



# Coaching AGILE dans les grandes DSI De la culture projet vers la culture AGILE

Renaud Bullier

Présentation AGILE Nantes

4 Mars 2020

[Renaud.bullier@yahoo.fr](mailto:Renaud.bullier@yahoo.fr)

# SOMMAIRE

- Des spécificités des grandes entreprises
- De L'élaboration du besoin
- Du travail sur le Feedback
- De l'usage des moyens
- Du fonctionnement des équipes
- Suivi et Pilotage
- Transformation vers de nouveaux paradigmes



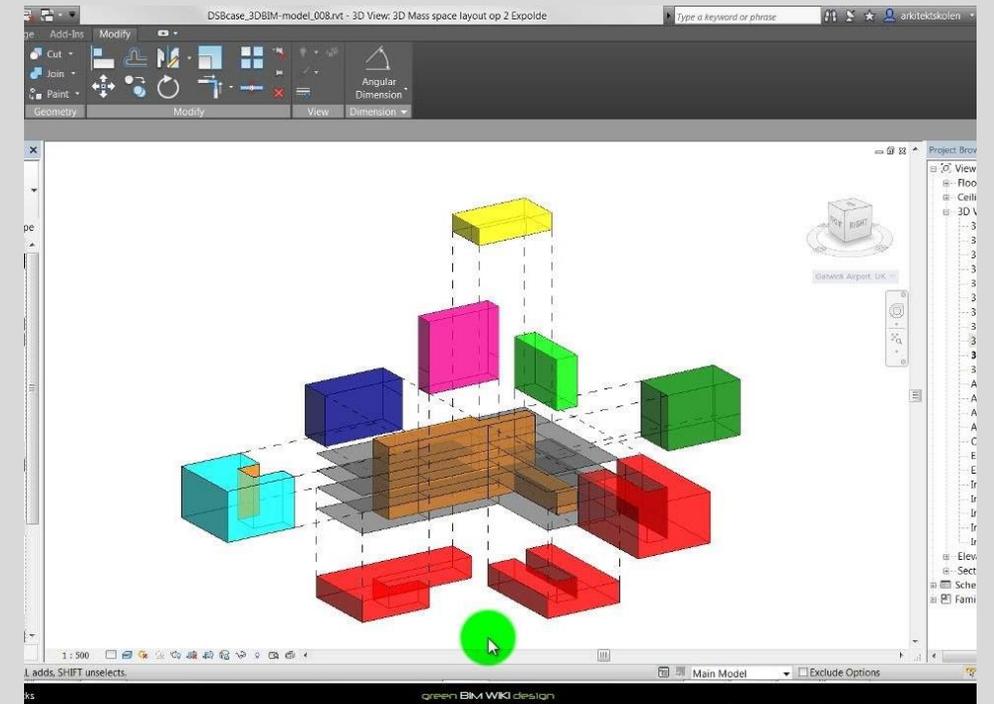
# Spécificités des grandes entreprises : Structuration des organisation

- La DSI, cellules architecture, cellule de test, développement sous traité
- La notion de MOA, une organisation souvent déconnectée du terrain
- La notion de métier, les gens de terrain et leurs représentants
- Les centres de production : des localisation différentes et souvent rivales



# Spécificités des grandes entreprises : Le mode projet

- De l'élaboration du budget et de la promesse associée
- Qui porte le budget?
- La mise en œuvre d'un processus de décision complexe (comités..)



# Spécificités des grandes entreprises : Interactions avec les intégrateurs et les éditeurs

- Choix des éditeurs : financier, technique et politique; un choix par la haut
- Le forfait un mode d'engagement des ESN : Assumer le risque pour augmenter la marge



# Spécificités des grandes entreprises : De la complexité induite des systèmes d'information

- De nouvelles technologies apparaissant en permanence
- De la difficulté à déployer la maintenance sur le SI
- Perte de connaissance des règles de gestion
- Des plateformes complexes à maintenir, et non alignées en configuration



# l'élaboration du besoin: Structurer la vision et les objectifs

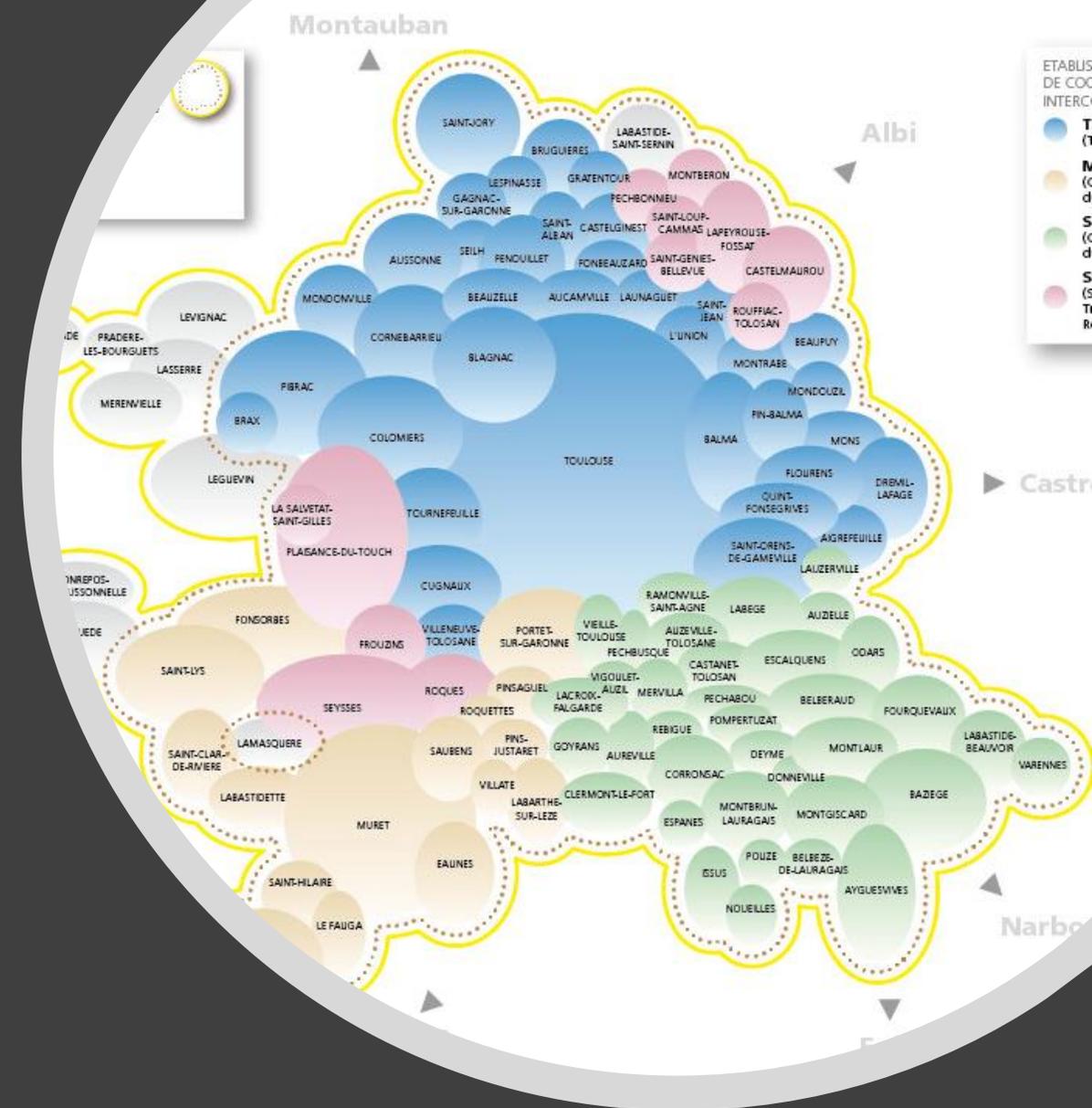
- La vision : de la difficulté d'être simple
- La confiance : un élément central pour travailler le besoin (*exemple le travail avec les filiales*)
- De la structuration des objectifs : du passage subtil d'un objectif inconsciemment flou portant sur une solution vers un objectif clair et mesurable portant sur un résultat
- Comprendre ce que signifie la valeur



# l'élaboration du besoin

## Traiter le périmètre

- Le périmètre : souvent un enjeu financier pour les intégrateurs et les MOE : des pratiques du « tout »
- La confiance : un élément central pour travailler le besoin (*exemple le travail avec les filiales*)
- Identifier ce qui est de l'ordre des hypothèses
- De la difficulté à prioriser entre départements



# l'élaboration du besoin

## Du découpage en morceaux

- Des difficultés à découper le besoin à travers les usages et non les solutions
- Identifier ce qui est de l'ordre des hypothèses
- Des impossibilités techniques supposées « impossible à découper en morceaux » dues aux spécialisations



# Le Feedback

Comment obtenir un retour « dans le lieu d'usage »

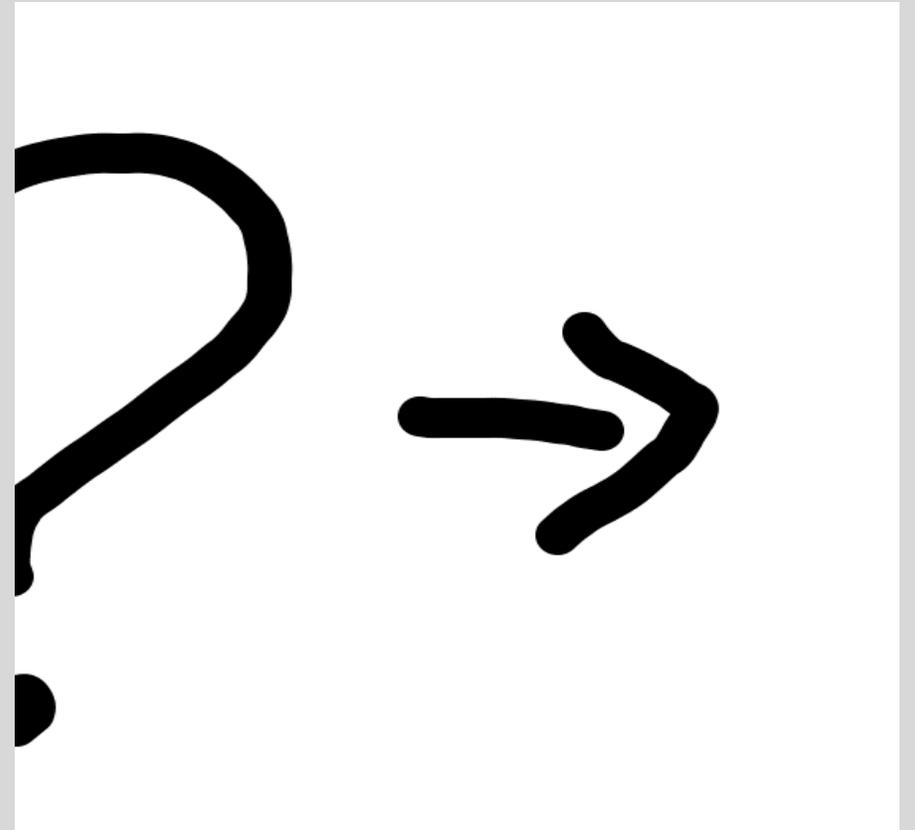
- Le Feedback : un retour du fonctionnement du logiciel dans son lieu d'usage
- De l'habitude des retours « hors sol » : souvent à partir d'un poste de développeur, le feedback est donné par une personne qui n'utilise plus le logiciel depuis longtemps et à partir d'hypothèse



# Le Feedback

## Traitement des hypothèses et réception

- La non validation des hypothèses : le déploiement du logiciel est souvent effectué tardivement, donnant lieu à de nombreux besoins de modification tardifs
- Le Proof Of Concept qui ne prouve rien
- La confusion avec La validation : un besoin pour signer les réceptions



# Le Feedback

## Impact des problèmes de qualité

- Le « Done » abandonné, pourquoi?
- La dette technique : impossible à traiter, refonte ou refactoring?
- Fausses croyances à propos du temps : en faire plus ou en faire mieux?
- L'échec du feedback en l'absence de qualité



Des moyens mis à  
disposition  
Exploitation logicielle

- De la possibilité d'accéder à des grands logiciels à coûts de licence élevée
- Du verrouillage de ces logiciels par les équipes centrales
- De la difficulté d'installer de nouveaux logiciels



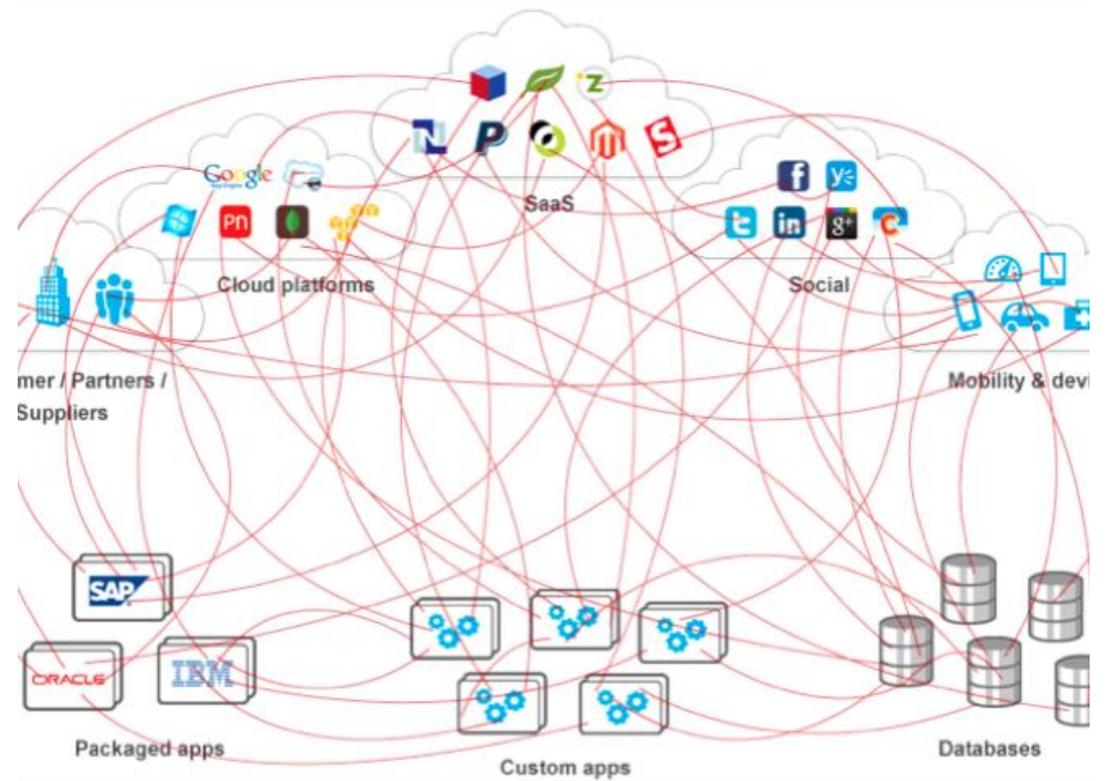
Des moyens mis à disposition de l'accès aux expertises

- Des expertises internes disponibles
- De l'usage du réseau
- De la relation avec les expertises externes
- Des biais des accès aux expertises externes (« dernière technologie plutôt qu'assainissement »)
- Des process d'approvisionnement et des achats



Des moyens mis à disposition  
Gestion des plateformes

- Des plateformes non alignées, installées manuellement:
  - La configuration au cœur du problème
- Des plateformes historiques maintenues à grand renforts d'interventions en urgence
- Des connexions multiples et non maîtrisées
- Où la loi de Conway s'applique!



## Des équipes: Composition et stabilité des équipes

- La composition des équipes :
  - Assurer le mélange des compétences
  - De la centralisation des compétences
  - Temps plein ou temps partiel ?
  - Un SCRUM Master pour quoi faire?
- Assurer la stabilité des équipes, un véritable challenge!
  - Le travail en mode urgence impose le déplacement régulier des ressources
  - Des ressources spécialisées



## Des équipes: Enjeux des différents membres

- Enjeux pour les membres de l'équipe salariéé :
  - Les fiches de poste
  - Gérer les conflits d'appartenance entre mon équipe et mon département?
  - Les objectifs individuels
  - Gérer les rapports sur la durée avec les collègues salariés
- Enjeux pour les membres de l'équipe externe
  - Quel risque prendre dans la proposition de solutions à court terme?



## Des équipes: La posture du Leader d'équipe

- Du command and control à la grande liberté?
- Du pilotage individuel au pilotage collectif
- Du déploiement de l'intelligence collective
- Du traitement des décisions dans les équipes : vote, arbitrage?
- De la prise en compte des différents niveaux d'autonomie par les leaders



# Le budget élaboration

- Du suivi du budget alloué et de l'usage des chiffres
- Contrats de sous-Traitance et suivi de l'avancement
- Des budgets « hors sol »



## Assurer le suivi la planification

- Du réveil en dernière minute et de la pensée magique
- Du manque de transparence dans le partage de la réalité
- De l'importance prise par le suivi et le contrôle



# Assurer le suivi le budget

- Des budgets toujours dépassés
- Du suivi du budget alloué et de l'usage des chiffres
- Contrats de sous-Traitance et suivi de l'avancement
- Remontée du suivi à travers les couches managériales



## Pilotage et prise de décision

- Du traitement des problèmes
- De la relation avec le management (middle management) (remontée des informations)
- De la prise de décision (cascade des réunions)
- Des « non dits »





# La Transformation Top Down

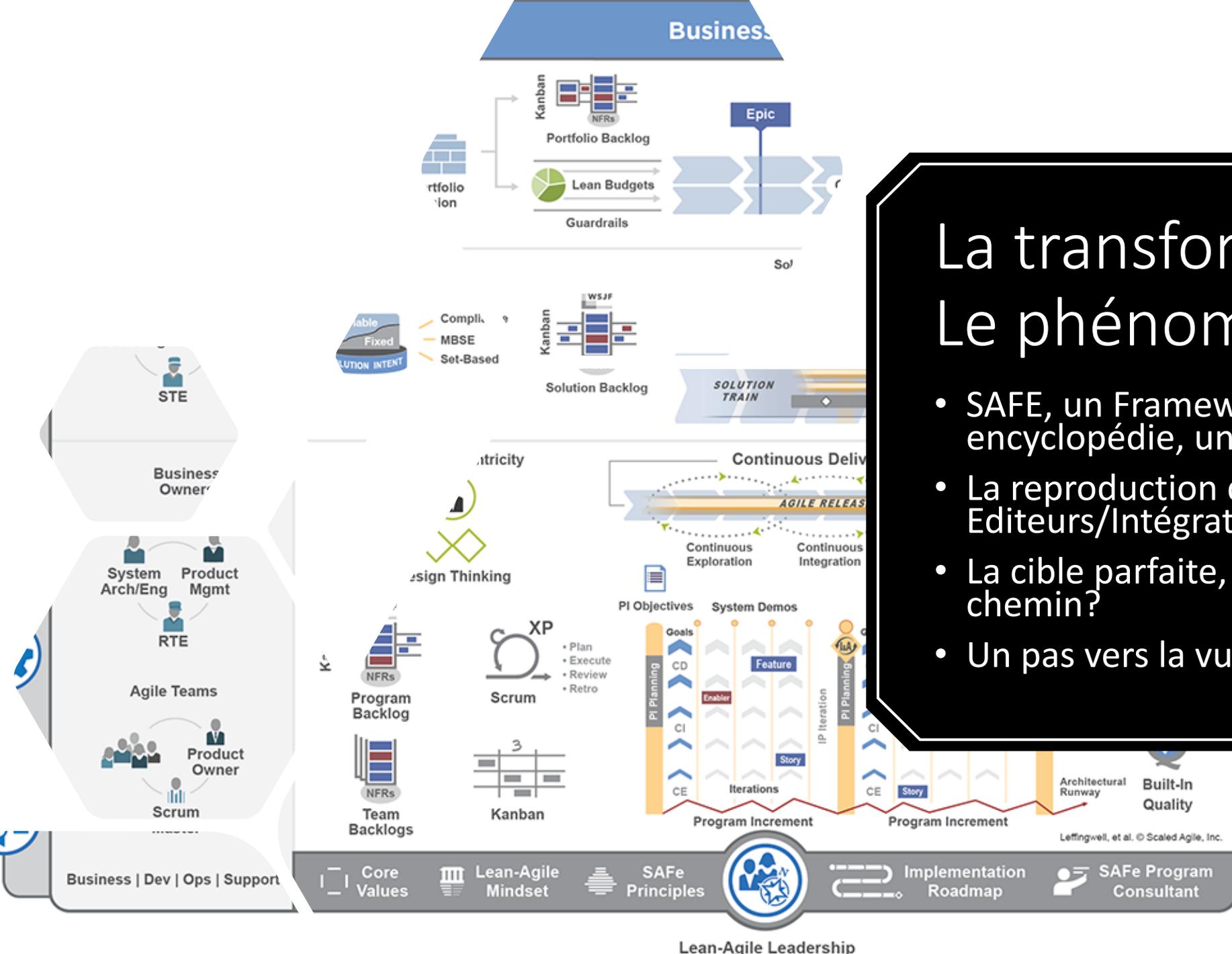
---

- Des démarches illusoire et manquant de réalisme
- De l'accompagnement des équipes
- De la formation : formés un seul fois et avoir tout compris?



# La transformation Bottom up

- De l'émergence et de l'envie des équipes
- Accepter de laisser se mettre en place un dispositif choisi et adapté aux équipes
- Les équipes quittent leurs oppositions et prennent leurs responsabilités



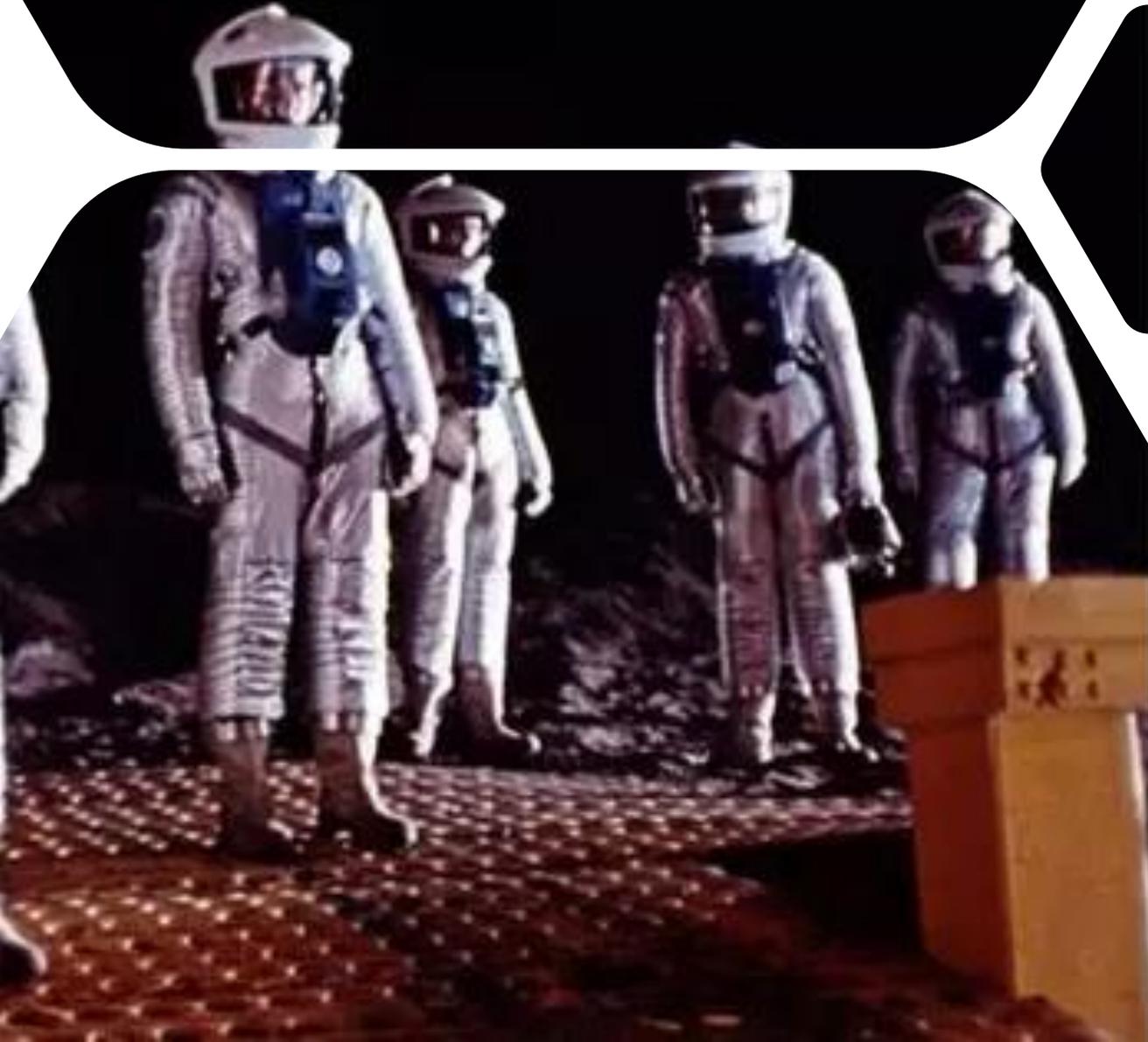
# La transformation Le phénomène SAFe

- SAFE, un Framework? Une encyclopédie, un business?
- La reproduction des alliances Editeurs/Intégrateurs avec SAFE
- La cible parfaite, mais par quel chemin?
- Un pas vers la vulgarisation de l'agilité

# La transformation

## Vers de nouveaux paradigmes

- De la réconciliation du Top et du Down
- Le coaching intégré nativement dans l'organisation
- Vers une vision long terme retravaillées
- Des années de route et l'acceptation de nos limites
- ET nous, Quels changements de mentalité avons-nous besoin dans notre quotidien?



MERCI!

QUESTIONS?

- Mes coordonnées :
  - Renaud Bullier
  - Renaud.bullier@yahoo.fr



KEEP  
CALM  
BECAUSE  
C'EST  
FINI