrastructure sont conçus pour faciliter le développement, améliorer et automatiser les tests et le déploiement ;</p>		<p>Les enablers de conformité gèrent les activités de vérification et de validation, la documentation, ainsi que les approbations réglementaires.</p>

Les enablers existent à tous les niveaux de SAFe (portefeuille, large solution, programme, équipe) et suivent les mêmes règles que les epics, capabilities, features et stories.

Une fois consommés, certains enablers d'architecture peuvent venir enrichir les exigences non fonctionnelles (NFR). Ainsi, un enabler de réduction du temps de réponse (qui peut découler lui-même d'un besoin métier) pourra être à l'origine d'une évolution des engagements de service sur les performances.

La Solution Intent est le référentiel pour stocker et communiquer la connaissance du comportement actuel et futur de la solution. Il contient les capabilities, features, stories, ... mais aussi l'architecture du système, les modèles qui ont servi à la décrire, les NFR, Sur le principe, il se rapproche ainsi du Continuum d'Architecture de Togaf.

L'architecture dans SAFe s'appuie sur plusieurs rôles.

L'Architecte d'Entreprise :

- comprend et communique les thèmes stratégiques afin d'anticiper les besoins futurs ;
- définit la vision d'architecture ;
- s'assure avec les architectes de solution / architectes système que les solutions envisagées sont alignées avec la vision d'architecture ;
- définit les enablers et NFR de niveau portefeuille.

Membre du train, l'Architecte Système :

- travaille avec l'architecte d'entreprise pour analyser les enabler epics, les scinder, et assurer leur mise en œuvre ;
- planifie et développe la piste d'architecture du train, en collaboration avec le Product Management ;
- définit les enablers de niveau programme et accompagne leur mise en œuvre par les équipes ;
- détermine avec le Product Management l'allocation de capacité qui sera consacrée aux enablers ;
- supporte activement la conception et le pilotage du pipeline d'intégration et de déploiement continu ;
- participe au PI Planning (il y présentera la vision de l'architecture, les nouveaux enablers, les évolutions des NFR, ...) ;

- participe aux System Demo et aux Inspect & Adapt ;
- contribue à l'établissement des exigences non fonctionnelles.

L'Architecte de Solution est similaire à l'architecte système, mais à un niveau Large Solution. Ce dernier n'est mis en œuvre que s'il y a nécessité de synchroniser plusieurs trains.

La System Team :

- construit et maintient l'infrastructure de développement et soutien l'automatisation ;
- soutient et coordonne les tests de bout en bout et de performance ;
- organise et supporte les System Demos et Solution Demos ;
- soutient les activités de livraison.

Les équipes :

- découpent lors du PI Planning les enablers de niveau programme en enablers de niveau équipe ;
- contribuent à l'automatisation du pipeline de déploiement continu ;
- implémentent la piste d'architecture.

Voilà pour ce qui est de la théorie. Dans mon entreprise, voici ce que nous avons installé et ce que nous prévoyons de faire.

Tout d'abord, les architectes système sont déjà installés et leur rôle est proche de celui formulé dans SAFe. Principal bémol néanmoins, nous n'utilisons pas de Kanban pour gérer les enablers au niveau du programme.

Les *System Teams* sont aussi installées, sur une base se rapprochant des principes de SAFe. Cependant, elles peuvent être mutualisées pour plusieurs trains.

Notre *Solution Intent* se répartit entre différents outils : RTC d'IBM, ALM 12 (pour les tests), Nuxeo (pour la documentation), Mega (pour la cartographie), ... Ainsi les enablers et les NFR sont stockés sous RTC.

Nous avons des rôles assimilables aux architectes de solution pour réaliser des activités de cadrage, qui s'apparentent à des enablers de niveau large solution. Pour autant, même si nous avons des instances qui s'approchent des Pré et Post PI Planning, nous n'avons pas formellement établi le niveau Large Solution.

En cible, il est probable que nos architectes d'entreprise basculent eux aussi sur le modèle SAFe. Ils continueront à définir la vision avec le métier, mais identifieront des enablers de niveau portefeuille et attribueront leur valeur avec le métier. Enfin, ils définiront la roadmap de ces enablers.

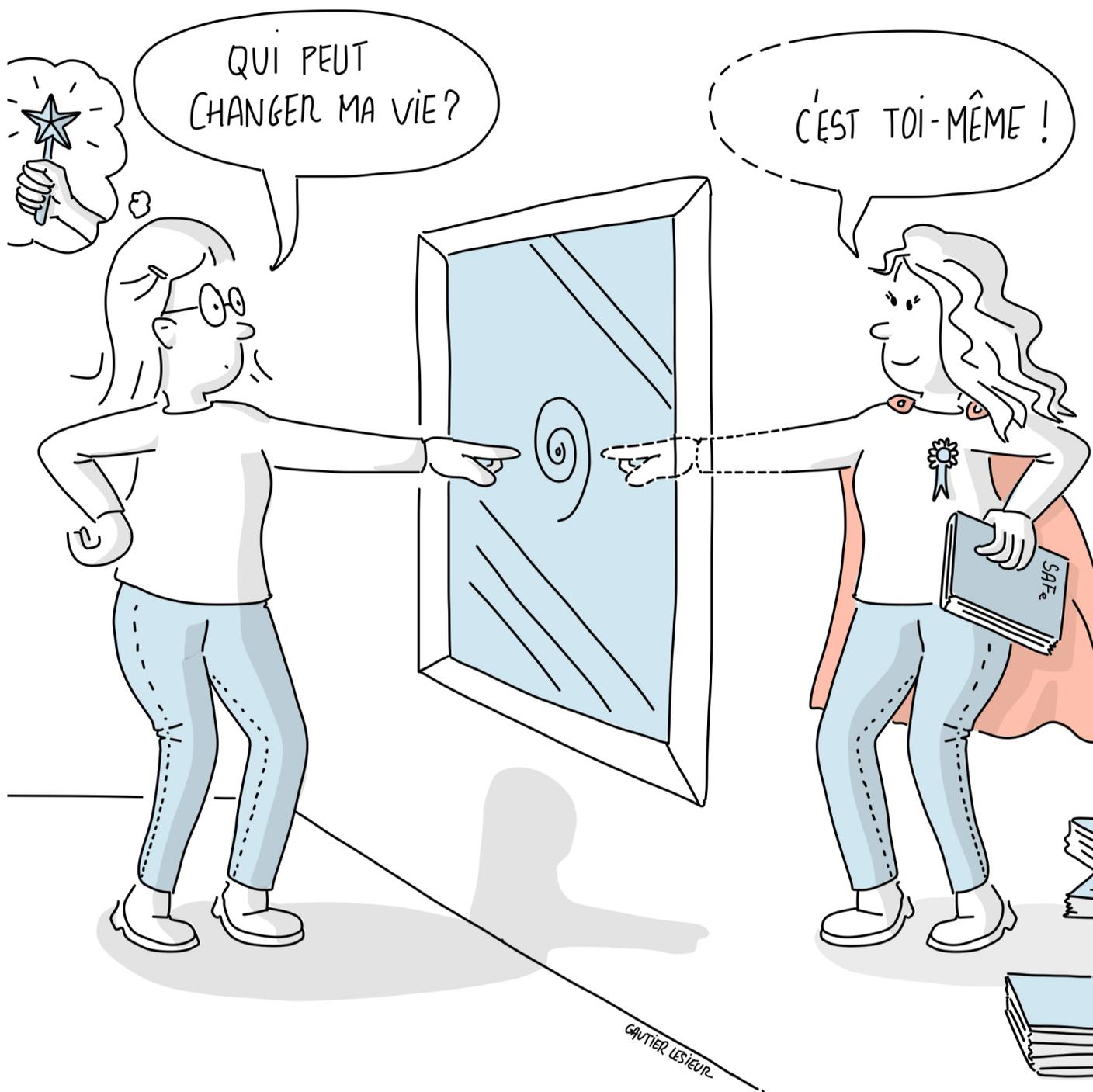
SAFe définit des cérémonies d'alignement entre RTE et Scrum Masters (Scrum de Scrum) et entre Product management et Product owners (PO Sync). L'équivalent existe pour les architectes avec l'Architect Sync, mais cette cérémonie n'est apparue que dans une version récente de SAFe. Avant cette version, nous avons déjà estimé nécessaire de mettre en œuvre une cérémonie dédiée à ce sujet, que nous avons baptisée Arch Sync.

Autre point qui méritait une amélioration de la part de la société Scaled Agile Inc. : il n'existait pas de formation consacrée aux rôles d'architecte, alors que des formations équivalentes existent pour le Product Management et les Product Owners (formation SAFe® Product Owner / Product Manager), les Scrum Masters (formation SAFe® Scrum Master), les RTE (formation SAFe® Release Train Engineer). C'était un frein au déploiement de SAFe sur ces populations. Il est depuis peu levé.

Information à connaître : dans les kits communiqués aux certifiés SPC, on trouve un document dénommé «Getting Started with Agile Architecture in SAFe®». Ce document donne une vision transversale de l'architecture dans SAFe plus facile à appréhender que la navigation via la Big Picture du cadre méthodologique

12

Comment déployer SAFe® ? *en assumant / assurant le projet de transformation associé*



« Si tu cherches la personne qui va changer ta vie,
regarde-toi dans le miroir » *Roman Price*

Pour ce nouveau chapitre, nous nous projeterons dans une société imaginaire, un condensé des différentes sociétés utilisatrices de SAFe .Mais, tout d'abord, il vous faudra se replacer dans le contexte du chapitre 4.

Les RH

Ce chapitre abordait le cas de Claire, qui venait juste de devenir chef de projet, et qui avait entendu dire que la méthode n'en comprenait pas.

Se posant beaucoup de questions, Claire décide d'en discuter avec Manon qui travaille à la RH. Et maintenant, c'est Manon qui s'interroge.

Déjà, Julien – un testeur manuel - est venu la voir la semaine dernière. Il lui a demandé quelles formations mettre en œuvre pour devenir automaticien « puisqu'il paraît qu'avec l'agilité la tendance serait d'automatiser les tests ». Et le mois dernier, c'est Emma qui s'est questionnée sur son activité d'exploitante, car – dit-elle – « l'avenir serait maintenant à DevOps ».

Chaque fois, ses interlocuteurs lui ont aussi parlé de SAFe, auquel ils attribuent tous ces changements. Alors Manon – qui vous a identifié comme le porteur de ce thème – décide de vous appeler pour y voir plus clair.

A l'instant même où vous décrocherez votre téléphone, vous entrez de plein pied dans un véritable projet de transformation.

En effet, d'un point de vue RH, l'agilité en général et la mise en œuvre de SAFe® en particulier engendrent un certain nombre de sujets :

La formation	Combien de personnes faut-il former et à quoi ?
La certification	Faut-il estampiller ou non les acquis à travers un certificat (SAFe® Agilist, ...) ?
Le référentiel de compétences	Faut-il le faire évoluer, pour insister sur des compétences comportementales (autonomie, collaboration, ...) ? techniques (intégration continue) ? ou méthodologiques (SAFe®, Scrum, XP, le Lean) ?
Le référentiel des métiers	Scrum Master, Product Owner, RTE, Product Manager, ... sont-ils seulement des rôles ou deviennent-ils des métiers ? le chef de projet disparaît-il ? évolue-t-il ?
Le recrutement	Faut-il recruter de nouveaux profils, correspondant à ces nouveaux métiers / rôles et aux compétences que l'on veut développer ?
L'évaluation	Faut-il la rendre plus fréquente ? et axée sur de nouveaux objectifs, plus collectifs et moins individuels ?
Le management	Doit-il changer ? doit-il laisser plus de place à l'innovation, la prise de risque, la gestion des compétences des équipes ? et moins au contrôle, au suivi, à l'implication dans l'opérationnel ? et comment opérer ce changement ?
La délégation	Les règles de délégation doivent-elles être revues pour permettre la prise de décision au plus près du terrain ?
La marque employeur	L'image de l'entreprise que l'on souhaite montrer à l'extérieur ne doit-elle pas évoluer du fait de ce déploiement de l'agilité ?

Ces sujets ne pourront être traités qu'en impliquant les RH, les managers et les opérationnels dans la démarche de transformation que vous menez avec SAFe. Dans notre entreprise, nous avons procédé ainsi :

- Nous avons tout d'abord identifié onze communautés de métiers (concepteur, développeur, testeur, ingénierie technique, ...) représentatives de l'ensemble de la DSI

	Conception
	Architecture
	Réalisation
	Ingénierie Technique
	Test
	Production
	Relation Utilisateurs
	Conduite de projet et produit
	Pilotage et Appui
	Fonctions Support
	Management

- Pour chaque communauté de métier, nous avons formalisé de manière collaborative les grandes tendances d'évolution en termes d'activité, de technologies, de méthodes, de compétences comportementales, d'organisation et d'effectifs
- En parallèle, nous avons fait évoluer notre référentiel de compétences, pour tenir compte de ces évolutions, et nous avons « rafraîchi » notre référentiel de postes pour mieux se rapprocher des rôles Scrum et SAFe, et tenir compte – pour ces postes comme pour les plus anciens – des nouvelles compétences attendues
- Sur ces référentiels de départ, nous avons ensuite structuré toute notre démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)
- Ainsi, au moyen d'animations régulières déclinées pour chaque communauté de métiers, nous faisons connaître les nouveaux attendus sur les métiers
- En second lieu, nous avons axé le plan de formation sur la réduction des deltas de compétences

- Ensuite, nous avons structuré notre plan de recrutement externe autour des communautés et des compétences à renforcer, et nous avons sensibilisé nos recruteurs à la détection des bons profils
- Enfin, nous avons accompagné ce plan de recrutement externe d'une démarche de mobilité interne, visant elle aussi à renforcer les communautés qui le nécessitent, y compris en s'appuyant sur des écoles de formation dédiées, comme nous l'avons fait sur la conception et le développement

Le budget

Retournons dans notre société imaginaire : maintenant, c'est Louis qui va vous appeler.

En charge du budget, Louis a toujours procédé de la même manière : plusieurs mois avant la fin de l'année, il demande à chaque direction de faire une planification détaillée de ce qu'elle va réaliser l'année suivante.

Une fois le retour de l'ensemble des directions consolidé, cette planification, qui dépasse classiquement l'enveloppe allouée, est ensuite soumise à arbitrage, ce qui amène en conséquence à revoir le périmètre de ce qui va être fabriqué.

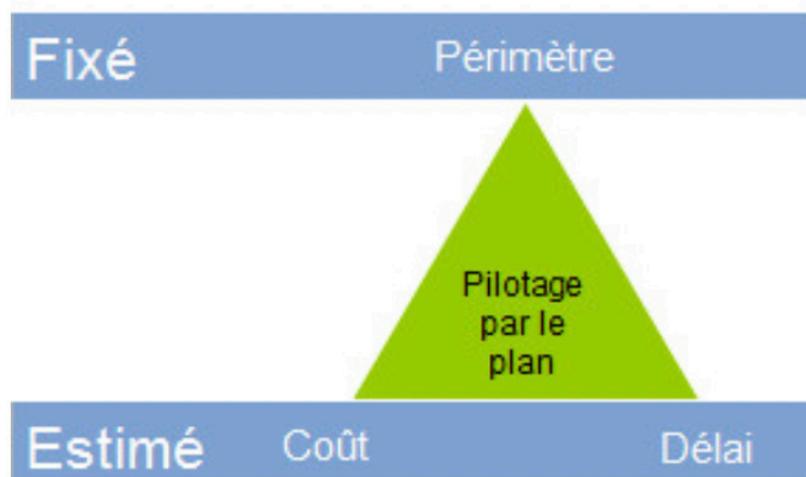
Par affinages successifs, après des semaines de mobilisation de tous les sachants, on arrive enfin à équilibrer budget et périmètre.

Tout l'art va ensuite consister à identifier l'année suivante ce qui aurait dû être fabriqué mais ne l'a pas été, ou ce qui a été fabriqué mais n'était pas budgété.

Et des écarts, Louis, il en constatera beaucoup.

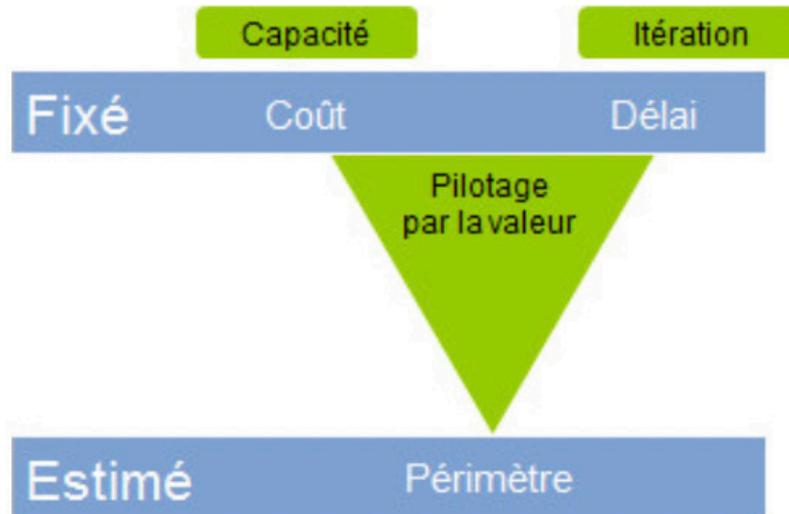
Cette manière d'allouer les budgets est représentative de l'opposition entre deux logiques :

- le cycle en V, où coûts et délais sont déduits du périmètre à réaliser



- et la logique financière où les enveloppes maximales sont le plus souvent pré-identifiées.

L'agilité inverse le paradigme. En agile, le coût est fixé (il découle de la capacité), les délais aussi (Program increments, itérations, ...). La variable d'ajustement est le périmètre. Et le pilotage se fait par la valeur.



On va donc assigner une ligne budgétaire à chaque train (ou plus globalement à chaque thème stratégique), liée à leur importance pour l'entreprise, sans connaître par avance le détail de ce qu'on va fabriquer, avec pour objectif de maximiser la valeur.

Cette logique, que l'on peut rapprocher du beyond budgeting, simplifie considérablement le processus budgétaire mais peut provoquer cependant de fortes réactions tant elle est en opposition avec les pratiques du passé.

Là aussi, la mise en œuvre d'une gestion budgétaire agile ne pourra se faire qu'en associant les services financiers à cette évolution profonde des pratiques.

Les achats

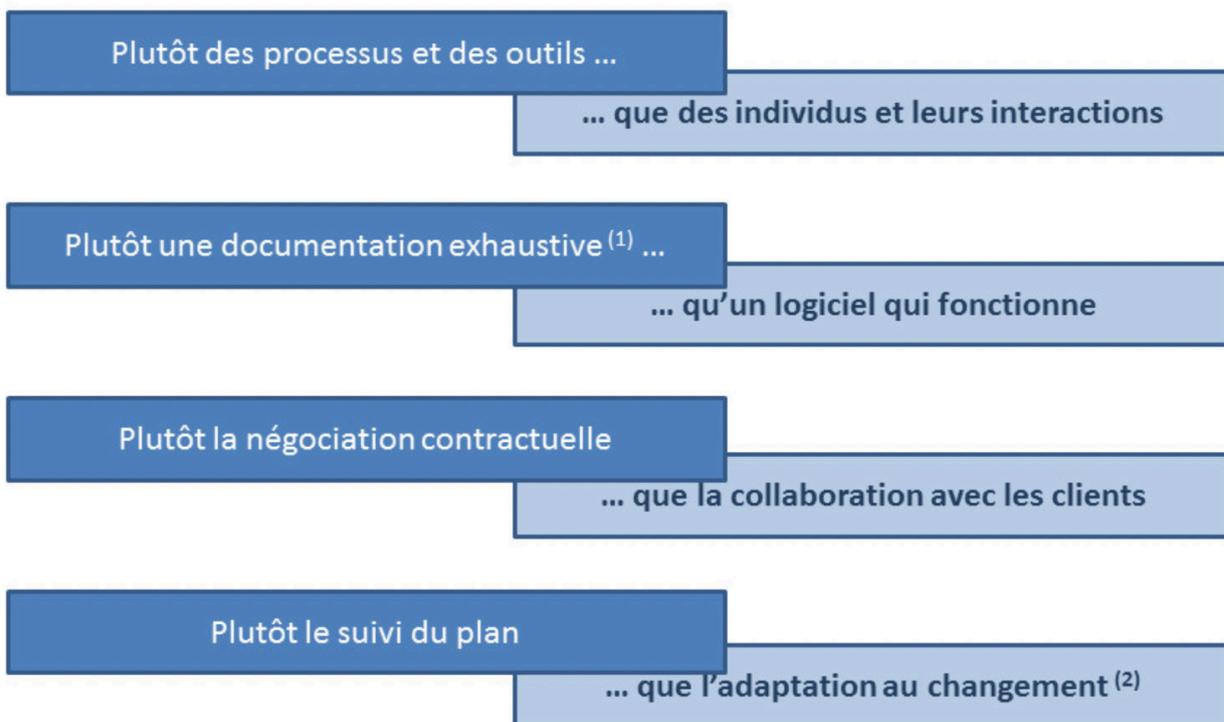
Peu de temps après, c'est Aurélie, responsable des achats, qui va prendre contact avec vous.

Basé sur des phases séquentielles de construction du logiciel, le cycle en V a offert la possibilité à de nombreuses entreprises de se désengager des activités de développement.

Elles conçoivent alors en interne les applications dont la réalisation est ensuite déléguée à des sociétés informatiques, sous forme de prestations forfaitisées assurées le plus souvent dans des centres de services.

Mais les forfaits réalisés en cycle en V s'écartent des valeurs de l'agilité. En parodiant le manifeste agile, on pourrait facilement définir le « manifeste » des forfaits :

Le manifeste des forfaits



(1) : les spécifications du logiciel, souvent à valider sous quelques jours pour limiter l'interaction

(2) : tout changement dans un forfait se traduisant par un avenant

Les forfaits ont par contre le gros avantage de minimiser les risques relatifs au prêt illicite de main d'œuvre du code du travail français, car les centres de services sont le plus souvent ex-situ. Il est ainsi aisé de démontrer que les employés du prestataire ne sont pas sous la subordination des salariés du client.

L'agilité vient perturber fortement le modèle. Pour limiter le risque de prêt illicite de main d'œuvre, auquel expose la régie, et en attendant la mise en œuvre de « contrats agiles », les forfaits laissent souvent la place à des commandes d'achat de capacités non nominatives.

L'agilité, sans notion d'autorité hiérarchie dans ses fondements, limite par ailleurs les actes de subordination. Avec un Product Owner qui priorise le backlog mais qui ne donne pas de directive, avec un Scrum Master qui appuie et conseille, mais ne formule pas d'ordre, la subordination des externes par les internes tend à disparaître, puisqu'elle s'atténue par essence.

Il vous faudra rassurer Aurélie et ses équipes et les convaincre de faire évoluer les pratiques d'achat de l'entreprise.

L'immobilier

En sortant de la réunion avec les achats, vous remarquez un appel en absence sur votre téléphone. C'est Christophe, le responsable de l'immobilier, qui a cherché à vous joindre.

Christophe a remarqué que la plus grande salle de chacun de vos sites est réservée pour chacun des Inspect & Adapt et pour les PI Planning, empêchant d'autres réunions. Pour toutes ces cérémonies, ses équipes sont sollicitées pour vérifier que la sonorisation, le video-projecteur, ... fonctionnent.

Il a aussi reçu des demandes pour abattre des cloisons et rassembler dans un même bureau des équipes agiles initialement réparties sur plusieurs pièces.

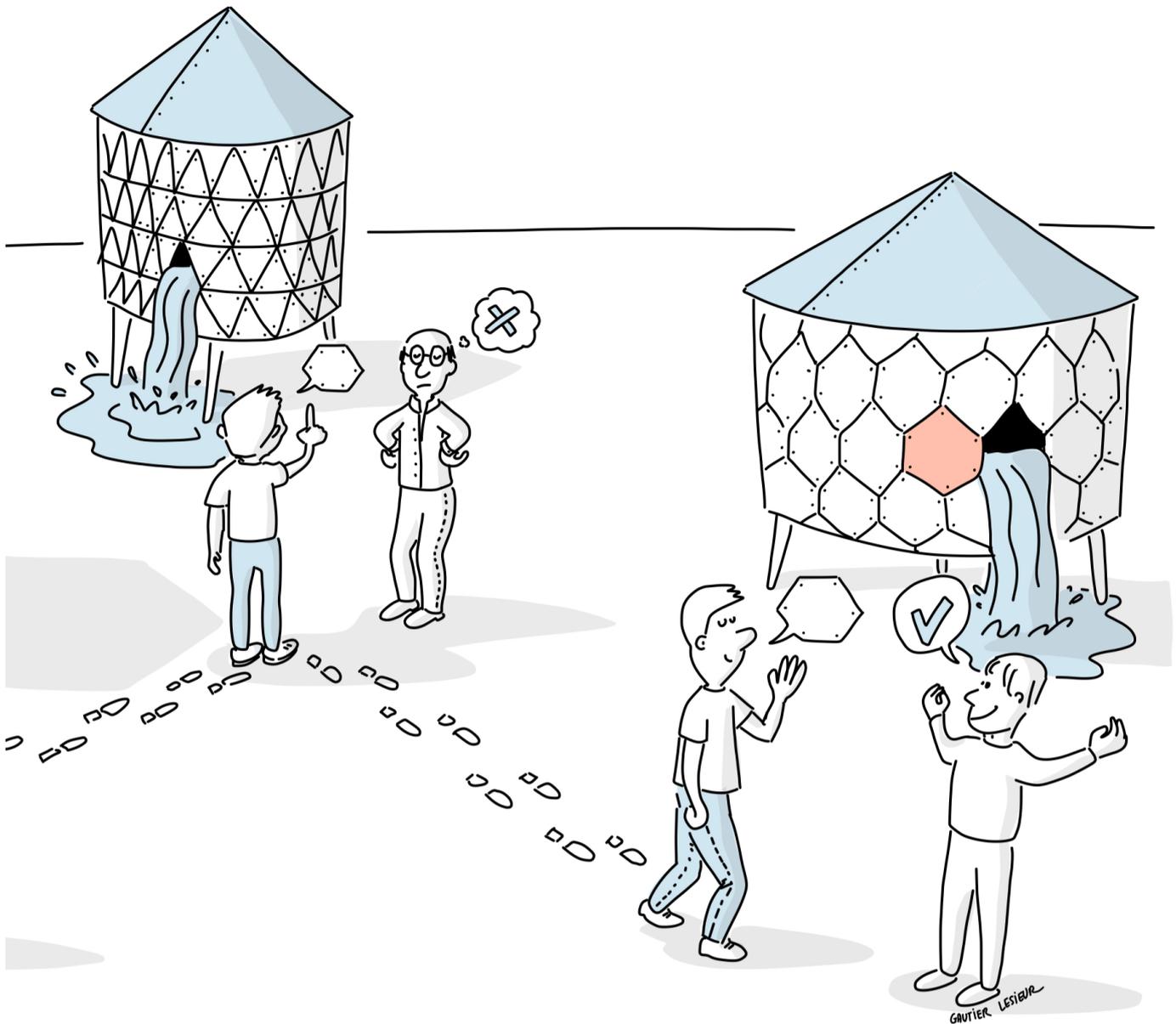
Il sature aussi de demandes de tableaux blancs pour réaliser du management visuel, et les équipes distantes demandent à être équipées de visio.

On lui demande enfin de dédier certaines salles à des pratiques comme le Design Thinking. Alors lui aussi décide de vous contacter et de comprendre ce qui vient de se passer.

Et ce qui vient de se passer, c'est l'amorce d'un mouvement de transformation qui fait évoluer en profondeur les modes de pensée, les compétences, les processus financiers, les modalités d'achat et jusqu'à l'organisation des espaces de travail.

Déploiement de SAFe® ?

apports, difficultés et conseils



« Si un conseil ne réussit pas une fois, il réussira en un autre temps » *Proverbe oriental*

Le second chapitre vous a indiqué pourquoi déployer SAFe. Les dix suivants vous ont apporté des conseils. Mais finalement quels sont les apports concrets de SAFe ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Y a-t-il encore d'autres conseils ?

Ce texte tente donc de répondre aux questions suivantes :

- quels sont les apports de SAFe ?
- quelles sont les difficultés rencontrées ?
- quels sont les conseils pour un déploiement efficace de la méthode ?

Comment ai-je procédé pour collecter ces trois informations.

J'ai utilisé deux sources :

- les REX présentés depuis 2017 dans le club SAFe que j'ai créé à destination des DSI. Ces retours d'expérience exposent devant un collège d'utilisateurs de SAFe des mises en œuvre concrètes de la méthode. Ils ont donc le mérite d'être plus transparents sur les difficultés rencontrées que les « Case studies » réalisés dans un objectif de communication. Ils sont par ailleurs une source très intéressante sur les gains de la méthode et les recommandations pour la mettre en œuvre ;

- un questionnaire libre d'utilisateurs de la méthode lorsque je ne disposais pas d'un REX.

REX en Club SAFe

Questionnement
libre

Le fait que dans les deux cas le recueil ne soit pas cadré (par opposition à un questionnaire) offre un avantage et un inconvénient. L'avantage est qu'il n'y pas de filtre, suscitant la plus grande diversité dans ce qui est collecté. L'inconvénient est que ça limite la convergence, d'où des fréquences généralement basses autant sur les apports que sur les difficultés ou les conseils.

L'article ci-dessous est rédigé sur la base du retour de 28 entreprises. Leur nom reste anonyme. Ces entreprises sont françaises ou suisses, ou étrangères mais implantées dans un de ces deux pays.

Tout d'abord les apports

Les progrès apportés par SAFe sont en premier lieu comportementaux. La mise en œuvre de SAFe permet :

- l'**alignement** / la **vision** partagée / le **sens** pour 43% des entreprises du panel
- la **collaboration** entre les équipes / la **cohésion** (par des objectifs collectifs par exemple) / la suppression des **silos** / des échanges en **face à face** pour 36%
- l'**engagement** / la **responsabilisation** des équipes pour 36%
- la **transparence** (sur l'état du "projet", ...) / la **visibilité** / la **prédictibilité** pour 32% (et sortir de la boucle estimations fausses / engagements non tenus pour 4%)
- la **collaboration** et le rapprochement avec le Métier / une meilleure **appropriation** par le Métier pour 25%
- l'orientation sur la **valeur** / la gestion des **priorités** / la **priorisation** du backlog pour 21%
- la satisfaction des équipes / une énergie positive pour 18%;
- une amélioration de la **communication** / un niveau égal d'**information** pour 11%
- de donner **confiance** / d'**apaiser** / d'offrir une meilleure **ambiance** pour 11%
- de changer le **mindset** par les pratiques pour 11%
- un langage commun pour 7%
- une satisfaction des parties prenantes pour 7%
- d'accélérer la **prise de décision** pour 7%
- de développer le **pragmatisme** plus que les principes / d'afficher des éléments **fac-**

tuels pour 7%

- de faire que les non SAFe regardent avec envie ceux qui en font pour 4%

Sont aussi mis en avant des éléments caractérisant le cadre méthodologique :

- l'efficacité du **PI Planning** pour 29%
- favoriser l'amélioration continue pour 25%
- la **synchronisation** y compris avec équipes en V ou en offshore pour 21%
- la production **incrémentale** et la **System demo** pour 18%
- l'**innovation** (itération IP, ...) pour 7%
- la prise en compte de l'**architecture** (enablers, ...) pour 7%
- une même **cadence** pour 4%
- le budget capacitaire pour 4%
- la notion de **feature** pour 4%
- le concept d'**Agile Release Train** pour 4%
- la distinction **Business Owner / Product Manager & Product Owner** (les BO ayant peu de disponibilités) pour 4%
- l'intégration des principes **Lean, Scrum, Kanban, ...** pour 4%
- Develop on cadence / Deliver on Demand pour 4%

Toujours dans les apports sont évoqués des éléments relatifs à la performance :

- réduction des **incidents**, des **surprises** en intégration, pour 14%
- meilleure identification / prise en compte des **risques** pour 14%

- amélioration du **Time to market** pour 11%
- focus sur la **qualité** / mesure de la qualité plus fréquente pour 7%
- efficacité / stabilité du **delivery** pour 7%
- prise en compte facilitée des **modifications** pour 4%
- meilleure prise en compte des **contraintes de production** pour 4%
- réduction des **coûts** de développement pour 4%
- réduction de la **dette technique** pour 4%

SAFe a aussi des apports dans la gestion au quotidien :

- réduction du **reporting** / suivi de la réalisation par le **réel** pour 14%
- réduction du nombre d'**instances** pour 7%
- meilleure **gestion des compétences** (polyvalence) pour 7%
- **amélioration des inputs** / meilleure définition des exigences fonctionnelles (incluant les tests d'acceptance) pour 7%

Enfin le cadre SAFe en tant que tel est vu comme un apport :

- framework documenté / clé en main / “supporté” / rapide à s'approprier / donne un cadre pour 14%
- framework flexible (qui peut gérer une entreprise, un programme, un projet / embarquer des équipes hardware ou orientées composants) pour 11%
- framework rendant l'agilité accessible à tous pour 7%



Top 3 des apports

Les difficultés

A mettre en parallèle d'apport principalement comportementaux, les difficultés portent en premier lieu sur la gestion du changement :

- un **change management** compliqué / une difficulté à bouger le **mindset** / un manque d'**implication du management** pour 32%
- des obstacles pour faire fonctionner un pan de l'**organisation en SAFe et un autre en V**, ITIL ou autres processus pour 14%
- un **Métier** pas assez embarqué / peu disponible dans la transformation SAFe pour 11%
- des difficultés à convaincre de l'**intérêt du PI Planning** (durée, coût des déplacements, ...) pour 7%
- des **instances anciennes** conservées malgré les cérémonies SAFe pour 4%
- les **évaluations individuelles** n'ont plus de sens car on valorise l'engagement collectif, pour 4%
- des freins à l'implémentation du **Lean Budgeting** (versus comptabilité analytique) pour 4%

D'autres remarques concernent les framework lui-même :

- **rôles** mal compris / non appliqués à la lettre des rôles pour 7%
- **framework complexe** à mettre en place pour 4%
- coté **commercial** de SAFe pour 4%
- terminologie SAFe pour 4%
- SAFe interprété comme l'**image finale de l'organisation** pour 4%

Il peut aussi y avoir des limitations relatives aux équipes elles-mêmes :

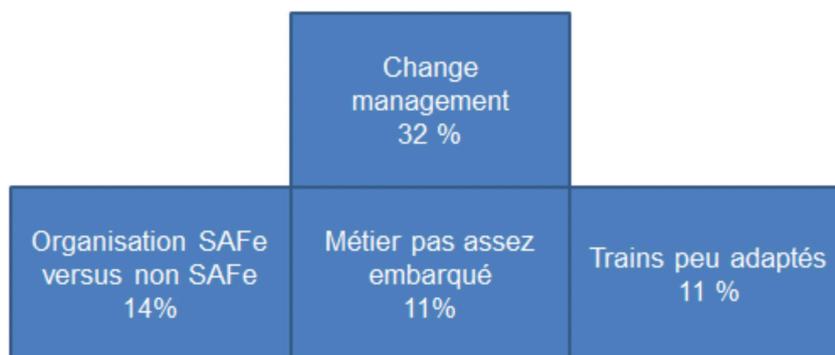
- répartition des équipes sur **plusieurs sites** pour 4%
- manque de **polyvalence** des équipes pour 4%

Des constats de non atteinte des performances peuvent être signalés :

- **baisse d'efficacité** au démarrage pour 7%
- difficulté à aligner les **objectifs** de l'entreprise et ceux des équipes pour 4%
- pas de **bénéfice** mesurable pour 4%

L'apport de DevOps peut être aussi insuffisant :

- difficulté à mettre en place **DevOps**, et de fait la validation en continu pour 7%
- **CI / CD** balbutiant pour 4%
- **logistique** insuffisamment prête pour soutenir SAFe pour 4%



Top 4 des difficultés

Les conseils

Les conseils portent majoritairement sur la gestion du changement :

- gérer le **projet de transformation** (du management, des parties prenantes, du mindset des individus ...) y compris en identifiant des ambassadeurs, ... pour 43%
- investir dans le **coaching** (interne ou externe) / dans la **formation** / dans la **gestion des egos** des managers traditionnels pour 39% (et pour cela un coach neutre sera nécessaire pour 4%)
- embarquer les **métiers** en même temps que l'IT, en co-construisant, ... pour 14%
- installer / automatiser les **métriques** (des équipes, du déploiement, ...) pour 11%
- communiquer / célébrer les succès pour 11%
- utiliser les communautés de pratiques pour 7%
- avoir un **objectif commun** pour 7%
- embarquer les **fonctions transverses** (Finances, RH, ...) pour 4%
- bien intégrer dans la démarche les System Teams, les **équipes de test**, les **architectes**, la **sécurité** pour 4%
- reconnaître la diversité des domaines Métiers / **Adapter la vitesse d'adoption de SAFe** pour 4%
- mettre les **leaders du changement aux commandes** / bousculer la pyramide managériale pour 4%
- faire rencontrer par les **décideurs** d'autres **DSI SAFe** pour 4%
- avoir des **collaborateurs qui ont déjà introduit SAFe** dans d'autres entreprises pour 4%
- maintenir un état d'esprit de **collaboration Dev et Ops** pour 4%
- accepter qu'il faille des années pour **changer l'état d'esprit** pour 4%

Les recommandations concernent aussi la préparation opérationnelle du déploiement :

- ne pas négliger l'**anticipation de l'analyse du backlog** futur et la détection des enablers / bien préparer les features et US du 1er PI Planning pour 11%
- définir / installer les **prérequis avec les fournisseurs** (contrats) et en cas d'offshore pour 7%
- s'outiller pour 7%
- bien définir le **périmètre du « projet »** : ne pas embarquer trop d'imprévu pour 4%
- rester focalisé sur le **Business Delivery** pour 4%
- synchroniser Agile et V pour 4%
- tenir compte de la **capacité** pour 4%
- revoir les **phases d'acceptation** par le Métier pour 4%
- considérer que le **cycle en cascade** peut s'avérer pertinent dans certains contextes pour 4%

Les conseils concernent aussi le respect du cadre :

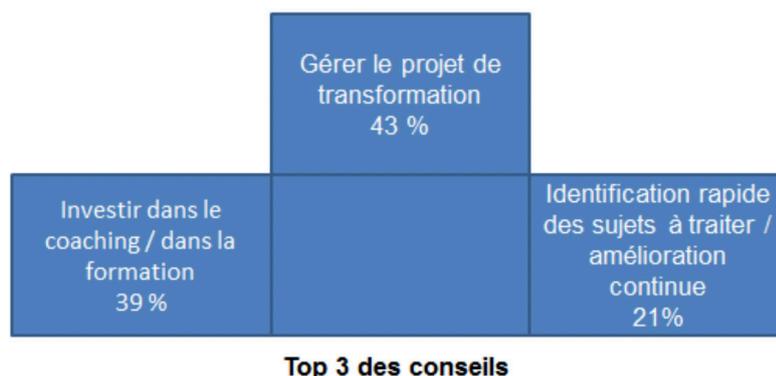
- identification rapide des **sujets à traiter** / Analyse des **échecs** / Importance de l'**amélioration continue** (Inspect & Adapt, ...) pour 21%
- mettre en place le **portefeuille** pour 11%
- **automatiser / industrialiser** (intégration continue des pratiques DevOps, gestion des environnements, ...) pour 11%
- ne pas abandonner l'**itération IP** (innovation, ...) pour 7%
- **appliquer SAFe** autant que possible ou a minima ne pas trop s'en écarter pour 7%
- ne pas renoncer à la **System Demo** sous prétexte du coût ou de la difficulté de mise en œuvre pour 7%
- ne pas sortir du **cadencement** de 5 x 2 semaines sous prétexte que c'est trop difficile, pour 4%
 - bien organiser et **préparer les événements** pour 4%
 - avoir une approche incrémentale pour 4%
 - installer la **polyvalence** (équipe T-shape) pour 4%

Mais aussi une distanciation avec le modèle :

- adapter SAFe (ex. rester focalisé sur les principes Lean & Agile, ...) pour 11%

Et à la croisée de ces deux positions :

- s'approprier les rôles voire les adapter pour 11%



Quelle conclusion pour ce chapitre ?

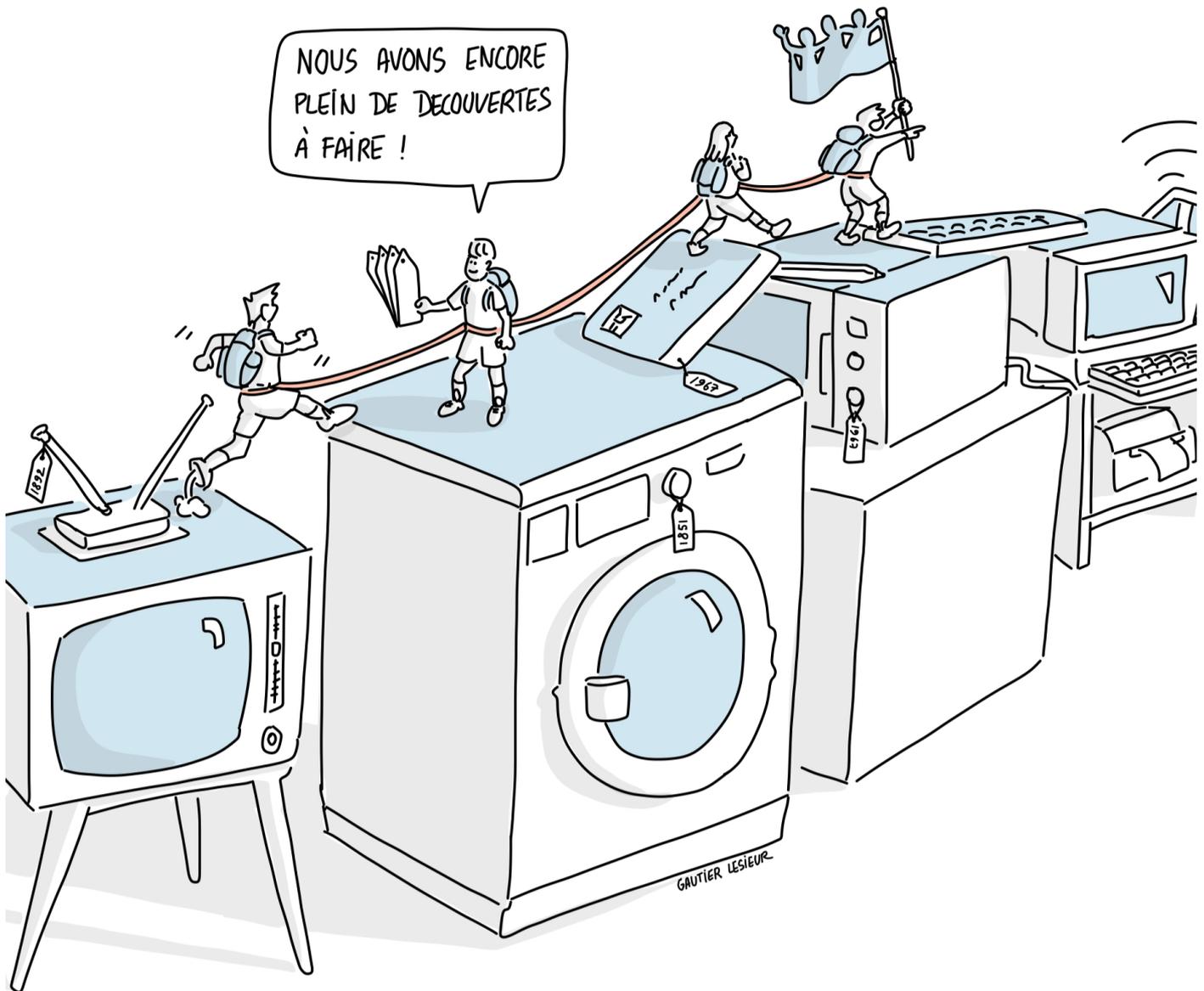
Comme j'ai pu l'exprimer au chapitre 12, l'installation de SAFe est avant tout un projet de transformation. Dans ce contexte, il est cohérent que les apports de sa mise en œuvre soient avant tout des changements comportementaux.

Les difficultés se présentent alors au niveau de cette gestion du changement bien plus que dans l'utilisation opérationnelle du cadre. Et aussi logiquement, les conseils venant des entreprises qui ont déjà installé SAFe sont de travailler en priorité le Change Management.

Je remercie ceux qui m'ont aidé à rédiger ce chapitre en me transmettant anonymement le retour de leur mise en œuvre de SAFe.

14

Comment déployer SAFe® ? *en s'adaptant aux événements*



« Ils ne savaient pas que c'était impossible alors ils l'ont fait » *Mark Twain*

Dans mon entreprise comme presque partout ailleurs dans le monde, nous n'imaginions pas de faire un PI Planning autrement que tous réunis dans une salle commune.

Même lorsque nos trains SAFe réunissaient des personnes de différents sites, il était jugé préférable de faire déplacer des collaborateurs pour cette cérémonie plutôt que d'envisager un PI Planning distribué.

Nous avons pourtant envisagé pour des raisons économiques l'hypothèse d'un même PI Planning réparti sur 2 sites, mais il se trouvait toujours de bonnes raisons pour différer la mise en œuvre de ce scénario.

Comme l'énonce un des principes du manifeste agile, la méthode la plus efficace pour transmettre des informations est la conversation en face à face. Tenter de déroger à ce principe était perçu comme une entorse majeure à l'agilité.

Dans ce contexte, il aurait paru totalement incongru de proposer un PI Planning entièrement à distance, une cérémonie pendant laquelle tous les participants du train se retrouveraient derrière leur écran d'ordinateur pendant toute la durée du PI Planning.

Depuis notre premier PI Planning en novembre 2015, jusqu'au mois d'avril 2020, le rituel restait immuable : les PI Planning étaient physiques et se déroulaient en un seul lieu. Cette position concernait nos 10 trains logiciels, notre train de transformation et notre train d'architecture.

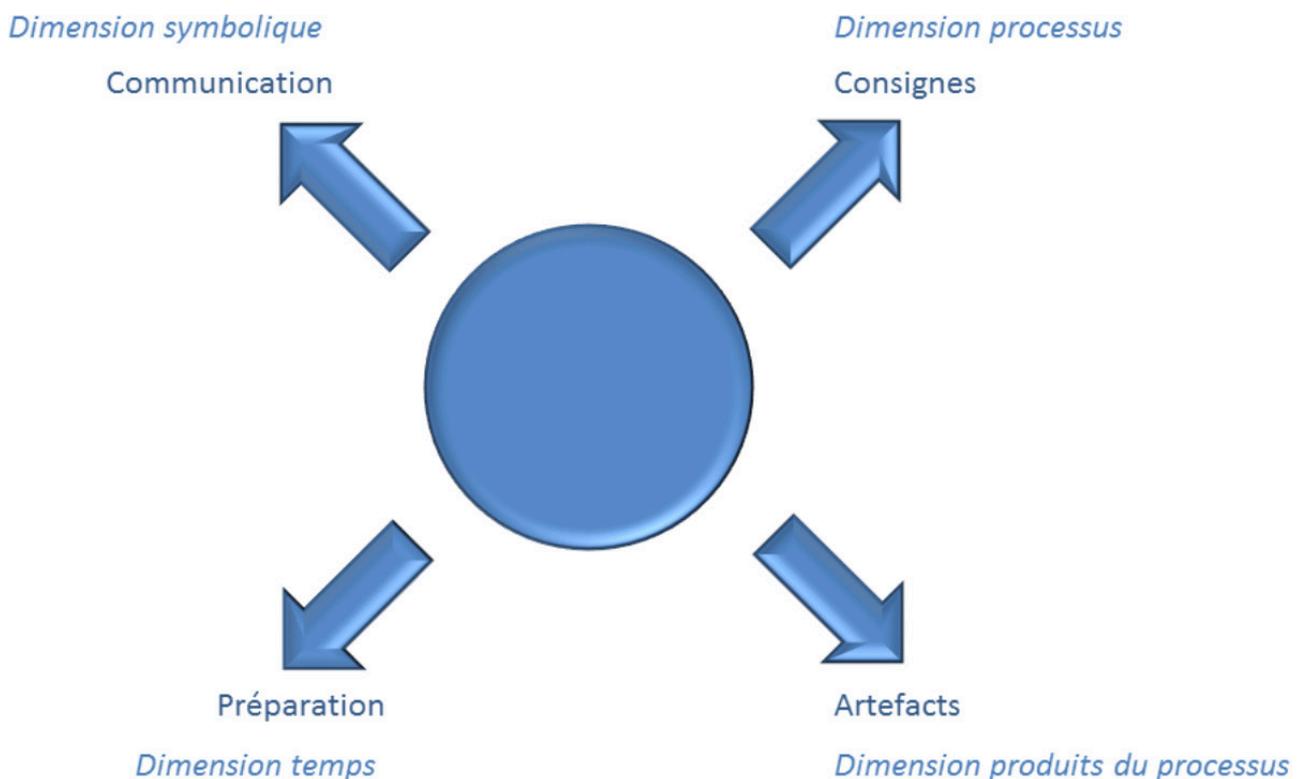
Mais tout cela ... c'était avant le 17 mars 2020.

Car quelques temps avant, un malicieux « agent infectieux », le SARS-CoV-2, s'est tout d'abord manifesté en Chine fin 2019. En début d'année 2020, il est présent sur le sol français. Début mars, devant l'ampleur de sa diffusion, certains concitoyens deviennent réfractaires à l'idée de se déplacer et le 13 mars nous commençons à étudier l'idée d'un PI Planning distribué (donc physique mais réparti sur plusieurs sites) pour une cérémonie prévue le 25 et 26 mars.

Et patatras ! Le 15 mars, notre président de la république annonce le confinement. Les déplacements ne sont plus autorisés, le PI Planning distribué n'est plus possible. Plus que 8 jours calendaires pour monter un PI Planning distanciel pour le train le plus immédiatement concerné par cette décision, ou bien faire le choix de l'annuler.

Précisons à ce niveau de l'histoire que le train en question est entièrement situé en France, même si les équipes sont réparties sur plusieurs sites.

Voici les actions que nous avons réalisées heures après heures concernant ce PI Planning :



- du point de vue de la communication :
 - annoncer son maintien : en période d'incertitude, il est essentiel de faire en sorte que les collègues maintiennent l'événement dans leur agenda ;
 - justifier cette décision :
 - montrer que l'entreprise, la société, le pays fonctionnent toujours en période de confinement ;
 - expliquer que nous allons éprouver de nouvelles solutions ;
 - exposer qu'un des objectifs est de maintenir la production de valeur
 - ne pas changer la durée du PI Planning, toujours pour des questions de respect des agendas ;
 - réduire l'inquiétude : expliquer que le PI Planning ne sera surement pas parfait, mais que le risque est assumé ;
 - déterminer par avance les points qui seront les moins bien traités (dans notre cas, accepter une dégradation de la gestion des dépendances, et consentir une gestion des risques moins élaborée) ;
 - admettre bien sûr les possibles perturbations (jeunes enfants s'immisçant dans le PI Planning, ...)

- concernant les artefacts :
 - dématérialiser le tableau des équipes : nous l'avons remplacé par un excel permettant de placer dans le temps les features, les user stories et les dépendances. Depuis certains trains l'ont remplacé par un tableau sous Klaxoon plus interactif et harmonieux ;
 - renoncer à la construction du tableau des dépendances en PI Planning : depuis certains trains l'ont remis en service, là aussi sous Klaxoon, mais pour le premier PI Planning distanciel, nous avons clairement joué la carte de traiter les dépendances avant et pendant le PI Planning mais de les formaliser graphiquement seulement ensuite ;
 - créer un support dématérialisé sous Office 365 pour le scrum de scrum de PI Planning, avec l'ensemble des équipes en ligne et la totalité des éléments attendus en colonne ;

- réaliser un support dématérialisé pour la gestion des risques, lui aussi avec Office 365, axé sur le modèle ROAM (Resolved, Owned, Accepted, Mitigated) ;
 - produire un support, à nouveau dématérialisé, pour les objectifs de PI respectant la structure que nous avons l'habitude de mettre en œuvre : Il était une fois <une personne>, chaque jour elle rencontrait <un problème>, jusqu'au Program Increment <n° de PI> qui du fait des features <Feature>, <Feature>, ... lui permet de <bénéfice> ;
 - préparer des animations avec Klaxoon concernant le vote de confiance des équipes et du train, ainsi que pour la rétrospective de PI Planning et pour le ROTI ;
 - mettre à disposition ces modèles sur un sharepoint accessible à tous les participants, et donc gérer les habilitations en amont ;
- par rapport aux consignes :
 - revoir tous les consignes de PI Planning pour les adapter à un mode entièrement distanciel, et - pour être sûr qu'elles soient lues avant le PI Planning les faire évoluer incrémentalement en les diffusant à chaque nouvelle version
 - établir un agenda très précis du PI Planning
 - fixer le canal de travail en commun en visioconférence, et ceux dédiés aux équipes en visio ou audioconférences, en précisant d'entrée de jeu les modalités de connexions
- relativement à la préparation du PI Planning :
 - demander aux équipes de planifier une partie significative de leurs activités en amont du PI Planning, y compris en matière de traitement des dépendances, et d'arriver lors de la cérémonie avec ce travail déjà réalisé

Pendant le PI Planning :

- nous avons respecté le timing à la minute près en faisant le choix :
 - de rappeler lors de chaque période de travail en équipe à quelle heure (à quelle minute plus exactement) nous devons nous retrouver sur le canal commun
 - de ne pas attendre les retardataires

- nous avons toutefois adapté dynamiquement l'ordre du jour lorsque c'était nécessaire, mais en prévenant chaque fois l'ensemble des participants ;
- en particulier, pour se caler à la disponibilité réduite des Business Owners du fait de la gestion de crise, nous avons positionné très tôt la rédaction des objectifs de PI de manière à leur permettre assez tôt d'influer sur la planification des features ;
- concernant les risques, nous nous sommes focalisés uniquement sur ceux de type Owned et Mitigated ;
- grâce au support dématérialisé de Scrum de Scrum, ce dernier s'est transformé en un tableau très visuel de l'avancement accessible en permanence.

Post PI Planning :

- nous avons alimenté notre outil de gestion d'équipe RTC avec le résultat du PI Planning ;
- nous avons traité la formalisation graphique des dépendances ;
- et avons réalisé le premier ART Sync deux jours ouvrés après la fin du PI Planning, avec un tableau des dépendances présentable aux équipes.

Des outils comme Klaxoon, iObeya ou Miro nous auraient permis de résoudre en séance certains des sujets évoqués, mais entre l'annonce du confinement et la date du PI planning, nous avons considéré que ça laissait trop peu de temps pour les utiliser.

Depuis, comme précisé plus haut, certains de nos PI Planning utilisent Klaxoon pour la planification.

Sur les apports, points faibles et points à améliorer de cette expérience de PI Planning « remote » :

- précisons tout d'abord que les points remontés ne sont pas nécessairement partagés par tous, ce qui explique les apparentes contradictions
- le ROTI de l'événement a été de 4 ...
- ... pour un vote de confiance aux 2 tiers à 4 et pour un tiers à 3.
- sur les apports :
 - félicitations d'avoir maintenu le PI Planning ;
 - expérimentation jugée utile et riche d'enseignement ;
 - conserver la préparation forte en amont ;
 - un PI planning parfois jugé plus efficace en distanciel, moins contraignant qu'un PI Planning physique ;
 - la visualisation en temps réel des documents Office 365, en particulier le support de Scrum de Scrum ;
 - la bonne qualité de la visioconférence ;
 - le respect de l'ordre du jour / du timing ;
 - le contact avec les Business Owners malgré le confinement ;
- sur les regrets :
 - le coût de préparation en amont ;
 - la non utilisation de Klaxoon pour les tableaux d'équipe et de dépendances ;
 - l'impossibilité de réactions en aparté ;
 - le manque d'humour ;
- sur les souhaits :
 - alterner PI Planning distanciels et physiques ... ;
 - ... ou limiter les PI Planning distanciels uniquement en confinement ;
 - intégrer des pauses, blagues, vidéos amusantes ;

- utiliser plus Klaxoon ;
- laisser plus de temps pour les ateliers entre équipe ;
- former tout le monde à SAFe PO/PM.

Au final, on peut retenir de cette expérience que le PI Planning entièrement distanciel s'est inscrit de plain-pied dans les modalités possibles pour cette cérémonie. A titre personnel, j'ai toujours trouvé dommage que les valeurs et principes du manifeste agile soient souvent vus comme un dogme. A mes yeux, c'est la valeur d'adaptation au changement qui doit primer. Lorsque la conversation en face à face n'est pas possible, il incombe à l'être humain de s'adapter pour trouver une solution de substitution qui préservera au maximum l'esprit de l'agilité, même lorsque la lettre s'en trouve contournée.

15

À propos des auteurs



Michel Levaslot est adjoint de direction dans une DSI du secteur public. Il est en charge de la transformation de cette DSI, et met en œuvre avec ses équipes SAFe depuis 2015.

Il est aussi le créateur du club SAFe francophone qui réunit une cinquantaine de sociétés françaises, suisses et québécoises autour de retours d'expériences réguliers.



<https://fr.linkedin.com/in/michel-levaslot 7987>



Gautier Lesieur est coach agile chez un grand acteur de la santé publique, il utilise régulièrement la pensée visuelle pour favoriser l'intelligence collective dans ses ateliers.

Il est aussi illustrateur et facilitateur graphique auprès de clients qui souhaitent mettre en valeur le sens de leurs projets.



<https://fr.linkedin.com/in/gautier-lesieur-3a31244>