



Comment rendre votre organisation plus agile ?



Didier JOLIOT
Benoît MANEUVRIER

Expert Agilité
CEO Wekey

Café Techno du 18/01/2016

Sommaire

1. Intérêts et problématiques

2. Nécessité d'une approche

3. Nos convictions

4. Conclusions

MOA / MOE et agilité ?

- ❑ L'agilité prône de *mettre fin aux frontières physiques et organisationnelles MOA-MOE*
- ❑ **Pour autant**, au-delà des termes anglo-saxons qui nous sont proposés, **les rôles demeurent ...**
 - ❑ même si des *ajustements d'activités* peuvent désormais exister
 - ❑ Des *responsabilités* autour des « *produits* » (liens avec les métiers et leur vision, liens avec les développeurs) sont bien établies dans SCRUM, et plus généralement dans les démarches agiles, et ne peuvent elles, être déléguées.
- ❑ *C'est en ce sens que nous avons gardé les termes MOA et MOE pour cette présentation*

Intérêts

- ❑ L'agilité est une nécessité de la transformation digitale et de sa réussite rapide pour dynamiser et pérenniser l'entreprise :
- ❑ Etre au plus près des besoins clients et des attentes du marché
- ❑ Avoir des mises en production plus rapides et éviter les effets tunnels désastreux
- ❑ Etre plus productif
- ❑ Ne pas investir plus que nécessaire

Intérêts

Elle permet aussi d'adopter des principes différents de management, une coopération entre personnes plus fortes et des responsabilisations plus motivantes

Les valeurs de l'agilité



Problématiques

Est-ce aussi simple de mettre en place et de mettre en œuvre l'agilité qu'il n'y paraît, ... d'autant que cela doit toucher *toute la DSI*, et que cela impacte toute l'entreprise ?



Problématiques

WEKEY
...

La Querelle des Anciens et des Modernes

précédé d'un essai
de Marc Fumaroli



folio classique



Problématiques

La mise en place à l'échelle d'une DSI n'est pas aisée :

- ❑ Cohabitation avec le cycle en V des projets traditionnels
 - ❑ Complexité, parfois inutile, du modèle générique agile (organisation, termes nouveaux, ...)
 - ❑ Outillages existants
- ❑ Organisations en place complexes et ayant de grandes inerties
- ❑ Choc des cultures :
 - ❑ Besoin d'inventer de nouvelles pratiques plus productives
 - ❑ Nécessité de tenir compte des besoins de maintenabilité et de qualité
 - ❑ Nouvelles postures de management
 - ❑ Nouveaux principes de pilotage produit
 - ❑ Refondation de la notion d'équipe et de relations MOA-MOE

Sommaire

1. Intérêts et problématiques

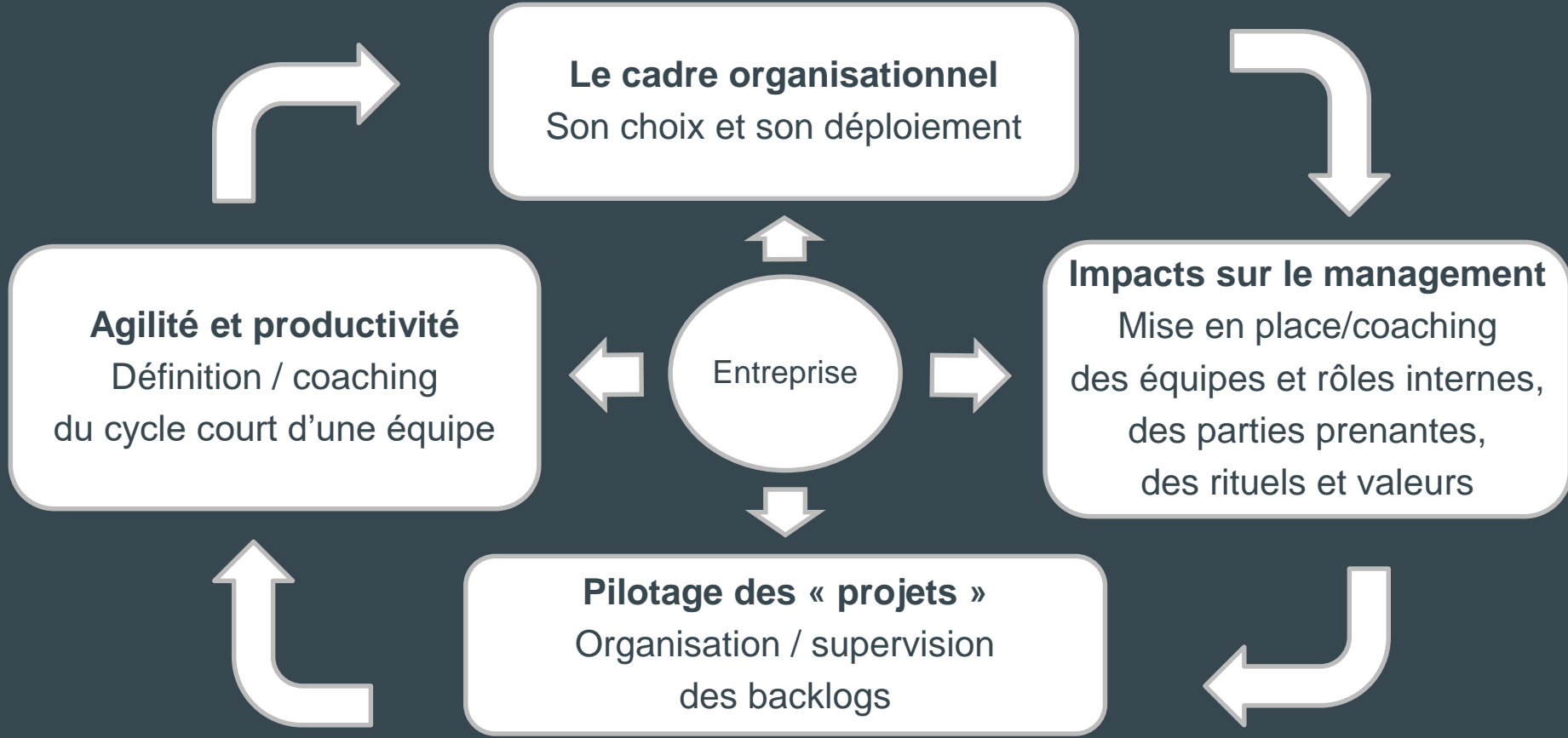
2. Nécessité d'une approche

3. Nos convictions

4. Conclusions

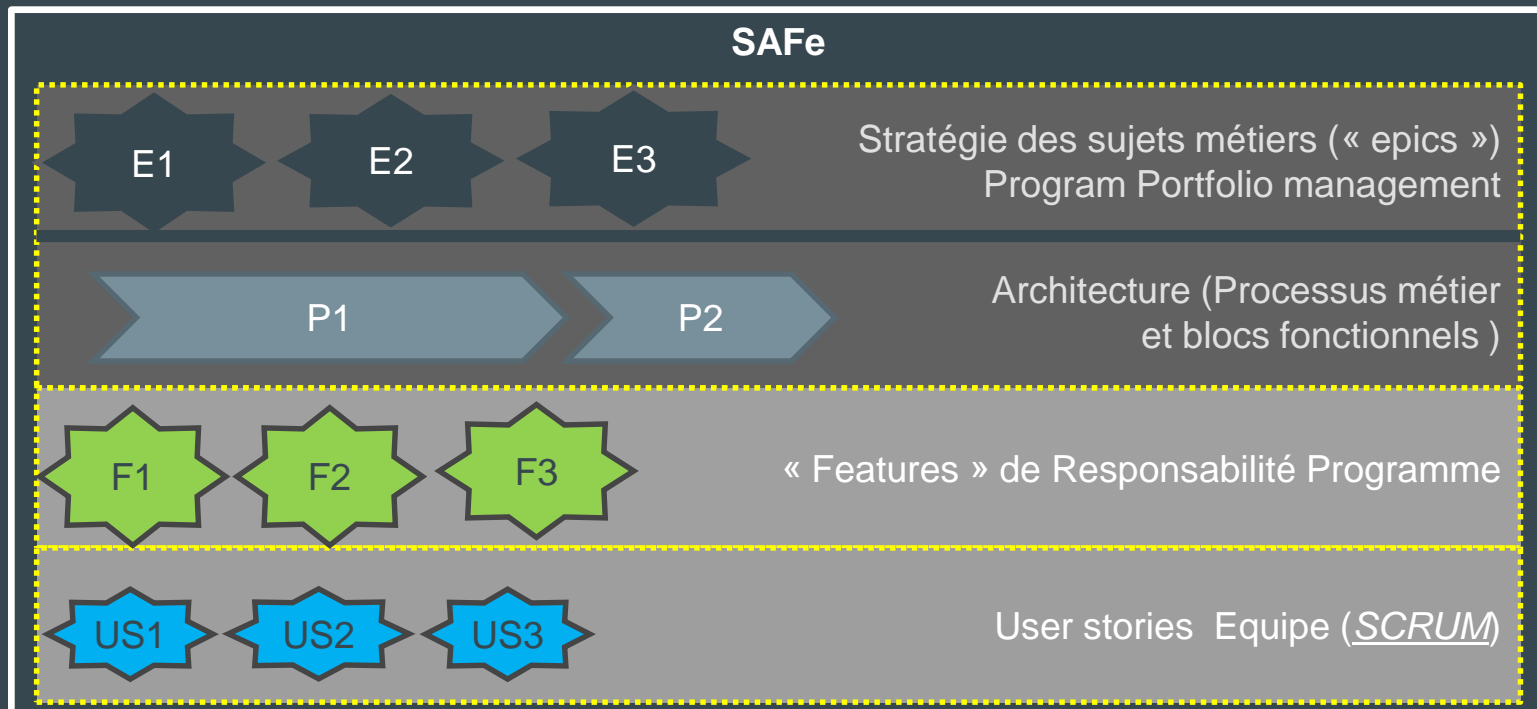
Une mise en place ... agile et adaptée

WEKEY
...

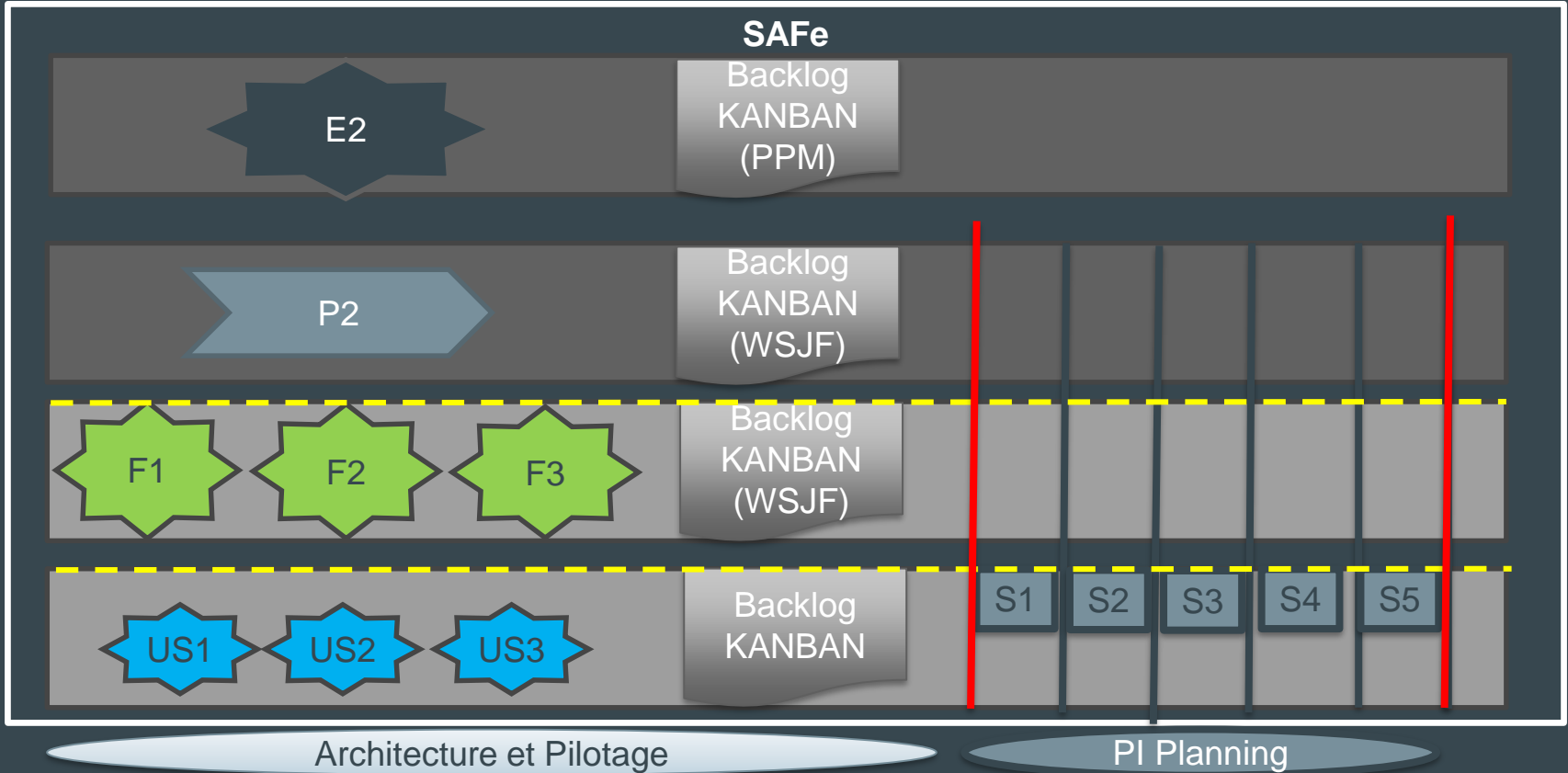


Un cadre organisationnel pragmatique

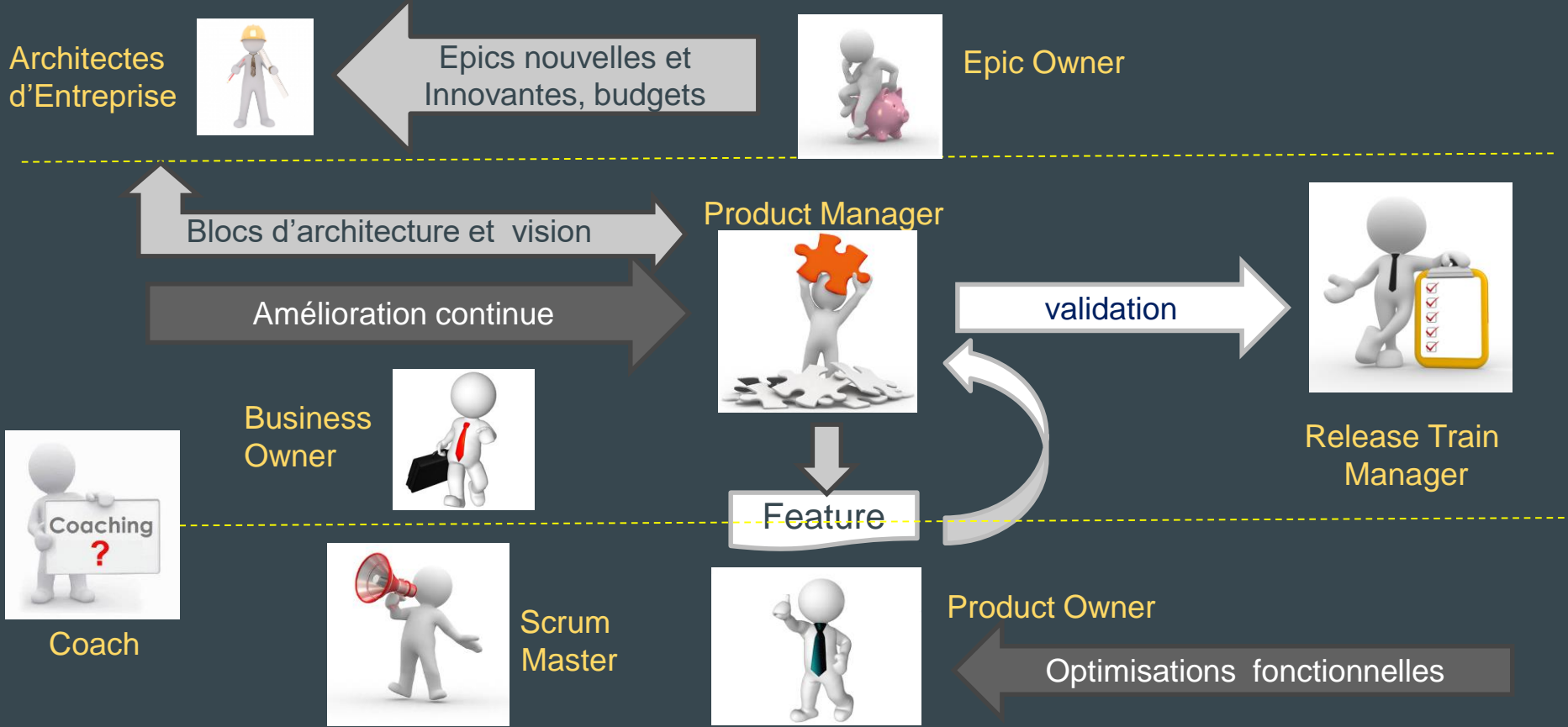
Vaut mieux, pour être rapide et améliorer la coordination entre équipes, choisir un « framework » déjà existant : SAFe ou LESS



Un cadre organisationnel et opérationnel



De nombreux rôles



Déploiement du cadre opérationnel

- Porté par la direction
- Assisté par un coach ayant une expérience concrète
- En commençant sur un seul programme, « de bonne taille »
- En adaptant le framework choisi

Impacts sur le management

Risque d'approche
uniquement bottom-up,
Absence pour les décisions



Business Owner

Dois-je m'impliquer et
jusqu'où ?

Vision trop superficielle du
produit et de l'avancement
général, pilotage programme
flou



Product Manager

Je n'arrive pas à maîtriser
mon backlog Programme

Une seule équipe peut bloquer
le programme



Product Owner

Je dérive ...
heureusement ma
responsabilité ne peut pas
être contestée,
j'ai droit à l'erreur

Management agile ... dans toute l'entreprise



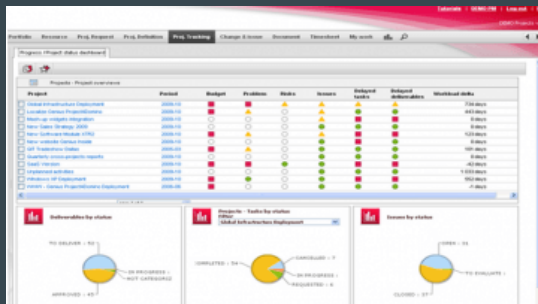
Exemples vécus

- Gains de productivité MOA
- Préparation des données de tests
- Achats de prestations
- Délivrance de moyens matériels/logiciels
- Disponibilité des experts métiers

Il faut tenir donc compte dans le plan d'action de tous les impacts, même hors DSI (ex: *nouveaux contrats agiles ...*)

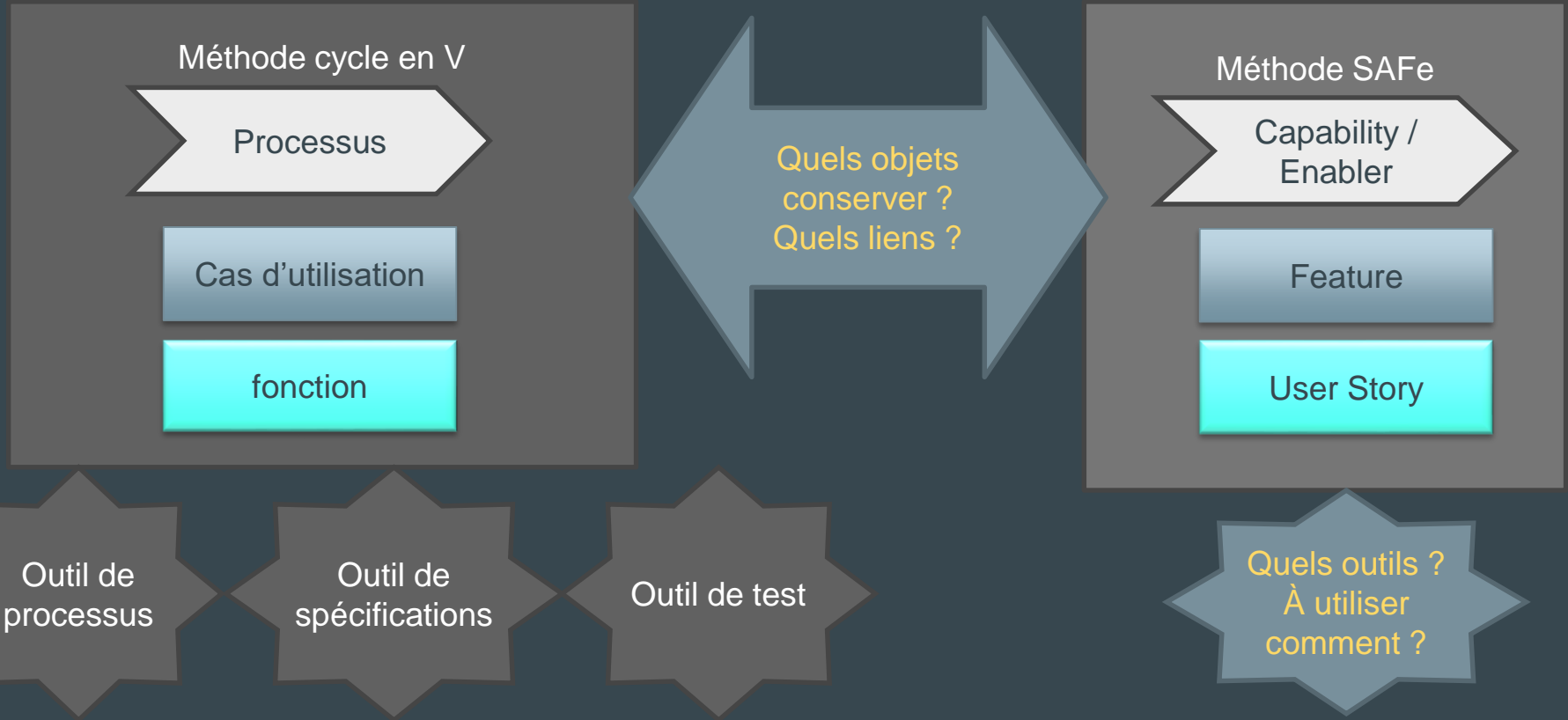
Pilotage de « projets »

- ❑ Il doit être beaucoup plus rigoureux qu'en cycle en V, et, de plus :
 - ❑ Le pilotage devrait être cohérence, et sur le même outillage accessible, pour les différents niveaux
 - ❑ Il n'y a pas dans SAFe de recommandations fortes sur la conception des user stories, ni sur l'analyse de leur cohérence dans les backlogs... alors que les exigences métiers sont nombreuses et fondamentales !
 - ❑ Ce point a des impacts sur les spécifications (architecture efficiente) et les tests du programme (non régression...)



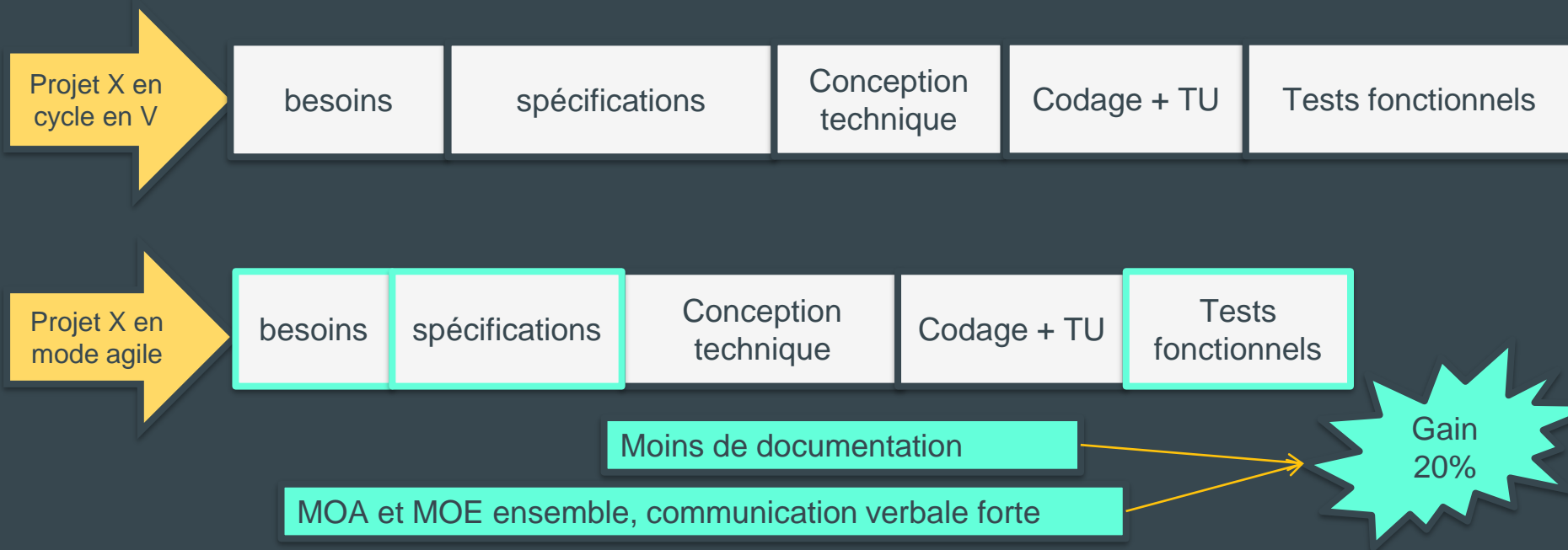
Déterminer une définition d'incrément de produit cohérente, ainsi que pouvoir répondre de manière industrielle (tableaux de bord automatisés) à toutes les demandes métiers représente un vrai projet

Pilotage de projet... et concepts agiles



Cycle court et cycle en V

- ❑ SAFe propose peu de recommandations sur le cycle de développement.
- ❑ Or il ne peut y avoir d'agilité sans gains de productivité



Sommaire

1. Intérêts et problématiques

2. Nécessité d'une approche

3. Nos convictions

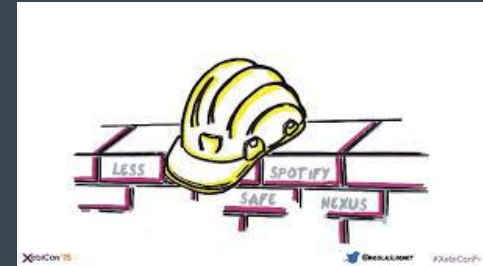
4. Conclusions

Nos convictions les plus fortes

❑ Besoin de principes généraux

Nous préconisons le « framework » SAFe permettant de conserver une adhérence avec les meilleures approches traditionnelles, voire de leur proposer des solutions.

Cependant il faut adapter le cadre au contexte de chaque entreprise.



❑ Normaliser/industrialiser la construction des user stories et l'exploitation des « backlogs produit »

Story	To Do	In Process	To Verify	Done
An user, E., 4 points	Code the... SC 4	Code the... SC 4	Test the... SC 4	Code the... SC 4 Test the... SC 4 Test the... SC 4 Test the... SC 4
An user, E., 5 points	Code the... SC 5 Code the... SC 5	Code the... SC 5	Code the... SC 5	Test the... SC 5 Test the... SC 5 Test the... SC 5

❑ Revoir les cycles de vie « projet » :

- ❑ Approche processus et parcours
- ❑ UC et user stories
- ❑ Spécifications fonctionnelles orientées tests
- ❑ Approche industrielle de la conception des tests, avant de les automatiser



Sommaire

1. Intérêts et problématiques

2. Nécessité d'une approche

3. Nos convictions

4. Conclusions

Conclusions

Erreurs à éviter

- Se lancer dans le Scrum « ultra-agile » sur des projets devant être maintenus
- Se lancer seul, sans expérience et sans norme de référence, se croire unique
- Ne pas gouverner les équipes (droits et devoirs à préciser)
- Ne pas penser à tous les impacts dans l'entreprise (achats, RH, ...)
- Ne pas tenir compte de l'existant méthode et outils ... mais aussi ne pas modifier ses habitudes de travail (ex: séparation spécifications et test, exigences trop détaillées d'entrée) : trouver « la voie du milieu »
- Sous-estimer la logistique associée à l'organisation agile
- Ne pas avoir un plan de déploiement
- Croire que faire des sprints modifie la productivité

Conclusions

Succès possibles et relativement rapides

- ❑ Mettre en place les rôles SAFe qui correspondent à votre contexte et qui banalisent l'approche
- ❑ Mettre en place un cycle court de développement pour gagner de la productivité
- ❑ Lancer un programme pilote avec les concepts agiles (les rôles MOA-MOE intégrés en équipe, flexibilité interne des budgets, PI Planning, nouveaux concepts, ...)

A plus long terme, faire que les sprints respectent les estimations et que les gains de productivité soient mesurés et significatifs. Eviter ainsi les « fausses » démarches agiles.

Merci pour votre
attention

Didier JOLIOT

06 84 12 93 75

djoliot.ephi@gmail.com

Benoît MANEUVRIER

06 28 45 00 79

benoit.maneuvrier@wekey.fr
