

« Convaincre un manager, préserver un changement agile »»

XP Day France – 2 mai 2007

Retour d'expérience

Pierre Pezziardi, Directeur Technique (ppe@octo.com)

Agenda

- La transition d'un processus **cascade** vers un processus **incrémental piloté par les tests** va bouleverser des récurrences profondes de l'entreprise
- Au-delà des arguments rationnels sur la fragilité du processus en cascade, mettre en place ou préserver un changement "agile" est une tâche qui va nécessiter une certaine habileté politique ...
- Cette session permettra aux participants de découvrir quelques **outils utiles pour mieux communiquer avec des dirigeants** et dépasser les résistances légitimes de la structure

Leçon n°1

S'accorder sur les constats

Problèmes de productivité aux études .. un moindre mal

Etudes (*build*)

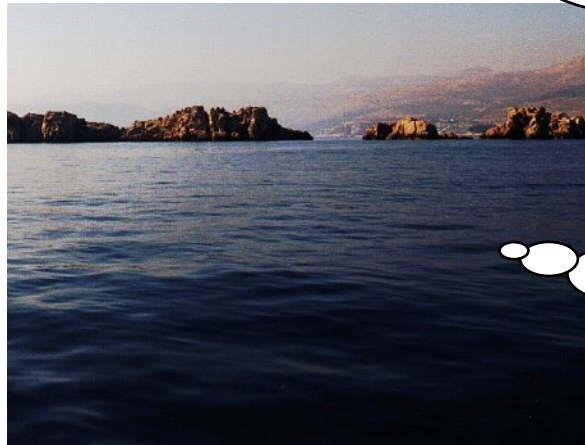
1/3 budget



Trop long, trop cher, et ce n'est pas ce que je voulais*

Exploitation Maintenance (*run*)

2/3 budget




C'est cher, mais ça marche

* *Standish Group : le taux de projets en échec ou mitigés, est passé de 84% à 71% en 10 ans ...*

Récurrentes observées

- Mythe du cahier des charges
 - Processus de construction en cascade, avec pour fondement l'existence d'un **modèle juste et complet a priori**
- Territoires centrés sur la tâche conduisant à des organisations non-autonomes (**boucles ouvertes**)
 - faire un cahier des charges, faire du code, faire des tests, faire l'assemblage, faire des normes, faire de la maintenance ..
- Externalités nombreuses entre territoires
 - MOA-Etudes, Projet – Maintenance, Etudes - Production
- Polarisation sur les coûts & délais au détriment de la qualité, dont les effets se mesurent à plus long terme



Aubade
LINGERIE DE FEMME

Mai
may 07

Leçon n°81
Le tenir
sous le charme.

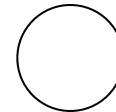
t	m	1
u	j	2
t	v	3
f	s	4
s	d	5
s	l	6
m	m	7
t	m	8
u	j	9
t	v	10
f	s	11
s	d	12
s	l	13
m	m	14
t	m	15
u	j	16
t	v	17
f	s	18
s	d	19
s	l	20
m	m	21
t	m	22
u	j	23
t	v	24
f	s	25
s	d	26
s	l	27
m	m	28
t	m	29
u	j	30
t	v	31
f	s	
s	d	
s	l	
m	m	
t	m	
u	j	

TCO, Actif et Passif du patrimoine : des mesures simples

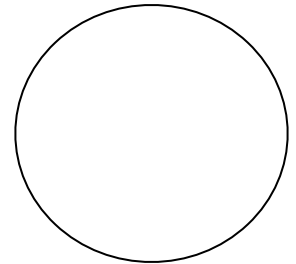
Actif

Chiffres d'affaires perdu sans ce SI (Front)
Coût de remplacement par Excel et des hommes (Back)

1 =



100 =

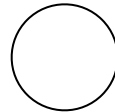


TCO

(cout total build+run)

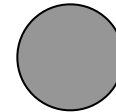
Utile

(=0, 1x actif)



Neutre

(=1x actif)



Peu frugal

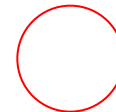
(= 10x actif)



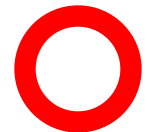
Passif (dettes techniques)

Coût d'un projet de
« nettoyage » (factorisation,
homogénéisation, harnais de test,
fondations standard)

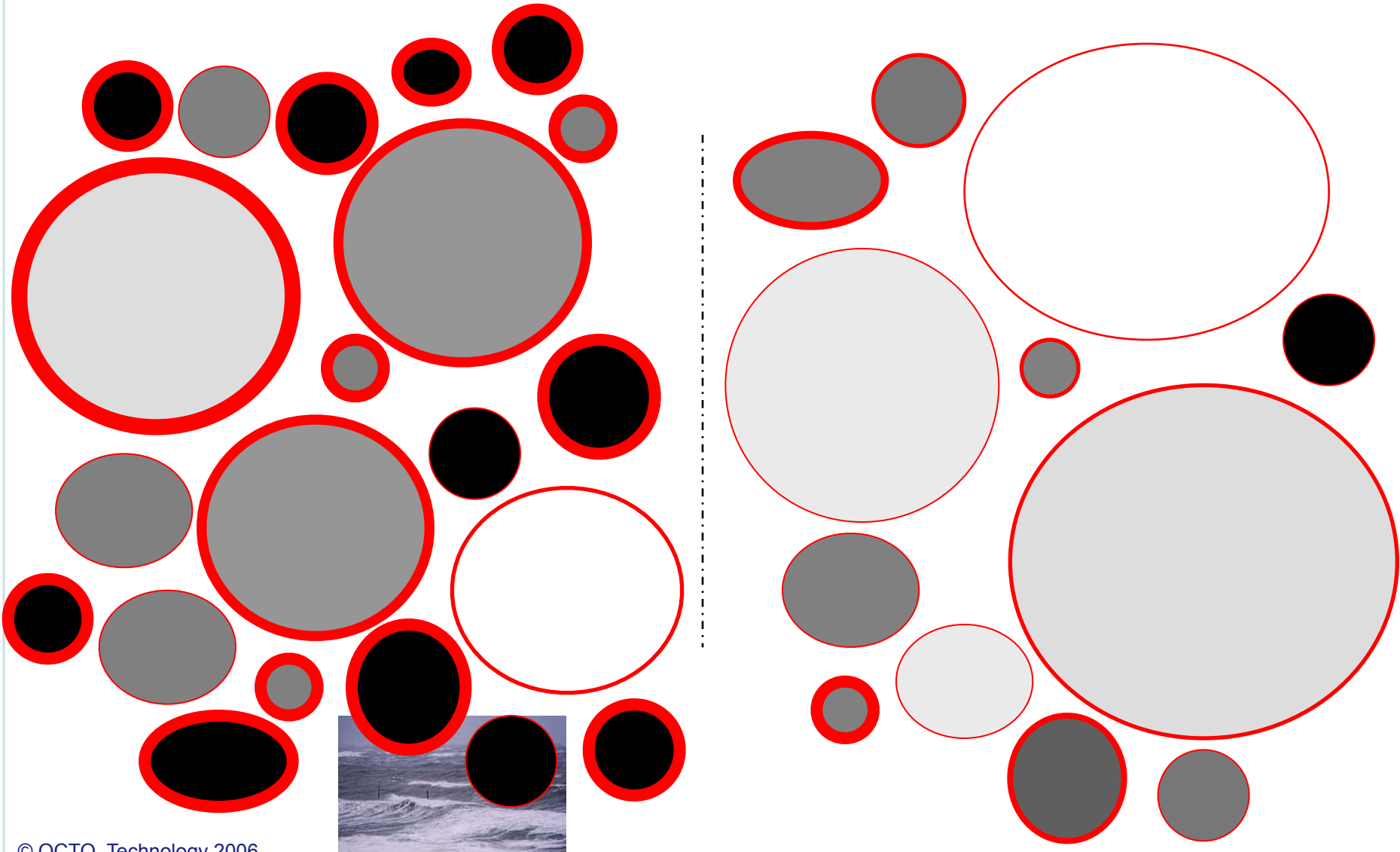
Peu endetté =
(=1/10^e TCO)



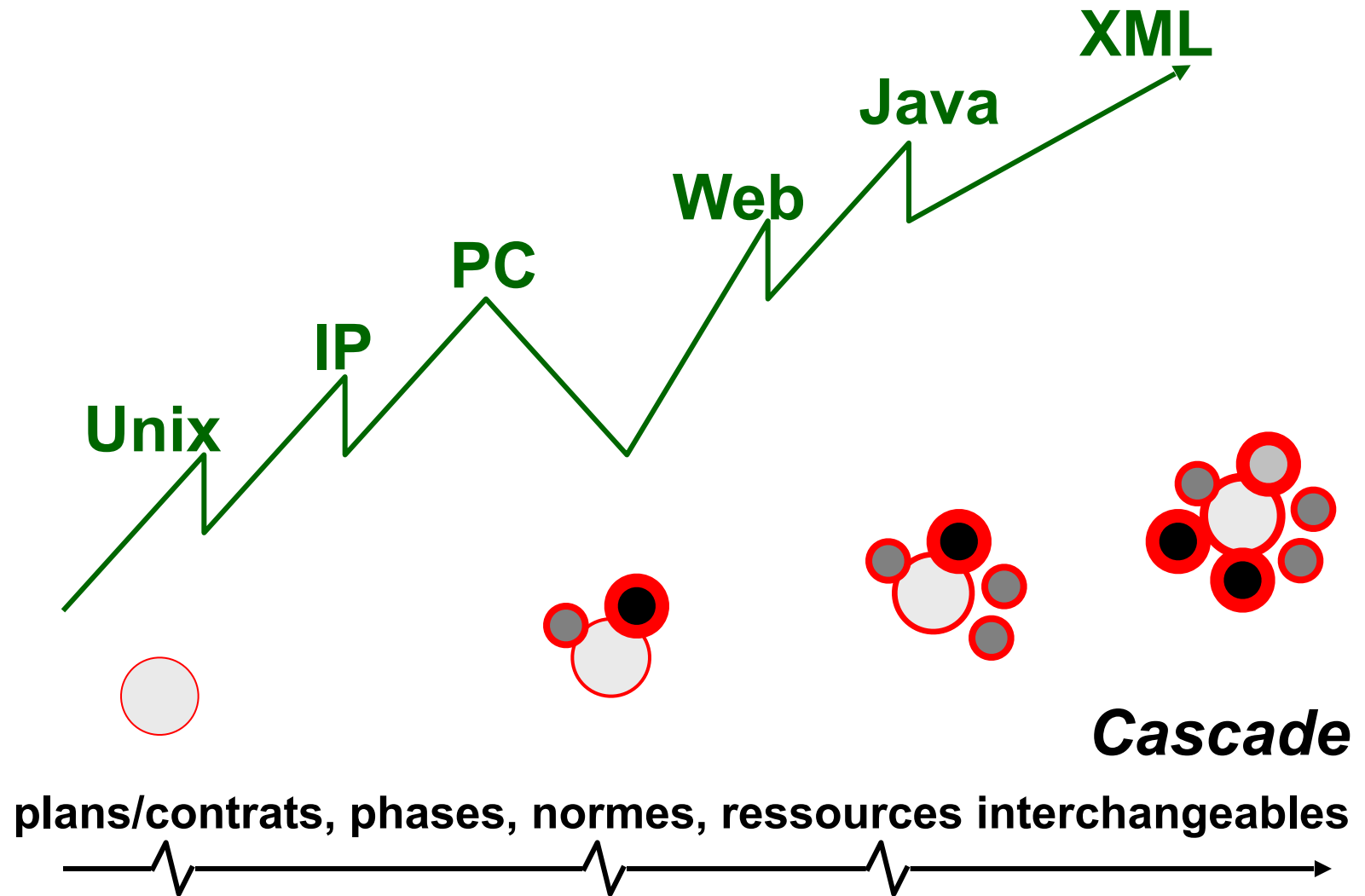
Très endetté =
(=TCO)



Plutôt comment chez vous ?



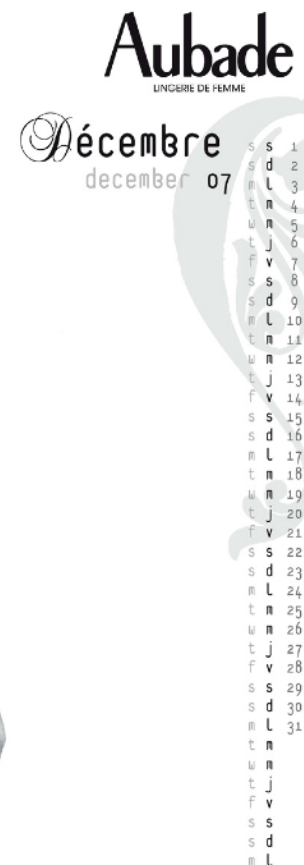
Changement visible/Changement réel





Leçon n°75
L'inciter au
renoncement.

agence **Dave** photographie Marie HENZ



La cascade

- On peut en rire ... (extrait de Waterfall 2006)
 - *User Interaction: It Was Hard to Build, It Should Be Hard to Use* by Jeff Patton
 - *Pair Managing: Two Managers per Programmer* by Jim Highsmith
- On peut en expliquer les causes visibles
 - Effet papillon - petite cause, grands effets -, coût du changement non linéaire entre le début et la fin (Barry W. Boehm, 1981)
- On a du mal à en révéler les causes profondes
 1. L'impossibilité du cahier des charges (Wittgenstein) : *les mots ne sont pas univoques*
 2. Le confort : *il ne sera pas dit que j'ai fait une erreur avant de transférer la charge, le risque, la responsabilité à l'équipe suivante en aval : ne jamais perdre, ne jamais apprendre*

Renoncer à la cascade .. Pas aussi simple

- La cascade structure les mœurs et l'organisation
 - MOA, MOE, intégration, production, TMA, structures transverses
 - Spécialisation, méfiance vis-à-vis des acteurs polyvalents
 - Le changement intervient une personne à la fois et nécessite l'envie des personnes, quel intérêt *personnel* y trouveront-elles ?
 - Convictions ancrées : on tiendra le délai coûte que coûte, on fera un lot à la fin pour les bugs, il est important de « bien » spécifier, les tests consomment du temps ...
- ➔ **Ne pas se battre sur ces convictions, se battre pour obtenir du temps**

Obtenir du temps et mesurer

- Temps de binôme
 - des opérationnels, des middle managers
- Temps pour des équipes pilotes
 - un analyste/MOA, un développeur, un testeur, *ensemble*
- Temps pour des rétrospectives en équipe

- Et des nouvelles mesures : sortir du jour*homme
 - Chiffrer les histoires (les objectifs *vs les moyens*)
 - plus de « *spécifier le xx* », « *déplacer la base y* », « *tester z* »
 - mais « *créer un swap exotique sans appel de marge* »
 - Nombre de tests de recette
 - Nombre de bugs ouverts
 - Backlog sur le mur : à faire, en cours, fait



Aubade
LINGERIE DE FEMME

Octobre
october 07

L	1
M	2
M	3
J	4
V	5
S	6
S	7
M	8
T	9
M	10
J	11
V	12
S	13
S	14
M	15
T	16
M	17
J	18
V	19
S	20
S	21
M	22
T	23
M	24
J	25
V	26
S	27
S	28
M	29
T	30
M	31
J	
V	
S	

Leçon n°74
Stimuler
sa créativité.

agence G-arts photographie Marie Perle

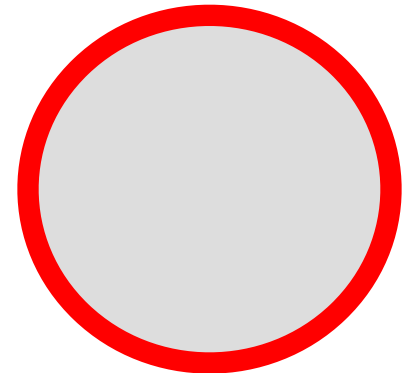
Possibilités d'amélioration de l'organisation

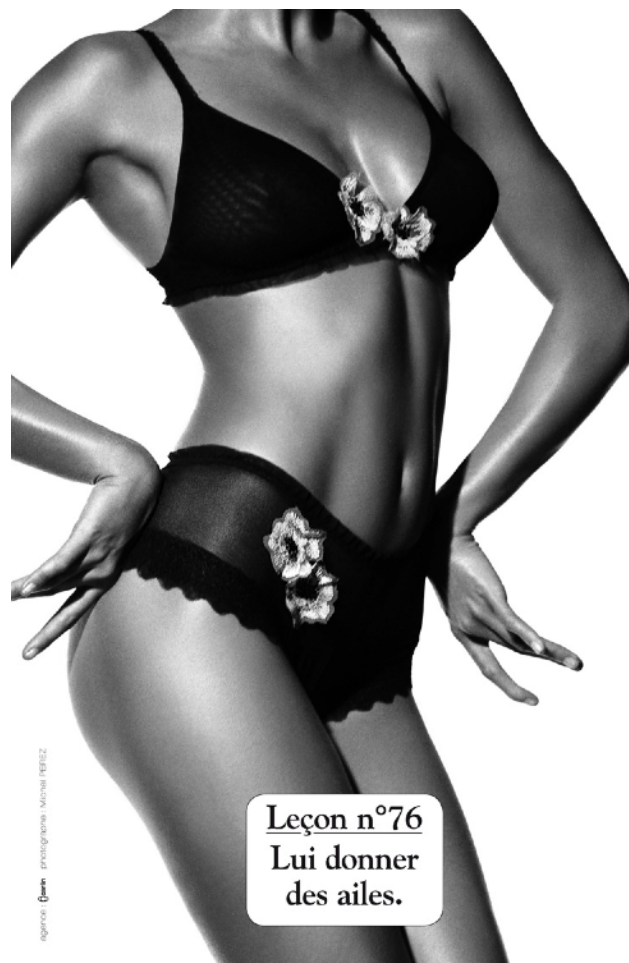
- **Choix actuel : des responsables de tâches**
 - Des responsables des modèles, des responsables du code, des responsables de l'intégration, de la maintenance ...
 - ... mais pas de responsable de l'application

- **Choix possible : fonctionnement en boucles fermées**
 - Organisations responsables des actifs logiciels dans la durée
 - Décloisonnement nécessaire des structures MOA/MOE/Prod, i.e. **déspécialisation** : du *Contrat* au *Vivre ensemble*
 - Favorise les cursus produisant des acteurs polyvalents
 - Processus de construction à **feedback rapide**
 - Développement incrémental piloté par les tests dans des cas concrets (*vs développement massif piloté par les modèles*)

Pilotage

- Vous, équipe, êtes *responsables* de cet actif, avec son passif et son TCO
 - Rend possible la mesure du rapport qualité/prix (ratio Actif/TCO) et de la qualité (Passif voisin de 0)
 - Il devient légitime de dépenser 10% du budget pour épurer les dettes
 - Il devient normal de ne pas surinvestir en informatique
- Pilotage de ces structures par **l'actif**, le **passif** et le **coût total build+run**
 - *vs pilotage par les coûts partiels MOA, MOE, production, frais généraux*





agence: Bureau photographes: Michel PÉREZ

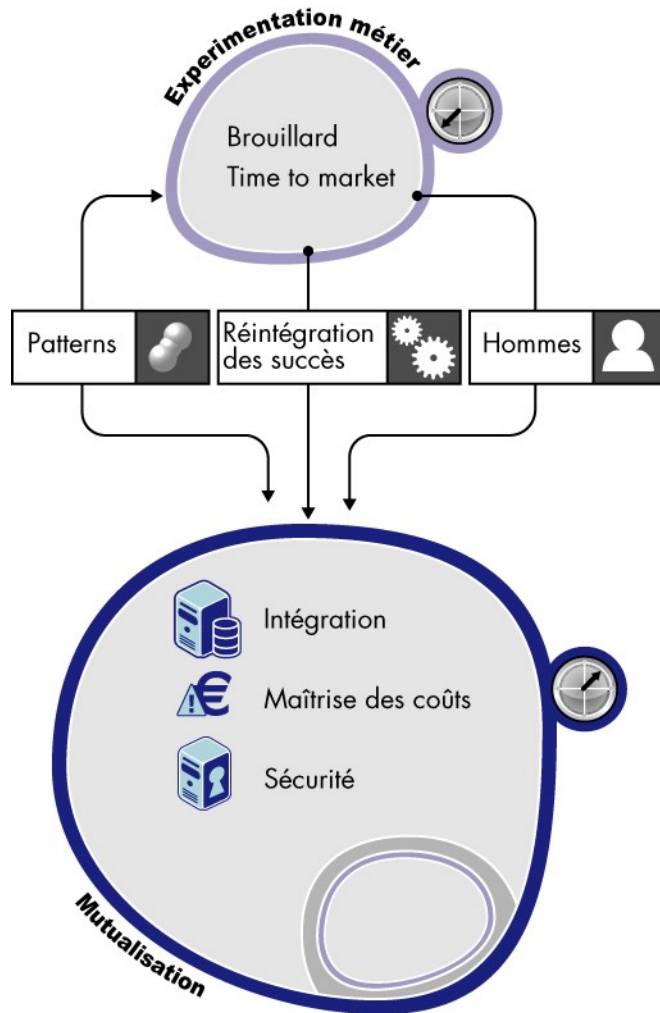
Leçon n°76
Lui donner
des ailes.

Aubade
LINGERIE DE FEMME

Moût
august 07

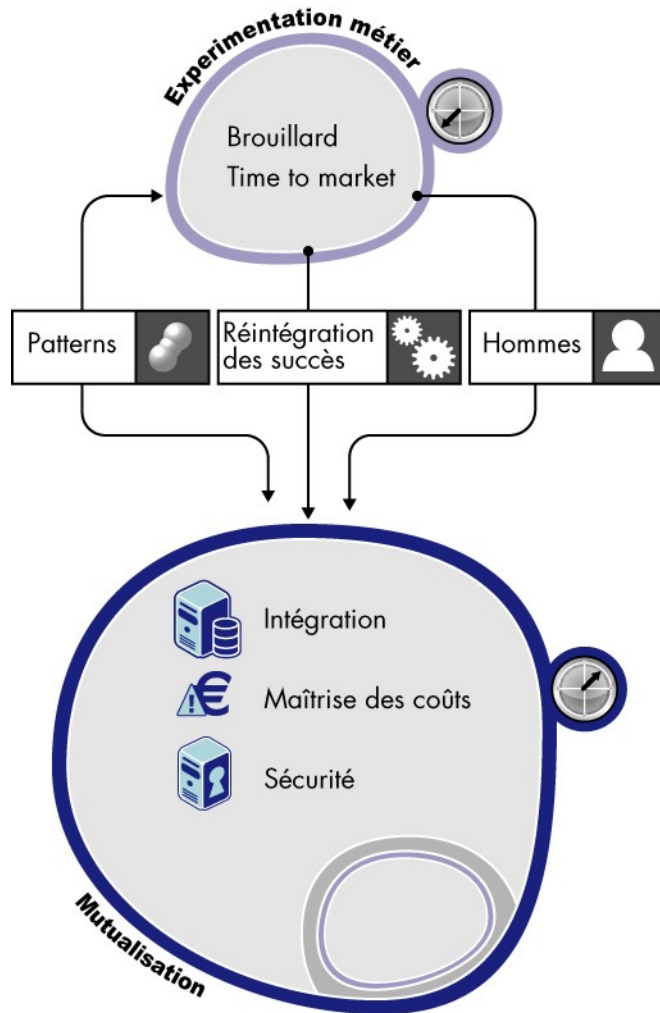
1	M
2	J
3	V
4	S
5	D
6	L
7	M
8	M
9	J
10	V
11	S
12	D
13	L
14	M
15	M
16	J
17	V
18	S
19	D
20	L
21	M
22	M
23	J
24	V
25	S
26	D
27	L
28	M
29	M
30	J
31	V

Expérimentation et sas d'industrialisation : la frontière



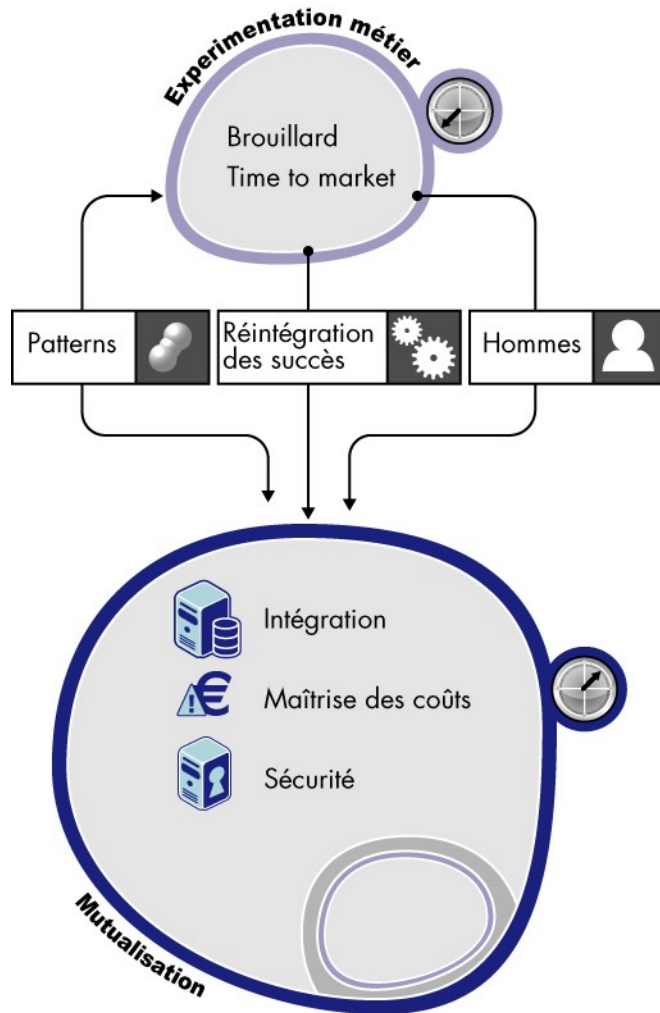
- Des *orientations* différentes pour des domaines différents ...
 - Domaines peu connus : nouvelles niches, nouvelles approches du client, rupture technique ou méthodologique ..
 - Domaines connus : comptabilité, facturation, GRH...

Expérimentation et sas d'industrialisation : la frontière



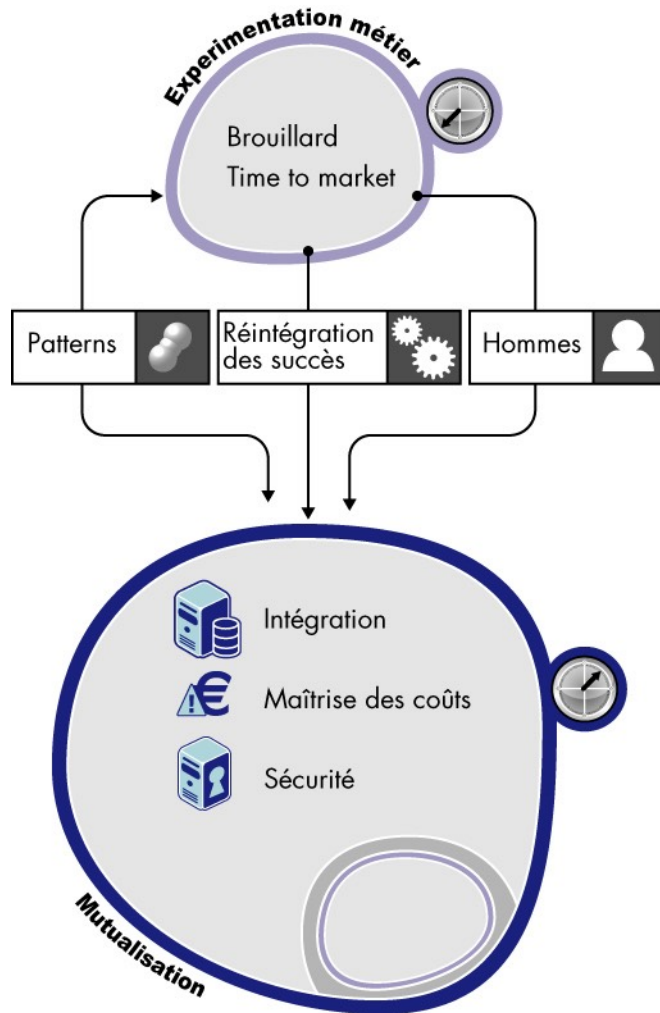
- Des *orientations* différentes pour des domaines différents ...
 - Domaines peu connus : nouvelles niches, nouvelles approches du client, rupture technique ou méthodologique ..
 - Domaines connus : comptabilité, facturation, GRH...
- Plutôt qu'une seule offre de la DSI, proposons deux offres

Expérimentation et sas d'industrialisation : la frontière



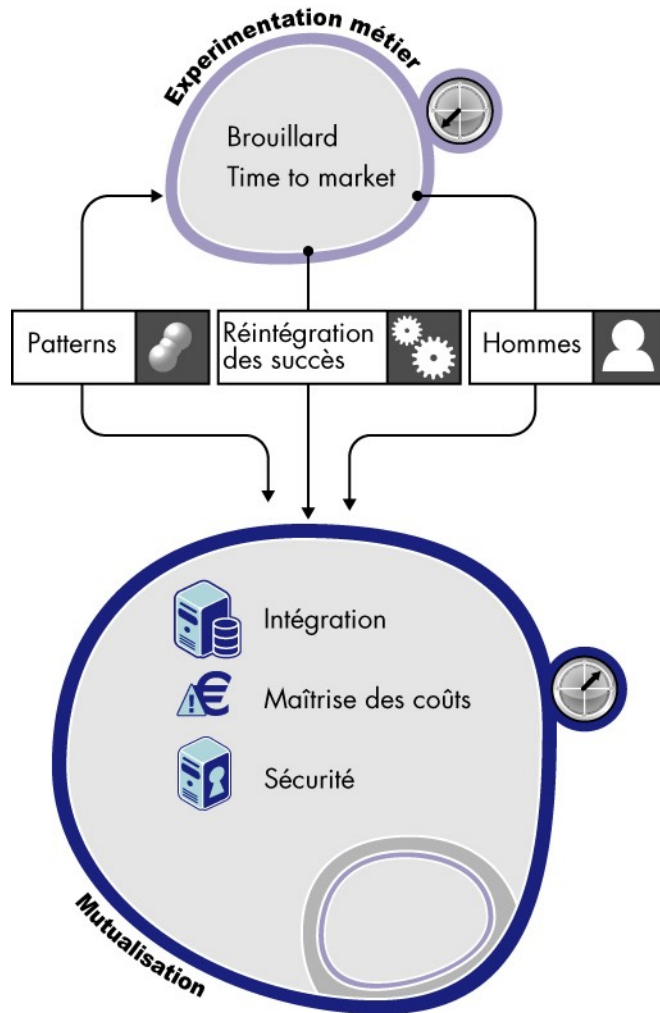
- Des *orientations* différentes pour des domaines différents ...
 - Domaines peu connus : nouvelles niches, nouvelles approches du client, rupture technique ou méthodologique ..
 - Domaines connus : comptabilité, facturation, GRH...
- Plutôt qu'une seule offre de la DSI, proposons deux offres
 - Une méthode adaptée au « peu de contraintes / temps court »

Expérimentation et sas d'industrialisation : la frontière



- Des *orientations* différentes pour des domaines différents ...
 - Domaines peu connus : nouvelles niches, nouvelles approches du client, rupture technique ou méthodologique ..
 - Domaines connus : comptabilité, facturation, GRH...
- Plutôt qu'une seule offre de la DSI, proposons deux offres
 - Une méthode adaptée au « peu de contraintes / temps court »
 - Une méthode adaptée au « beaucoup de contraintes / temps long »

Expérimentation et sas d'industrialisation : la frontière



- Des *orientations* différentes pour des domaines différents ...
 - Domaines peu connus : nouvelles niches, nouvelles approches du client, rupture technique ou méthodologique ..
 - Domaines connus : comptabilité, facturation, GRH...
- Plutôt qu'une seule offre de la DSI, proposons deux offres
 - Une méthode adaptée au « peu de contraintes / temps court »
 - Une méthode adaptée au « beaucoup de contraintes / temps long »
 - Une possibilité de transition par palier

Retours d'expérience

- Innovation métier : le SI commercial agence d'une banque
 - Cœur de système « compte », mainframe, terminaux 3270
 - Grands programmes « client » avortés, panique
 - Innovation hors DSI : poste agence, Smalltalk, PC
 - Fusion progressive depuis 2000 en technologie Java et mainframe

- Innovation méthodologique : transition de la cascade vers l'agile (en cours)
 - Création d'une cellule indépendante de *moyens d'innovation* fonctionnant en cycles courts
 - Circulation d'éléments de la DSI dans cette cellule
 - Recrutement initial des « plus mal notés »
 - Risques
 - Agile = RAD, il faut créer la mesure de la qualité
 - Transitions : *nous* contre *eux*, refaites un *vrai* cahier des charges

MERCI

www.octo.com

octopusfit.octo.com, Octopus, une (micro)
banque sans cahier des charges ...



Laurent Brisse - Julien Cabot - Gilles Laborderie - Pierre Pezziardi - Christophe Thibaut

Une Politique pour le Système d'Information

Descartes – Wittgenstein – (XML)

