

Gouvernance ? Agile.

XpDay Suisse
Genève – 29 mars 2010

Qui suis-je ?



Ici, même les mémés
aiment la castagne !



Toulouse
Sud-Ouest
France



Thierry Cros

- **10 ans déjà...**
 - Création XP France en 2000
 - SigmaT 2009 – Claude Aubry & al/ Les Agilistes Toulousains
- **Coach / Formateur - Project Manager**
 - 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>**





Backlog

à Faire

Le contexte

Gouvernance

Agile

Gouvernance agile

Alignement

Chantiers

Conclusion

Objectifs

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

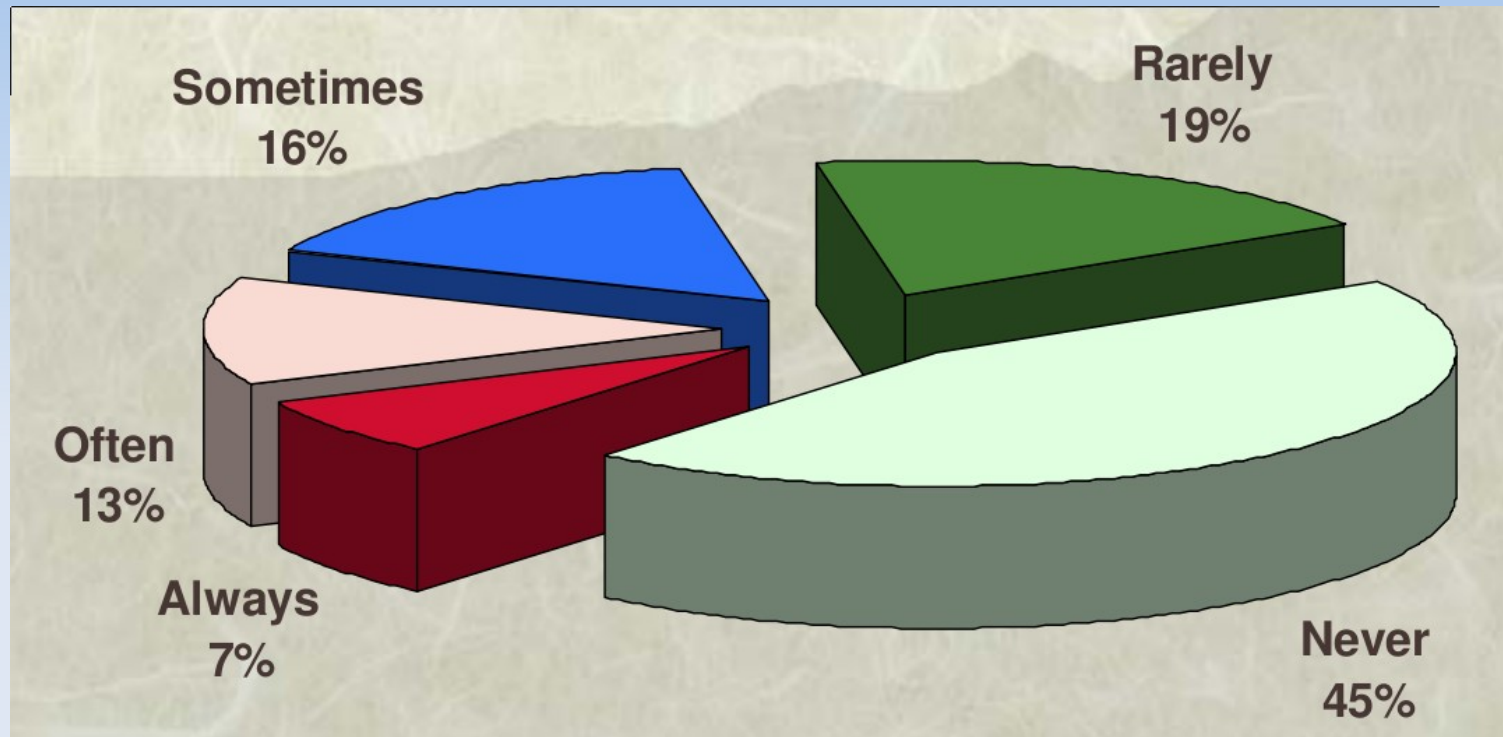
Présenter l'alignement
et des chantiers
de mise en œuvre de
Gouvernance agile.



Backlog

<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
	Le contexte	
Gouvernance		
Agile		
Gouvernance agile		
Alignement		
Chantiers		
Conclusion		

Fonctionnalités non utilisées



$13 + 7 = 20 \%$

??

Standish Group XP2002

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 ?

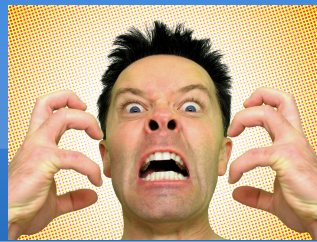
- Capital matériel ...

- 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

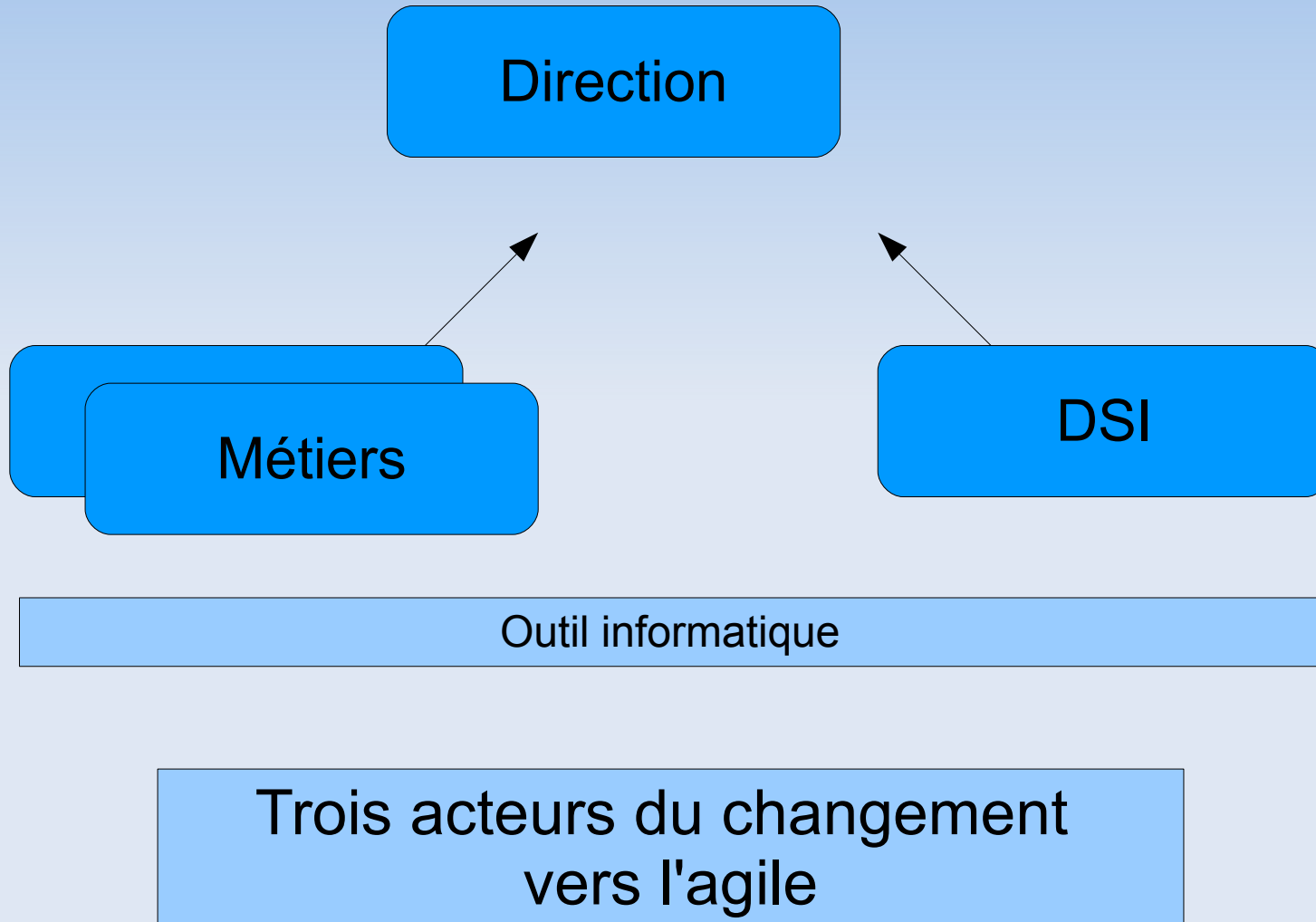
■ Opérations, Commerce

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

■ DSI

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

Trois acteurs





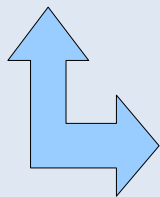
Backlog

<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
		Le contexte
	Gouvernance	
Agile		
Gouvernance agile		
Alignement		
Chantiers		
Conclusion		

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

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



Backlog

<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
		Le contexte
		Gouvernance
	Agile	
Gouvernance agile		
Alignement		
Chantiers		
Conclusion		

Être Agile, ce n'est pas...

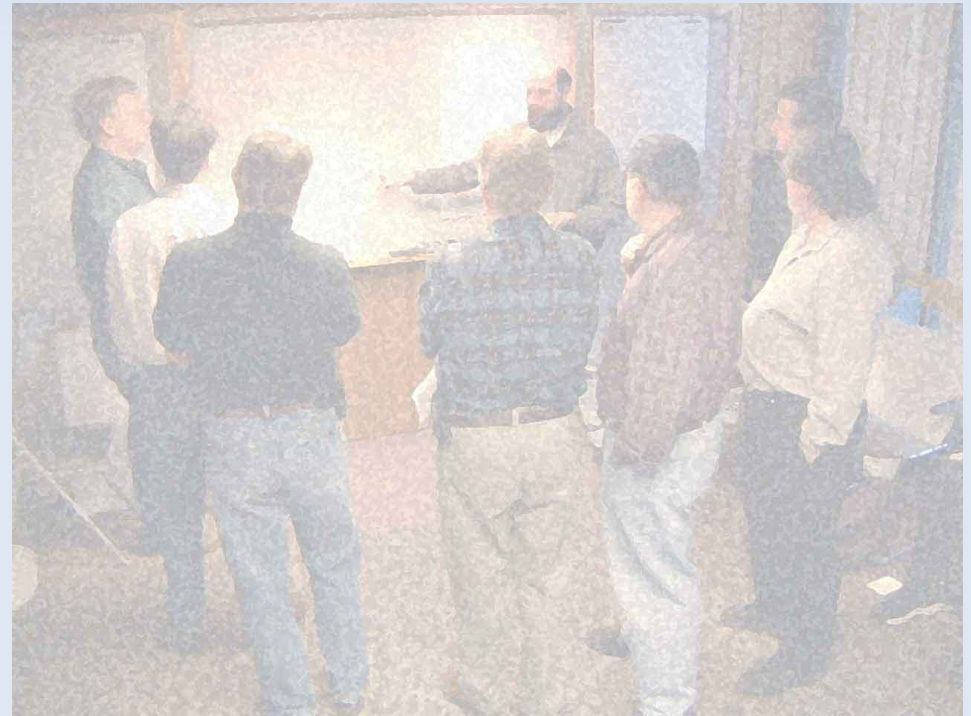
- ~~Livrer en lotissements~~
- ~~Démarrer tout de suite la production~~
- ~~Ne pas planifier une roadmap~~
- ~~Abandonner les outils~~
- ~~Refuser d'écrire des docs~~
- ~~Ignorer les aspects « qualité »~~
- ~~Faire vite... et mal !~~
- ~~Toujours tout recommencer~~
- ~~S'en tenir aux pratiques agiles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

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

- **Collaborer** quotidiennement (Utilisateur, Développeur)
- Rythme de développement **viable**
- Bâtir le projet autour de personnes **motivées**
- L'Équipe **s'auto-organise**
- Conversation en **face à face**

Des rôles – et responsabilités – simples.

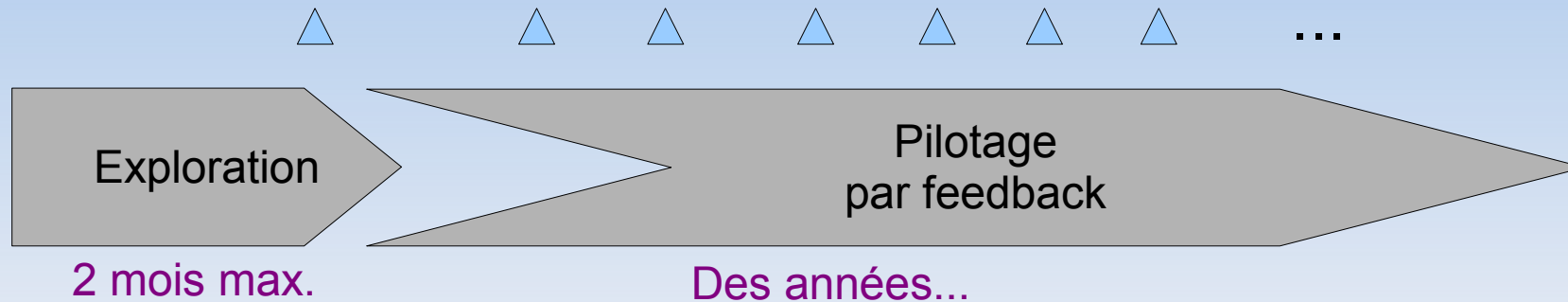
Principes agiles : planifier autrement

- Satisfaire le client en livrant **tôt** et **régulièrement** des logiciels utiles, qui offrent une véritable **valeur ajoutée**
- Accepter les **changements**
- Livrer fréquemment une application qui **fonctionne**
- Un logiciel opérationnel est la meilleure unité de mesure de la **progression** du projet

Économie agile

- Deux clés
 - Retour sur Investissement 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 releases incrémentales...
Jusqu'au retrait du produit

* Extreme Programming

Retour sur Investissement au plus tôt

Apparition du besoin



Début de l'investissement

Approche classique



Retour sur
Investissement



Approche agile

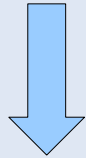


Début du
Retour sur
Investissement

Et Feedback : Utilisateurs, Exploitation...

Investissements au plus tard : 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

- Feedback concret et rapide
- Travail d'équipe
- Amélioration continue

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

<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
		Le contexte
		Gouvernance
		Agile
	Gouvernance agile	
Alignement		
Chantiers		
Conclusion		

Agile : un style de gouvernance

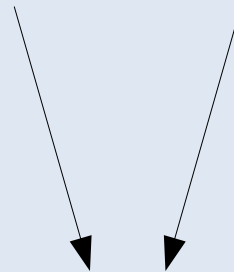
- **DG, DO...**

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 par la V.A.

PO et développeurs tous les jours
ensemble



Backlog

<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
		Le contexte
		Gouvernance
		Agile
		Gouvernance agile
	Alignement	
Chantiers		
Conclusion		

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*

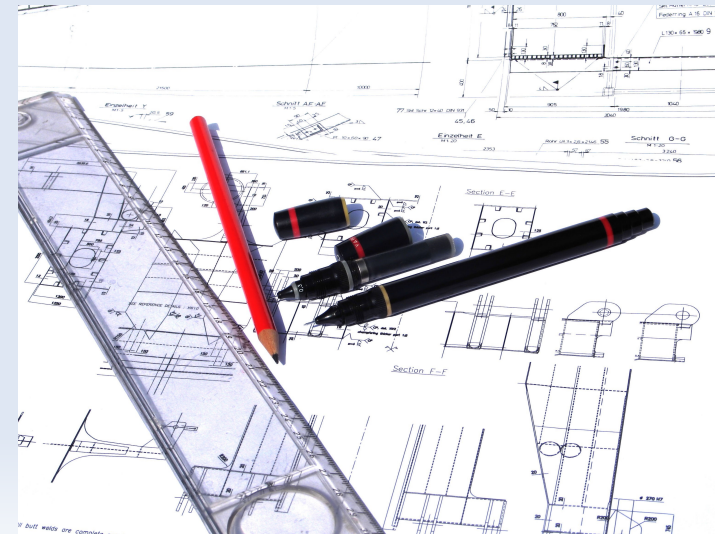
- Alignement

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

Stratégie du SI : concrétiser l'alignement

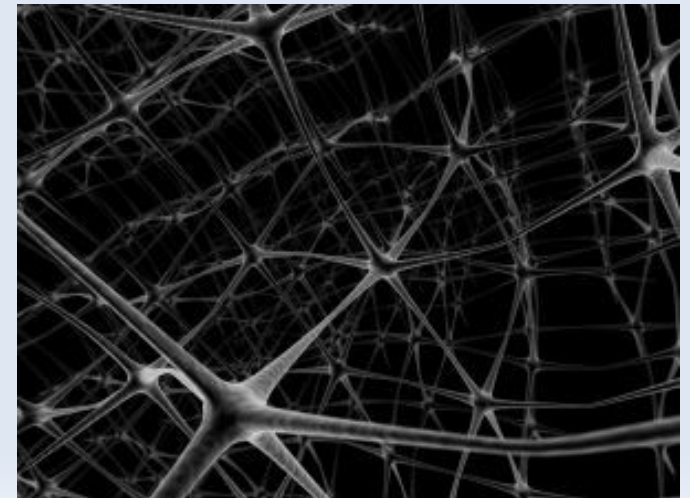
- Les **enjeux** de l'organisation...
- ... deviennent les **domaines « clés »** de **résultat** de la DSI...
- ... et se déclinent
 - en indicateurs de performance
 - en **chantiers**.

Plan Stratégique du SI



Agilité : un changement culturel

- 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.



Objectif : agile



Les valeurs du manifeste agile : le test de faisabilité

- * **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.

*L'organisation est-elle prête à souscrire à ces valeurs ?
... Mais... Vraiment ?*

Conduite du Changement

- Le Top-Management sponsorise l'approche Bottom-Up
- Change Board
 - Leader
 - Experts
 - Coaches





Backlog

<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
		Le contexte
		Gouvernance
		Agile
		Gouvernance agile
		Alignement
	Chantiers	
Conclusion		

Quelques chantiers...

- Versions fréquentes

Du projet au produit

Accélération

Facile à utiliser

Reproductible

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

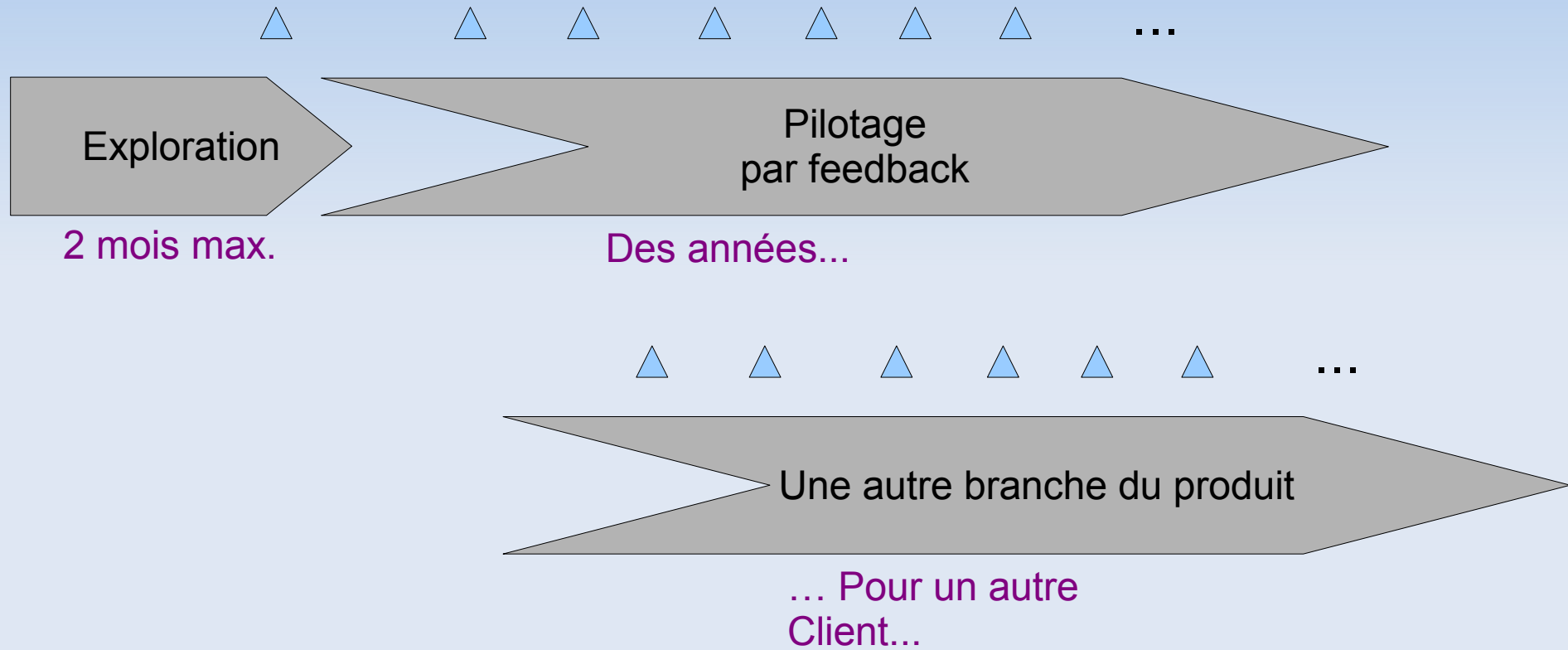
■ Qui ?

- 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

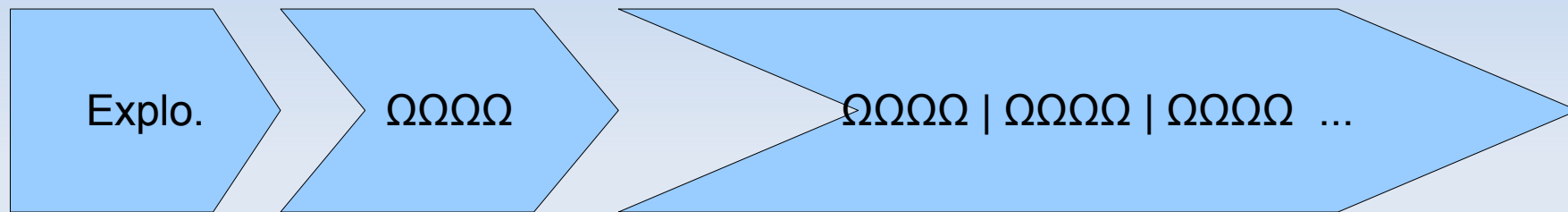
■ Comment ?

- 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 ?

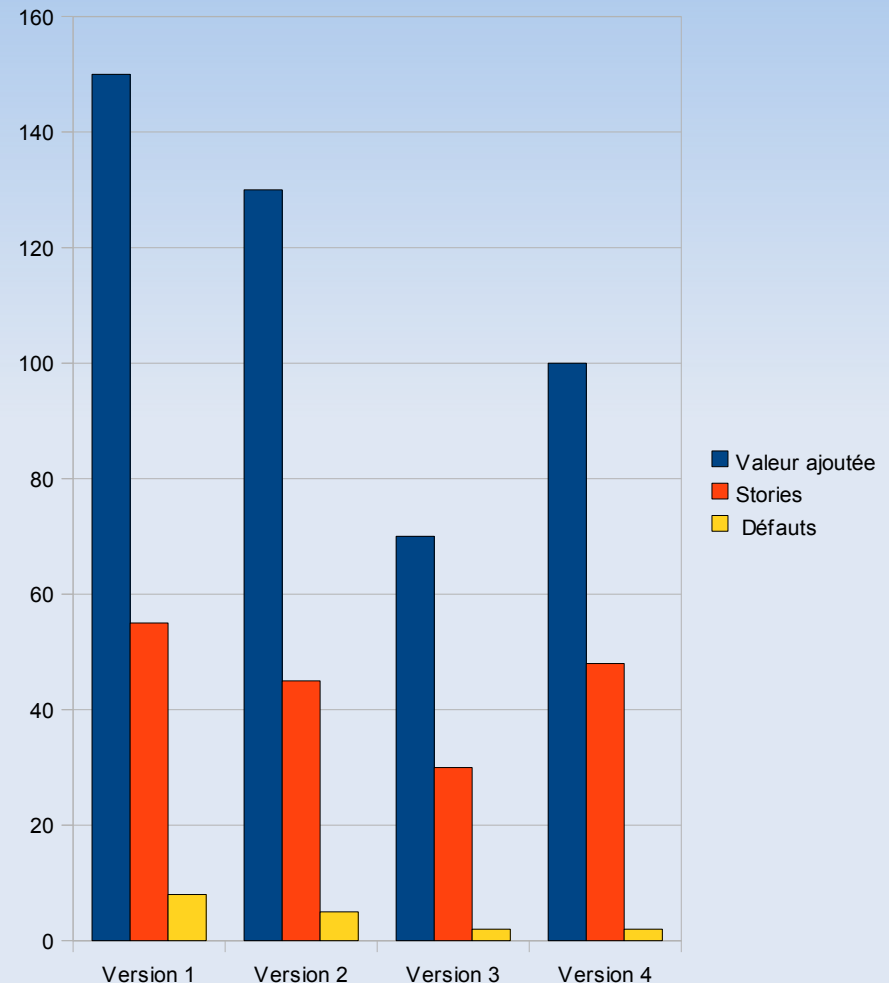
- DSI
- Métiers
- Direction

■ 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.





Backlog

<u>à Faire</u>	<u>En cours</u>	<u>Fait</u>
		Le contexte
		Gouvernance
		Agile
		Gouvernance agile
		Alignement
		Chantiers
	Conclusion	

Gouvernance DSI : cinq domaines

- Alignement stratégique
 - Cf features
- Création de valeur
 - Cf pilotage centré valeur métier
- Gestion du risque informatique
 - Agile : structurellement préventif
- Mesure de la performance
 - Performance concrète
- Gestion des ressources
 - Rôles, cycle de vie produit

Conclusion

- Agile : un **style de gouvernance** de l'outil informatique dans l'organisation
- Un **changement de valeurs** :
 - Du modèle théorique (Plan qualité pléthorique) à une approche **empirique** : assumer la simplicité de l'approche agile.
 - Des processus aux personnes
- **Trois domaines** de chantiers
 - Direction générale
 - Métiers
 - DSI





à Faire

En cours

Fait

Le contexte

Gouvernance

Agile

Gouvernance agile

Alignement

Chantiers

Conclusion

Merci.



Gouvernance agile

Thierry Cros

tco@thierrycros.net

<http://etre-agile.com>

Illustrations : <http://www.sxc.hu>