

Gouvernance Agile : la sobriété heureuse

Thierry Cros

Agile France
Paris – 31 mai 2010



Ô Toulouse



Ici, même les mémés
aiment la castagne !



Toulouse
Occitanie
France



Thierry Cros

- **10 ans déjà...**
 - Création XP France en 2000
 - SigmaT en 2009 – Les Agilistes Toulousains
- **Coach / Formateur - Chef de Projet - Développeur**
 - Scrum + XP
 - Lean
- **Enseignement**
 - Université Paul Valéry Montpellier *licence Jeux Vidéo*
 - Université du Mirail Toulouse *Master NTIE*
 - Université Paul Sabatier Castres/Toulouse *Master ISIS*
- **<http://etre-agile.com>**





Gouvernance agile : backlog

à Faire

Le contexte

Gouvernance

Agile

Gouvernance agile

Alignement

Agriculture

Sobriété heureuse

Objectifs

Exprimer l'adéquation naturelle
entre
demande de gouvernance
– éthique – et l'Agile.

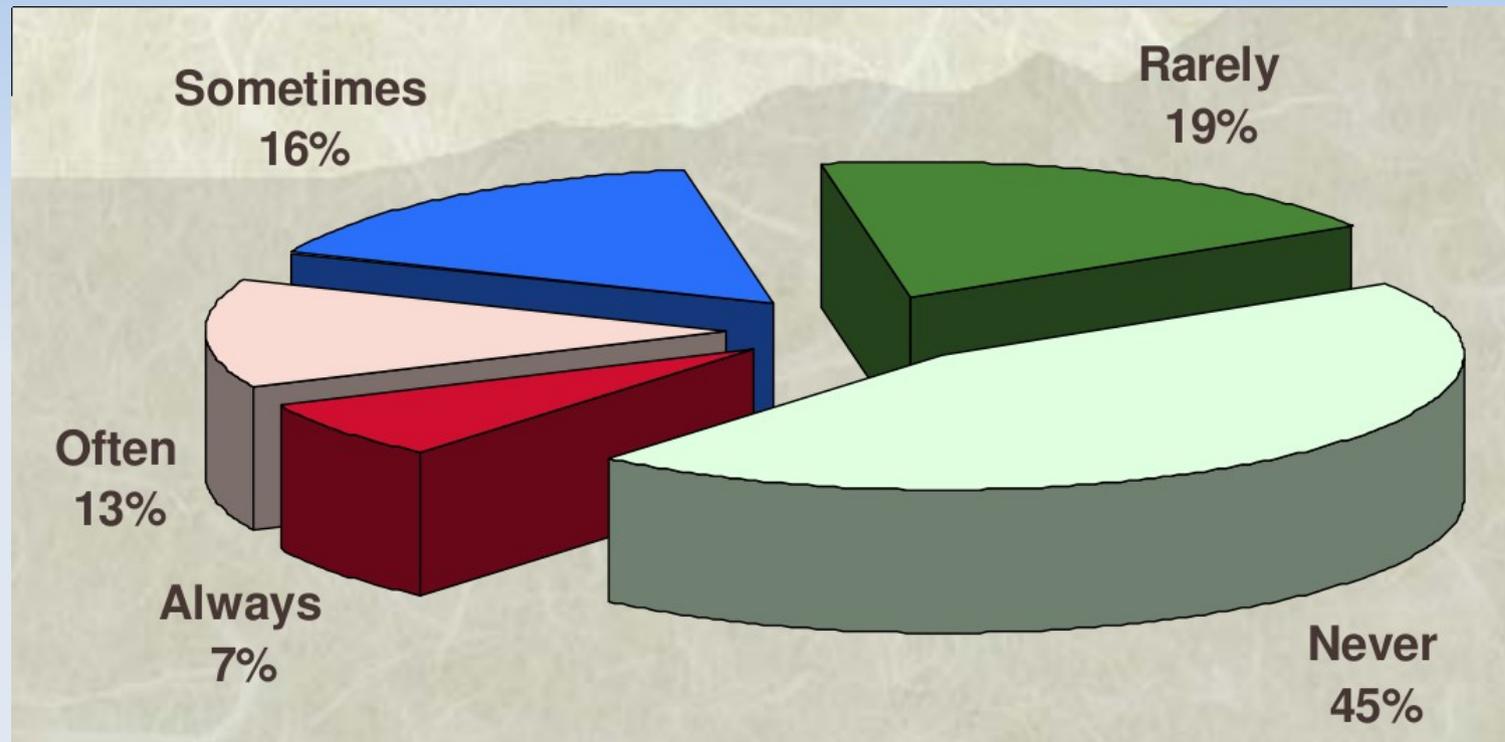
Agile : la sobriété heureuse.

Backlog



<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
	Le contexte	
Gouvernance		
Agile		
Gouvernance agile		
Alignement		
Agriculture		
Sobriété heureuse		

Fonctionnalités non utilisées



??

Le contexte

- Budget
 - Réductions
 - Retour sur Investissement ?
 - Marché mondialisé
- « Time to Market » toujours plus prégnant
- New Technology : réseaux, frameworks,
- Règlements (SOX...) à appliquer

Notre réponse : le Big Bang de l'intégration ?

Valeur de l'outil informatique ?

- Capital matériel ...
 - Matériels (serveurs, réseaux, postes de travail...)
 - Logiciels
 - Data center
- ... Et immatériel
 - Contribution de l'outil informatique dans les « Compétences, connaissances, savoir-faire, expériences des employés et des décideurs de l'organisation »

Quid de l'outil informatique ?



■ Direction générale

- Valeur produite par le SI ?
- DSI *alignée* ?
- Apport de la DSI pour notre
 - Innovation
 - croissance

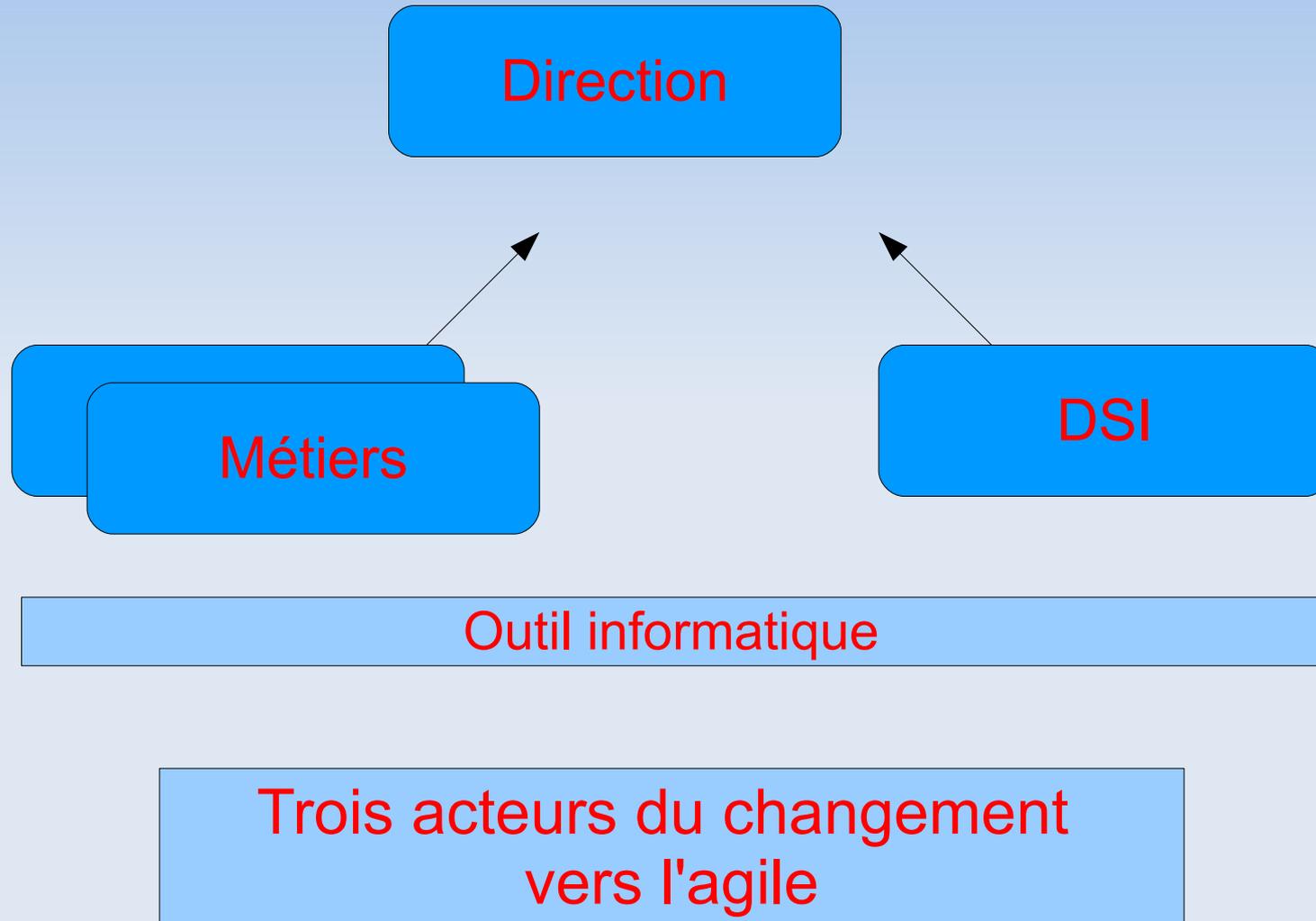
■ Opérations, Commerce

- Comment la DSI nous aide-t-elle à (mieux)
 - Produire
 - Vendre
 - Gérer

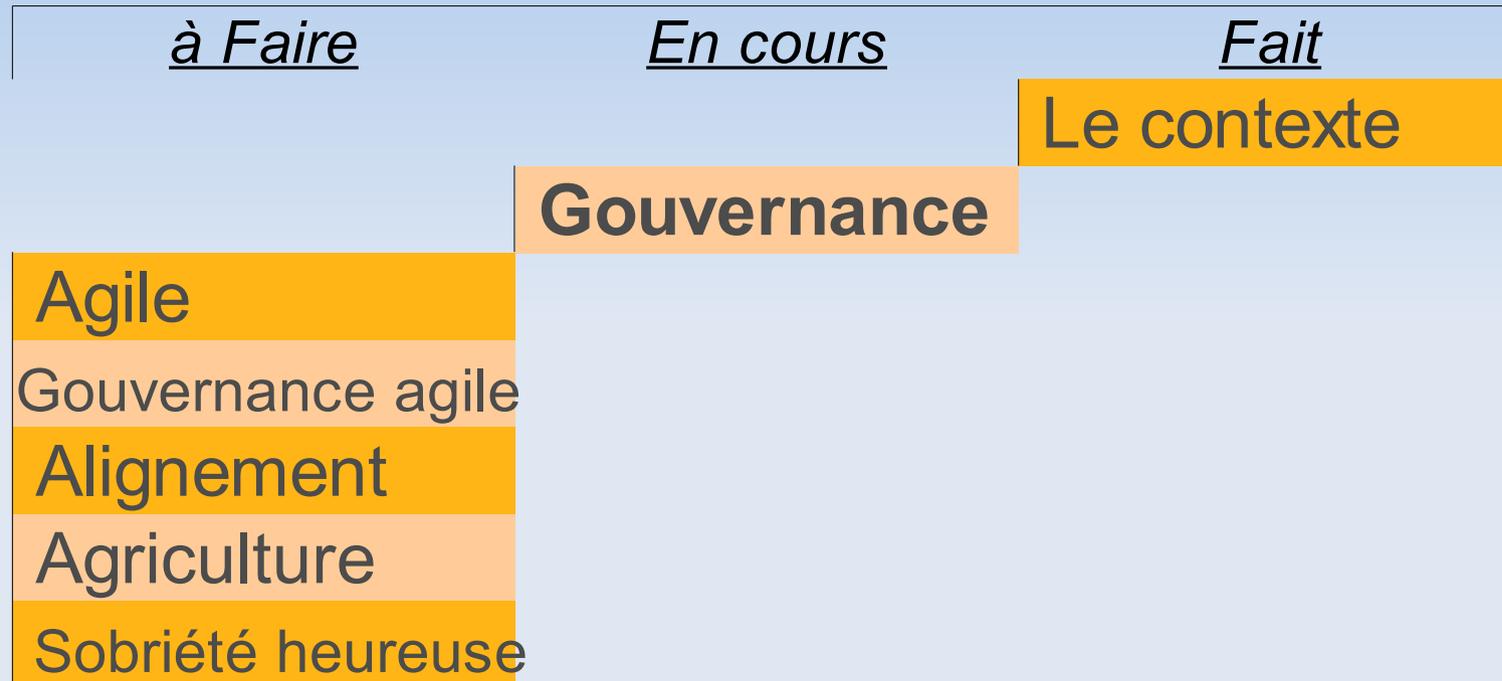
■ DSI

- Mon métier dans l'organisation ?
- DSI = charge, services... Partenaire ?

Trois acteurs



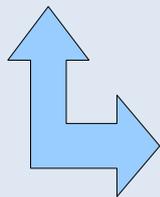
Backlog



Gouvernance de SI

Jean-Louis Leignel, vice-président de l'AFAI*,
définit la gouvernance informatique comme

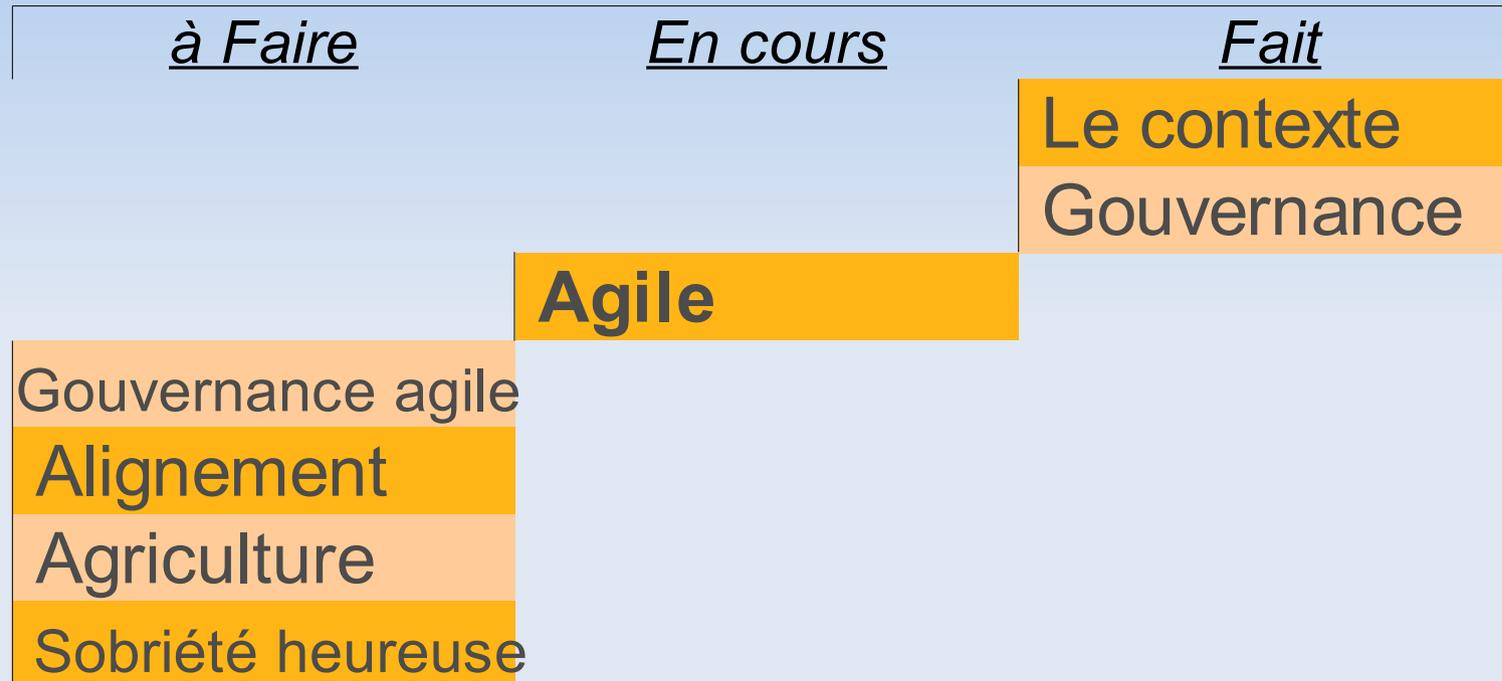
une **démarche de management**
concernant **toute l'entreprise**,
fondée sur des **bonnes pratiques**
visant à tirer le *meilleur parti*
des **coûts engagés** par le système d'information,
et ce en toute transparence.



Droits du Client dans XP

* L'Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques

Backlog



Être Agile, ce n'est pas...

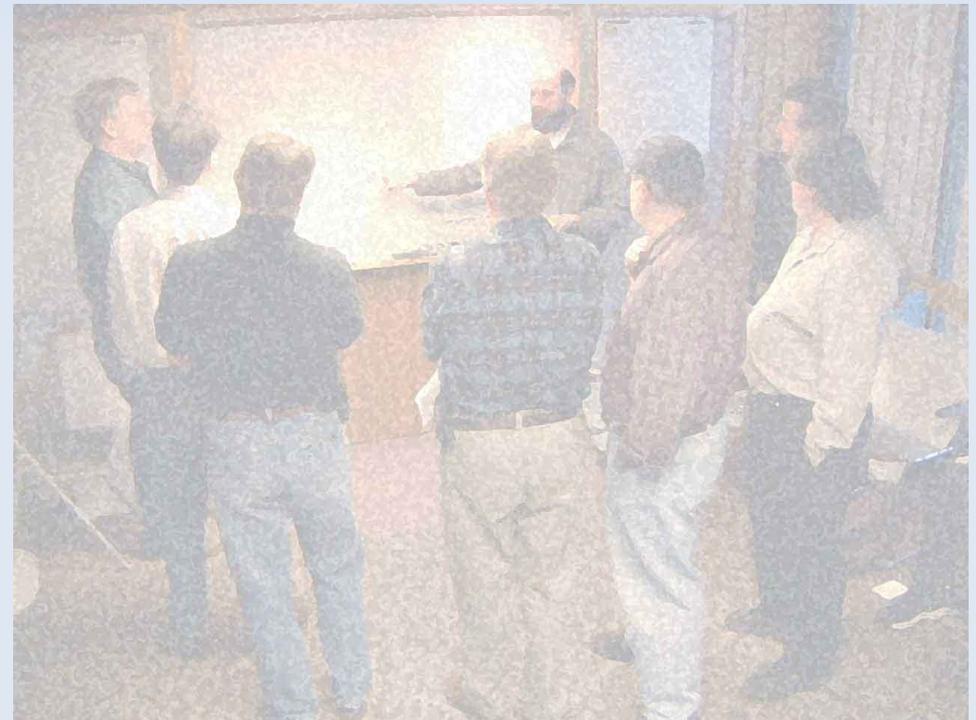
- ~~Livrer en lotissements~~
- ~~Démarrer tout de suite la production~~
- ~~Ne pas planifier une roadmap~~
- ~~Abandonner les outils~~
- ~~Refuser d'écrire des docs~~
- ~~Ignorer les aspects « qualité »~~
- ~~Faire vite... et mal !~~
- ~~Toujours tout recommencer~~
- ~~S'en tenir aux pratiques agiles !~~

Le manifeste agile

- 4 valeurs
- 12 principes

agilemanifesto.org

*Les Anarchistes
Organisationnels.*



Les valeurs du manifeste agile

En pratiquant et en aidant les autres à pratiquer, nous découvrons de nouvelles façons de développer des logiciels. Grâce à ce travail, nous en sommes arrivés à considérer :

- * **Les personnes et leurs interactions** plus que les processus et les outils,
- * **Un logiciel opérationnel** plus qu'une bonne documentation,
- * **La collaboration du Client** plus que la négociation contractuelle,
- * **Répondre aux changements** plus que suivre un plan.

Autrement dit, si les items sur la droite sont importants, nous donnons encore plus de valeur à ceux de gauche.

Principes agiles : l'esprit d'équipe

Anarchistes organisationnels



- **L'Équipe s'auto-organise**
- ... et **s'auto-améliore** à intervalles réguliers
- **Collaborer quotidiennement** (Utilisateur, Développeur), Conversation en **face à face**
- Rythme de développement **viable**
- Bâtir le projet autour de personnes **motivées**
- **Simplicité** : maximiser ce qui n'est pas à faire

Des rôles – et responsabilités – simples.

Principes agiles : planifier autrement

- Les meilleures exigences et conceptions **émergent** d'équipes auto-organisées
- Satisfaire le client en livrant **tôt** et **régulièrement** des logiciels utiles, qui offrent une véritable **valeur ajoutée aux Utilisateurs**
- Accepter les **changements**
- Livrer *fréquemment* une application qui **fonctionne**
- Un logiciel opérationnel est la meilleure unité de mesure de la **progression** du développement

En résumé : les clés de l'Agilité

- Pilotage par **l'importance métier** et auto-similarité de **feedback concret et rapide**
 - Versions
 - Itérations
 - Activités
- **Équipe auto-organisée**, responsabilités simples et effectives
- **Auto amélioration continue**

Économie agile

- Deux stratégies complémentaires
 - Cash Flow au plus tôt
 - Investissements (infrastructure) au plus tard
- Pratiques agiles
 - Planification : versions fréquentes
 - Conception émergente
→ Architecture évolutive

Cycle de Vie agile typique*



Une phase initiale d'exploration...
suivie d'une (longue) phase de production
des versions incrémentales...
... Jusqu'au retrait du produit

Rythme agile : versions
Développement : itérations

* Extreme Programming

Cash Flow au plus tôt

Apparition du besoin



Début de l'investissement

Approche classique

Retour sur Investissement



Approche agile

Début du
Retour sur
Investissement

Et Feedback : Utilisateurs, Exploitation..

Cash Flow au plus tôt

Apparition du besoin



Début de l'investissement

Approche classique



Cash Flow

Retour sur Investissement



Approche agile

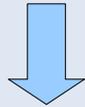
Début du
Retour sur
Investissement



Et Feedback : Utilisateurs, Exploitation...

Architecture évolutive

- Conception émergente : faire correctement ce qui est strictement nécessaire
- Investir quand c'est une utilisation *avérée* qui le nécessite



- Travail de qualité et...
- Tests qui autorisent le remaniement

Agile = empirique

- Face à l'approche « théorique » - *le gros plan qualité du début* - l'agilité est empirique :
 - Feedback concret et rapide
 - Travail d'équipe
 - Amélioration continue
- Face à une envie fantaisiste de perfection, l'agilité est réaliste
 - Nous faisons de notre mieux.

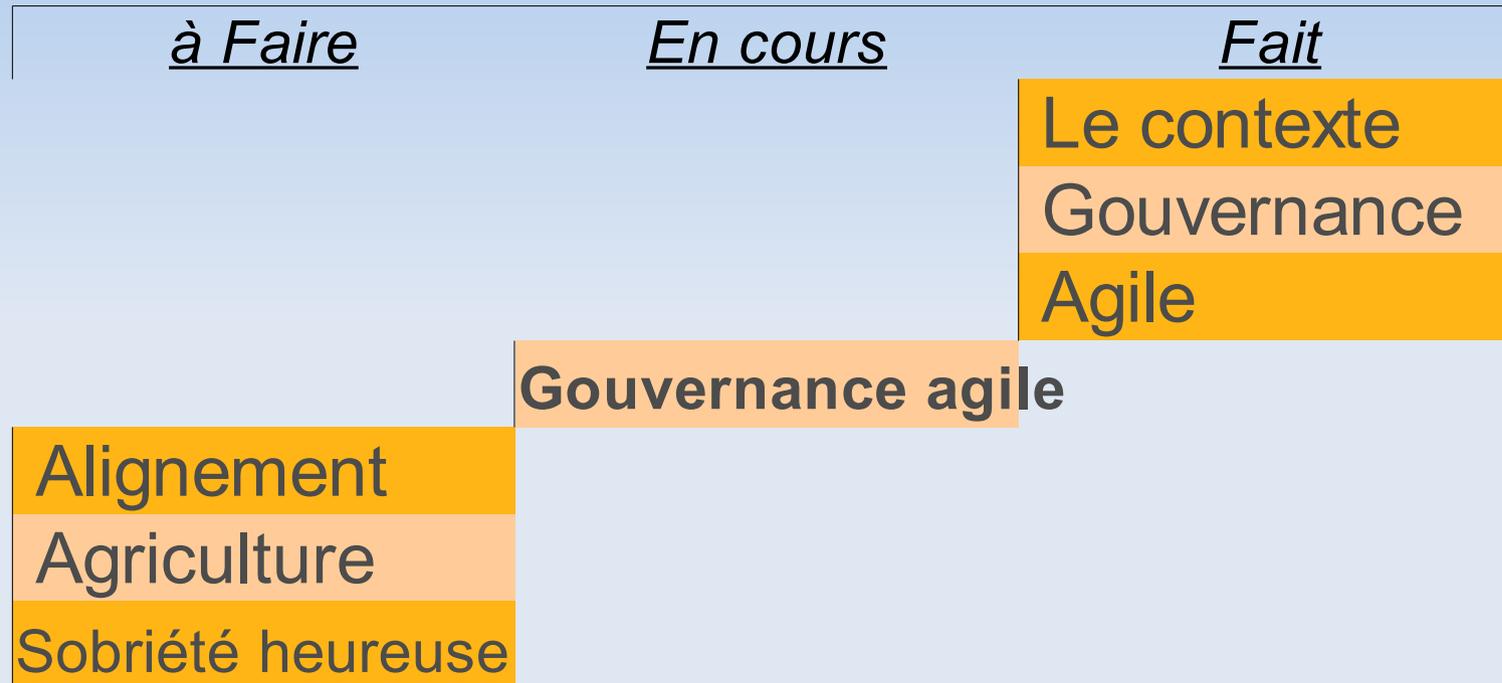
Un mot sur les risques

- Diminuer structurellement les risques
 - Feedback concret et rapide à tous les niveaux
 - Pilotage par la Valeur Métier
 - Responsabilisation (et autonomie) des personnes
 - Automatisation des tests
- Gestion des obstacles*
- Approche empirique : origine de l'Agilité



* Impediments

Backlog



Agile : un style de gouvernance

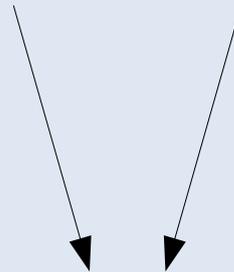
- **DG, DO...**

DSI =

- Centre de coût ?
- Partenaire ?
- Quid du Rol du SI ?

- **Agile**

- Centré valeur métier
- Collaboration Métiers/DSI



GOUVERNANCE AGILE



Gouvernance de SI et agilité

Gouvernance
une **démarche de management**
concernant **toute l'entreprise**,
fondée sur de **bonnes pratiques**
visant à tirer le *meilleur parti*
des **coûts engagés**
par le système d'information,
et ce en toute transparence.

Les principes

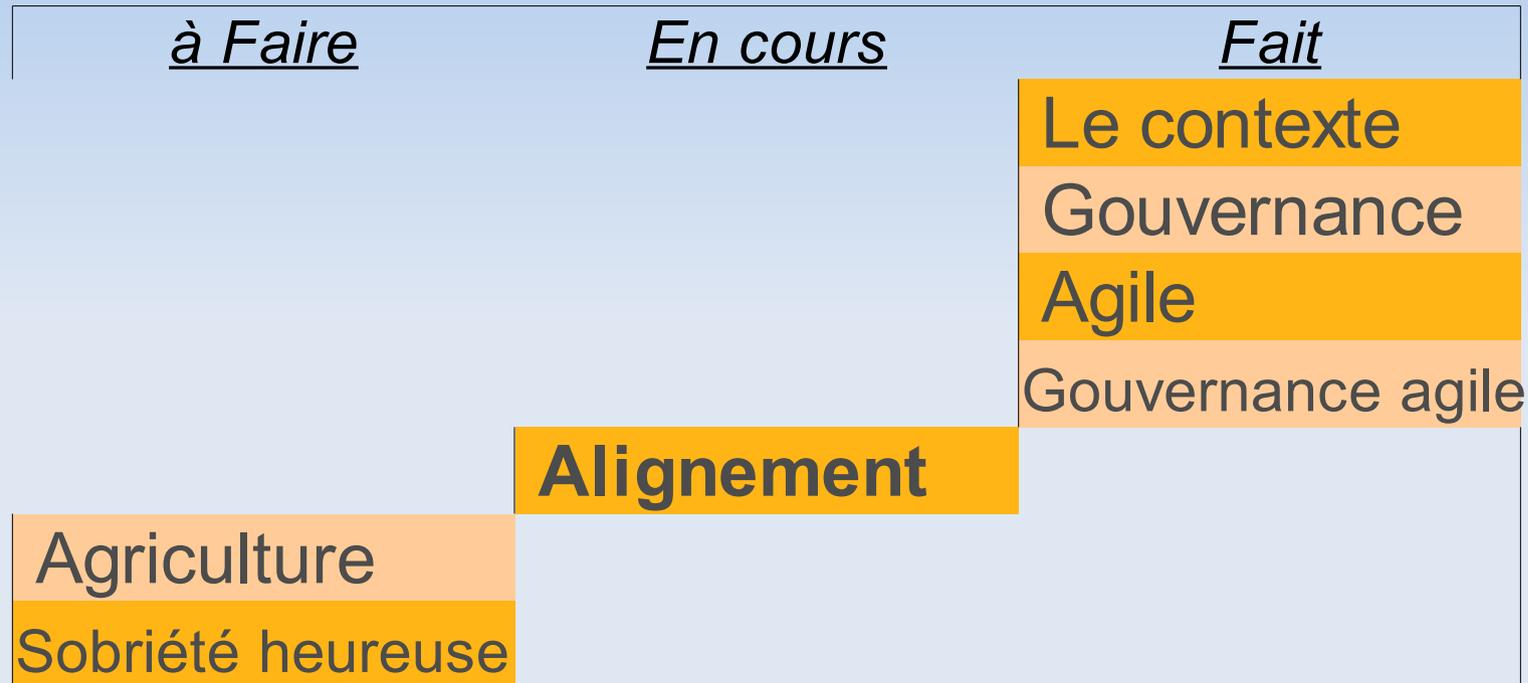
Les rôles

Pratiques agiles
empiriques

Planification agile

PO et Développeurs tous les jours
ensemble

Backlog



Alignement : la clé

- Alignement

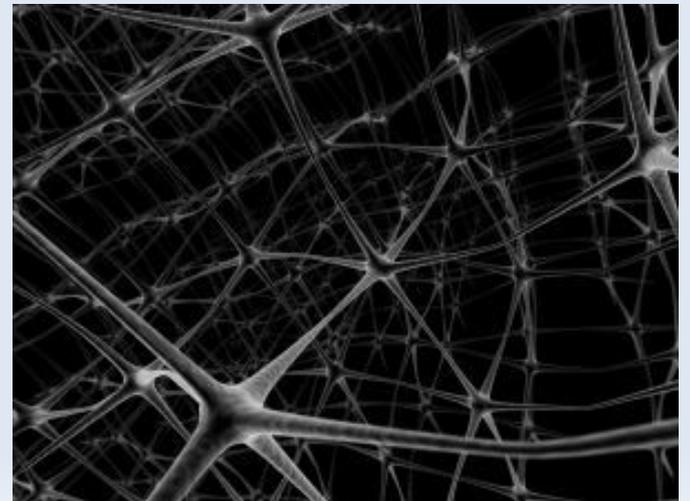
« L'alignement désigne de manière générale l'ajustement d'objets (ou l'orientation statique d'objets) les uns par rapport aux autres sur une même ligne. » *Wikipedia*

- Alignement

- Direction générale
- Direction SI, directions « métier »
- Équipes : « projets », « exploitation »...

Agilité : intrinsèquement aligné

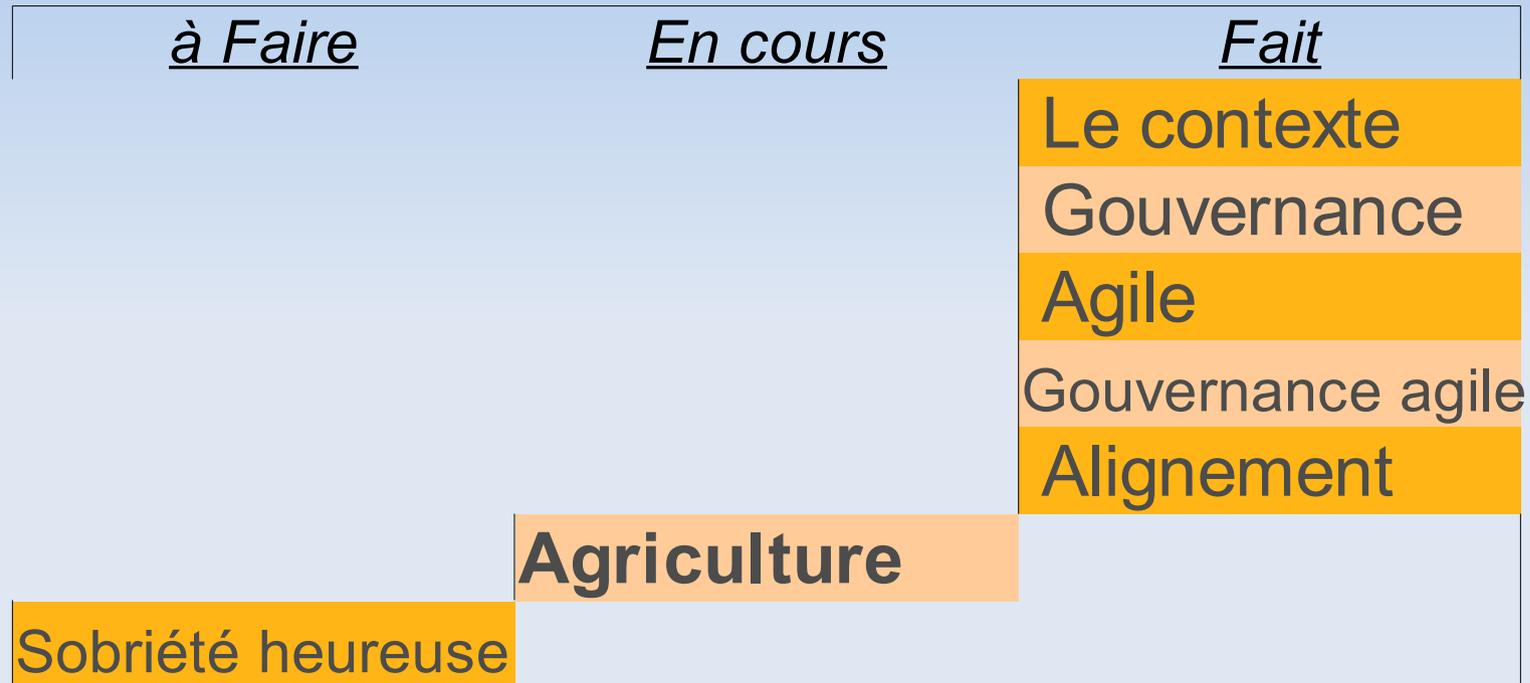
- Un enjeu de l'organisation devient un backlog de produit *valorisé* et partagé par
 - Le Product Owner,
 - Les Développeurs
- Ils travaillent alors en **partenariat** pour maximiser la V.A. apportée par le produit logiciel.



Conduire quel changement ?

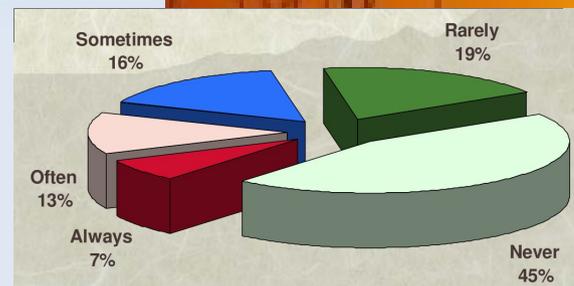
- Devenir agile : le Top-Management décide seul ?
 - Agilité top-down ou bottom-up ?
- Agile pour améliorer la productivité ?
 - Distinguer productivité et *efficacité*
- Équipe du changement ?
 - Qui participe, uniquement des Managers ?
- Scrum ?
 - Sprint = Cycles en V de 3 semaines ?
 - Sprint véritablement agile ?

Backlog

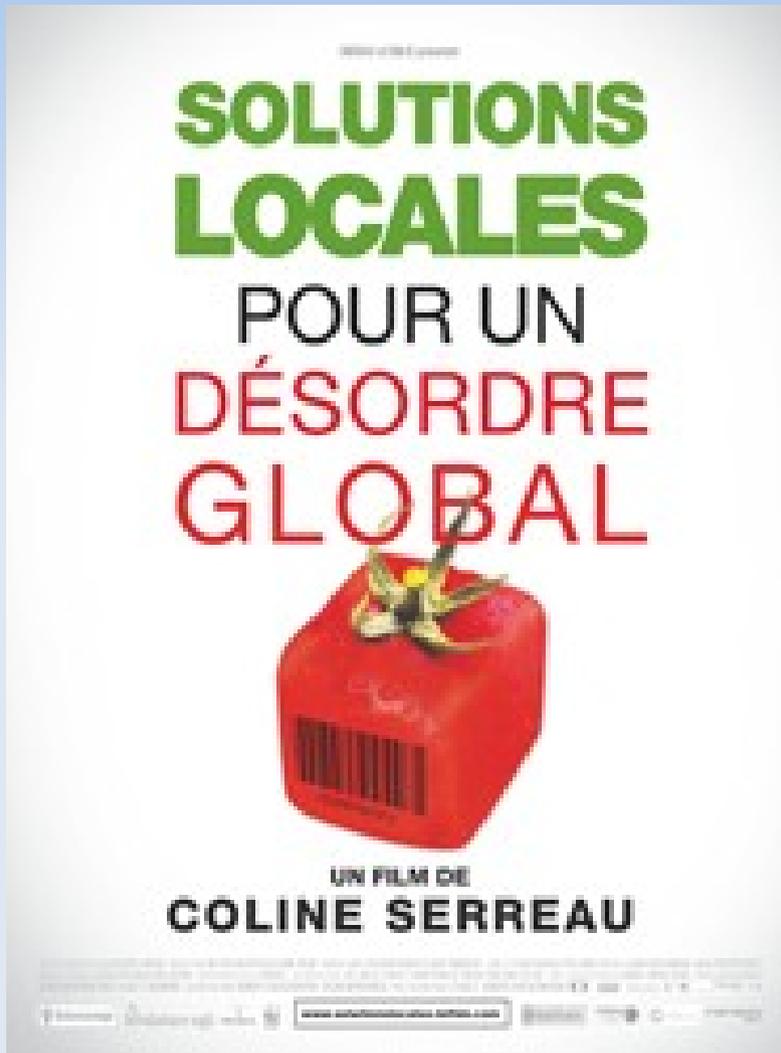


Une époque formidable

- Changements qui s'accélèrent
 - Climat Énergie Ressources
- Alternatives
 - Décroissance
 - Simplicité volontaire
- Initiatives
 - Économie circulaire
 - Agriculture (AMAP)
- Et l'Agilité ?



Une métaphore : solutions locales...



- De la grosse industrie agricole
 - Guerre
 - → Chimie
 - → Agriculture industrielle
 - → Quels résultats ?
- Aux AMAPs

"Ceux qui sont en ville peuvent parfaitement se solidariser avec ceux qui sont à la campagne, et ainsi on fait un pont par dessus toute la sphère affairiste.

Et l'autonomie, c'est le maître mot aujourd'hui."

AMAP et Plateau Projet agile

■ AMAP

- Des Consommateurs
- Un Paysan
- Collaborent
 - Production
 - Ramasser les légumes
 - Responsabilités simples

■ Plateau agile

- Un Product Owner
- Des Développeurs
- Collaborent
 - Production
 - Tester
 - Responsabilités simples

Le Product Owner peut être solidaire des Développeurs...

Pour qu'une AMAP fonctionne...

- Motivation de tous
 - Changer ses habitudes
 - Question de valeurs et de prise de conscience
 - « j'achète plus que des légumes »
 - Faire confiance
- Capacité à jouer son rôle
 - Si le Paysan ne sait pas communiquer ?
 - Si les Consommateurs ne voulaient plus payer ?
- Le bon « staffing »

Facteur d'échelle...



- AMAP à Toulouse
 - Nous manquons de Paysans proches
 - Comment nourrir 1M de personnes en « local » ?
 - → Quel Management ?
- Équipes agiles
 - Anarchistes...
 - Organisationnels
 - → Quel Management ?

Backlog



à Faire

En cours

Fait

Le contexte

Gouvernance

Agile

Gouvernance agile

Alignement

Agriculture

Sobriété heureuse

La croisée des chemins

- Une question de **pouvoir** et de **responsabilité**
 - Du pouvoir centralisé
 - Finance/Actionnaires → Direction → Rentabilité inconséquente
 - ... à la **co-création**
 - Équipes → Management nécessaire ? → Finalité ?
- Responsabilité collective ?
 - Les apéros géants... Le « problème » : qui est responsable ?
 - Équipe agile... Qui est responsable ?
« une seule tête ! »



Une équipe de 5 Développeurs...

- Quelles sont les responsabilités de fabrication ?
 - 20 % / 20 / 20 / 20 / 20 ?
 - **100 % / 100 / 100 / 100 / 100**
- Stand Up Meeting (Scrum Meeting)
 - Je dis ce que je fais (au ScrumMaster) ?
 - Je suis co-responsable à 100 % de ce que fais l'équipe ?

Le choix

- Quelle agilité ?
 - La grosse agilité imposée par le top-management
 - Sobriété heureuse et volontaire, auto-organisée en fonction de la base ?
- Conduire le changement vers l'Agilité
 - La façon de conduire ce changement conditionne l'agilité résultante
 - La fin ne justifie pas les moyens
- **De la gouvernance de SI
à l'auto-gouvernance agile de l'organisation**

Le rôle essentiel des Utilisateurs

- Les Utilisateurs sont aux Développeurs ce que les Consommateurs sont aux Paysans
- Quelle Informatique souhaitons-nous, en tant qu'Utilisateurs responsables ?
 - Perso
 - Windows, Androïd, Ubuntu, Debian...
 - Microsoft Office, Open Office ?
 - Professionnel
 - Des logiciels fabriqués par des Esclaves ?
 - ... Fabriqués par des personnes respectées ?

Les valeurs du manifeste agile

En pratiquant et en aidant les autres à pratiquer, nous découvrons de nouvelles façons de développer des logiciels. Grâce à ce travail, nous en sommes arrivés à considérer :

* **Les personnes et leurs interactions** plus que les processus et les outils,

* **Un logiciel opérationnel** plus qu'une bonne documentation,

* **La collaboration du Client** plus que la négociation contractuelle,

* **Répondre aux changements** plus que suivre un plan.

Autrement dit, si les items sur la droite sont importants, nous donnons encore plus de valeur à ceux de gauche.

Conclusion



- Quelle informatique dans quelle **société** ?
- **Agile** : un guide vers la co-création, *couleur de l'avenir*, dans notre domaine
- **À nous...**
 - Utilisateurs
 - Développeurs
- **... de décider !**



à Faire

En cours

Fait

Le contexte

Gouvernance

Agile

Gouvernance agile

Alignement

Agriculture

Sobriété heureuse



Gouvernance agile : la sobriété heureuse

tco@thierrycros.net

Retrouver cette présentation :
<http://etre-agile.com>

Gouvernance DSI : cinq domaines

Selon l'institut de gouvernance IT :

- Alignement stratégique
- Création de valeur
- Gestion du risque informatique
- Mesure de la performance
- Gestion des ressources

Quelques chantiers...

- Versions fréquentes

Du projet au produit

Realisation

Value

Reputation

Y'en aura pour tout le monde

Plan d'action : groupe de travail

« versions fréquentes »

■ Quoi ?

- As-is : 2 MeE / an
- To-be : 1 MeE / trimestre

■ Qui ?

- Utilisateurs
- Développement
- Exploitation

■ Comment ?

- Info+ : Comm. Business/Exploit. ; V.A. de la version MeE.
- Représentant exploitation aux plans-versions et rétrospectives versions

« du projet au produit »

■ **Quoi ?**

- As-is : centré projet vs maintenance
- To-be : centré produit

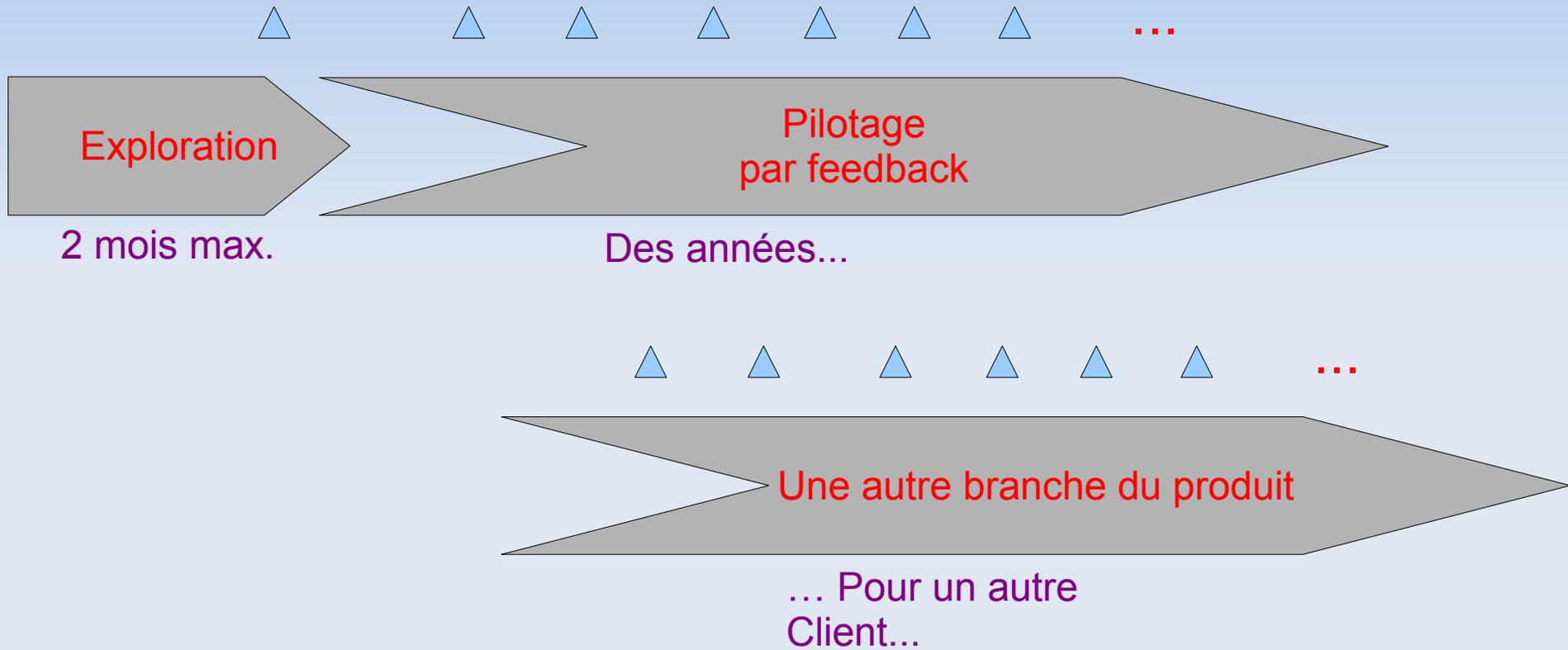
■ **Qui ?**

- DSI
- Utilisateurs

■ **Comment ?**

- Évolution des équipes par domaine applicatif
- Vision du produit dans le temps
- Product Manager et
- Project Manager

Cycle de Vie agile typique*



* Extreme Programming

Plan d'action : « contractualisation »

■ Quoi ?

- As-is : forfait et/ou A.T.
- To-be : contrat « agile »

■ Qui ?

- DSI
- Service Achats

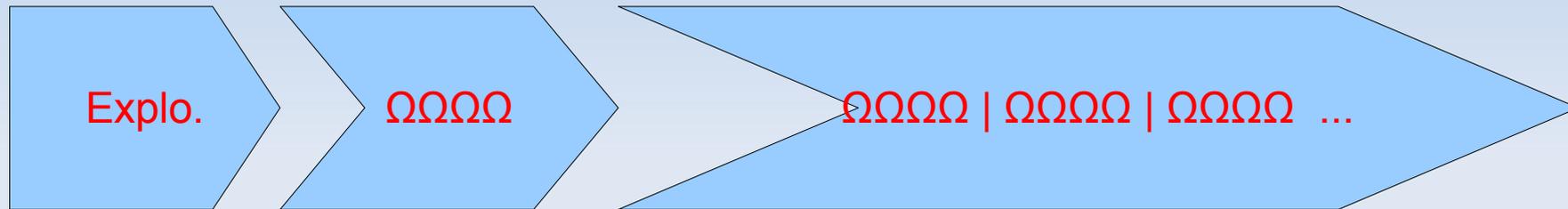
■ Comment ?

- Situation des contractants :
 - Confiance ?
 - Compétences en management agile ?
- Soigner les processus de changement

Contractualisation agile

- Paiement à l'utilisation
 - La facturation est indexée sur les mises en exploitation (fréquentes)
- « Forfait » agile
 - Phase de démarrage (exploration)
 - Phase de consolidation (4 itérations)
 - Phase de production (pilotée par le Product Owner)

Contractualisation agile



« pilotage par la Valeur Métier »

■ Quoi ?

- As-is : pas de notion de V.M. des exigences
- To-be : piloter par la V.Métier ou VA.

■ Qui ?

- Métier
- Direction

■ Comment ?

- Une première étape : le « valeur ajoutée poker » et le suivi de la VA effective
- DG : logiciel = investissement

«Products Owners de tous métiers, unissez-vous ! »

Le « valeur ajoutée poker »

- Pour chaque feature
- Le Product Owner et quelques Utilisateurs (experts métiers...) décident d'une « valeur ajoutée »
- Sur le principe du « planning poker »
 - Estimation de la feature la plus importante
 - Estimation relative des autres features
 - 1 ou 2 tours de table pour converger
 - Par exemple entre 0 et 1000
- Doit rester *rapide*.

Alignement des features

- Les enjeux de l'organisation et domaines « clés » ...
- ... deviennent des *features* des produits logiciels.

PO : le président

SigmaT : le site			
<i>Features</i>			
Feature	Valeur Ajoutée	Description	Pourquoi ?
Séminaires	1000	Présentation des séminaires de l'asso SigmaT sur le site Web	Volonté de l'asso de faire connaître l'agilité

Enjeu

(s'assurer de l'alignement stratégique)

Résultat du « Valeur Ajoutée poker »
(cohérent avec l'alignement ?)

Plan d'action : « Reporting »

■ Quoi ?

- As-is : reporting sur des activités et/ou documents
- To-be : reporting sur la V.A. produite et/ou en exploitation

■ Qui ?

- DSI
- Métiers
- Direction

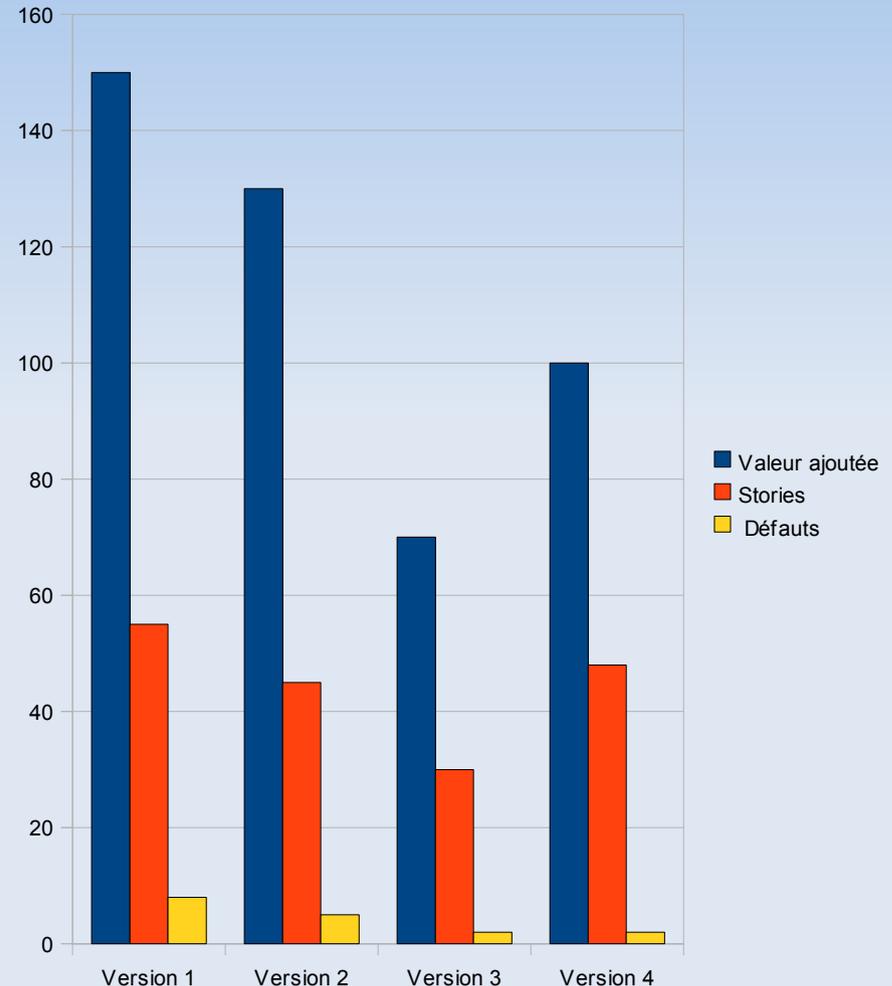
■ Comment ?

- Niveau produit : comprendre les indicateurs agiles (burn-up...) et créer le reporting demandé (budget...)
- Consolidation inter-produits - niveau port-folio

Indicateurs agiles

- Valeur ajoutée
- Story-tests
- Stories

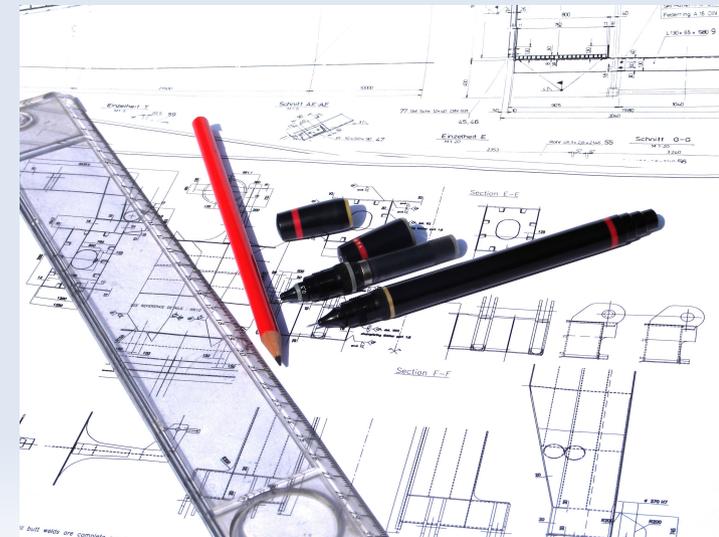
- Le rythme du produit est la release (RoI), le rythme du développement est l'itération.



Stratégie du SI : concrétiser l'alignement

- Les enjeux de l'organisation...
- ... deviennent les **domaines « clés »** de **résultat** de la DSI...
- ... et se déclinent
 - en indicateurs de performance
 - en **chantiers**.

Plan Stratégique du SI



Sobriété heureuse

- Simplicité volontaire
- Décroissance

