

Les méthodes agiles modifient en profondeur l'organisation des équipes de développements. Mais aussi la communication entre les différentes entités de l'entreprise. Ce qui ne va pas sans conséquences sur la hiérarchie, et le rôle des collaborateurs.

La méthodologie agile aide l'entreprise

Une méthode agile apporte de la souplesse dans les processus de décision, de management et de conduite des projets. Dans le domaine du développement, on connaît le cycle de développement "en V" avec une fixation de l'architecture et du cahier des charges au début du projet. Dans une approche agile, on casse le cycle en V, ou en cascade, pour avoir un travail collaboratif, une relation étroite avec le métier et les utilisateurs. Dans ce cas, nous sommes typiquement dans une méthode de type Scrum (pour l'organisation). L'un des intérêts de l'agilité est de pouvoir adapter, mixer plusieurs méthodes entre elles afin d'utiliser les principes les plus adaptés à son SI, son entreprise.

Bien choisir sa méthode

Il existe de très nombreuses méthodes organisationnelles, au niveau global, au niveau d'une entité, appliquées aux projets, au changement, à la qualité...

Aujourd'hui, pour les petites équipes, le couple Scrum et XP est souvent utilisé. Mais Scrum n'est pas adapté aux équipes de 50, 100 personnes. Dans ce cas, il faudra opter pour une méthode plus structurée telle que UP (Unified Process).

Attention, l'agilité n'est pas une solution miracle !

D'autre part, ne vous focalisez pas sur un retour sur investissement, une réduction des coûts à court terme. L'intérêt de l'"agile" se vérifie sur le long terme, dans la qualité des projets, le respect des délais, la satisfaction des utilisateurs.

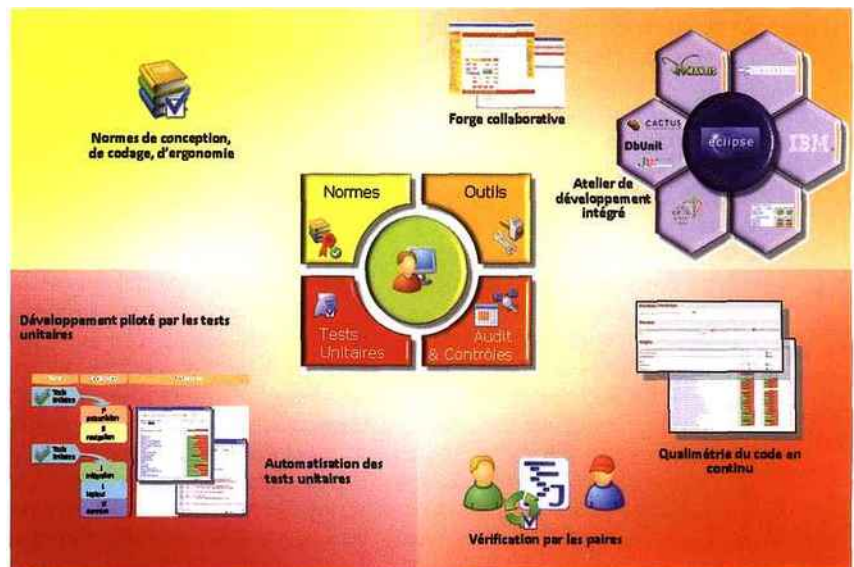
Les piliers de l'agilité

L'agilité repose sur deux concepts fondamentaux : itération et incrémentation. L'itération est la base de nombreuses méthodes agiles. Il s'agit sur un temps court de déve-

lopper des fonctionnalités précises du projet. A l'échéance de l'itération, on fournit le projet aux utilisateurs pour le tester, faire des retours. Ces retours permettent de corriger dans l'itération suivante les erreurs, les manques. Les spécifications étant floues (non fixées au départ), le projet peut s'adapter en fonction des besoins métier

Les freins qui peuvent faire échouer ou retarder l'agilité

Disons le d'emblée. Toute introduction d'agilité, comme tout changement, doit être acceptée par les personnes concernées. Cela signifie qu'il ne faut pas imposer la méthode, mais expliquer l'apport de l'agilité aux équipes, aux projets, et



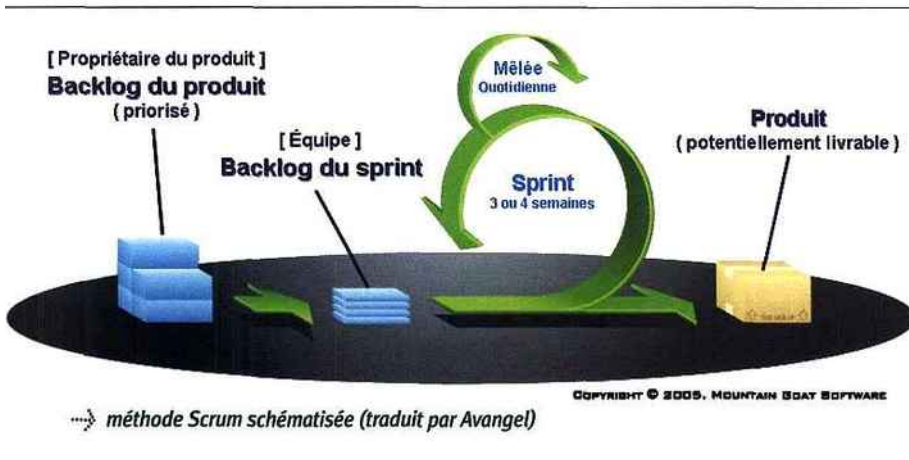
→ outillage possible dans un cadre agile (source : SOGETI)

l'ensemble en évitant d'attendre la fin du projet. Le rajout des fonctionnalités à chaque itération est ce que l'on appelle l'incrément. A chaque itération, le projet se complète. Ce découpage du projet en courte période de temps permet, le plus souvent, d'améliorer la qualité du projet final.

Sur ce point deux éléments sont à considérer : les tests et l'intégration continue. Il est impératif d'intégrer à l'agilité ces concepts. Si ce n'est pas le cas, l'agilité n'aura pas plus d'efficacité qu'un cycle en V !

l'ensemble aux utilisateurs. Bref, à toute l'entreprise ! Le manque de dialogue, l'incompréhension, la non-implication des collaborateurs impliqués sont autant de motifs d'échecs. Il ne faut pas sous-estimer l'investissement à réaliser : coaching, formation, voire outillage.

Les méthodologies agiles doivent aider à faire mieux communiquer les différentes personnes, fluidifier les échanges, améliorer la gestion des projets. Cela impacte parfois profondément l'organisation comme nous allons le voir. Il faut impérativement un soutien clair et ferme de la direction, du DSI.



Scrum : les rôles à distribuer

Dans l'utilisation de cas Scrum, le chef de projet fait place à un "Scrum Master". S'il ressemble à un chef de projet, il est là en fait pour animer l'équipe, veiller sur elle. Il aide les personnes à travailler, surveille le planning, les itérations, manage les réunions. Son rôle n'est pas centré sur la technique mais sur l'organisation, les cycles itératifs. Le relationnel et la facilité de communication sont deux qualités cruciales du *Scrum Master*, ainsi qu'une compétence technique évidente. Le *Product Owner* (que l'on peut traduire par Directeur produit) a eu un rôle central dans une organisation Scrum car il fait partie du côté métier et utilisateur. Le plus difficile est souvent de trouver un collaborateur voulant devenir "Product Owner". Son implication est considérable car c'est lui qui recueille les avis des utilisateurs, les orientations de spécifications, travaille étroitement avec le Scrum Master pour

les itérations, les recettes, les réunions. Bref, il est le lien entre le métier et la technique...

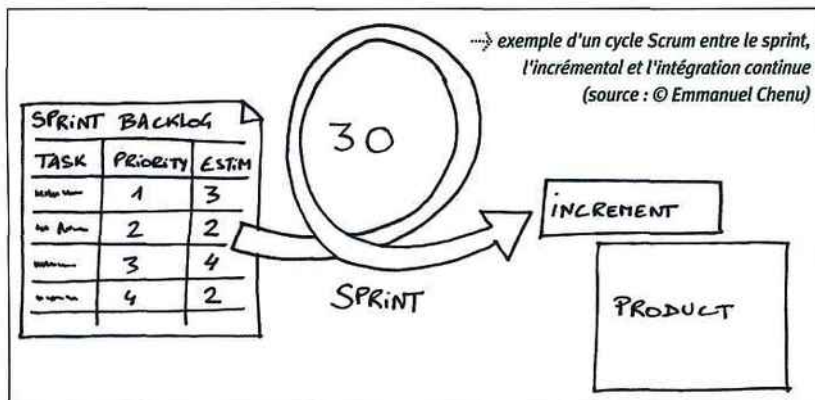
Ce ne sont que de petits exemples des conséquences visibles de l'agilité. On ne se lance pas dans ce projet sans formation, sans coaching. Un coach Agile sera particulièrement utile pour la formation mais aussi pour la mise en place de la méthode et pour ajuster, si besoin, le nouveau process. Comme dans tout projet d'organisation, l'agilité a un coût qu'il ne faut pas négliger au départ. Mais qui se rentabilisera à terme, grâce au gain en qualité des applications, en réduction du temps de développement, et en réactivité.

L'agilité est le succès de tous ou l'échec de tous ! ■

François Tonic

Pour aller plus loin

V. Messenger Rota, "Gestion de projet vers les méthodes agiles" 2e édition, Eyrolles



Quand Vidal devient agile



Jean Laurent Fabre de Morlhon

Connu de tous les médecins, Vidal est une référence. Lorsque Jean Laurent Fabre de Morlhon a rejoint l'équipe informatique, il avait déjà plus de 8 ans d'expérience dans l'agilité. "Nous avons alors tenté de mettre en œuvre l'agilité. Sur le papier, c'est plutôt bien comme approche", nous indique-t-il. Jusqu'à l'introduction de l'agilité, le département informatique utilisait une approche classique en cascade, même si elle avait déjà effectué une première tentative de "méthode agile" orientée fonction : Feature Driven Development.

Mais un des premiers obstacles était le choix de la méthode : Scrum, XP, garder FDD ? Scrum fut privilégié. "XP ne semblait pas adéquat car pour la MOE, Scrum est moins brutal que XP" poursuit Jean Laurent Fabre de Morlhon.

L'expérience agile chez Vidal a démarré avec la mise en œuvre d'un projet pilote. "Celui-ci nous a donné satisfaction sur les délais. Le résultat étant un enthousiasme quasi général. C'était il y a deux ans, depuis nous avons continué." Aujourd'hui, Vidal pilote l'ensemble de ses projets par l'agilité et possède deux équipes de 10 personnes pour s'occuper de quatre projets.

L'importance du product owner

L'une des priorités fut de trouver le Product Owner. "Il fallait expliquer son rôle car cela était dévolu à la MOA, la hiérarchie n'était pas identique non plus. Le plus difficile fut de convaincre. C'est alors que nous avons fait intervenir des intervenants extérieurs comme Valtech pour évangéliser les équipes, la hiérarchie sssssssie." "Il est important de donner du sens à l'agilité". L'intervention d'experts, de coaches extérieurs peut faciliter l'acceptation de ces changements. "Le changement a mis environ 18 mois. Aujourd'hui, nous avons un pôle de Product Owner pour les différents projets" poursuit Jean Laurent Fabre de Morlhon. Un point crucial soulevé par le responsable : la motivation des équipes. "Nous rêvons d'une entreprise 100 % agile. On n'en n'est pas encore là. Il existe de gros freins", conclut -il. ■