

Une approche agile en matière de données comme base pour la planification prédictive

Les méthodes agiles aident les entreprises à répondre au changement, à devancer la concurrence et à fabriquer les produits de qualité que les clients attendent. Elles y parviennent en alignant étroitement le travail de développement et les priorités métier. Cela semble relativement simple au niveau du projet, mais que se passe-t-il lorsqu'une organisation ne parvient pas à aligner stratégie et exécution entre les différent(e)s départements ou équipes, du fait de silos internes et/ou d'un manque de clarté des données ? Plus l'entreprise progresse dans sa transformation agile et gagne en maturité, plus ses besoins en analyse de données augmentent. Compiler et synchroniser les données de quelques équipes agiles n'est pas du tout pareil que d'accumuler des données provenant de nombreuses équipes ou d'un portefeuille entier.

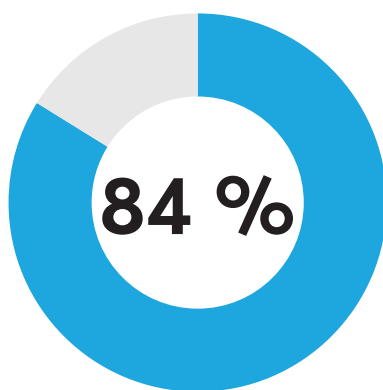
En l'absence de vision claire de la façon dont ses équipes travaillent, l'organisation risque d'avancer à l'aveugle en ce qui concerne la compréhension de la livraison de ses produits ou services.

Pourquoi avez-vous besoin de métriques et de données ?

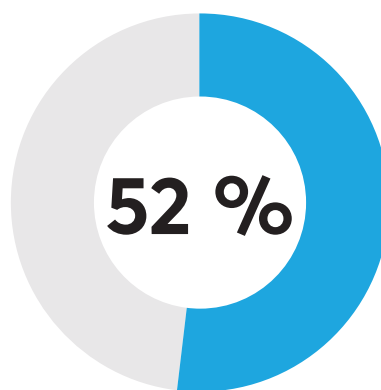
Des mesures et des métriques efficaces sont essentielles pour diriger une entreprise hautes performances. Correctement utilisées, elles améliorent la compréhension de l'activité, les décisions et les résultats métier. Elles offrent le feed-back nécessaire pour déclencher une amélioration et créer des opportunités d'apprentissage. Elles vous aident à identifier les jalons qui vous permettront de mener à bien vos objectifs métier.

Malheureusement, peu d'entreprises ont déjà mis en œuvre les outils nécessaires pour mesurer l'agilité au sein de leur organisation et, même alors, rares sont celles qui les utilisent de manière efficace. Le présent guide vous explique pourquoi les données agiles sont importantes et comment des métriques précises peuvent favoriser ou au contraire miner vos efforts pour appliquer les méthodologies agiles à l'échelle de l'entreprise.

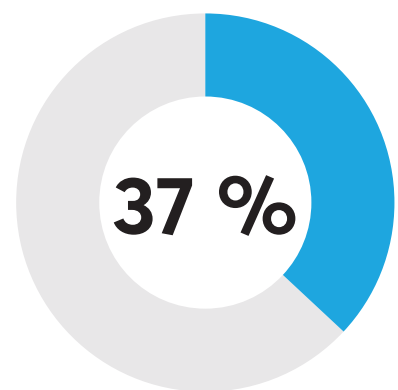
Statistiques décisionnelles orientées données



84 % des entreprises américaines estiment que les données font partie intégrante de la définition d'une stratégie¹



52 % des entreprises américaines estiment que la vitesse de génération de leurs données est limitée par les processus²



Seuls 37 % des responsables produit estiment que leur travail est aligné sur la stratégie métier de leur entreprise³

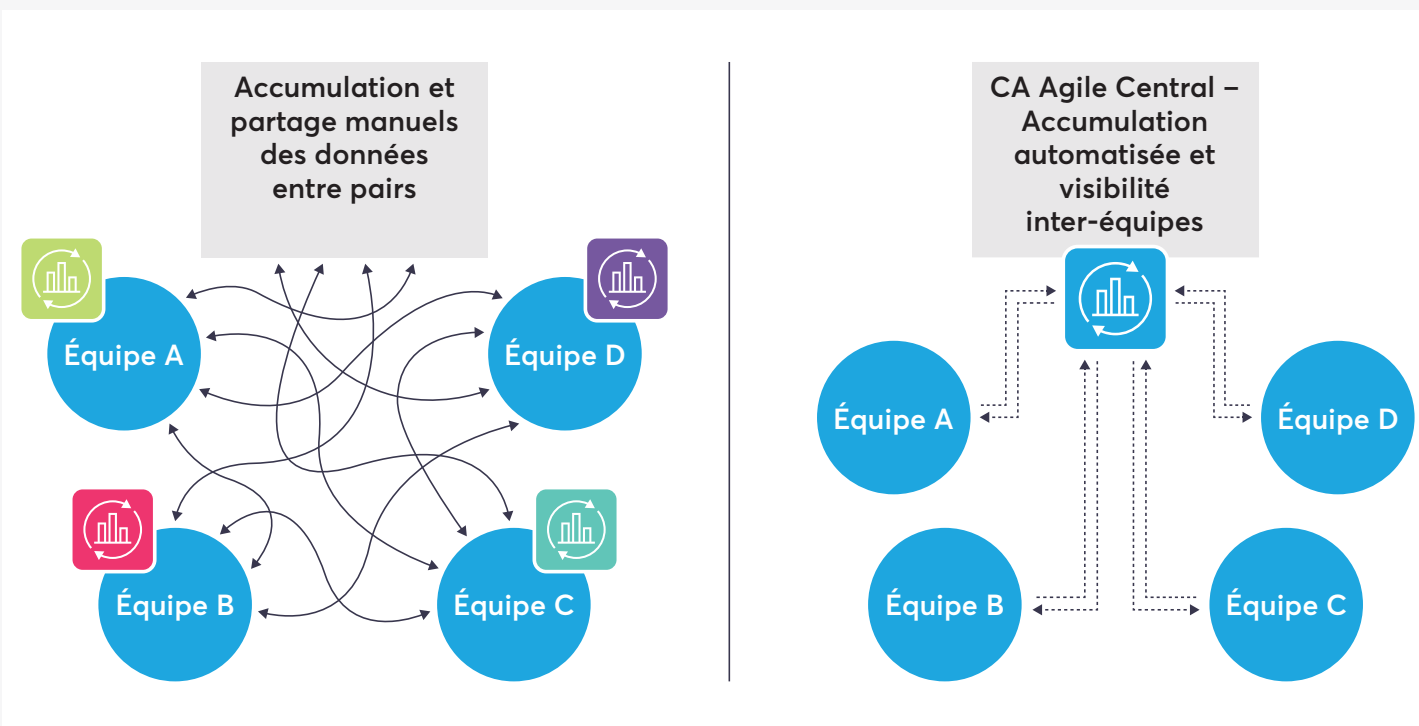
Une vision prévisible des personnes, du temps et du travail

Chaque équipe, département et organisation doit s'appuyer sur des données pour prendre les décisions importantes qui sous-tendent l'activité métier. Cependant, peu d'organisations possèdent les outils nécessaires pour comprendre clairement, hiérarchiser et utiliser les données à leur disposition. Pour que l'approche agile soit un succès, l'organisation doit établir visibilité et transparence des données à tous les niveaux, du portefeuille au projet, en passant par les initiatives et les hiérarchies individuelles. Ce processus commence par une structure de reporting des données claire et une solution logicielle agile adaptée.

Établir des normes en matière de reporting des données aide les équipes à comprendre comment elles se référeront aux données, comment elles les liront et comment elles les analyseront, au sein de l'entreprise. Cette « discipline de données » favorise la standardisation des données entre les différent(e)s équipes, projets et tâches. Toutefois, décider d'une infrastructure de données commune n'est que la première étape. Pour utiliser les données à bon escient, vous avez encore besoin d'un système d'enregistrement centralisé pour l'ensemble des informations de l'organisation, de l'équipe et des tâches. Sans base de données centralisée (ni solution logicielle agile de qualité), la gestion des données devient une tâche extrêmement manuelle. Lorsque vous établissez un modèle de données pour le travail quotidien de vos équipes, au sein d'un système d'enregistrement centralisé, toutes les équipes peuvent commencer à bénéficier de processus améliorés pour l'accessibilité aux données, l'accumulation, la compréhension et l'analyse.

Toutefois, ce type de reporting n'est pas nécessairement idéal pour la plupart des organisations. Pour pleinement exploiter les bénéfices de l'approche agile, les équipes doivent pouvoir décortiquer leurs données de toutes les façons nécessaires afin qu'elles reflètent avec précision le travail de l'organisation dans son ensemble, et c'est là qu'une solution logicielle agile de qualité peut vraiment faire la différence.

Discipline de données = Transparence transformationnelle



Comment une discipline de données facilite la planification et l'analyse prédictives

La mise en forme des données de façon organisée est une première étape cruciale pour comprendre le travail réalisé au sein d'une organisation. Sans cette première étape, les métriques agiles deviennent fastidieuses et le « fatras » de données est quasiment inutilisable, si ce n'est par l'équipe qui les a générées. L'organisation ne sait alors pas comment comparer les caractéristiques de santé, d'état, de risques, de dépendances, de cadence ou de vitesse entre les équipes.

Les avantages de pratiques de reporting des données communes incluent :

- **Tout le monde est aligné sur les mêmes priorités.** Lorsque tout le monde peut voir le travail accompli par chacun au sein de l'organisation, les équipes peuvent se concentrer sur les tâches les plus importantes, s'aligner sur les dépendances et garantir le respect des échéances de livraison clés. Cela évite également de réaliser des tâches en double ou de travailler sans motif précis, et sans efficacité, car tout le monde peut voir les tâches réalisées et leur impact sur les objectifs métier globaux.
- **Le backlog est hautement hiérarchisé.** Les équipes peuvent s'aligner non seulement sur les objectifs souhaités, mais également sur la hiérarchisation des tâches selon leur priorité, afin de réaliser ces objectifs. Cela simplifie le processus décisionnel au niveau de l'équipe et permet que tout le monde soit sur la même longueur d'onde.
- **Les ressources sont mieux gérées.** Avec une structure de gestion de données intégrée à votre logiciel agile, la gestion du temps, la rapidité et la planification deviennent bien plus simples. Les dirigeants peuvent déterminer quelles équipes parviennent à réaliser toutes les tâches qui leur sont imparties pour chaque sprint, ainsi que la quantité de travail réalisé au fil du temps. Ce premier pas vers une planification prédictive permet une meilleure prévisibilité des revenus.
- **Les KPI sont homogènes.** Lorsque les équipes ont tout le loisir d'établir leur propre structure de données et de reporting, tous les rapports et tableaux de bord sont différents. Le processus de regroupement des données de progression, d'état et de statut des initiatives en devient lent et fastidieux. Avec une structure de données sous gouvernance, et particulièrement lorsqu'elle est pré-intégrée à une solution logicielle agile, toutes les équipes et tous les départements accèdent au même type de rapports et de métriques, consultables à un emplacement unique, dans un format que chacun maîtrise parfaitement.
- **La transparence est facilitée.** Certains projets ne se passent malheureusement pas toujours comme prévu, il faut bien l'admettre. Plus vous parvenez à déterminer tôt qu'un projet prend une mauvaise tournure et à en identifier la cause, plus vous pourrez appliquer tôt les corrections nécessaires pour minimiser l'impact de ce « dérapage ». Offrir à toutes les divisions d'une organisation un lieu central à partir duquel chacun peut suivre la progression des tâches de façon standardisée favorise une gestion proactive des changements et un meilleur taux de réussite de l'ensemble des projets.
- **Vous établissez de meilleurs plans d'action.** Les métriques de performances agiles standardisées, accessibles via un modèle de données hiérarchisé, peuvent stimuler la productivité de l'organisation, la prévisibilité, la qualité ainsi que la réactivité. Et ce n'est qu'un début. Lorsque vous disposez d'informations fiables basées sur des données complètes et cohérentes, vous êtes à même d'effectuer une analyse plus approfondie et une manipulation plus avancée des données.

Les données clients : la clé pour mesurer la réussite agile

Pour garantir une amélioration continue de l'expérience client, les métriques, les données et les analyses doivent répondre à la question « quoi », mais surtout à la question « pourquoi ». Pourquoi telle fonctionnalité n'est pas utilisée ? Pourquoi les clients abandonnent-ils le produit ? Pourquoi une amélioration mineure génère-t-elle un pic au niveau de l'adoption ? Comme pour l'agilité, la hiérarchisation de la valeur client par le biais de mesures nécessite une transformation à la fois organisationnelle et culturelle.

Voici un modèle à utiliser pour tirer parti des données agiles afin d'évaluer la valeur ajoutée.

• Étape 1 : se concentrer sur les questions

Les questions auxquelles vous tentez de répondre doivent vous servir de guide. L'instrumentation, la collecte de données et les analyses sont seulement un moyen d'arriver à une fin. La technologie est un outil puissant, mais elle ne peut pas vous indiquer les questions qui sont importantes pour vos clients et pour votre entreprise. Veillez à ce que les réponses à vos questions donnent lieu à des actions judicieuses et constructives et, avant tout, génèrent une valeur ajoutée client.

• Étape 2 : utiliser des mesures qui permettent d'obtenir des informations pertinentes

Il pourrait être tentant d'abuser des outils de mesure du code et de l'infrastructure, et de collecter de grandes quantités de données dont la gestion représenterait au final un casse-tête supplémentaire. Résistez à cette tentation et essayez de démarrer petit, en vous concentrant sur un domaine spécifique pour démontrer la valeur. N'oubliez pas que vous ne saurez pas toujours à l'avance quelles données seront utiles et qu'il vous faudra émettre des hypothèses. Collecter des données en abondance peut être une stratégie judicieuse, tant que cela ne devient pas une charge opérationnelle.

- **Étape 3 : faire des expérimentations**

Les analyses vous permettent de valider les résultats des optimisations envisagées avant de les adopter à grande échelle. Utilisez les analyses pour guider les expérimentations en cours et prévoir les changements qui amélioreront l'expérience client. Disposant d'informations pertinentes, vous pouvez modifier votre service (ou fournir deux versions différentes en même temps) et mesurer la réponse des clients pour éclairer le développement de produits. Les informations fournies par le client constituent la meilleure base pour améliorer la valeur ajoutée client. Soyez toutefois vigilant pour ne pas expérimenter au détriment de la qualité de l'expérience client.

- **Étape 4 : optimiser pour l'activité métier**

Les informations obtenues via les métriques cibles peuvent éclairer votre entreprise et les besoins métier doivent quant à eux déterminer les informations à obtenir. Vos analyses jouent un rôle central dans votre capacité à comprendre vos clients et ceux-ci vous aident à orienter l'évolution de vos produits et de votre activité. L'objectif est de créer une boucle de rétroaction continue. Intégrez des mesures orientées client telles que le taux de recommandation net (Net Promoter Score, NPS) pour suivre vos progrès et guider l'évolution de vos applications et services. Ne vous laissez pas distraire par les données proprement dites. L'instrumentation et la collecte de données ne sont importantes que si elles aident à répondre aux questions qui sont pertinentes pour le client et pour l'entreprise.

Nous effectuons un suivi des métriques agiles, alors pourquoi est-ce que cela ne fonctionne pas ?

Le succès de l'adoption des méthodologies agiles ne repose pas uniquement sur les processus, les consignes et les cadres de travail. Il repose également sur la volonté de l'entreprise d'adopter le changement culturel associé à ces méthodologies. Les entreprises qui n'allient pas ces deux processus ne profitent que d'un succès mitigé.

Voici quelques-uns des écueils les plus courants auxquels les entreprises sont confrontées lorsqu'elles utilisent de façon inappropriée leurs nouvelles données d'analyse agile.

- **Erreur n°1 : utiliser les métriques pour engager un changement comportemental, plutôt que de guider ce changement par la culture d'entreprise.**

La clé pour des mesures agiles efficaces est d'envisager les données dans le sens d'un retour constructif, et non comme un levier traditionnel pour modifier le comportement ou comme un objectif en soi. L'utilisation des mesures analytiques en guise de levier revient souvent à compter les points, et c'est là que le travers des mesures se fait ressentir. Les métriques agiles doivent apporter réponse à des questions engendrant une action spécifique et pertinente, et pour être réceptives à ces informations, vos équipes doivent adopter une culture centrée sur la valeur ajoutée client, et pas simplement sur les métriques.

- **Erreur n°2 : illusions ou désillusions.**

Comprendre comment l'ensemble des projets, des équipes et des tâches de votre organisation se combinent pour former une hiérarchie de données est essentiel si vous souhaitez pouvoir interpréter les analyses futures de ces données. Il est important de visualiser et de modéliser le plus tôt possible l'ensemble de la chaîne de données de l'organisation, avec les mesures et les agrégations. Si cet exercice n'a pas été correctement réalisé, vous découvrirez rapidement d'intéressantes anomalies dans les métriques agiles. L'objectif de ce processus de discipline de données est double : 1) déceler les potentiels effets secondaires dans la façon dont les équipes utilisent l'outil agile ; 2) déceler toute anomalie au sein du processus agile utilisé par les différentes équipes. Grâce à ces préliminaires à l'établissement du modèle de données, vous pourrez identifier plus facilement les problèmes de métrique en aval et répondre comme il se doit aux éventuelles incohérences de données détectées.

- **Erreur n°3 : mesures disproportionnées ou exhaustives.**

Si vous tentez de mesurer le développement agile avec des méthodes antérieures à l'ère agile, votre tentative est vouée à l'échec. L'une des erreurs les plus courantes que les entreprises commettent concernant les mesures agiles est d'utiliser des métriques unidimensionnelles sans tenir compte des différents aspects d'une livraison efficace. Si vous centrez toutes les mesures sur un seul aspect de la performance, tel que la productivité, les autres aspects en pâtiront vraisemblablement, notamment la qualité, la satisfaction client et la prévisibilité. Il est important de créer une boucle de rétroaction des métriques, avec au moins une mesure dans chacun des quatre domaines : 1) Action rapide 2) Action correcte 3) Action réalisée dans les temps 4) Action répétitive

- **Erreur n°4 : métriques pratiques ou métriques adaptées.**

De meilleures données offrent une meilleure analyse, qui donne lieu à son tour à de meilleures décisions et, en fin de compte, à de meilleurs résultats. En ayant cette chaîne logique en tête, de nombreuses personnes commencent par choisir des mesures faciles à obtenir. Cependant, mesurer des éléments faciles à évaluer peut souvent engendrer un comportement inadéquat. Mesurez et analysez les métriques les plus importantes pour générer de la valeur ajoutée client, et tout se mettra naturellement en place.

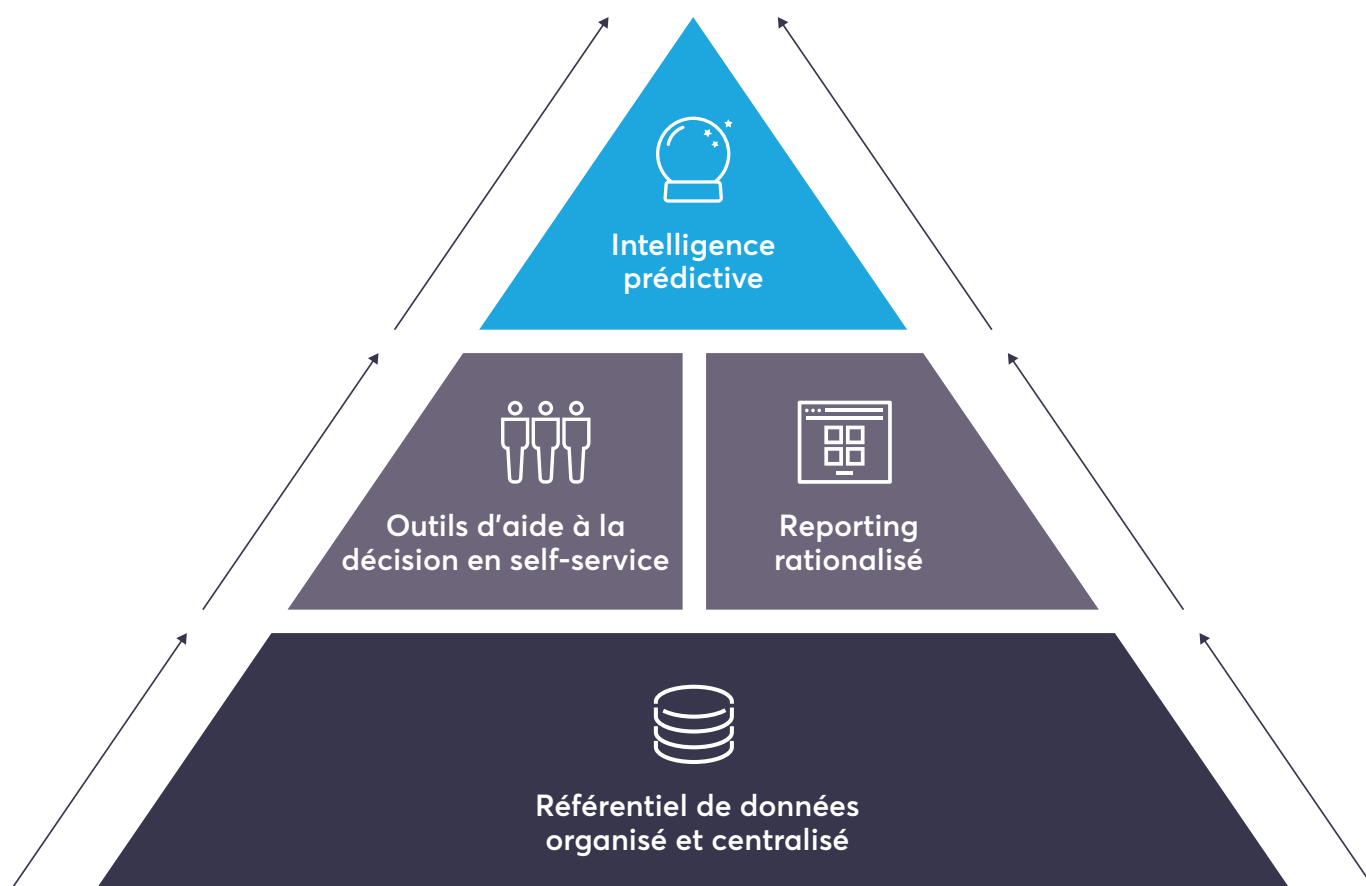
- **Erreur n°5 : métriques complexes ou métriques accessibles.**

Oui, vos données doivent être capables de décrire précisément le travail réalisé au sein de l'organisation, mais pas au détriment de la lisibilité et de la simplicité d'utilisation. Si deux personnes seulement au sein de l'entreprise sont capables d'expliquer avec précision les métriques agiles produites par vos équipes, il serait peut-être judicieux de réexaminer ce que vous mesurez et comment vous y prenez. L'objectif de créer une visibilité des données à l'échelle de l'organisation est de faire naître un esprit de communauté et de responsabilité partagée. Les données exigeant une expertise spécialisée pour leur accès ou leur interprétation sont à l'opposé d'une culture agile et peuvent au contraire faire obstacle à la transparence que l'on tentait d'obtenir.

L'avenir : planification prédictive et Big Data

À mesure que les équipes progressent dans leur adoption des processus et des méthodes agiles, leur approche en matière de données gagne elle aussi en maturité, ouvrant tout un éventail d'opportunités pour votre organisation. Même si vous venez d'entamer votre parcours dans l'agilité, sachez qu'un futur radieux attend vos métriques agiles, et que celui-ci commence par des efforts concertés pour obtenir une véritable visibilité sur le travail agile réalisé par votre organisation.

Une approche agile en matière de données comme base pour de meilleurs résultats métier



L'avenir de la planification repose sur la manipulation et le reporting de données personnalisées, combinés à une analyse Big Data. Ce processus permettra de regrouper et de comparer des données auparavant disparates, afin de décortiquer et de détailler les métriques en fonction des besoins de l'organisation. Les rapports peuvent être générés pour s'adapter aux rôles et aux équipes qui en ont besoin, et accessibles par des moyens pertinents pour chaque utilisateur.

Toutefois, à mesure que vous progresserez dans cette voie, souvenez-vous que l'adage « on récolte ce que l'on sème » est aussi valable pour la façon dont une entreprise utilise ses données. C'est pourquoi il convient de ne pas négliger cette première étape critique d'organisation et d'hébergement de votre travail agile sur un système centralisé, avec une structure similaire. Sans cet alignement simple, aucune métrique ni analyse avancée ne sera possible. Et ce sont ces métriques avancées qui sont essentielles à la mise en place d'une planification véritablement prédictive, ainsi qu'à de nombreuses autres fonctionnalités et technologies passionnantes qui peuvent vous aider à développer une véritable agilité métier.

Pourquoi choisir CA Agile Central ?

CA Agile Central est une plate-forme d'entreprise créée de l'intérieur, qui aide les entreprises à faire évoluer leurs pratiques de développement agile. Il s'agit de la seule solution logicielle agile du marché conçue pour aider les équipes à mettre en œuvre une vraie discipline en matière de données, essentielle à la visibilité inter-équipes, la coordination et le regroupement, et permettant une relation descendante claire entre la stratégie globale de l'organisation et l'exécution par les différentes équipes. L'architecture de CA Agile Central a en outre été conçue sur la base d'une structure interne simple, permettant l'établissement de hiérarchies organisationnelles ainsi qu'au niveau des projets, des initiatives, des programmes et des tâches, pour favoriser l'agilité des processus de planification, de suivi et de livraison. Avec cette architecture et le regroupement en un seul lieu de l'ensemble des données agiles de votre organisation, la planification prédictive peut passer de simple objectif à réalité.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site ca.com/fr/scaling-agile

CA Technologies (NASDAQ : CA) fournit les logiciels qui aident les entreprises à opérer leur transformation numérique. Dans tous les secteurs, les modèles économiques des entreprises sont redéfinis par les applications. Partout, une application sert d'interface entre une entreprise et un utilisateur. CA Technologies aide ces entreprises à saisir les opportunités créées par cette révolution numérique et à naviguer dans « l'Économie des applications ». Grâce à ses logiciels pour planifier, développer, gérer les performances et la sécurité des applications, CA Technologies aide ainsi ces entreprises à devenir plus productives, à offrir une meilleure qualité d'expérience à leurs utilisateurs et leur ouvre de nouveaux relais de croissance et de compétitivité sur tous les environnements : mobile, Cloud, distribué ou mainframe. Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site ca.com.fr.

1 Experian, « The 2017 Global Data Management Benchmark Report », 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

2 Experian, « The 2017 Global Data Management Benchmark Report », 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

3 Experian, « The 2017 Global Data Management Benchmark Report », 2017,
<https://www.edq.com/globalassets/white-papers/2017-global-data-management-benchmark-report.pdf>

Copyright © 2018 CA. Tous droits réservés. Tous les noms et marques déposées, dénominations commerciales, ainsi que tous les logos référencés dans le présent document demeurent la propriété de leurs détenteurs respectifs. Ce document est fourni à titre d'information uniquement. CA décline toute responsabilité quant à l'exactitude ou l'exhaustivité des informations qu'il contient. Dans les limites permises par la loi applicable, CA fournit le présent document « tel quel », sans garantie d'aucune sorte, expresse ou tacite, notamment concernant la qualité marchande, l'adéquation à un besoin particulier ou l'absence de contrefaçon. En aucun cas, CA ne pourra être tenu pour responsable en cas de perte ou de dommage, direct ou indirect, résultant de l'utilisation de ce document, notamment la perte de profits, l'interruption de l'activité professionnelle, la perte de clientèle ou la perte de données, et ce même dans l'hypothèse où CA aurait été expressément informé de la survenance possible de tels dommages.