



agile tour

Les promesses de l'agilité



- 22 octobre 2009 -



L'agilité est pleine de promesses

- Un nouveau modèle économique
- Satisfaire son client
- Atteindre le succès
- Réconcilier le projet et le produit
- Une alternative pour gérer l'activité complexe du développement logiciel
- Ramener l'enthousiasme

Promesse : Un nouveau modèle économique

- Retour sur investissement plus rapide
 - Avancer les revenus
 - Réduire le délai de mise en production (« time to market »)
- Retour sur investissement maximisé
 - Différer les dépenses
 - Augmenter les chances de succès
- Investissement avec « options »
 - Choix d'options économiques pour piloter le projet
 - Annuler, Changer, Différer

Le coût des projets

- Chaos report avril 2009 :
 - 32 % de succès des projets (Budget/Délai/Périmètre)
 - 24% arrêtés sans mise en production
 - 44% restants échouent soit en finissant plus tard, soit en coutant plus cher, soit en délivrant moins de fonctionnalité que prévu
- En particulier :
 - 54% des projets couteront plus cher que l'estimation initiale
- Sans compter le manque à gagner

Les options et la maximisation de la valeur

- Annuler son investissement
 - Pouvoir arrêter un projet et en retirer quand même de la valeur
 - Pouvoir retirer une fonction sans remettre en cause l'intégrité du reste du système
- A condition
 - D'être itératif
 - De pouvoir livrer fréquemment
 - De construire du logiciel de façon pragmatique

Les options et la maximisation de la valeur

- Changer son investissement
 - Pouvoir avoir de meilleures idées en cours de projet
 - Pouvoir adapter le projet à des modifications de son environnement
- A condition
 - D'être incrémental
 - D'accueillir le changement
 - De prioriser selon les besoins métier

Les options et la maximisation de la valeur

- Différer un investissement
 - Pouvoir attendre qu'une situation soit éclaircie
 - Retarder la sortie d'une fonction et son coût de réalisation
- A condition
 - De valoriser l'apprentissage
 - D'accepter l'incertitude

Morale : un processus adaptatif

- Projets de plus petite taille
- Cycles courts
- Boucles de feedback (rétro-action)
- Pilotage par la valeur métier

- Cet autre modèle économique
 - Ne vise pas tant de produire plus avec moins de moyens
 - Que de permettre de réduire le « risque de perte »
 - Et donc de maximiser le retour sur investissement

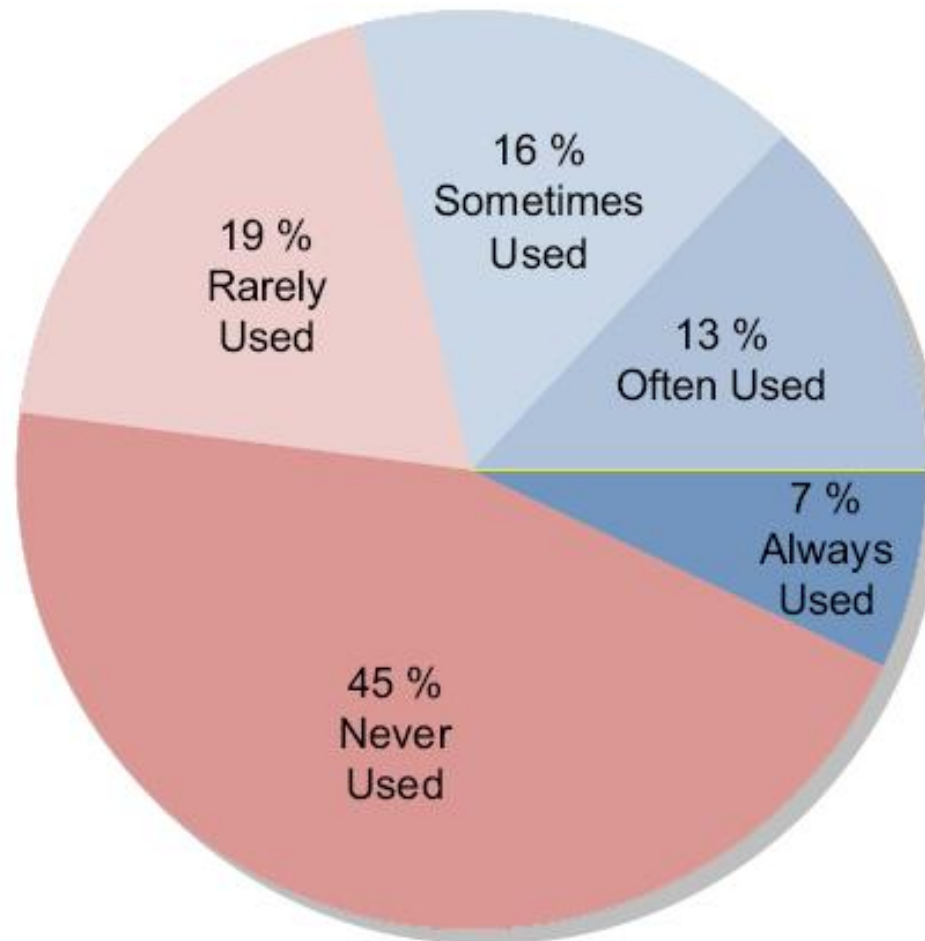


Promesse : Satisfaire le client en livrant du logiciel de valeur

- Valeur pour le *client*, valeur « métier »
- Du logiciel qui marche, ici et maintenant
- Du logiciel qui sera utilisé, adopté par l'organisation cible

Projets livrés et valeur métier

- % d'utilisation des fonctions livrées dans les logiciels



Morale : Pilotage par la valeur métier

- Déterminer les fonctions ayant le plus de valeur ajoutée « métier »
 - Développer des « fonctions métier » (« User Stories »)
 - A chaque itération
 - Délivrées au plus tôt
- Planification priorisée par le client (« ProductOwner »)
 - Expert métier
 - En contact avec les parties prenantes du projet
 - Connaissance des besoins prioritaires

Promesse : Meilleure opportunité de succès

- Planifié et estimé à l'avance, de façon prédictive, un projet est un succès quand :
 - Budget respecté.
 - Périmètre respecté.
 - Délai respecté.
 - Qualité respectée (?)
- L'humain ... respecté ?

Toujours le même constat

- Echecs des projets (cf le « chaos report »)
- Même quand le projet est un « succès »
 - Systèmes inappropriés et inutilisés
 - Echec des projets à délivrer de la valeur métier
- Il peut très bien ne pas rapporter un centime

Plus de contrôle ?

- Effet pervers du commande/contrôle
 - Modèle autoritaire de management
 - Dé-responsabilisant
- Cercle vicieux
 - Encore plus de contrôle des activités
 - Encore moins de changement de périmètre
- « La folie, c'est se comporter de la même manière et s'attendre à un résultat différent. » ¹

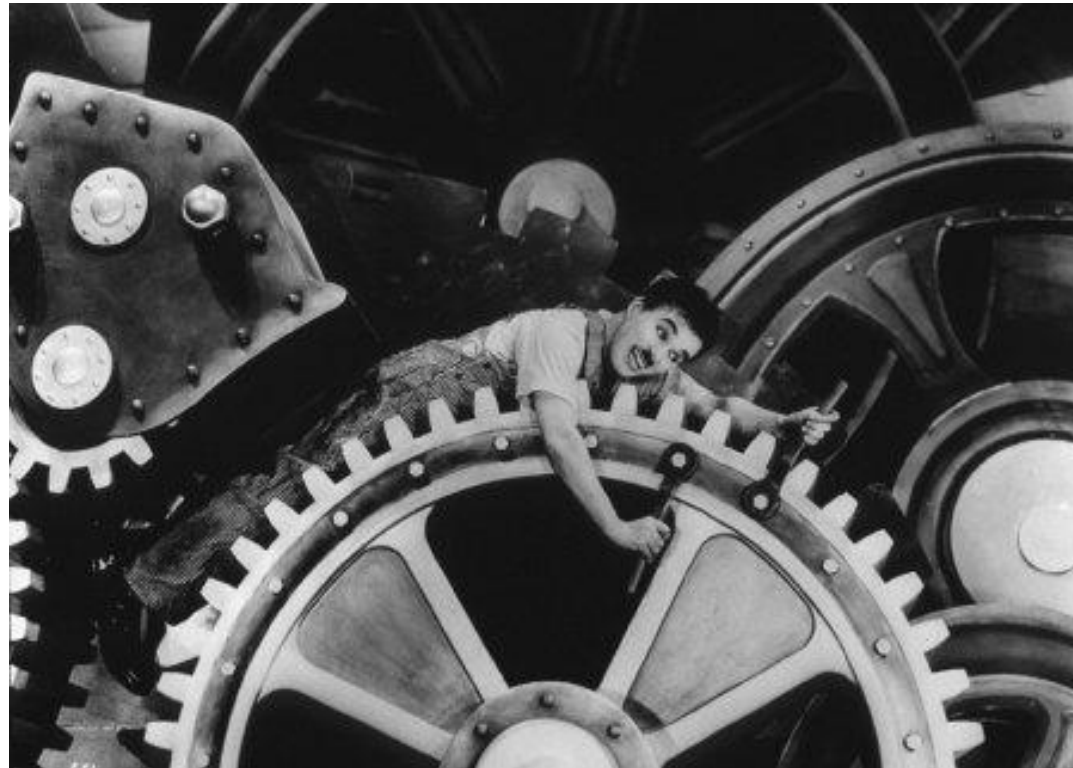
¹ Albert Einstein

Une autre définition du succès¹

- Succès de l'organisation
 - Impliquer les experts métier
 - Se concentrer sur la livraison de valeur ajoutée métier
- Succès technique (de l'équipe)
 - Equipe complète et solidaire
 - Valorise et favorise l'excellence technique
- Succès personnel
 - Quelque soit votre rôle sur le projet, enthousiasme d'y avoir participé. Mais bon, c'est un point de vue *personnel*. ;-)

¹ James Shore - « The Art of Agile Development »

Morale = Remettre l'humain au centre



Promesse : Réconcilier les approches projet et produit

- Le projet consiste à :
 - Organiser les ressources
 - Planifier les activités
 - Suivre les coûts de production
- Le produit défini :
 - Les objectifs du projet
 - Le périmètre de la réalisation
 - La valeur attendue pour le client

Gestion du projet – centre de coût

- Manager, Coach agile ou « ScrumMaster »
 - Facilitateur, animateur, « entraîneur »
- Développeurs
 - Réalisateurs du logiciel
- Leurs droits¹ :
 - produire un travail de qualité
 - droit de demander et de recevoir l'aide
 - droit d'accepter ses responsabilités

¹ Kent Beck - « Extreme Programming Explained »

Gestion du produit – centre de valeur

- Client, Directeur de produit ou « ProductOwner »
 - Preneur de décisions
 - « Supporteur » de l'équipe de réalisation

- Leurs droits¹ :
 - droit de constater les progrès
 - droit de changer d'avis
 - droit d'être informé des changements du planning

¹ Kent Beck - « Extreme Programming Explained »

Morale : équilibre des responsabilités

- Travailler quotidiennement ensemble tout au long du projet
- Balance coût/valeur
- Décisions en fonction du retour sur investissement

Promesse : Parvenir à gérer un problème complexe

- Le développement logiciel est une activité
 - Intellectuelle
 - Dont la matière première est l'*information*
- Le système est réalisé « à façon »
 - Activité proche de l'artisanat
 - Peu de répétitivité (et de ré-utilisation) entre projets
- C'est une activité complexe

Grâce à un processus introspectif et adaptatif

- Principes issues de la théorie de contrôle des processus industriels¹
 - Itérations, incréments
 - Boucles de feedback (rétro-action)
 - Rétrospectives, amélioration continue (du processus)
- Processus de contrôle empirique
 - Visibilité
 - Inspection
 - Adaptation

¹ Ken Schwaber - « Agile Project Management with Scrum »

Morale : accueillir le changement

- « Rien n'est constant dans ce monde, que l'inconstance. »¹
 - L'environnement du projet change
 - Les priorités changent
 - De meilleures idées apparaissent
- Grâce au pilotage par la valeur, le changement comme avantage compétitif

¹ Jonathan Swift



Promesse : Ramener l'enthousiasme

- La joie, le plaisir ... dans les projets
- Célébrer les succès

Les vices

- Hyper-responsabilisation :
 - Individualisation
 - Culpabilisation
- Contrôles « castrateurs »
- Architecte ayant les « pleins pouvoirs » technologiques
 - Sentiment d'impuissance

Les vertus

- Responsabilités assumées
 - Confiance gagnée
 - Liberté et créativité
- L'excellence technique encouragée
- Une bonne conception comme objectif
 - Des programmeurs « pragmatiques »
- Rythme de production soutenable
- Individus (re)motivés

Morale : la confiance à priori

- Les meilleurs experts du travail de développement logiciel ?
 - Les développeurs eux-même !
- Le meilleur expert métier ?
 - Le client

Conclusion : Des valeurs et une culture

- Rappel des valeurs de l'agile manifesto¹
 - Les personnes et leurs interactions plus importantes
 - que les processus et les outils
 - Le logiciel qui fonctionne plus important
 - que la documentation exhaustive
 - La collaboration avec le client plus importante
 - que la (re)négociation du contrat
 - Répondre au changement plus important
 - que de suivre un plan pré-établi

¹ <http://www.agilemanifesto.org/>

Une « culture », une éthique

- Un ensemble compatible de valeurs
 - construites sur la confiance et le respect
 - les uns pour les autres
- Promouvant des modèles d'organisation
 - Construits sur les personnes
 - Leur collaboration

La petite histoire¹

- Rédacteurs de l'agile manifesto
 - Anarchistes organisationnels
 - Proposant le type d'organisation dans lequel eux-même aimeraient travailler

¹ <http://www.agilemanifesto.org/history.html>

Des questions ?

- Jean-Marie Damas
 - Consultant et Coach agile





Bibliographie
