



Méthodes agiles

Vers une organisation projet adaptée aux nouvelles contraintes des équipes multisite

June 6th, 2007

delivering business agility



Sommaire

- **Modèle d'organisation projet**
- **Organisation Front / Back office**
- **Les équipes**
- **Le Chef de projet**
- **Le Coordinateur Front / Back Office**
- **Le Management distant**
- **Le Champion fonctionnel**
- **Transfert de connaissance**
- **Le Technical Leader**
- **Un effet loupe => difficultés**
- **Éléments de solution**
- **Raisons majeures des échecs**
- **Facteurs de succès**

Modèle d'organisation projet

- **Malgré la multiplicité des sites**

1 Projet = 1 Equipe

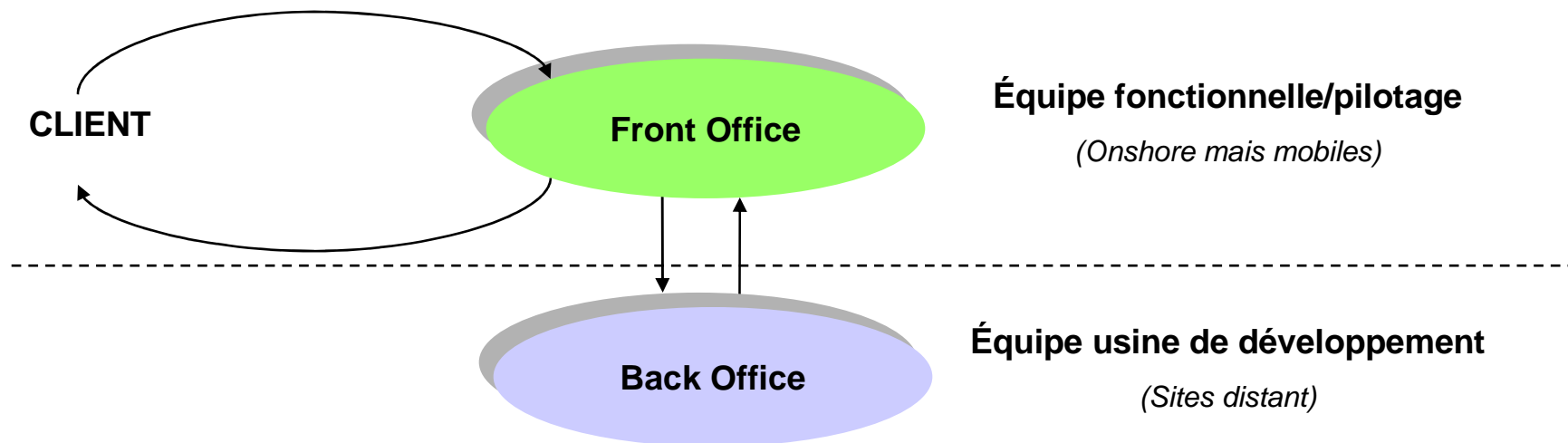
- **Ce qui suppose**

- Un partage total des succès mais également des difficultés avec
 - Une communication de tous les instants
 - Une vie de projet commune à tous
- Une complémentarité et une richesse culturelle

Organisation Front/ Back Office

Pour bénéficier d'une **proximité des fonctionnels** tout en optimisant la **qualité et les coûts des développements informatiques**

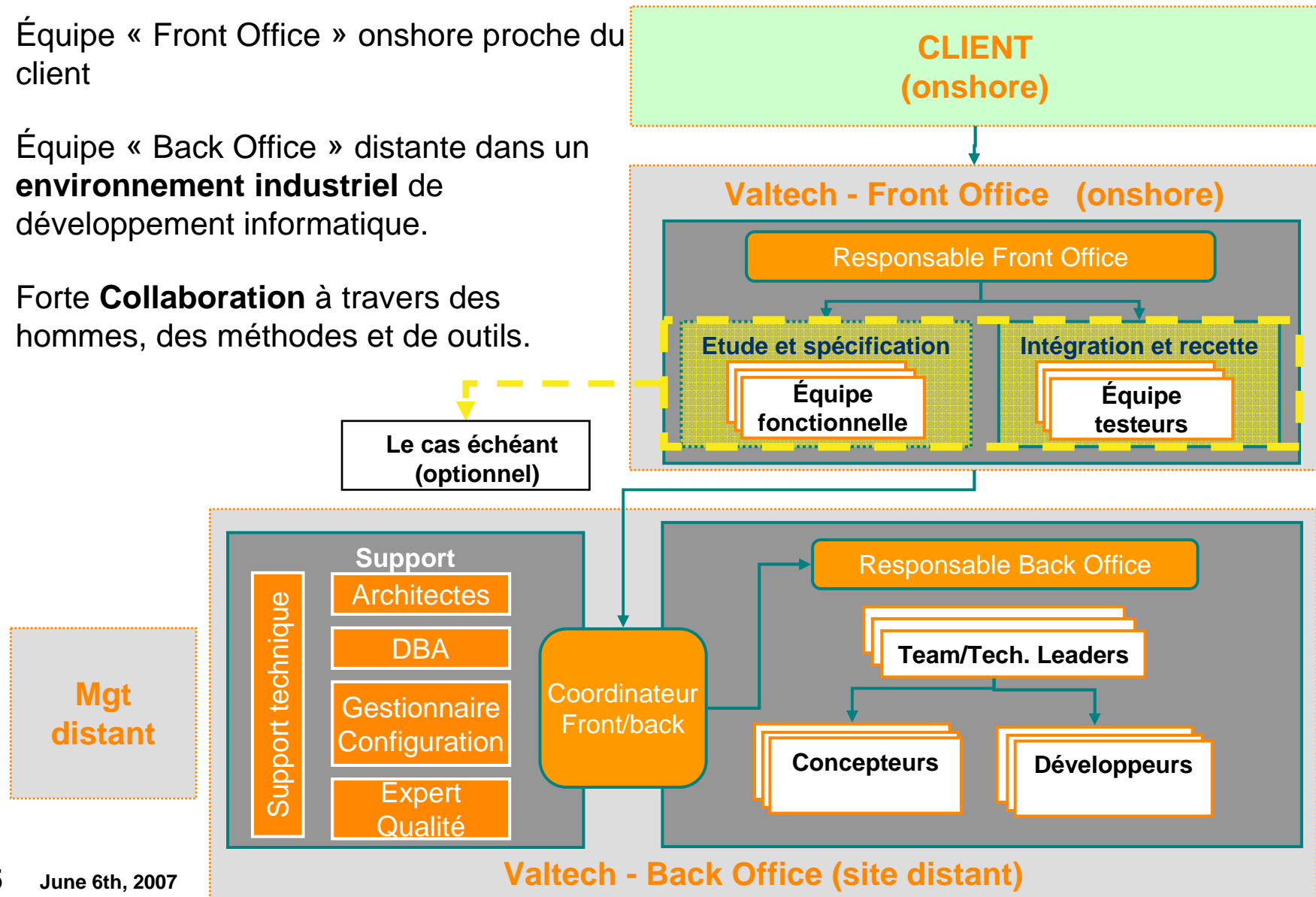
- Mise en place d'une **équipe « Front office »** onshore (mais mobile) assurant le **pilotage**, les **spécifications fonctionnelle** et les **tests métiers**
- Mise en place d'une **équipe « Back office »** distante pour le **développement des solutions informatiques**



Les Équipes



- Équipe « Front Office » onshore proche du client
- Équipe « Back Office » distante dans un **environnement industriel** de développement informatique.
- Forte **Collaboration** à travers des hommes, des méthodes et de outils.



Le Chef de projet



● Son profil

- Familiarisé avec la culture des pays impliqués
- Capable d'évangéliser et d'insuffler un esprit d'équipe
 - en rassemblant
 - non en divisanten plus des qualités d'un chef de projet classique
- Solidaire de l'ensemble de ses équipes, il défend son projet
- Localisé selon la taille de l'équipe locale

● Ses activités

- Définit les priorités des sujets à traiter
- Assigne les responsabilités aux différents sites
- Fournit une visibilité aussi bonne que possible à ses équipes
 - => 2 mois minimum
- Suit l'ensemble du projet et non pas uniquement ses équipes locales
- Visite régulièrement ses équipes distantes

Le Coordinateur Front / Back Office

● Son profil

- Pont entre équipes distantes, rattaché au chef de projet
=> Représente l'équipe distante
- Rôle transversal clé nécessitant
 - des compétences de chef de projet
 - Une bonne connaissance culturelle
 - Un bon relationnel
 - Une bonne communication
- Localisation ? Entre les sites projet ☺

● Ses activités

- Travaille tous les jours avec l'équipe distante => daily meeting
- Participe au réunion de suivi de projet hebdomadaire
- Résout les difficultés qui surviennent
 - En faisant intervenir les bons interlocuteurs
 - En assurant de la bonne communication entre les parties
- Communique les informations entre sites distants
- S'assure de la mise à jour des informations projet sur le wiki

Le Management distant

- **Définit**

- Le modèle projet proposé : responsabilités
- La gouvernance associée : pilotage
- Les moyens de communication : SPOC, Wiki...

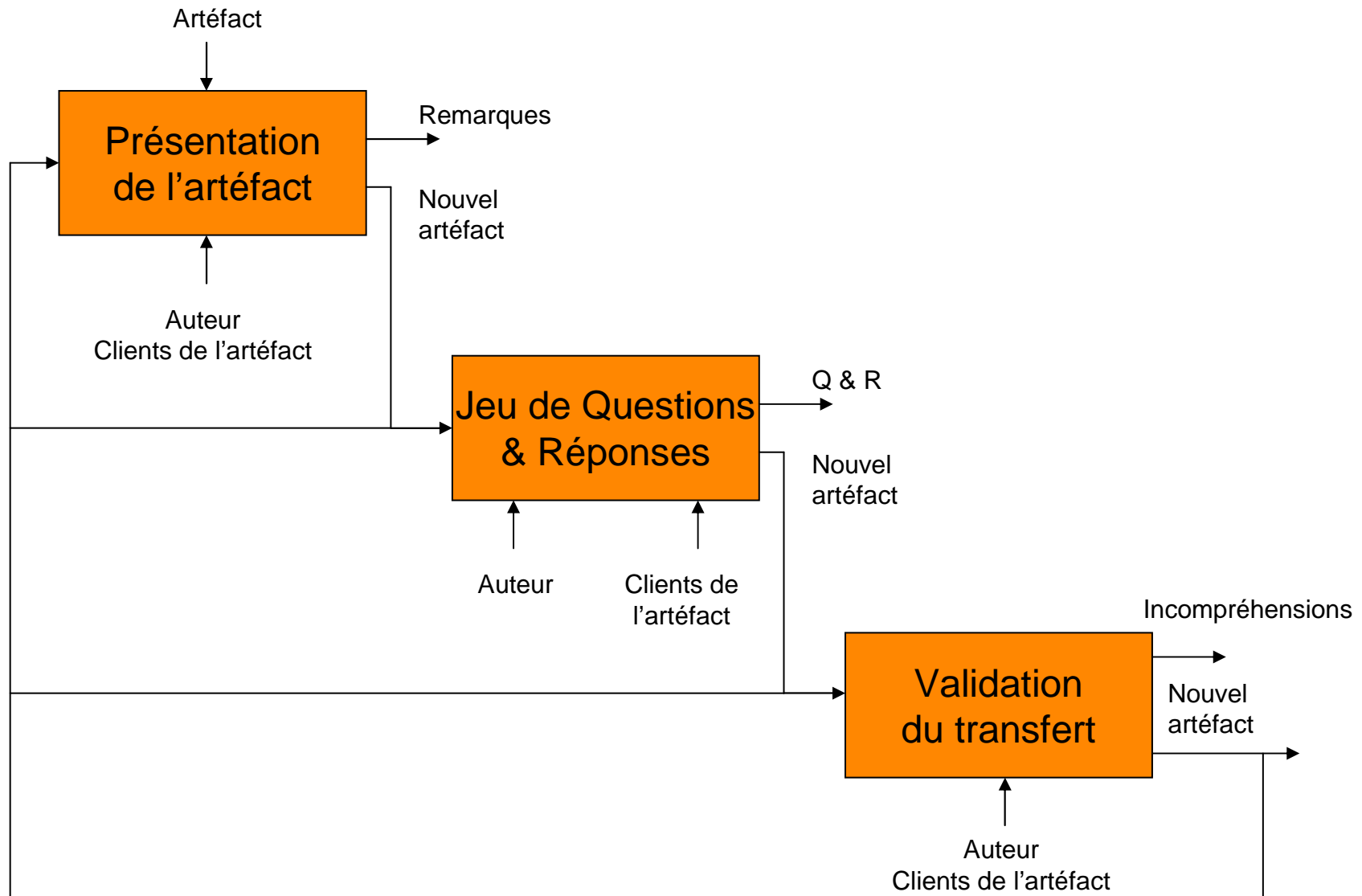
- **Assure**

- La disponibilité de l'infrastructure et des moyens de communication
- Le staffing des équipes, en transparence :
 - Montage de l'équipe
 - Recrutement, départ...
 - Gestion du turnover
- La formation des équipes
- La communication
 - Avec le Coordinateur Front / Back Office
 - Avec le management du Front et du Back Office
 - Avec le Chef de projet

Le Champion fonctionnel

- **Localisation**
 - À proximité du « product owner » et des utilisateurs
 - Visites régulières du site distant
- **Ses responsabilités**
 - Elabore les spécifications logicielles
 - Est l'interlocuteur privilégié du « product owner »
 - Assure le transfert de connaissance fonctionnelle vers les équipes
 - Fait en sorte d'améliorer l'autonomie fonctionnelle du site distant
- **Autres responsabilités**
 - Contribue
 - à la stratégie de test
 - à l'élaboration des cas de test
 - au passage des tests métiers

Transfert de connaissance



Le « Technical leader »

- **Son profil**

- Bon technicien (plus de 5 ans d'expérience)
- Leader technique
- Développeur confirmé
- Autonomie

- **Responsabilités**

- Encadre techniquement l'équipe de développement
- S'assure que chaque développeur est capable de faire son travail
- Réalise des revues de conception et de code
- Fait du « pair programming » si besoin
- Développe les parties les plus critiques où complexes
- Travaille main dans la main avec le « Team leader » et l'Architecte

Un effet loupe => difficultés



- **Le projet multisite agit comme une loupe sur des difficultés normalement maîtrisées grâce à**
 - La machine à café
 - Le copinage
 - Le réseau
 - La culture d'entreprise
 - La réactivité liée à la proximité

- **Sur un projet multisite**
 - La communication est difficile => incompréhensions courantes
 - Le temps de réaction est augmenté
 - Les problèmes s'aggravent rapidement
 - Les cultures s'entrechoquent
 - Les intérêts peuvent diverger...



Conséquences des difficultés

- **Principaux impacts**

- Nuisent à la relation de confiance
- Creusent le fossé entre les personnes
- Dissolvent l'esprit d'équipe si nécessaire au succès d'un projet
- Entraînent plus de contrôles qualité, plus d'exigences et plus de mécontentement
- Augmentent le turnover dans un marché aujourd'hui si porteur
- Réduisent parfois à néant les gains escomptés
- Servent d'arguments pour recentrer les activités

Eléments de solution

- **Bien choisir ses projets multisite et intégrer l'utilisation de sites distants dans la stratégie long terme de l'entreprise**
- **Améliorer la communication**
- **Clarifier les responsabilités des différents sites**
- **Mettre en place des critères d'acceptation**

Choix des projets multi-sites

- **Motivations**

- Augmentation de la capacité de production
- Intérêt économique
- Utilisation de compétences complémentaires
- Valorisation des équipes actuelles
- Recentrage vers des activités métier

- **Règles de base**

- Activités trop complexes à garder en local
- Eviter d'expérimenter et favoriser les activités maîtrisées
- Tenir compte des différences de formation et d'expérience
- Membre d'équipe à temps plein
- Valider les documents avant tout transfert de connaissance
- Etre réactif et utiliser le décalage horaire

La Communication



● Par la Direction

- Pour contrer les idées reçues
 - Offshore synonyme de perte d'emploi
 - Les équipes distantes
 - Travaillent mal
 - Comprennent difficilement
 - Sont peu productives
 - Ne sont pas dignes de confiance
 - En expliquant les gains et transformations attendues
- Pour sponsoriser les projets offshores => soutien dans la durée

● Par le Management de projet

- Pour faciliter la compréhension entre les équipes
- Pour mettre en avant les succès des uns et des autres
- Pour favoriser la solidarité en cas de difficulté
- En adoptant les pratiques agiles avec en particulier la mise en place de
 - « scrum meetings »
 - « retrospective meetings »

Matrice RACI



- **Utile pour définir les types de responsabilités associés aux livrables**
 - Avec assignation aux différentes équipes projet,
 - Spécialement utile pour des activités à l'interface entre sites
- **Réalisée en début de projet et présentée au kick-off meeting**
- **Mise à jour à chaque changement d'organisation ou de responsabilité**

RACI: R: Responsible A: Accountable C: Consulted I: Informed													
Period of time	Activities	Deliverables	Location	Paris			Bangalore						Bangalore
Iteration	Plan the iteration	Iteration backlog	Bangalore	R	C	C	A	R	C	C	C	C	C
	Do the sanity check	Minutes of meeting	Bangalore	R	C	I	A	R	C	C	I	I	C
	Do the iteration report	Iteration report	Bangalore	R	C	I	A	R	C	C	I	I	C
	Do the retrospective meeting	Retrospective report	All	R	C	C	A	R	C	C	C	C	C
	Do the scrum meeting	no delivery	Both	R	C	C		R	A	C	C	C	I
	Do the meta scrum meeting	no delivery	All	A	C	I	I	A	I	C	I	I	R

La confiance retrouvée !

- **Le manque de confiance engendre souvent**
 - La redondance de certaines activités
 - Mêmes inspections de code
 - Mêmes tests
 - Mêmes vérifications
 - Un besoin de coordination supplémentaire
 - Jusqu'à 1 personne pour 5 personnes distantes
 - Un manque de responsabilisation du site distant
 - Le rapatriement en local d'activités distantes
 - Des gains sans rapports avec le objectifs fixés, voire des pertes

- **La mise en place sur l'ensemble des sites projet**
 - De contrôles qualité adéquats : revue documentaire avec check-list, inspection de code (manuelle et automatique), audit, tests
 - De mesures objectives des résultats
 - De critères de décision
 - Pour l'approbation de documents
 - Pour l'acceptation de livraisons logicielles
- **Permet de**
 - Clarifier et d'homogénéiser les objectifs de qualité
 - Supprimer toute polémique
 - Faire monter les équipes en compétence
 - Favoriser le partage des outils, des mesures et des indicateurs
 - Mettre toutes les équipes sur un pied d'égalité
 - =>Les exigences qualité appliquées à un site distant sont souvent plus élevées
 - Renforcer le respect et la cohésion des équipes

Raisons majeures des échecs

- **Côté décideur**
 - Espoir irréaliste de gains de coûts au lieu de stratégie long terme
 - Activités à risque déportées
 - Absence de contrat où flou sur les engagements respectifs
 - Utiliser la déportation d'activités pour régler des problèmes de fonctionnement local graves
 - Absence de plan B en cas d'échec
- **Côté gestion de projet**
 - Organisation projet mal définie
 - Manque de visibilité
 - Vision projet non partagée
 - Déresponsabilisation des équipes distantes moins performantes
 - Manque de motivation => turnover

Facteurs de succès

- **L'Homme reste au centre du débat**
 - L'équipe doit être une bonne équipe
- **Définir clairement les rôles et les responsabilités**
 - RACI matrix
- **S'assurer que les processus sont partagés et industriels**
 - La déportation d'activités nécessite la formalisation des processus
 - L'intégration et l'usine logicielle favorisent la fabrication du logiciel
- **Gérer rigoureusement les exigences**
 - Méthode agile => Product backlog
- **Estimer et mesurer fréquemment**
 - Méthode agile => Iteration backlog, vélocité, burndown chart
- **Remettre fréquemment en cause les processus actuels**
 - Méthode agile => Retrospective meeting
- **Apprendre à connaître « l'autre »**
 - Réduire le fossé culturel et créer un esprit d'équipe
- **Voyager fréquemment**
 - Récompenses, lancements, transfert de connaissance, coaching, team building

MERCI

Contacts:

Hubert GILLON
Delivery Manager
01 53 57 21 33

Livre Orange Agile

- Sortie prévue en août 2008
- Auteur
 - Communauté agile Valtech : 20 consultants experts agiles
- Articles
 - Pourquoi et comment adopter efficacement les méthodes agiles?
 - Résultats obtenus et difficultés rencontrées
 - Success stories
 - Etude d'opportunité
 - Accompagnement au changement
 - Recueil de besoins et gestion des exigences
 - Gestion de projet
 - Test Driven requirements (TDR)
 - Test Driven Development (TDD)
 - Automatisation des tests
 - Positionnement de l'agilité par rapport à l'ISO, au CMMI et au LEAN
 - Contractualisation agile

