New Ways of Working*

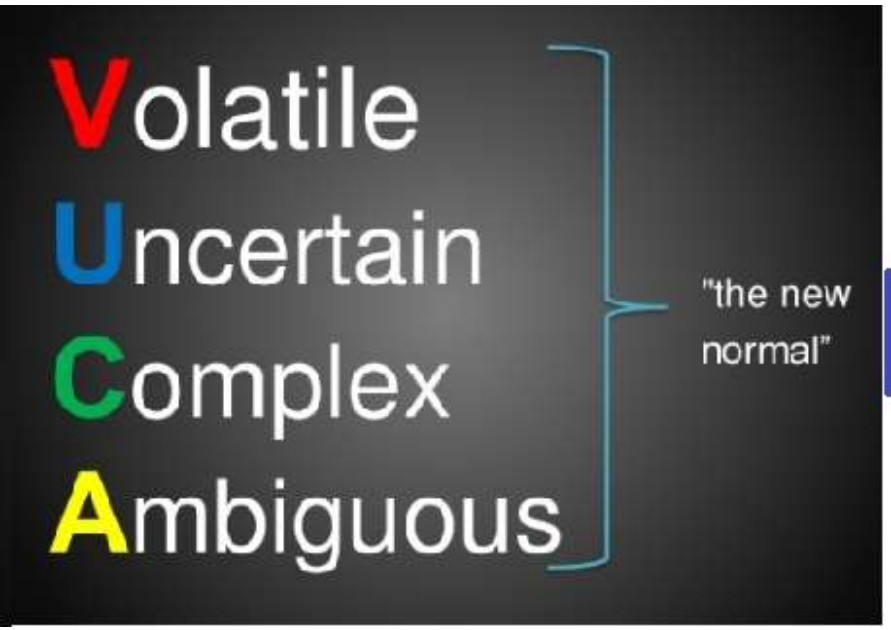
* De Nouvelles Manières de Travailler



Présentation pour information
en CE Informatique Air France du 31/05/2017

AIRFRANCE KLM

Pourquoi une approche Agile ?





AIRFRANCE KLM

New Ways of Working : Une approche Agile

L'ENTREPRISE AGILE

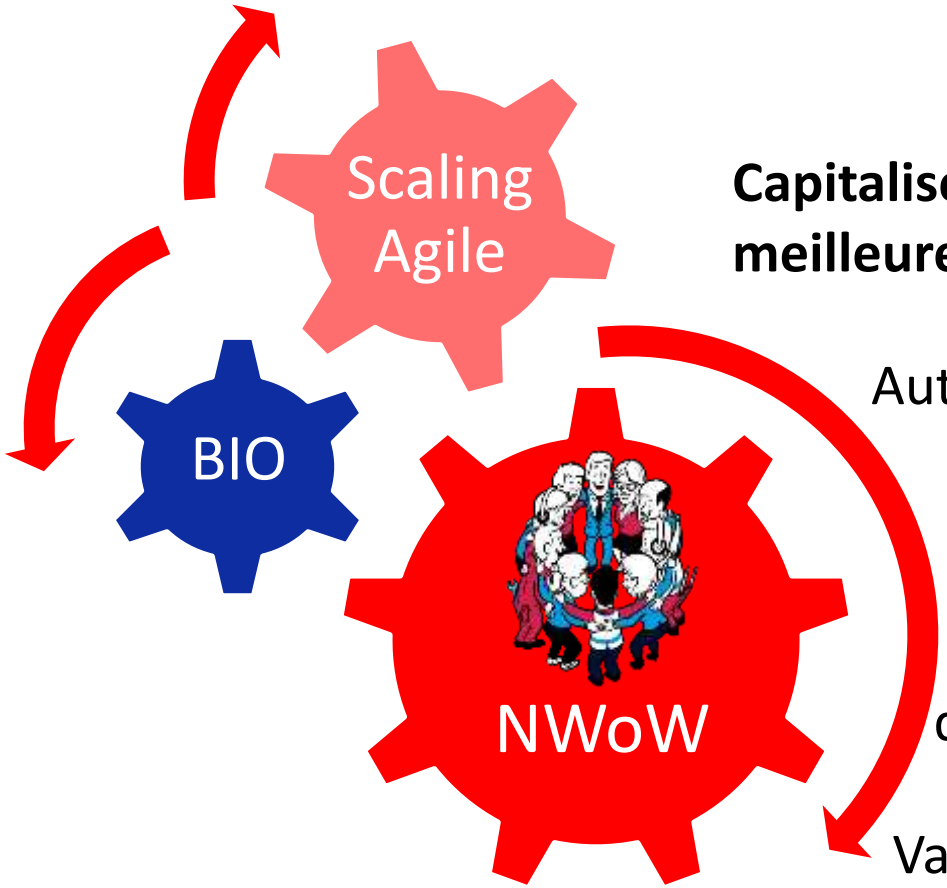


Lien vers une video de presentation de NWoW et l'agilité

Agenda

- Information sur le programme New Ways of Working – IT readiness
- Organisation & rôles dans NWoW-ITR
- ISR – Organisation du projet DevOps
- Formation
- Approche pour les aspects Ressources Humaines et Organisation

NWoW : Capitaliser sur les meilleures pratiques



Capitaliser sur les meilleures pratiques :

Autonomie des équipes

Créer plus de valeur pour l'utilisateur et les métiers

Accélérer la mise à disposition des solutions

Valoriser la contribution de chacun

AIRFRANCE KLM

Le programme NWoW

COMEX Groupe AF/KL *AF and KL ExComs*

Programme NWoW

Groupe de Pilotage et Référence

Les Domaines Métier



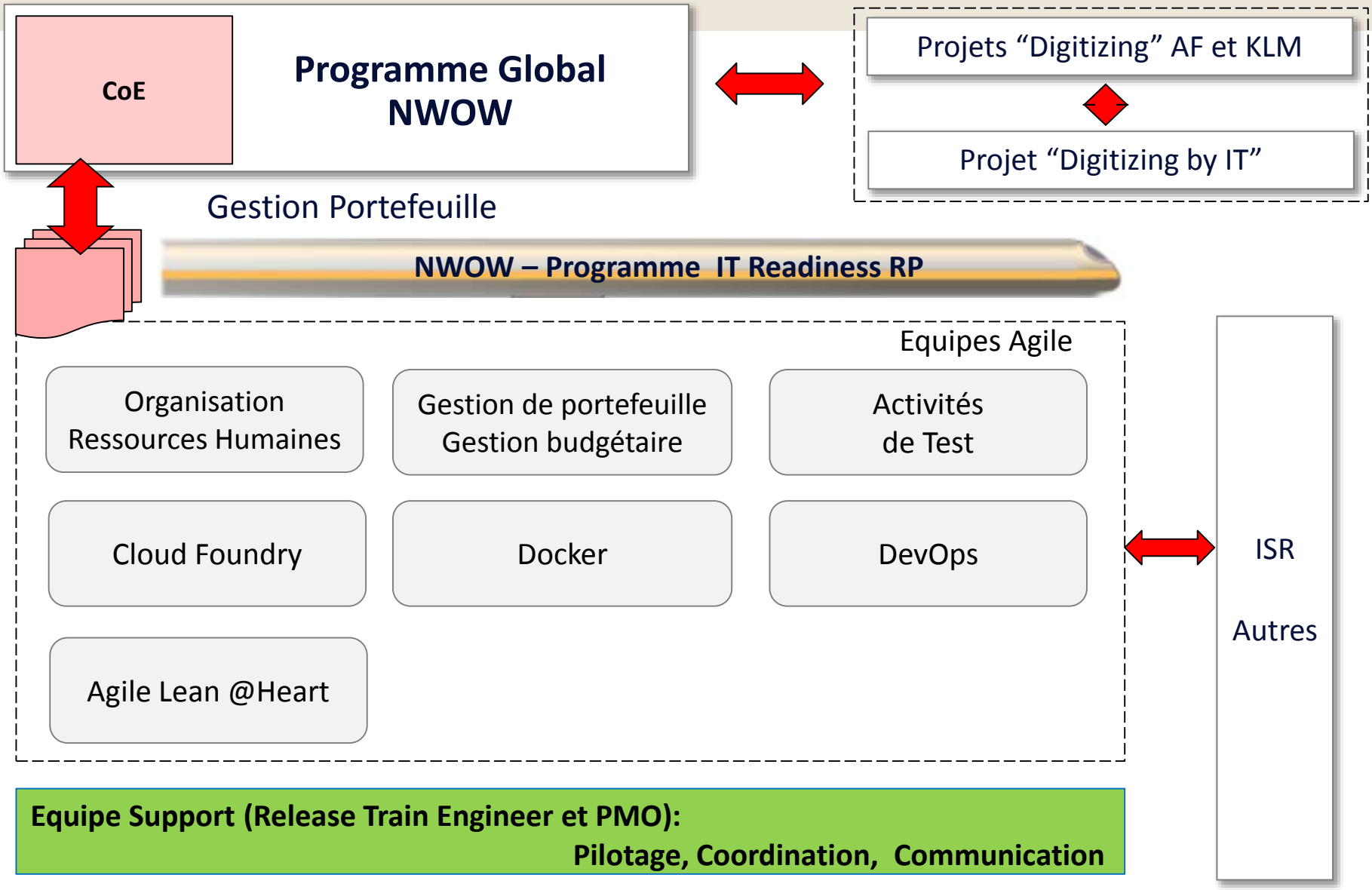
Les Projets Transverses



Programme IT-Readiness

AIRFRANCE KLM

Organisation pour la première itération (“P.I.” *)



* PI: Program Increment_

Rôles au sein du programme NWOW-ITR

(issue de la méthodologie SAFe *)

- **Product Owner :** Membre d'une équipe Agile team chargé de prioriser les activités restantes
- **Scrum Master :** En charge de faciliter la capacité de l'équipe à s'auto-organiser et de s'assurer de la cadence de travails, en appliquant par exemple les méthodes Scrum ou Kanban
- **Agile Coach :** Apporte son expertise des pratiques Agile aux équipes, et leur permet de s'approprier la démarche.
- **Program Portfolio Manager :** Veille à la stratégie globale du programme et à la cohérence des travaux des équipes Agiles; ainsi qu'à l'allocation des ressources.
- **Product Manager :** Identifie les attentes des utilisateurs, vérifie l'adéquation des solutions proposées, communique aux équipes la vision de la cible poursuivie, et organise les sessions de planification du programme.
- **Release Train Engineer :** Vient en appui de l'activités des équipes Agile en prenant en charge les irritants, identifiant les risques, facilitant une approche de livraison continue, et en s'assurant que les outillages appropriés sont disponibles.
- **Master of Ceremony :** La méthodologie SAFe comporte des sessions plénières périodiques de planification croisée "Program Increment Planning Events" au cours desquelles les équipes du programme planifient le travails pour le prochain cycle de 3 mois. Ces sessions sont animées par un "Master of Ceremony"
- **A évaluer ultérieurement :** Value Stream Engineer, Solution Architect, Lean Agile Leader, Manager Développement Applicatif

* Davantage d'Informations accessible ici: Scaled Agile Framework v4.0

Hypothèses

- Les rôles décrits précédemment seront assurés par des personnes issues des Directions métiers, des Equipes AMO ou Systèmes d'Information.

- Dans le cadre du programme NWoW actuel, il n'est pas envisagé de modifier l'organisation générale de la Direction des Systèmes d'Information Groupe (GSTO, Dev, Ops, DS)

- Importance reconnue de veiller au développement de nouvelles compétences et nouveaux savoir-faire.
  Volonté de promouvoir les Communautés de Pratique.

- Nécessité de s'assurer d'une bonne articulation des programmes ISR et NWOW-ITR

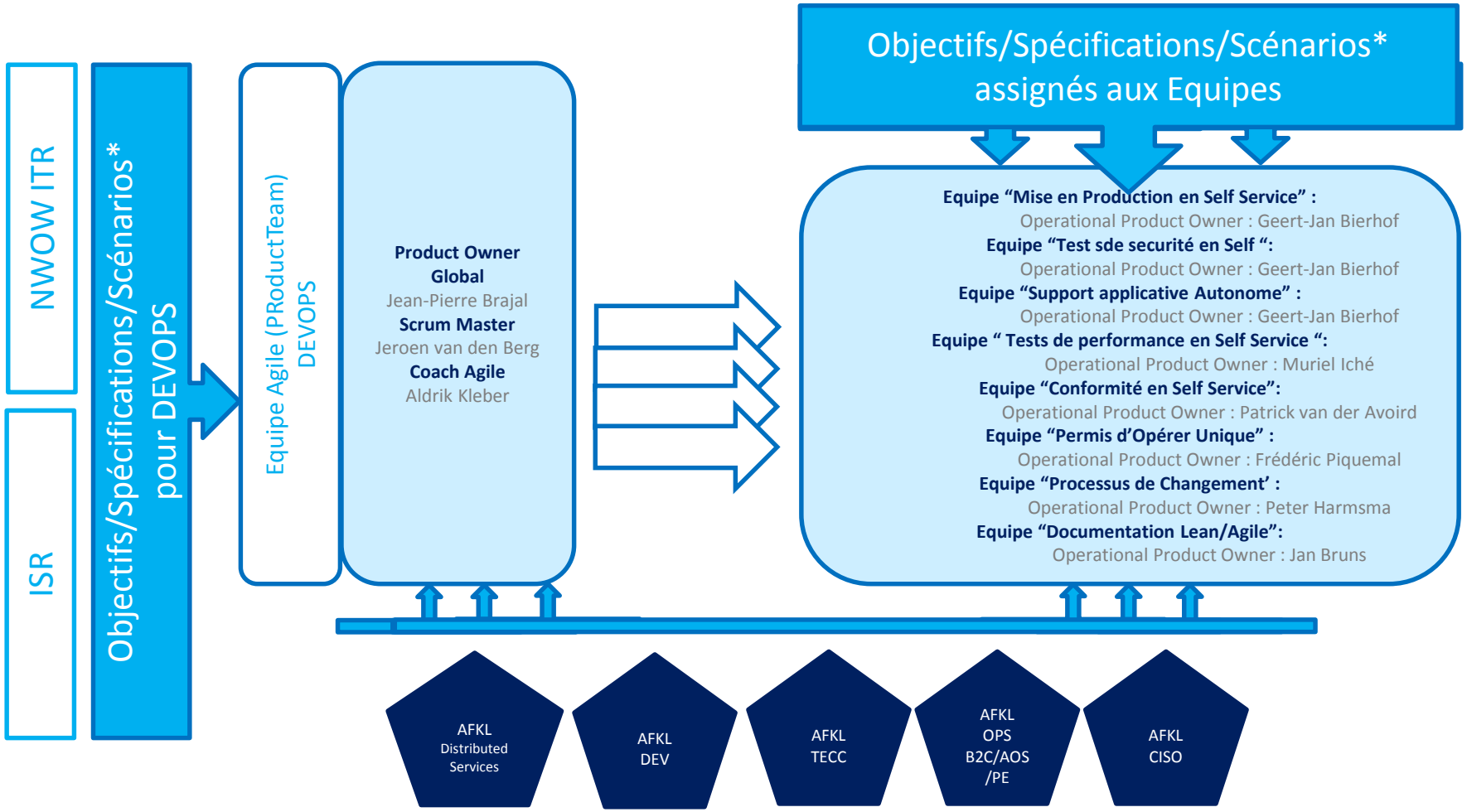
Premier retour d'expérience

- Au sein des équipes Agile, la communication entre acteurs Métier, AMO et IT est beaucoup plus directe et efficace.
- Les équipes Agile adoptent d'elles-mêmes des modes de fonctionnement adaptés.
- Les acteurs impliqués témoignent de leur satisfaction quant à ce nouveau modèle.
- L'adoption large de ces nouveaux modes de fonctionnement et nouvelles méthodologies est un facteur clé de succès, et doit faire l'objet d'une attention particulière.
- Les nouveaux rôles (Scrum Master, Product Owner, ..) ont été définis et affectés.

Points d’attention moyen- long-terme

- L’adoption de démarches Agile par les entreprises est rapide. La tendance est à ce que les rôles Agile correspondants (Scrum Master, Product Owner) soient de plus en plus considérés comme de nouveaux emplois, pouvant éventuellement justifier une mise à jour de nos référentiels.
- Dans une approche Agile, la performance s’apprécie essentiellement en relation avec les résultats atteints par l ’équipes, davantage que ceux des individus. On observe que les équipes Agile adoptent d’elles-mêmes des initiatives en ce sens (ex: Objectifs communs)
- Les communautés de pratiques (qui réunissent les acteurs ayant des rôles et compétences semblables) jouent un rôle clé dans le déploiement des approches Agile.

ISR - Organisation DevOps

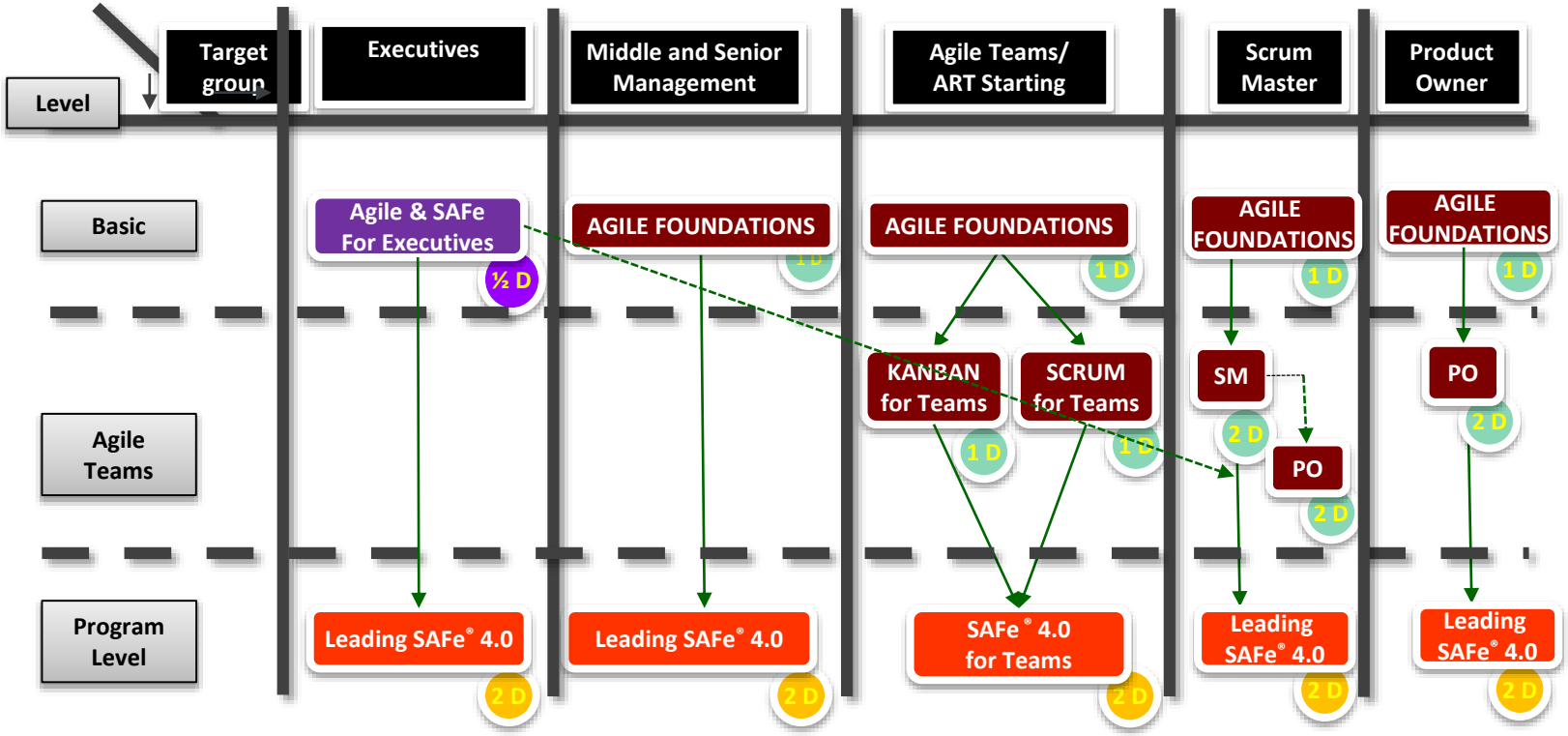


*Traduction de la terminologie SAFe : EPICs/Features/User stories

AIRFRANCE KLM

La Formation des acteurs est un incontournable

Des **parcours de formation** sont disponibles pours tous les acteurs.



De Janvier à Mai 2017 :

- 45 sessions de formation ont été organisées en FR (ca 540 people)
- 40 sessions de formation ont été organisées en NL (ca 480 people)

Equipe RH Transversale de NWOW

Objectifs du groupe de travail

- **Objectifs:**
  - établir un cadre RH commun à toutes les populations travaillant en mode Agile
  - anticiper, répondre aux besoins et questions RH soulevées par NWOW / IT Readiness, notamment des descriptions communes des nouveaux rôles, le modèle de « compétence en T » (“T-shaped competency model”)…
  - fournir des clarifications et recommandations à l’attention des salariés et managers
  - coordonner les initiatives et propositions du domaine RH, les soumettre pour validation aux acteurs RH décisionnaires au sein d’Air France et KLM

- **Modalités:**
  - au lancement de NWOW, deux groupes RH ont coexisté: un groupe RH transverse NWOW et un groupe RH IT Readiness , travaillant en coordination mais distinctement

  - début avril, l’ensemble des sujets RH identifiés apparaissant par nature transverses et non propres à l’IT (description des nouveaux rôles et compétences associées, rôle du manager, formation…), il a été décidé de regrouper les deux équipes

  - en fonction des sujets traités, le groupe ne travaille que partiellement en mode agile, et œuvre aussi à produire des solutions en liaison avec des acteurs extérieurs au groupe, notamment au sein des fonctions centrales RH AF et KLM

Equipe RH Transversale de NWOW

Composition du groupe

- **Composition:**

  - **Product Owner NWOW RH Transverse**: Constance Thio

  - **Equipe** (membres principaux):
    Timor Slamet (IT KL), Farnaz Eshragh (RH IT AF), Christophe Cedrone (RH IT AF), Christelle Dufour (RH Commercial AF), Ernie de Waal (RH KL), Bas Simons (RH KL), Karin Heemskerk (RH KL), Bayu Slamet (IT KL), Jérôme Picard (IT AF), Sylvain Barlaud (IT AF), Philippe Bauchard (IT AF), Mariska Westhoff (IT KL)

  - **Autres contributeurs**:
    Outre les personnes listées ci-dessus, des personnes issues de l'IT, de l'AMO, des métiers et d'autres fonctions transverses de l'entreprise contribuent ou sont associées aux travaux.

Equipe RH Transversale de NWOW

Principes clés

- **Cadre RH de NWOW:**

  L'intégration de l'Agilité dans les modes de travail s'est faite progressivement dans différentes directions AF et KLM, et les équipes concernées se situent à différents niveaux de « maturité ». **Le cadre de l'ensemble de ces situations est celui d'une phase expérimentale**, et les modifications ou expérimentations entreprises dans ce contexte, sont par définition **réversibles**. C'est à l'issue de cette phase qu'il pourra être décidé de pérenniser tout ou partie de ce qui aura été expérimenté.

  Par conséquent:

  1. Les nouveaux rôles qui apparaissent dans le cadre de l'Agilité (« Scrum Master », « Product Owner », « Release Train Engineer »…), qu'ils soient exercés en partie ou totalité du temps de travail, ne sont pas des « emplois » au sens RH.

  2. Les équipes travaillant en mode agile le font dans le cadre des règles et outils RH actuellement applicables. En cas d'expérimentations en dehors de ces derniers, elles doivent se faire avec l'accord des salariés concernés.

  3. La responsabilité des processus d'évaluation et fixation d'objectifs appartient toujours au manager, même si des tiers y sont associés.