Management Agile

Moi, Chef de projet, ou suis-je dans la photo Agile ?

Aurélien MORVANT
IT&L@BS
Coach Agile
aurelien.morvant@orange.com

agile tour Organizer Rennes 2011

merci à nos partenaires

votre interlocuteur …

Business Services

IT&L@bs – Groupe Orange Business Services

1 200 personnes

Aurélien Morvant

Coach agile depuis 2008, Scrum Master

Architecte applicatif

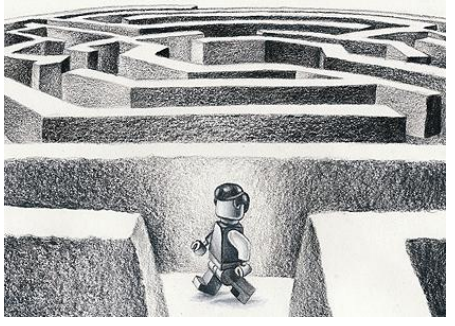
Beaucoup de liberté

La genèse …

DIEU A TOUT CRÉÉ
IL A MÊME CRÉÉ CELUI QUI APPORTERA LA PREUVE DÉFINITIVE QUE DIEU N'EXISTE PAS
C'EST VOUS DIRE S'IL EST SÛR DE LUI

la genèse …

- Pourquoi une telle session ?
- Le commencement
  - Démarrage d'un nouveau projet
  - Formation
  - Découverte de la méthodologie
  - Premières inquiétudes
- Feedbacks entre différents coachs
  - Même constat
  - Les CPs cherchent leur place !



la genèse …

> Premières inquiétudes
  - Euhhhh … je suis ou dans vot'truc agile ?

Business Services orange™

la genèse …

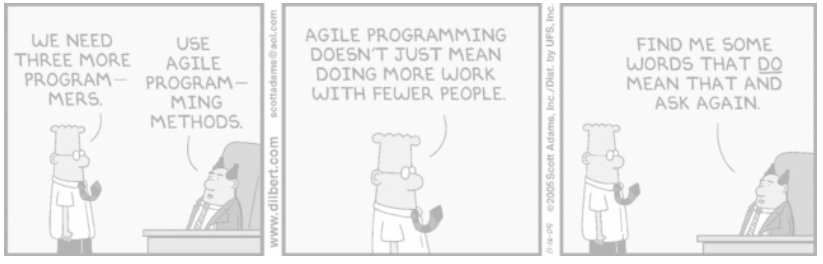
> Premières interrogations ?
  - Ouais, ok … mais il n' y arriveront pas, l'auto-organisation ca ne marche pas chez nous !

la genèse …

> Quelques jours … semaines plus tard
  - Constat
    - Mince ! Ca marche … ils n'ont plus besoin de moi ?
    - Je deviens quoi ?

Business Services orange™

L’agilité …


WE NEED THREE MORE PROGRAM-MERS.
USE AGILE PROGRAM-MING METHODS.
www.dilbert.com scottadams@aol.com
AGILE PROGRAMMING DOESN'T JUST MEAN DOING MORE WORK WITH FEWER PEOPLE.
©2006 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.
FIND ME SOME WORDS THAT DO MEAN THAT AND ASK AGAIN.

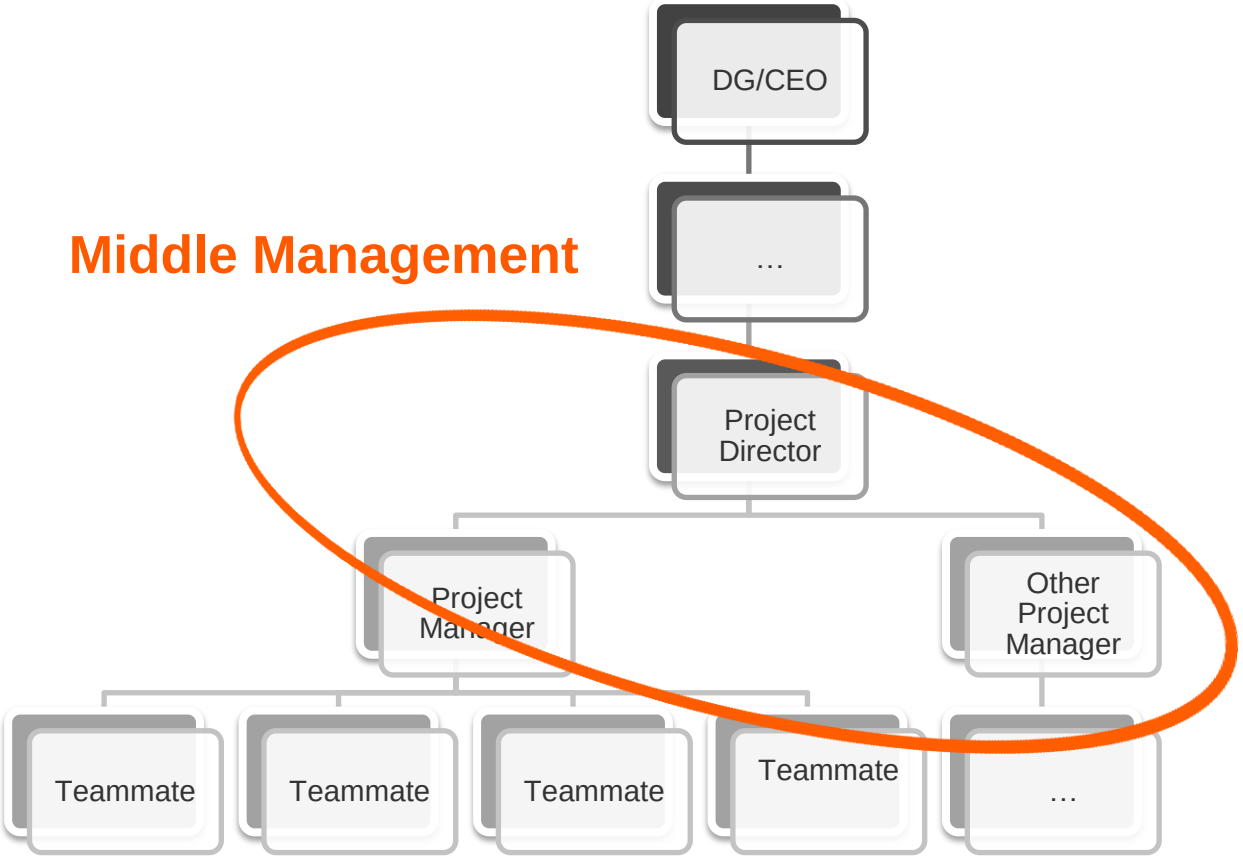
l’agilité …

- Autogestion de l’équipe
  - s'organise comme elle l'entend
  - est responsable de terminer des tâches
  - résout ses propres conflits
  - pas de rôles spécialisés
  - Chaque individu possède une voix & peu s’exprimer
- Connexion directe avec le client
  - l‘aide dans l’analyse du besoin
  - lui permet de préciser son besoin, de connaitre ses limites
  - lui donne des informations pour organiser sa priorisation

Le monde de l'entreprise …

le monde de l'entreprise

> L'organisation classique d'une entreprise

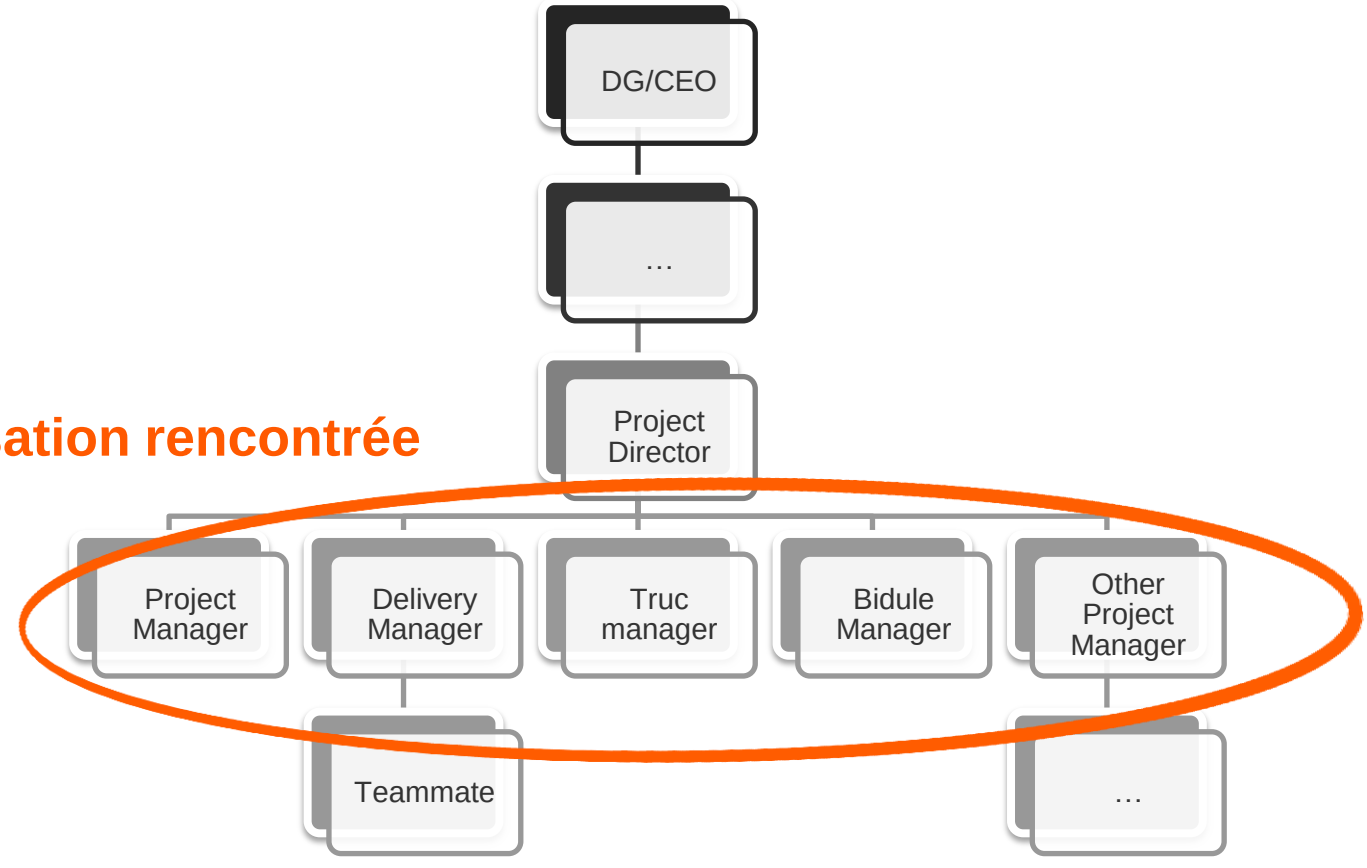


Business Services orange™

le monde de l'entreprise

> Des dérives ?

Organisation rencontrée



Business Services orange™

le monde de l'entreprise

> Principaux rôles d'un team manager

- Assure la fonction **d'étude**, de **conception** et d'évolution du domaine applicatif dont il a la charge, afin de répondre au mieux aux besoins de l'utilisateur
- **Assure le lien** avec la diffusion (**support client**)
- Réalise les études nécessaires **en s'assurant que la solution choisie s'intègre dans le système d'information** existant, et élabore le cahier des charges adéquat
- **Gère les développements** découlant de ces études, **planifie le travail** de ses collaborateurs et/ou des équipes externes en tenant compte des délais impartis
- Contrôle que l'**applicatif « livré »** aux utilisateurs est **conforme aux souhaits** exprimés (**recette**) et assure la mise en œuvre d'une formation adéquate à l'application
- Veille au **respect des normes et méthodes** en vigueur et à la constitution d'une documentation indispensable à la compréhension et maintenance corrective et évolutive de l'applicatif
- …

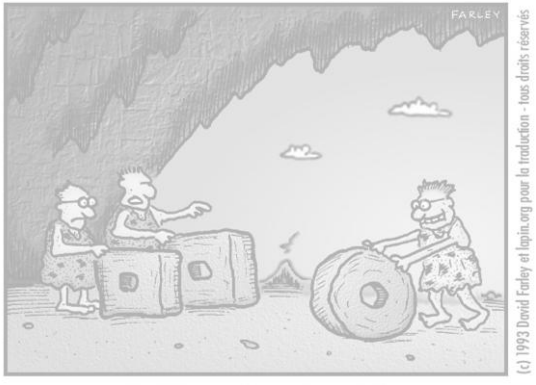
la fin d'une profession ?

Mythes & légendes urbaines

mythe & légendes urbaines

> Une équipe agile peut tout gérer sans intervention externe
  - L'équipe est concentré sur la réalisation et la réussite de son sprint
  - Il parait difficile de pouvoir travailler sur différents sujets ! Dispersion

> Une équipe agile peut réfléchir et trouver en permanence les améliorations à apporter à son processus agile
  - C'est au pied du mur … que l'on voit mieux le mur !
  - Il faut prendre du recul pour trouver ce qui coince et comment mieux l'aborder



Des solutions immediates ?

des solutions immédiates ?

- Quid du CP très technique
  - Souhaite-il continuer à travailler dans la technique
    - Réintégrer une équipe agile ?
  - Souhaite-t-il aider son équipe à avancer
    - Devenir Scrum Master ? Coach ?
    - Conseiller son équipe plutôt que la diriger ?
- Est-ce possible dans l'organisation actuelle ?
  - Retourner vers le développement ? Possible ?
  - "Servir" l'équipe plutôt que contrôle l'équipe … possible ?

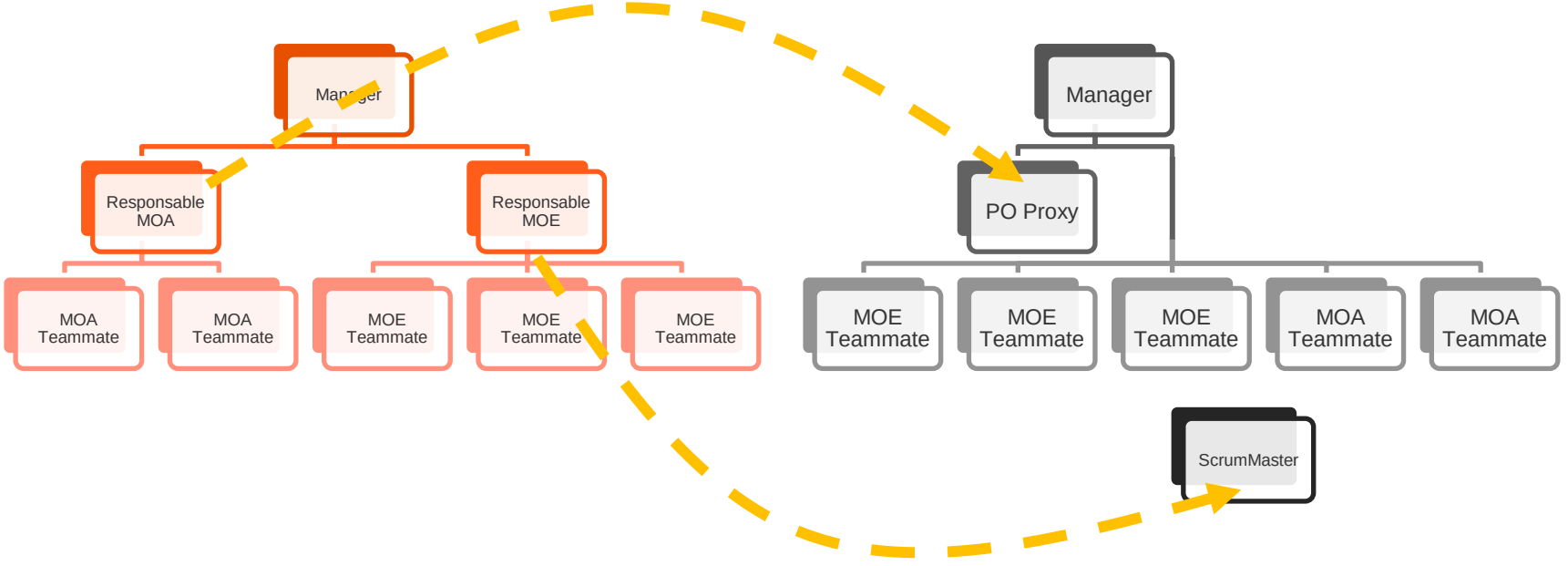
des solutions immédiates ?

- Quid du CP très fonctionnel ?
  - Devenir PO ? PO Proxy ?
  - Facilitateur de la communication multi-projet

- Est-ce possible dans l'organisation actuelle ?
- Un Product Owner doit avoir légitimité pour
  - prendre les décisions,
  - prioriser.
- Toutes les organisations ne le permettent pas !
  - En SSII, le client souhaitera garder ce rôle au sein de son organisation
  - Plus facile dans le monde du progiciel

des solutions immédiates ?

> un peu de concret …



Business Services orange™

Avoir une vue globale

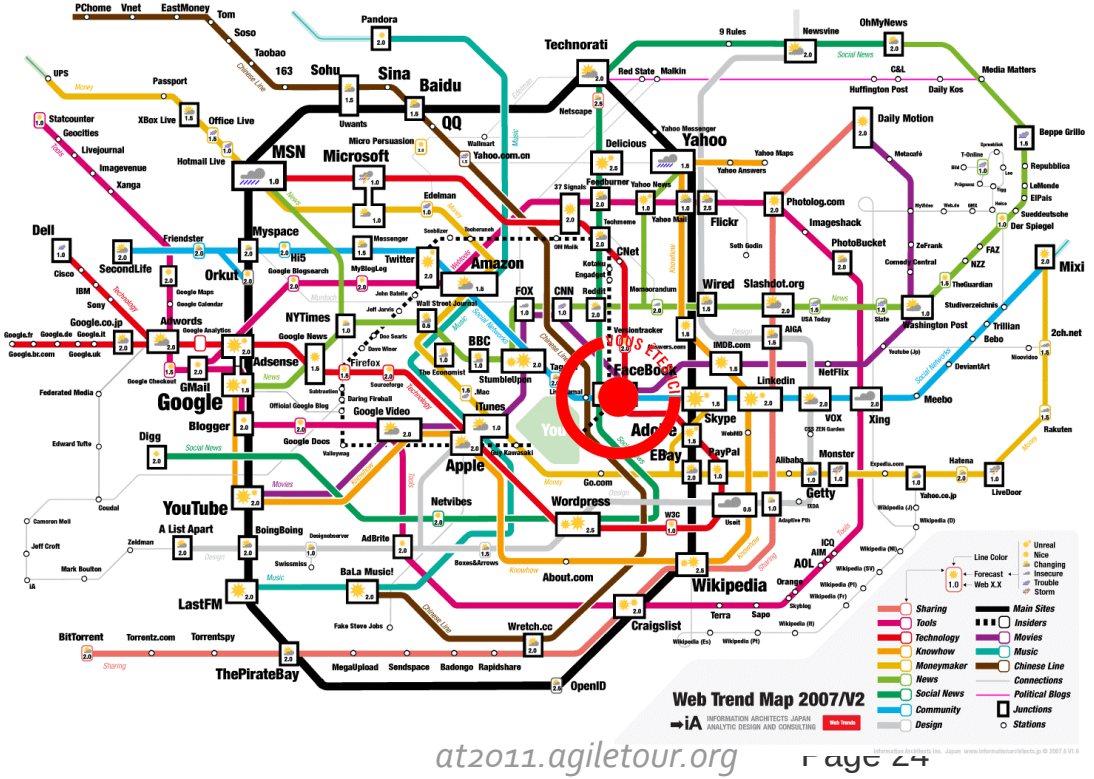
avoir une vue globale

> Une équipe agile développe, livre le produit
  - Exploitable en local, sur une plateforme d'intégration

  - Basé sur
    - un dataset représentatif
    - Des Mock-up, stubs, …

avoir une vue globale

> Mais ce produit
  - N'est pas destiné à être utilisé seul, déconnecté, dépourvu d'interfaces
  - Il s'insère dans un SI ! dans un écosystème !



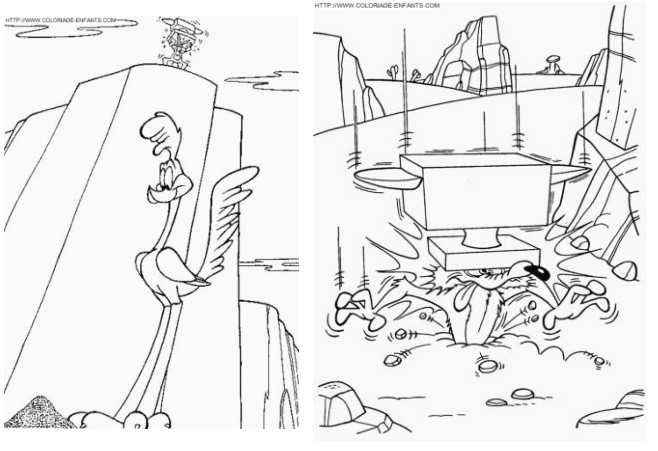
avoir une vue globale

- Permettre à l'application d'exister dans l'écosystème
- Travailler sur les interfaces
  - Avec les acteurs internes
  - Avec des fournisseurs, des clients … très large
- Travailler avec toutes les couches qui concourent au fonctionnement quotidien du produit
  - Equipe de développement
  - Experts métiers
  - Equipes d'exploitation, de maintenance
- Être l'agrégateur de l'information pour le compte de plusieurs produits interagissant ensemble

Gérer les risques !

gérer les risques !

> Différencier Impediments (Obstacles) des risques
  - Un risque est anticipé
  - Un impediment est déjà arrivé



> Le Scrum Master
  - gère les impediments
  - Nettoie le chemin devant l'équipe
> Qui pour gérer les risques ?
  - Les risques sont gérés comme en cycle en V.
  - Le Chef de projet continue de gérer les risques.

Evoluer vers de nouvelles responsabilités

évoluer vers de nouvelles responsabilités

> Allez plus loin … devenir acteur du changement
  - Ne plus contrôler totalement l'équipe
  - (Re-)Découvrir son équipe
    - Interagir plus souvent
    - L'entretien annuel … trop peu fréquent pour …
    - Comprendre son équipe
  - Maintenir la motivation
    - Challenger ses équipes
    - Proposer des solutions, soutenir son équipe
  - Se sentir utile pour son équipe
    - Ne plus superviser mais participer
    - Réaliser la veille technologique

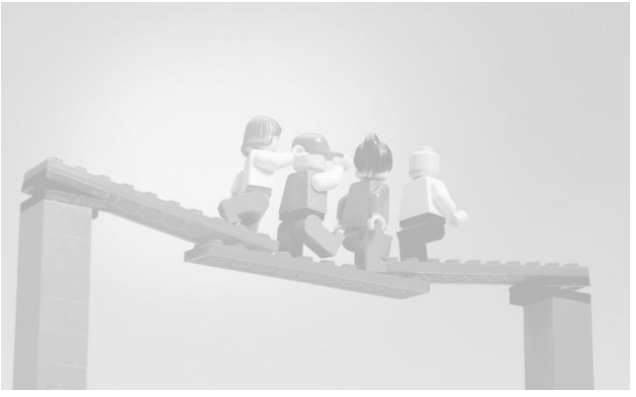
évoluer vers de nouvelles responsabilités

> L'agilité n'est pas un « truc » de l'IT
  - Souvent l'agilité a été vu comme des pratiques de l'IT pour l'IT
  - L'agilité s'est développé en mode « virale » … par pollinisation !
  - Mais
    - Cantonné au niveau de l'IT
    - Parfois mal vu par le métier ou la hiérarchie
  - Naissance du management agile, des entreprises agiles
    - Ne se fait pas seul
    - Associé la pollinisation de type bottom-up avec une propagation top-down

      Sensibiliser les acteurs décisionnaires à l'agilité

      » Les équipes qualité

      » Le middle management, directeurs de projets, DSI



Les limites … à l'auto-gestion

les limites … à l'autogestion

- Est-il possible de laisser l'équipe gérer la répartition des congés ?
  - Le Scrum Master doit-il porter ce rôle ?
  - Le Chef de projet semble celui qui doit continuer de porter ce rôle
- Quid des augmentations ?
  - L'équipe fournit une vélocité globale
  - La vélocité individuelle n'est pas suivie
- Solutions
  - Donner une enveloppe à l'équipe et la laisser se partager le gâteau ?
  - Garder un interlocuteur externe pour la gestion de carrière ?
    Mais présent aux côtés de l'équipe !

Merci pour votre attention

Questions ?