

# L'Agilité, pourquoi pas ?

6 décembre 2012

-

Xavier Warzee

## Xavier Warzee, Coach Agile et CTO Palo IT

➤ *Fort de plus de 20 ans d'expérience en tant qu'architecte, Xavier est aujourd'hui un expert reconnu en tant qu'architecte technique Java (8 ans chez Valtech) et .NET (3 ans chez Microsoft) et en tant que Coach agile, intervenant notamment auprès de grands comptes (Crédit Agricole, GDF Suez, General Electric, Cetelem, etc.) dans la définition de leur stratégie d'innovation et de R&D.*



➤ *Xavier Warzee est orateur dans de nombreuses conférences sur l'agilité (Agile2008 à Toronto, Agile Tour, Softshake, Scrum Day, etc.), sur la modélisation (Model Driven Day, Journées NEPTUNE), est membre de l'ACM et de l'IEEE. Il a aussi collaborer 6 ans avec l'**Université de Californie à Berkeley** sur la conception de systèmes complexes et publié à différentes conférences à ce sujet comme VIUF en 1997 à Santa Clara dans la Silicon Valley.*

➤ *Xavier est Président du **French Scrum User Group**, cofondateur de l'**Institut Agile** et fondateur/organisateur du **Scrum Day France 2011, 2012, 2013** et le **Scrum Gathering Paris 2013**, et aussi membre de comités de programmes de conférences comme **ICSSEA 2011, CSDM 2013***



# SCRUM EN FRANCE

# Le FrenchSUG, la communauté

## French Scrum User Group

Accueil
Membres
Sponsors
Photos
Pages
Plus ▾
Outils du groupe ▾
Mon profil ▾



Modifier la photo

**Paris, France**  
Créé 3 déc. 2008

À propos...

French Scrum Users	1 488
Évaluations du groupe	128
Meetups à venir	2
Meetups passés	90
Notre calendrier	


  
[edit](#)

A propos de nous:  
Scrum - Agile Software

**Organisateurs:**  
**Xavier Warzee,**  
 Alex Boutin, Antoine Vernois, Christophe Addinquey, Céline



## Bienvenue à tous les utilisateurs Français de Scrum

+ PROGRAMMER UN NOUVEAU MEETUP

À venir 2
Précédent
Brouillon 1
Calendrier

### Scrum Day 2013

**IBM**  
17 avenue de l'Europe, Bois-Colombes (map)



Cette première annonce pour noter dans vos agendas la date du prochaine Scrum Day, le 11 avril chez IBM :-)) A très bientôt pour plus de détails sur l'événement. Le... EN SAVOIR PLUS

Hosted by: Christophe Addinquey (Représentant des sociétés utilisatrices de Scrum), Véronique Messenger Rota (Membre de la Rédaction), Céline Stauder (Assistant-Organisateur), Antoine Vernois (Co-Organisateur), Karine Mazet (Correspondante du SUG en région PACA) and 5 more

jeu. avr. 11  
08:30

✓ JE PARTICIPE

10 participe  
340 places restant(s)  
2 commentaires

### Nouveautés





VOIR TOUTES LES PHOTOS



# Nos partenaires annuels

---

Xebia

 zenika  
ARCHITECTURE INFORMATIQUE

neoxia

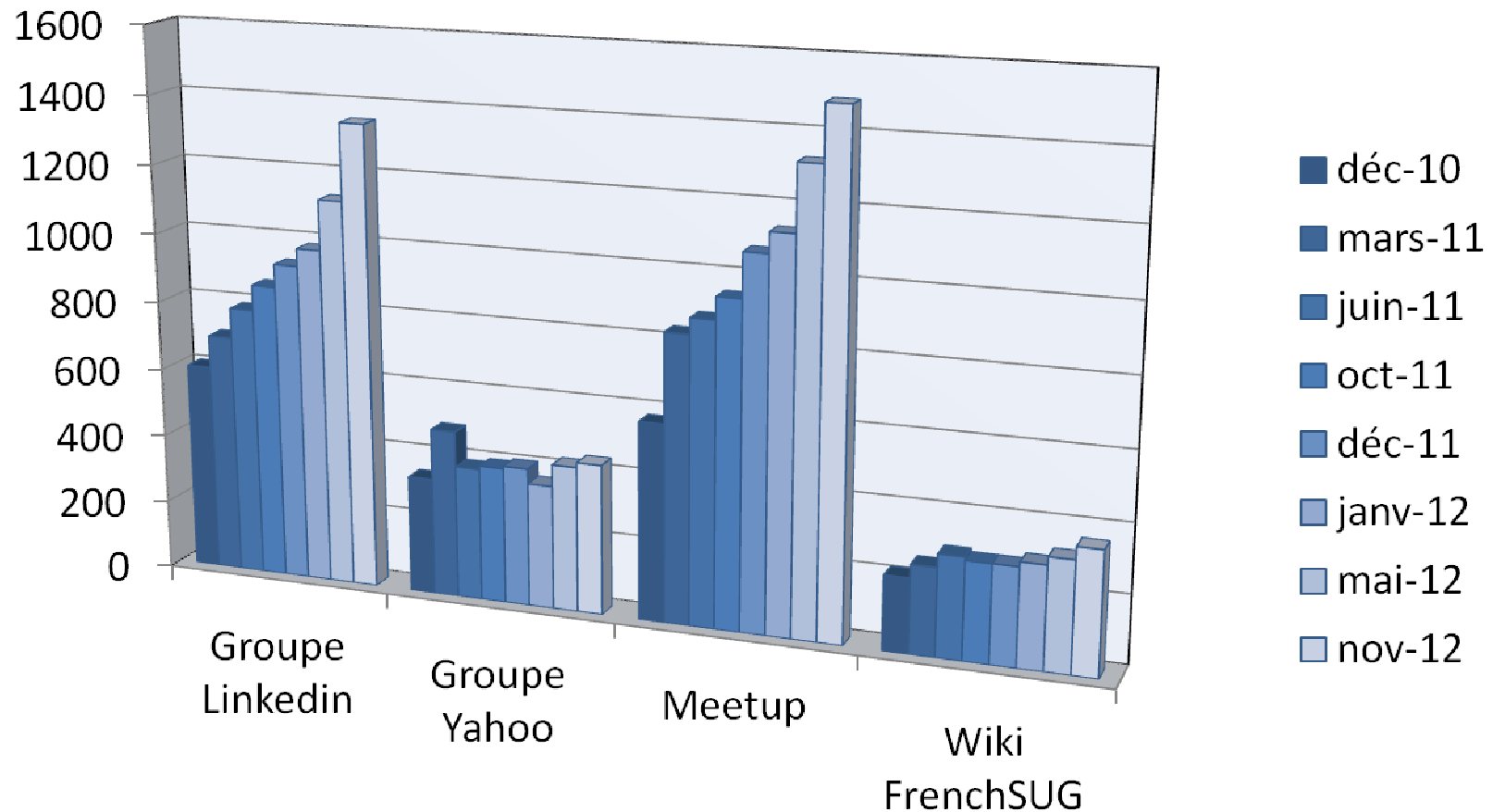
 PALO IT

IBM  software

**Microsoft®**

CLTservices 

# Le FrenchSUG en chiffres

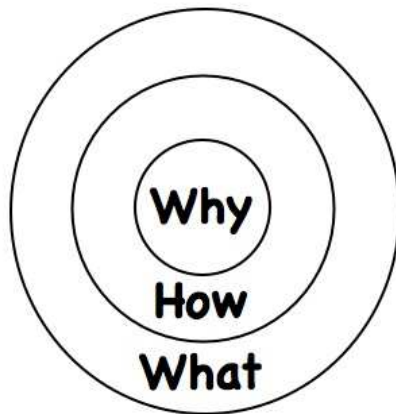


# Pourquoi l'Agilité ?

---

## Starting with Story

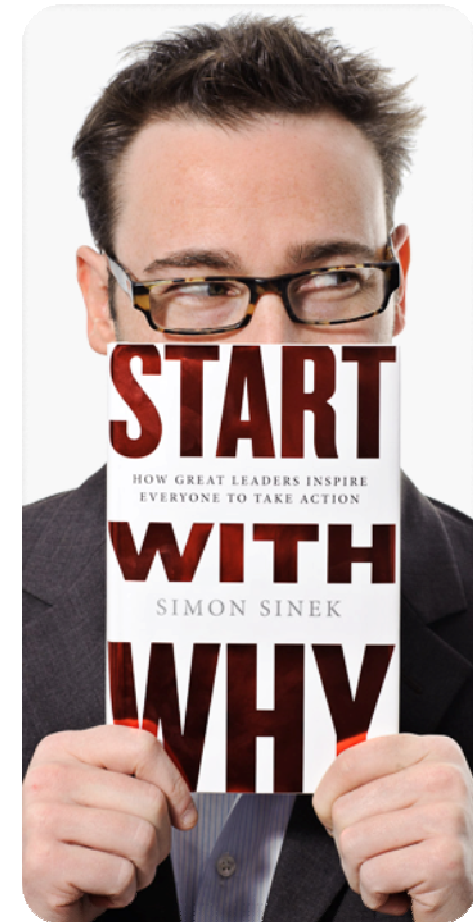
### Golden Circle



**Why** - Make the invisible visible

**How** - Design visual stories

**What** - Playfully create clarity and unearth purpose



---

# Pourquoi ?



**2012 : Un S.I. toujours sous pression**



Créer de la valeur ?





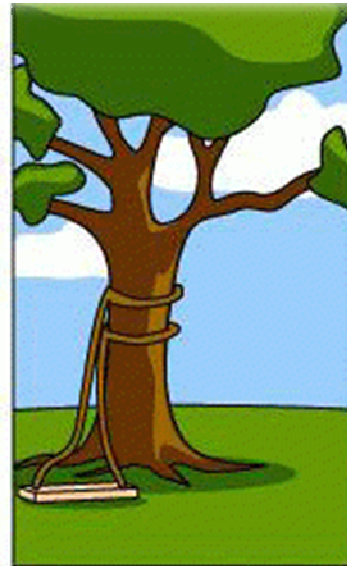
Comment le client l'a souhaité



Comment le chef de projet l'a compris



Comment l'analyste l'a schématisé



Comment le programmeur l'a écrit

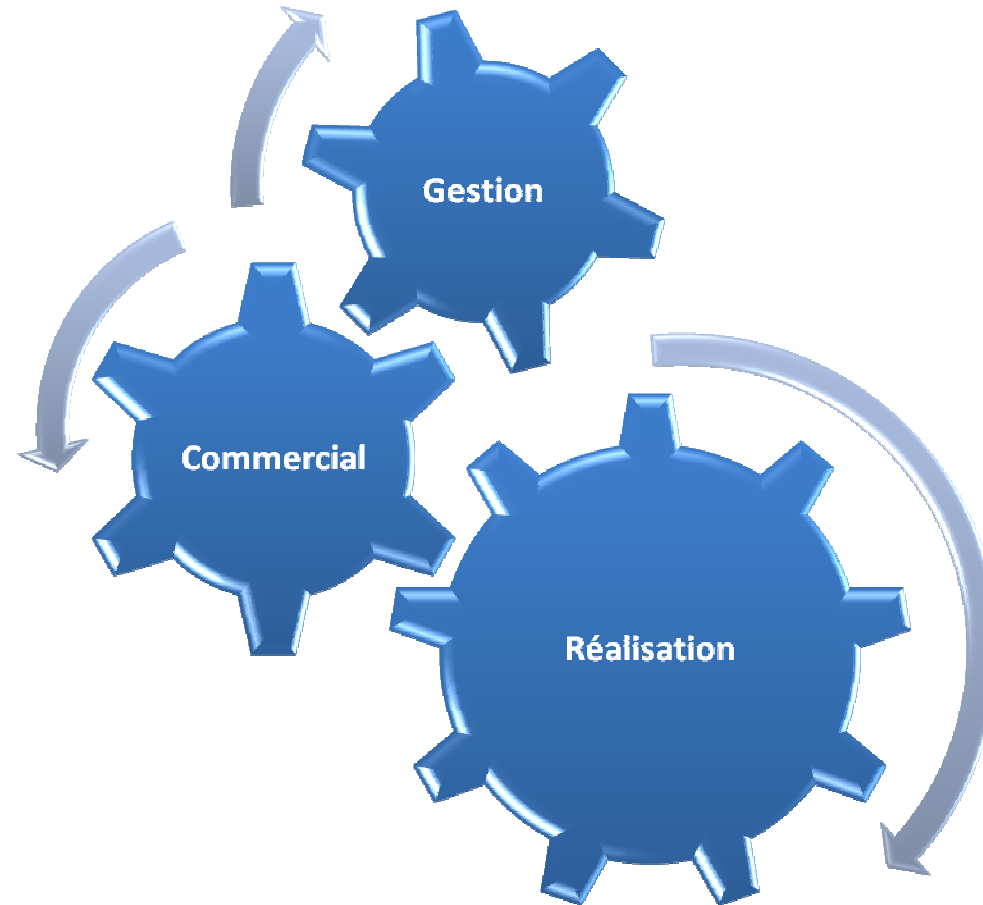


Ce dont le client avait réellement besoin

Mieux communiquer ?

# Eviter les silos ?

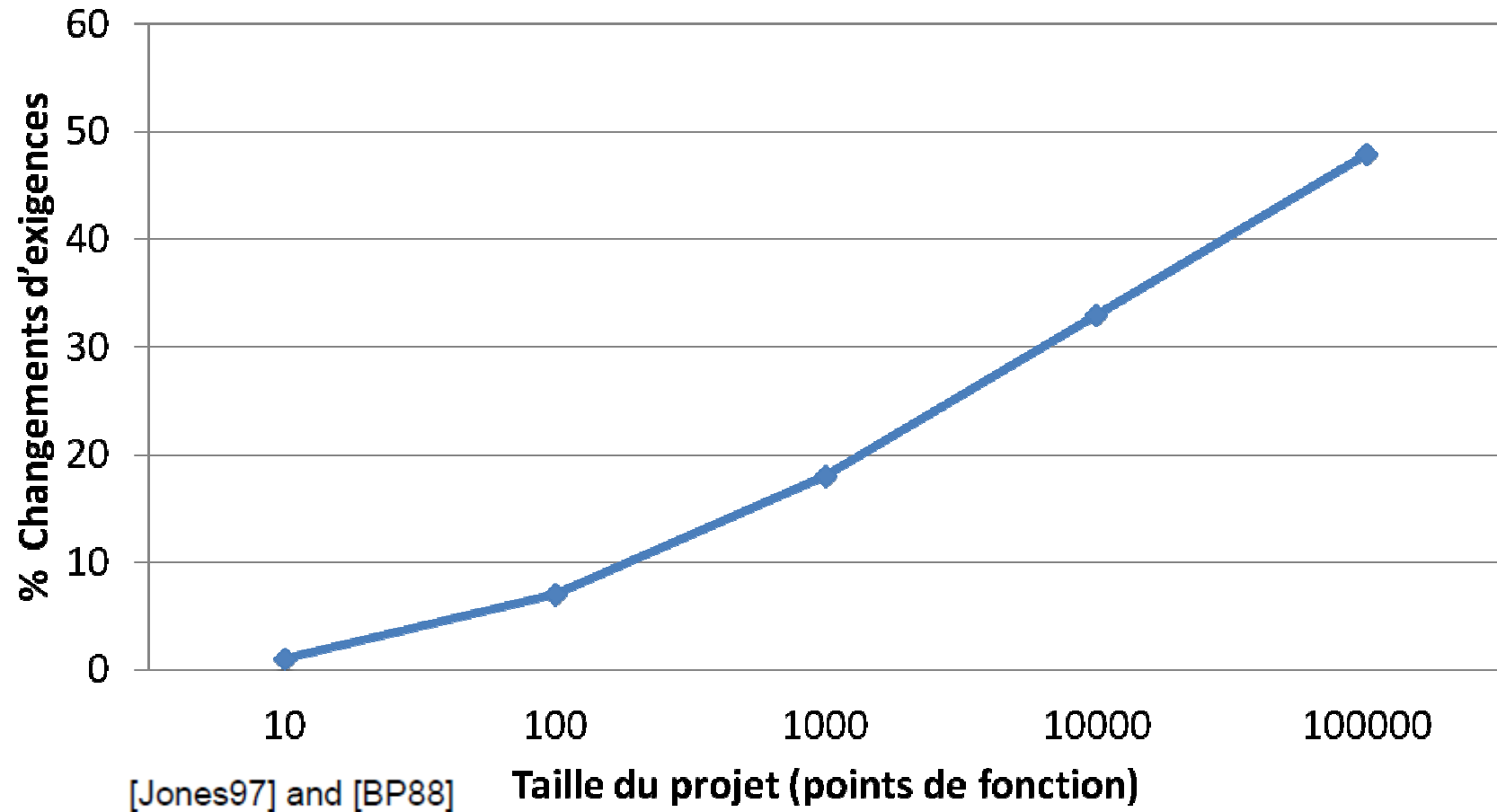
---



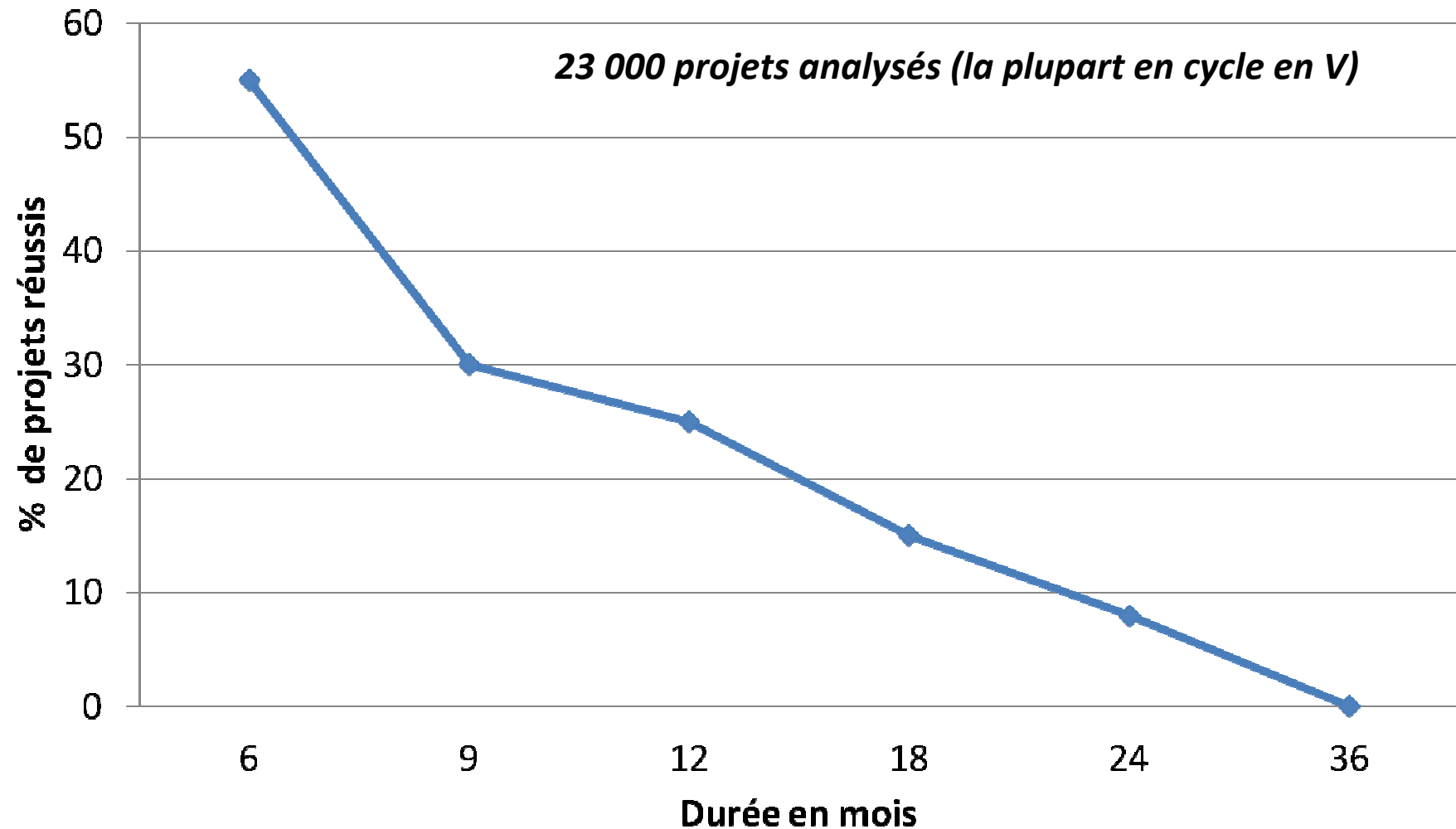
# Relations MOA/MOE ?



# Plus un projet est grand, moins les exigences sont stables !

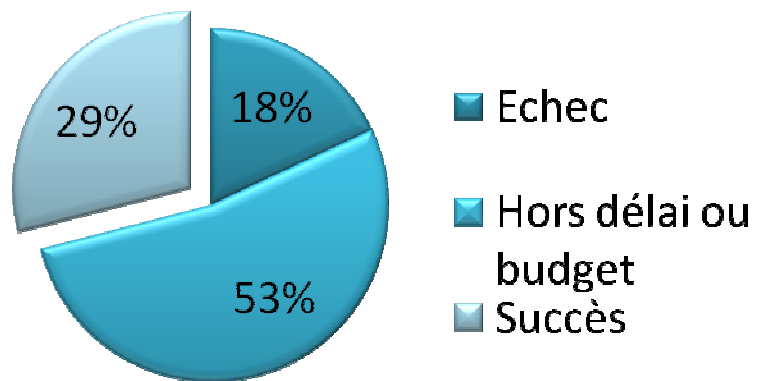


# Plus un projet est long, moins il a de chance de succès

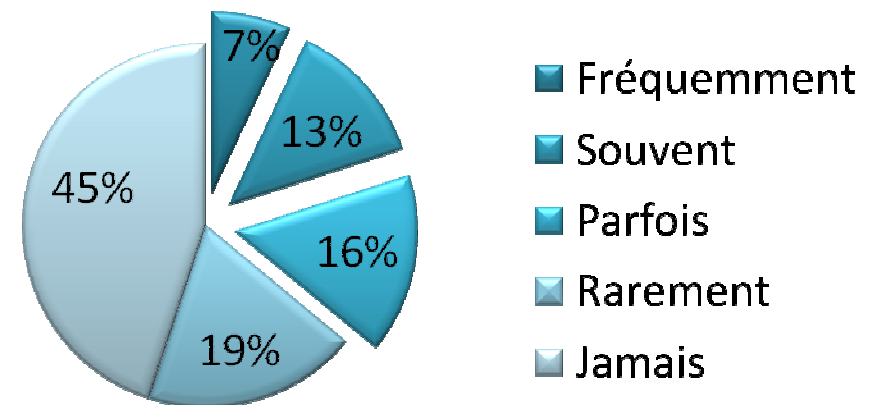


# Quelques chiffres...

## Réussite des projets informatiques



## Fonctionnalités utilisées dans les produits



Source: Standish Group 2004



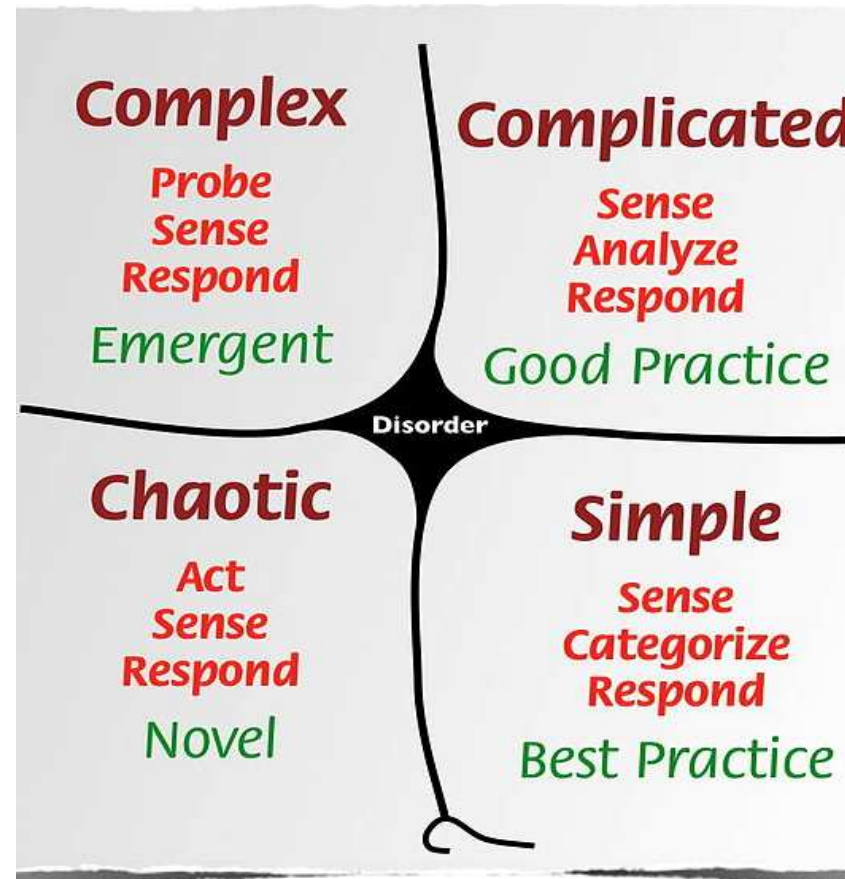
---

# Comment ?

# Faire face à la complexité

> dans les projets, organisations, ...

---



# Innovation

Complexe

Compliqué

Chaotique

Simple

Diminution des coûts

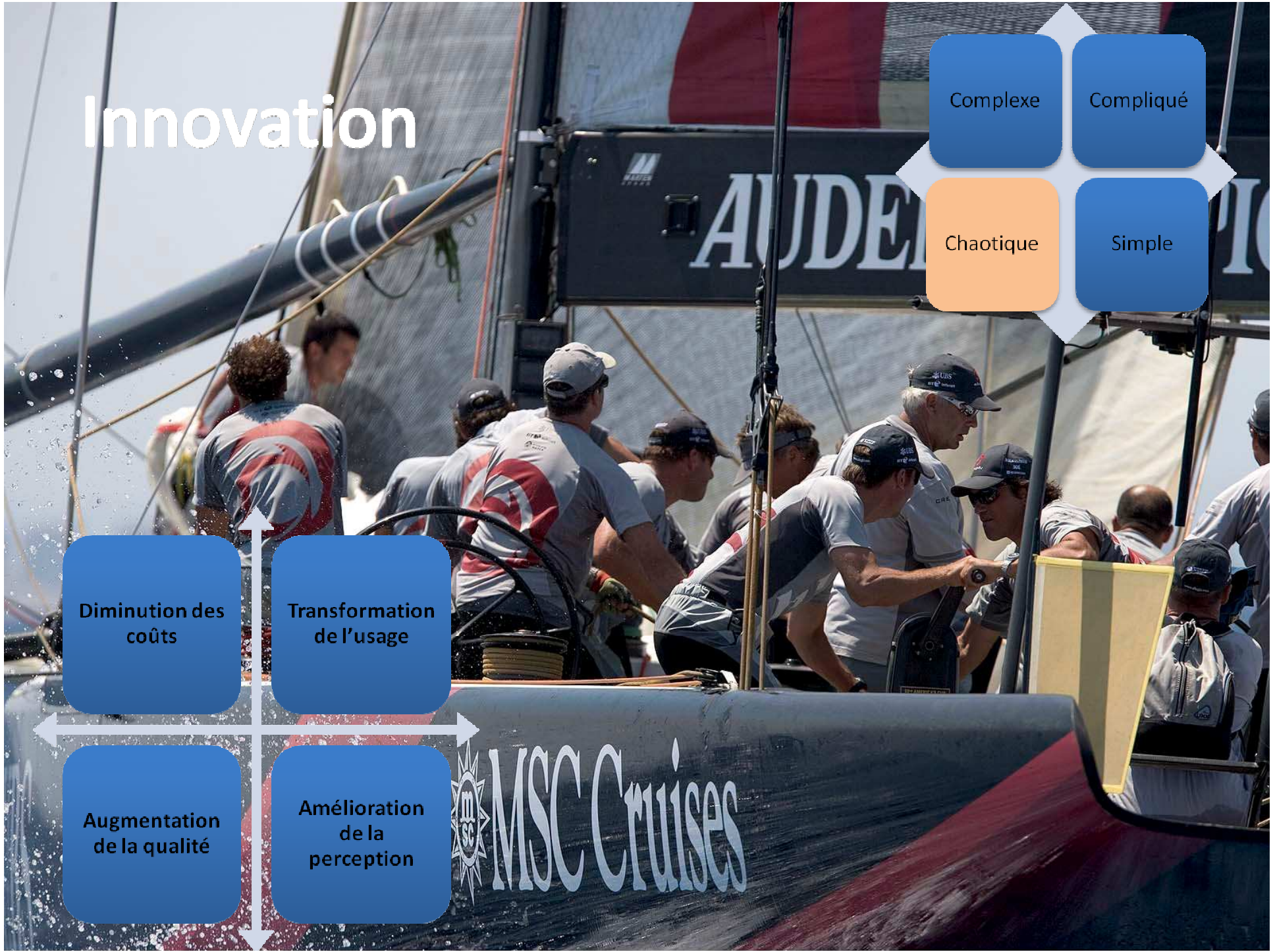
Transformation de l'usage

Augmentation de la qualité

Amélioration de la perception

MSC Cruises

AUDE





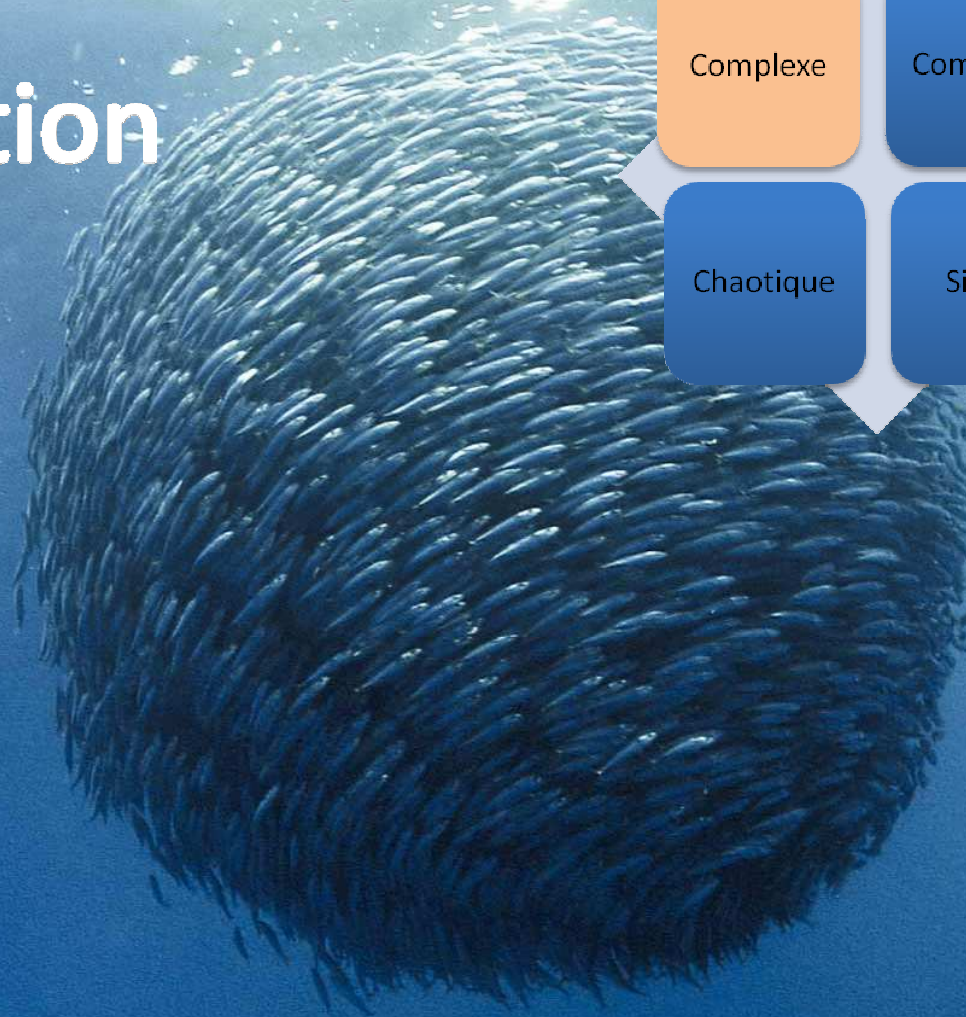
# Auto-organisation & émergence

Complexe

Compliqué

Chaotique

Simple





# Amélioration continue

Complexe

Compliqué

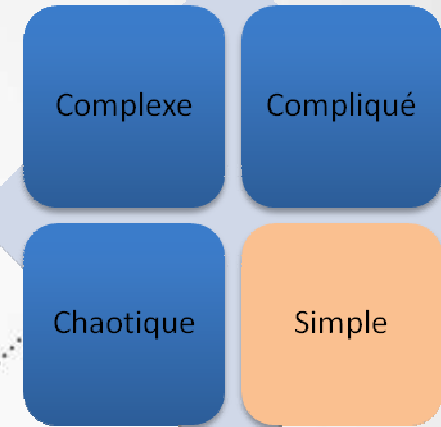
Chaotique

Simple





# « Best Practices » de développement





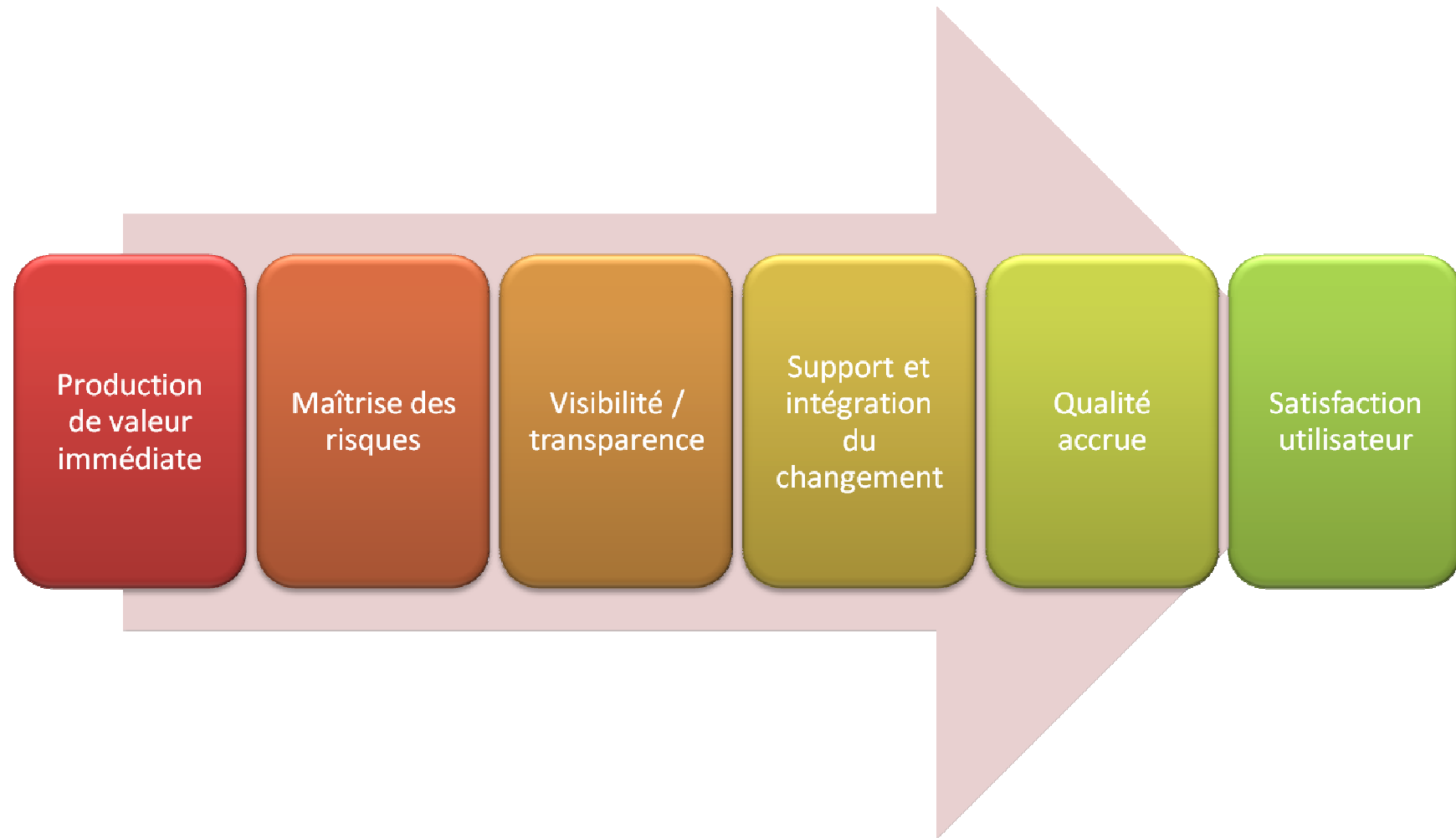
---

**Avec quoi ?**

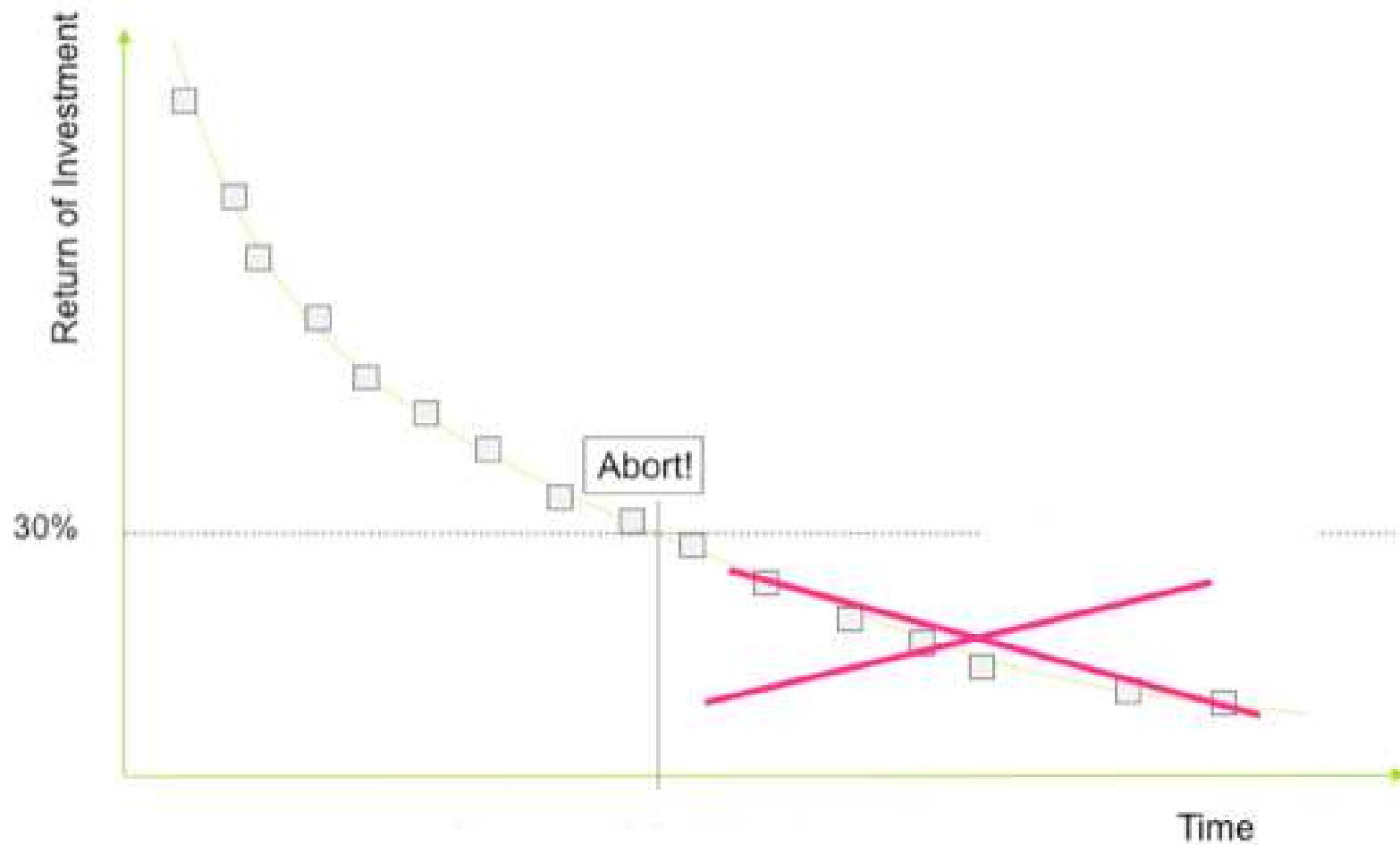
# L'Agilité, une façon innovante de piloter vos projets



# Les bénéfices attendus de l'agilité



# Enjeux de l'agilité



# Une approche innovante du développement

---



## Approche traditionnelle

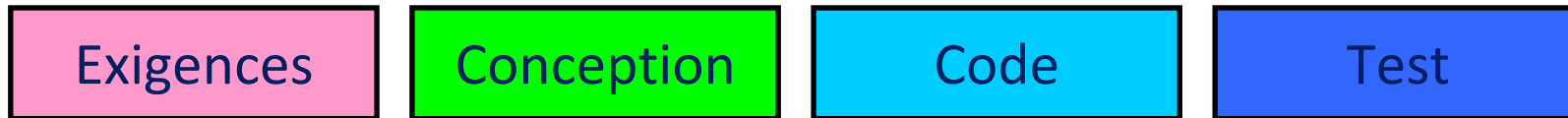
- Inspirée des processus industriels
- Approche en cascade !
- Exigences complètement rédigées au début des projets !
- Planification
- Étapes définies



## Approche innovante du développement

- Itératif, par évolutions, adaptations
- Une approche empirique au niveau processus, communication, documentation, ...

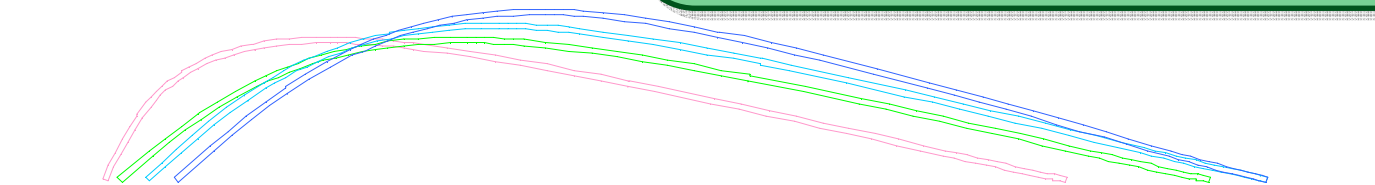
# Activités séquentielles vs. parallèles



Plutôt que de faire toute une discipline d'un coup...

...Les équipes agile font un peu de tout, tout le temps

Source : "The New New Product Development Game" par Takeuchi et Nonaka. *Harvard Business Review*, Janvier 1986.

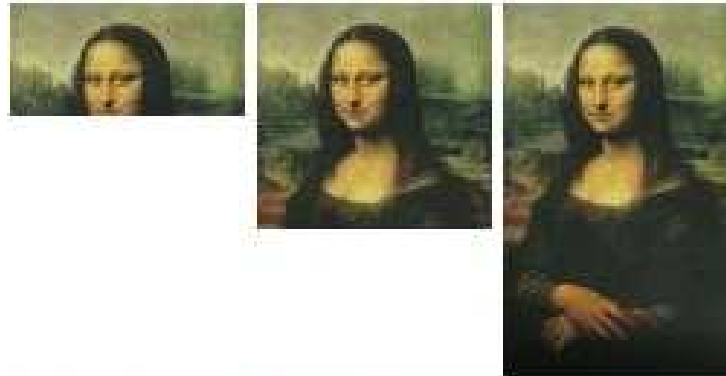




# Décider le plus tard possible

---

**Livraisons incrémentales**



**Livraisons itératives**



# Critères de succès

## > agile vs classique

---

### Critères de succès classique : Atteindre l'état souhaité

- Essayer de prévoir à chaque étape toutes les possibilités
- Planifier dans les détails
- Définir un processus prédictif

### Critères de succès agile : Atteindre un bon niveau d'adaptation au contexte

- Considérer les changements dans un projet comme naturels
- Inspecter, à chaque étape, l'état d'un projet et s'adapter
  - Pas de leaders, tout membre de l'équipe contribue !
  - Facilitateurs, supporteurs plutôt qu'experts ou autorités !

# Remarques

---

Figier des bonnes pratiques ?  
Dangereux !

- Inspecter les résultats d'une itération
- Adapter les pratiques en fonction des objectifs de la prochaine itération, de la composition de l'équipe, ...

Figier un processus ?  
Risqué !

- Focus sur des tâches à faire
  - moins d'anticipation sur l'impact de nos actions !!!
- Perte de vue globale

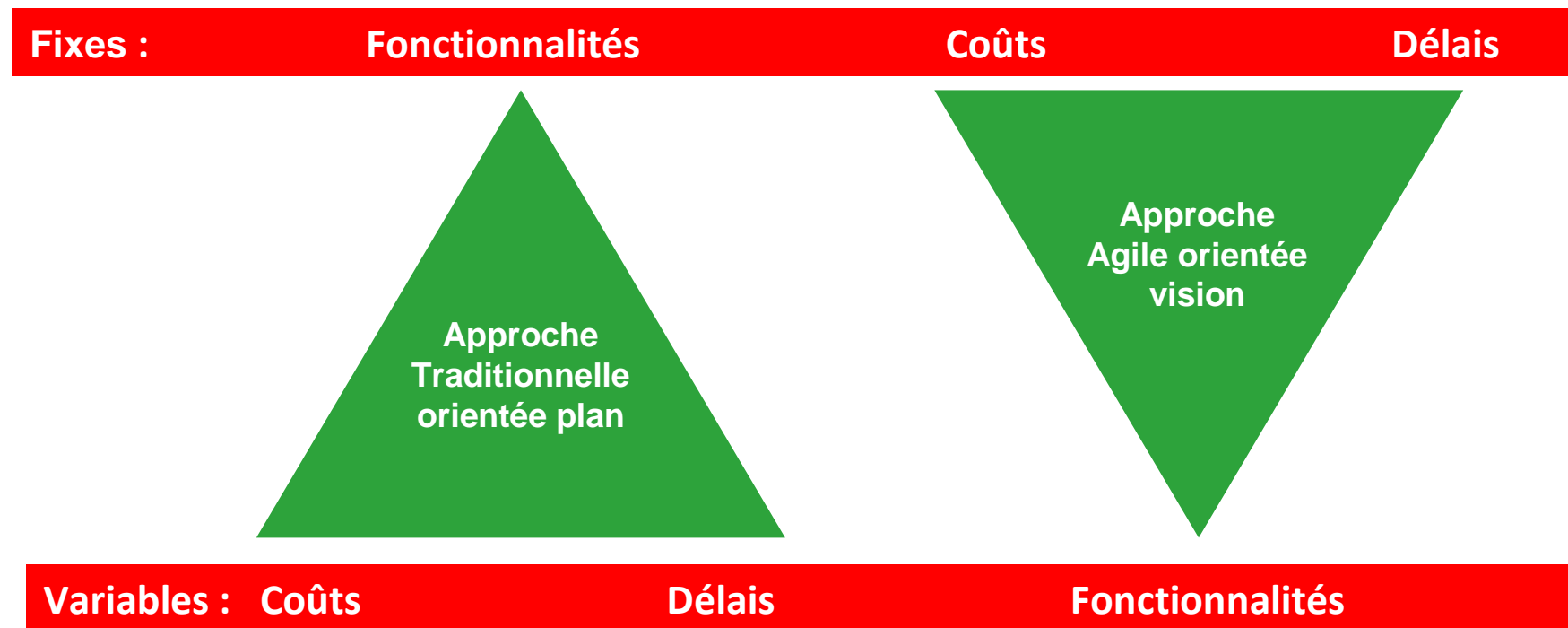
Solution :  
Équipe auto-organisée

- Demander aux équipes de développement de définir les pratiques adaptées à une itération donnée

# L'Agilité

> un changement de perspective !

---



# L'agilité



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.



Le travail est organisé en cycle court

Le management n'interrompt pas l'équipe pendant un cycle

L'équipe rend des comptes au client, pas au manager

L'équipe estime le temps qu'il lui faut

L'équipe décide du travail qu'elle peut faire en un cycle

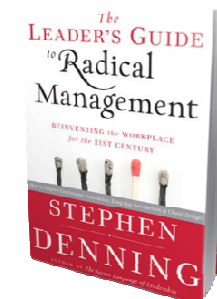
L'équipe décide comment faire le travail pendant un cycle

L'équipe mesure ses propres performance

Les objectifs à atteindre sont définis avant le départ de chaque cycle

Les objectifs sont définis par des usages du produit : 'user stories'

Chercher à systématiquement lever les obstacles







# Le projet Wikispeed





# 2010 : Version 1 en 3 mois

---



# 2011 : Version 2 !

---



# 2012 : Version 3 !!!

---





# Agilité appliquée à l'automobile !



# Mary Poppendieck, Lean Software Development

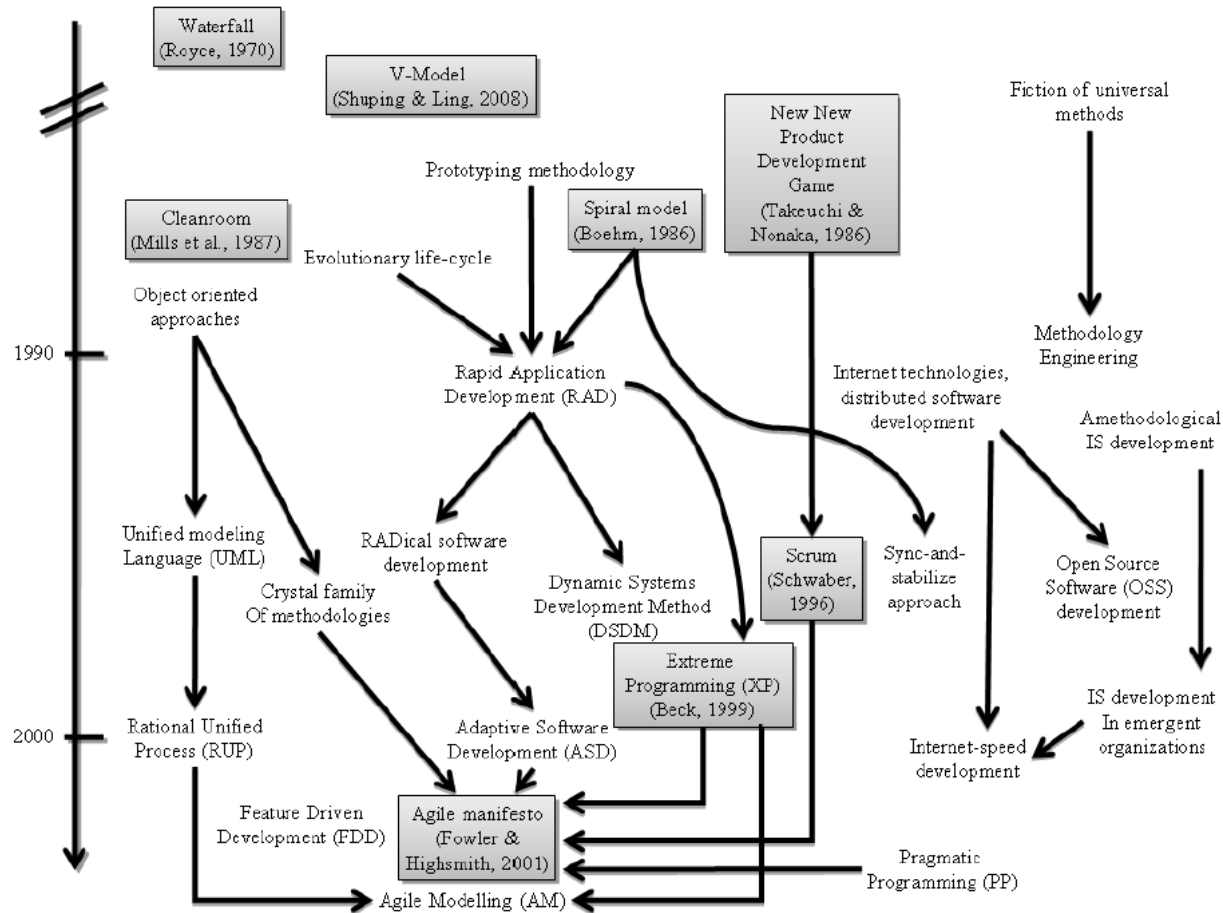
---



---

# Le manifeste agile

# Historique





# Historique

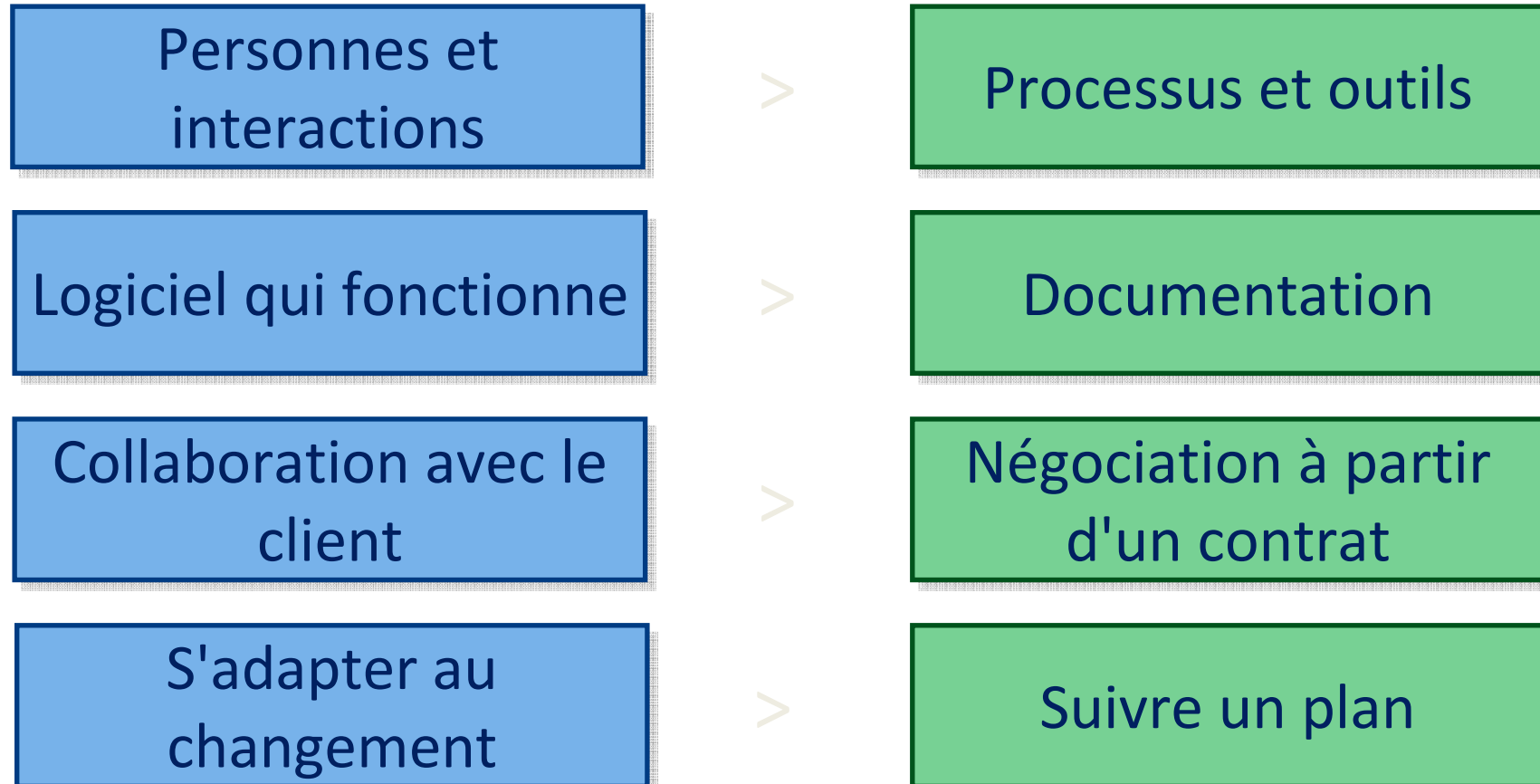
- ✓ Lean – 1987
- ✓ Dynamic Systems Development Method (DSDM) - 1995
- ✓ eXtreme Programming (XP) – 1996
- ✓ Scrum – 1996
- ✓ Feature Driven Development (FDD)- 1997
- ✓ Manifeste Agile – 2001
- ✓ Agile Unified Process - 2002
- ✓ Lean Software Development – 2003
- ✓ Crystal Clear – 2004



# Manifeste Agile

## > Les valeurs

---



Source : [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)

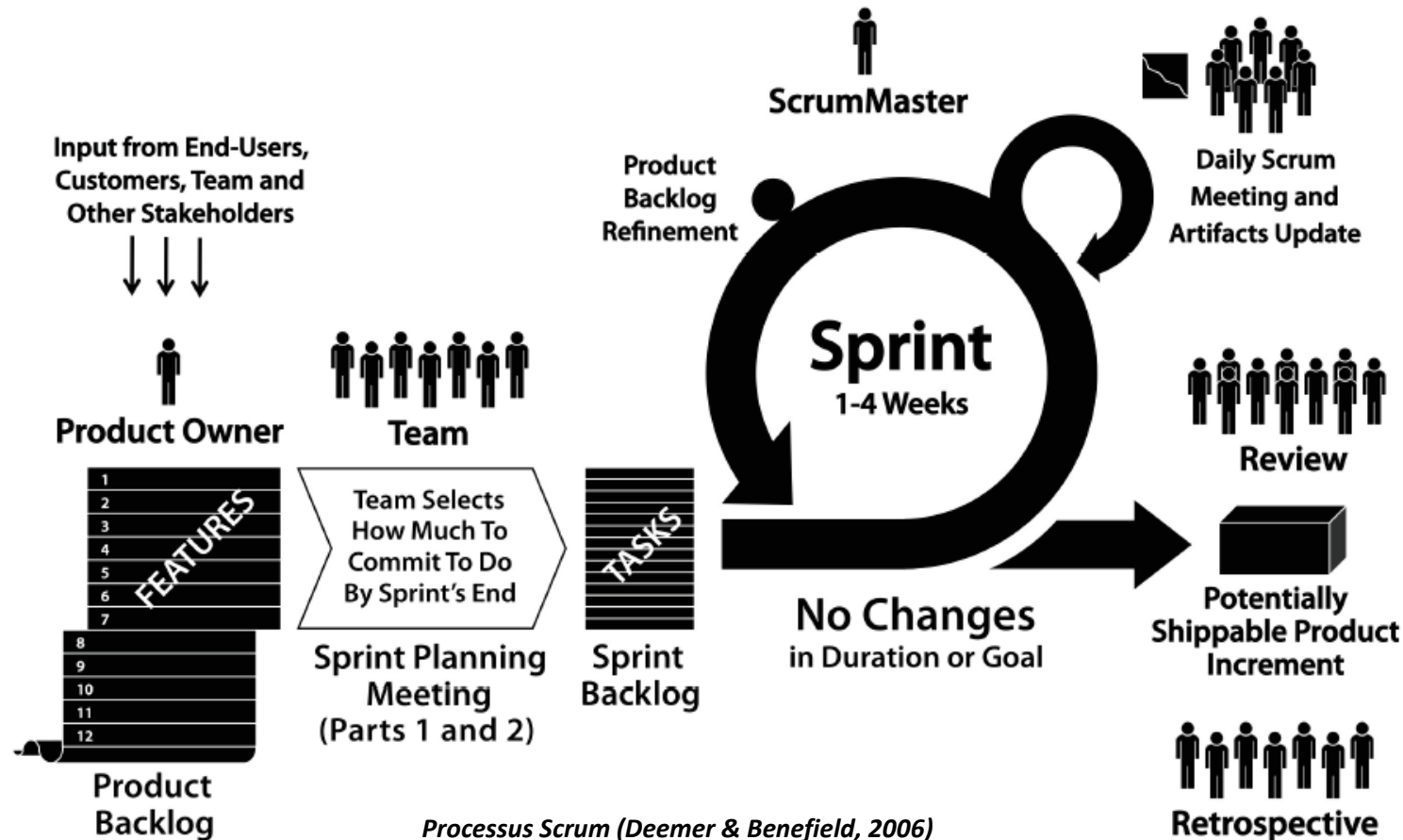
---

# Focus sur scrum

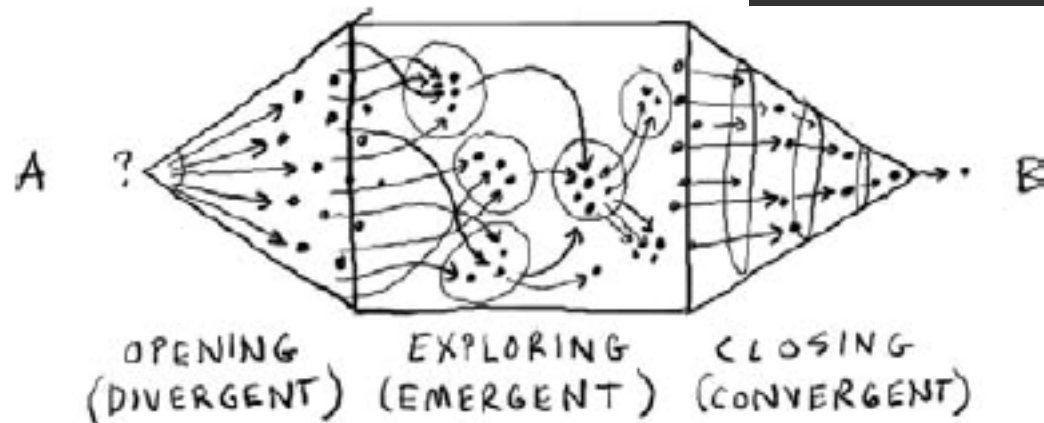
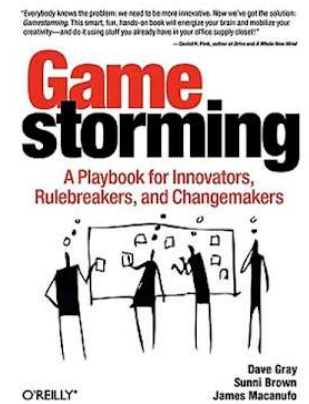
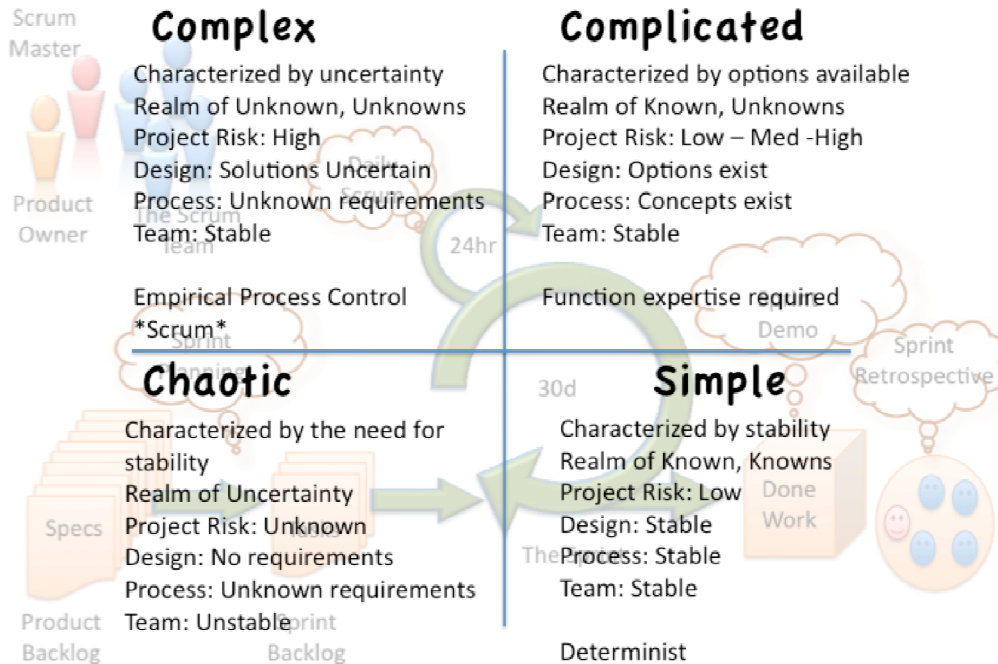
Scrum?!



# Scrum est un processus empirique



# Scrum et la Complexité



# Scrum : la mêlée et les 3 piliers

- La transparence
  - Honnêteté sur l'avancement et les problèmes
  - Une définition claire et partagée de « Done »
- L'inspection
  - Tests fréquents de solutions par le biais de feedback
  - Les feedback sont fournis par des vrais utilisateurs et clients
- L'adaptation
  - Finalisation du produit basée sur les feedback et les buts à atteindre
  - Ajustement du process de Scrum dès que nécessaire





# Scrum: Les rôles

---

- Client: définit ses besoins
- PO: Product Owner
  - Représentant du client en contact permanent avec l'équipe. Idéal : disponibilité quotidienne
  - Doit absolument être habilité à discuter des besoins, à négocier les priorités etc. avec les différentes parties prenantes
- L'équipe de développement
  - Responsable collectivement des résultats d'un Sprint
- ScrumMaster
  - Assure que le cadre Scrum est respecté !
  - Peut être un développeur. Pas le Chef de Projet !
  - Facilite la résolution des problèmes, lève les obstacles, ...



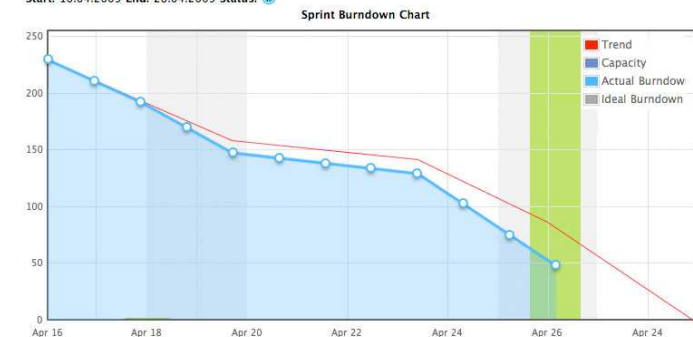
# Scrum: Artéfacts

- Backlog
  - En Scrum: tableau de tâches affiché dans le local
  - En plus: avoir ces tâches dans un système de gestion de tâches (Jira, Bugzilla, etc.) ou un outil conçu pour Scrum (IceScrum, ScrumWorks, RTC,...) ou Excel !
- Impediment list: problèmes rencontrés (de tout ordre)
  - Local trop bruyant, Chaises inconfortables
  - Système d'intégration continue plante tout le temps
  - Responsabilité du ScrumMaster de faire le nécessaire pour régler ces problèmes.
- Burndown Chart: graphique indiquant le travail effectué/restant dans le sprint en cours

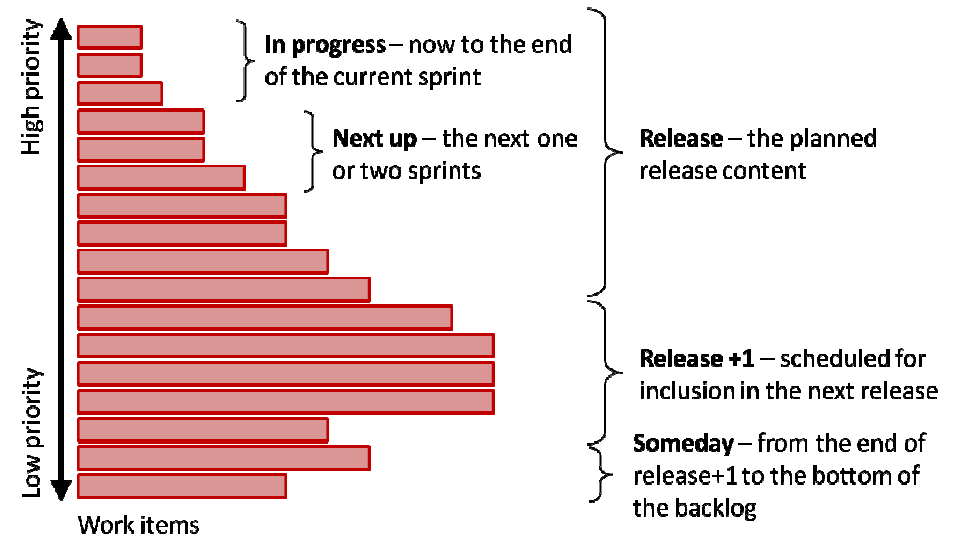
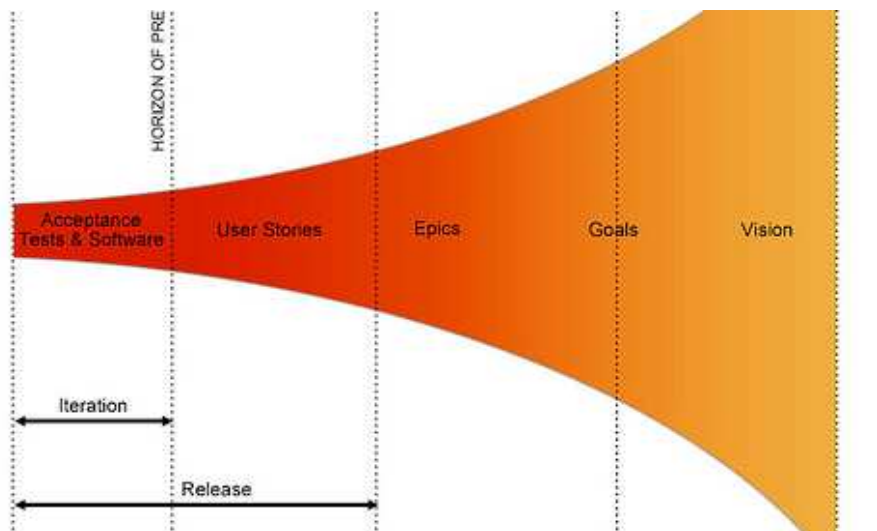
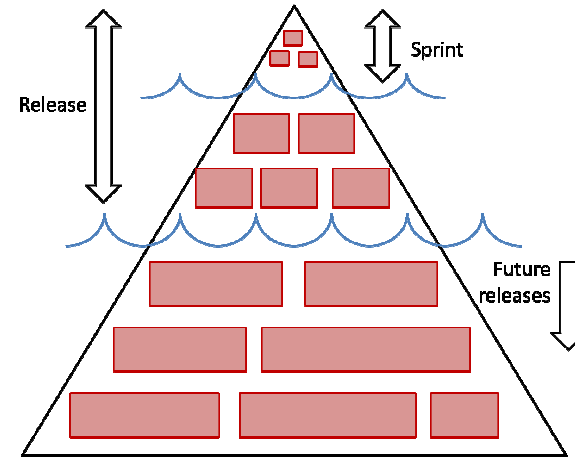
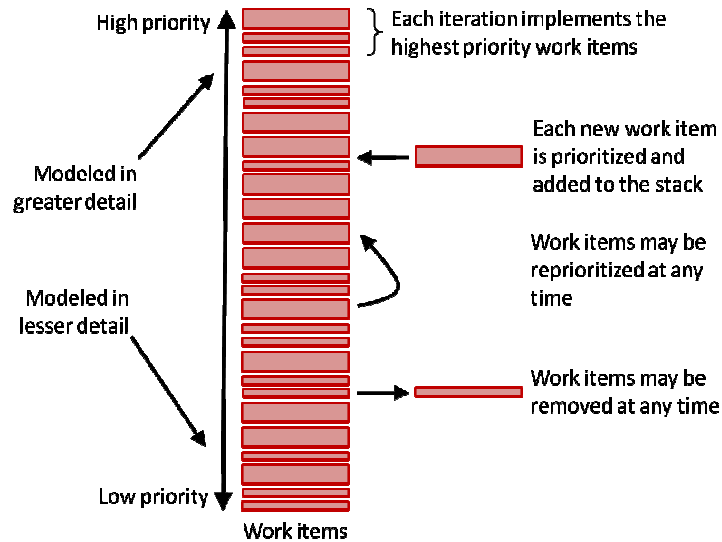
	Item #	Description	Est	By
<b>Very High</b>				
	1	Finish database versioning	16	KH
	2	Get rid of unneeded shared Java in database	8	KH
		Add licensing	-	-
	3	Concurrent user licensing	16	TG
	4	Demo / Eval licensing	16	TG
		<b>Analysis Manager</b>		
	5	File formats we support are out of date	160	TG
	6	Round-trip Analyses	250	MC
<b>High</b>				
		<b>Enforce unique names</b>	-	-
	7	In main application	24	KH
	8	In import	24	AM
		<b>Admin Program</b>	-	-
	9	Delete users	4	JM
		<b>Analysis Manager</b>	-	-
	10	When items are removed from an analysis, they should show up again in the pick list in lower 1/2 of the analysis tab	8	TG
		<b>Query</b>	-	-
	11	Support for wildcards when searching	16	T&A
	12	Sorting of number attributes to handle negative numbers	16	T&A
	13	Horizontal scrolling	12	T&A
		<b>Population Genetics</b>	-	-
	14	Frequency Manager	400	T&M
	15	Query Tool	400	T&M
	16	Additional Editors (which ones)	240	T&M
	17	Study Variable Manager	240	T&M
	18	Haplotypes	320	T&M
	19	Add icons for v1.1 or 2.0	-	-
		<b>Pedigree Manager</b>	-	-
	20	Validate Derived kindred	4	KH
<b>Medium</b>				
		<b>Explorer</b>	-	-
	21	Launch tab synchronization (only show queries/analyses for logged in users)	8	T&A
	22	Delete settings (?)	4	T&A

Sprint Backlog for j\_sprint (team: b-team) (displaying some of 2 items)

Start: 16.04.2009 End: 28.04.2009 Status: 



# Backlog & cône d'incertitude



Cf. Enterprise-Scale Agile Software Development, James Schiel 2009

# Le Sprint Planning

---

- Réunion d'une journée!
- Matinée: tout le monde – On définit les priorités, valide la compréhension des besoins
- Après-midi: Équipe de développement estime le temps nécessaire pour chaque tâche
- Ensuite: ScrumMaster établit la liste des tâches faisable dans le sprint
- Idéalement: même date tous les mois!

# Le Sprint Planning

---

- Processus d'estimation
  - Planning Poker
- Tout le monde participe
  - Si quelqu'un ne suit pas, ça se voit !
  - Si quelqu'un ne comprend pas: ça se voit !!
- Bien partager et comprendre ce qui doit être fait
  - Discussion générée lorsque les estimés sont très différents



# Le Daily Scrum

---

- Pendant toute la durée du sprint
- Tous les jours à heure fixe
- Maximum 15 minutes
- Pénalité pour les retardataires ou absents
- Tout le monde répond à 3 questions:
  - Sur quoi on a travaillé depuis la veille ?
  - Sur quoi on va travailler d'ici le lendemain ?
  - Y a-t'il un bloquant (impediment) ?

# La Démo de fin de Sprint

---

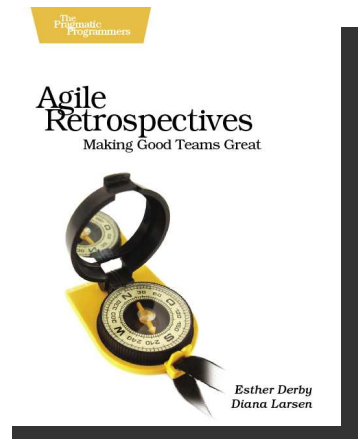
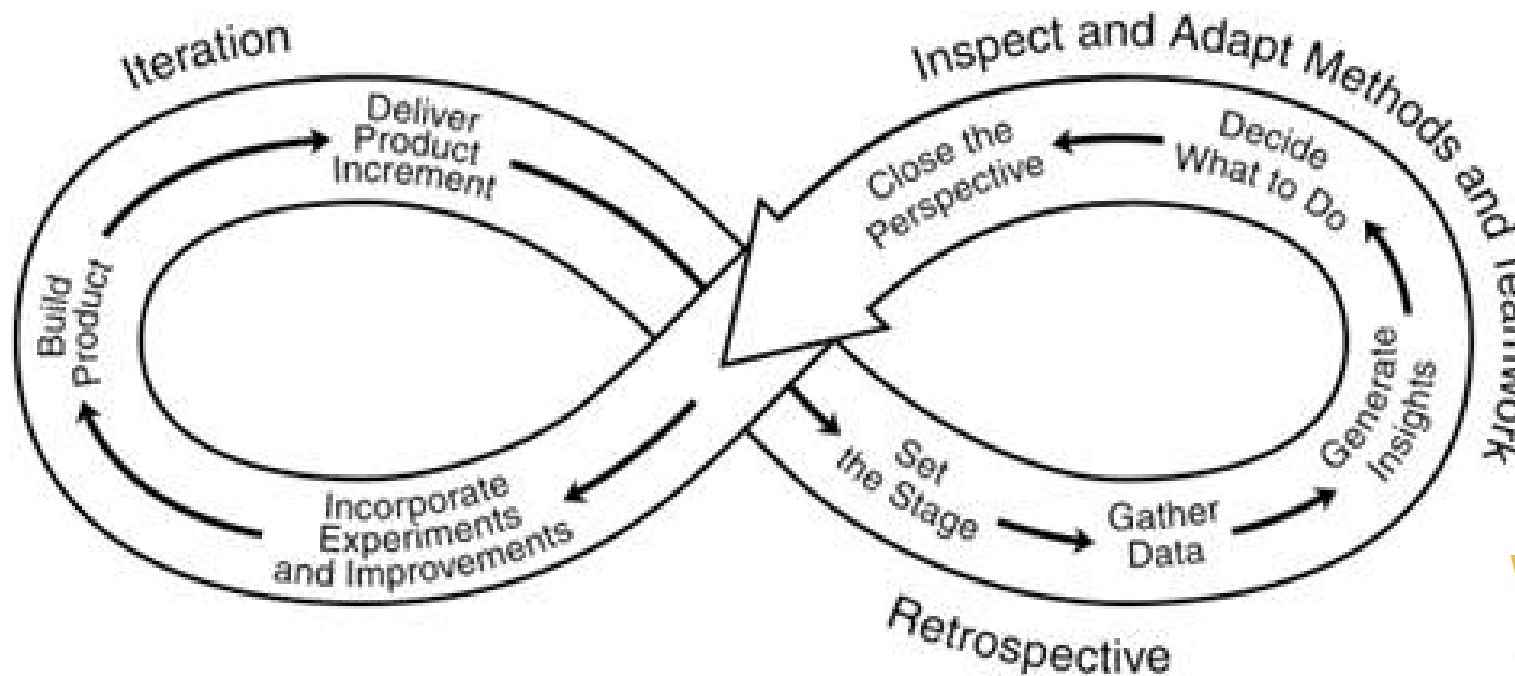
- À la fin de chaque sprint
- L'équipe de développement présente le résultat du sprint.
- Doit consister de résultats concrets et fonctionnels
- Permet de valider que les besoins ont été compris et implantés correctement !
- Essentiel !

# La Rétrospective du Sprint

---

- L'équipe se réunit avec le PO
- Tableau trois colonnes:
  - Bien / Améliorable / **Doit** être amélioré
- Tout le monde a la chance de dire ce qu'il pense du sprint
- Renforce l'esprit d'équipe car partage des réussites aussi bien que des problèmes
- Vote: détermine le(s) point(s) sur lequel on va se concentrer dans le sprint suivant

# Rétrospective, Inspect & Adapt, Itération



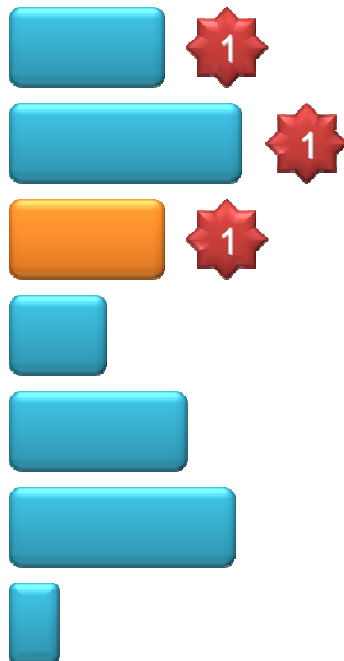
# PRÉPARER UN SPRINT



# Préparer un Sprint

## Product Backlog

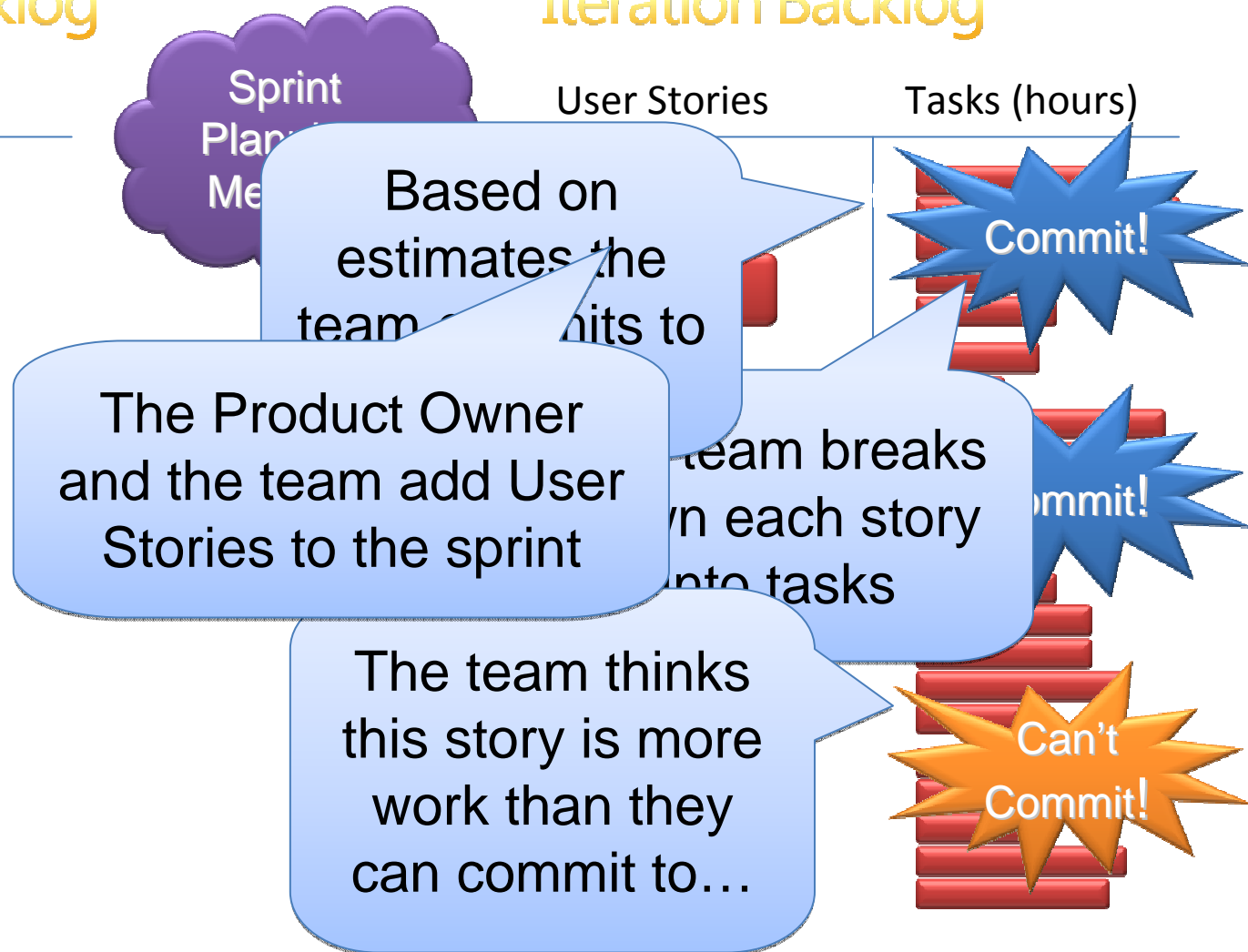
User Stories



## Iteration Backlog

User Stories

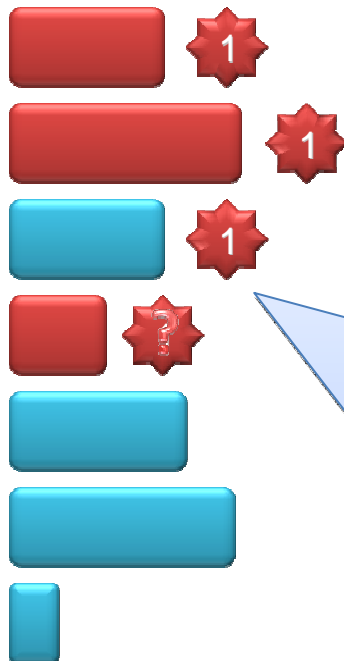
Tasks (hours)



# Préparer un Sprint

## Product Backlog

### User Stories



## Iteration Backlog

### User Stories



### Tasks (hours)



The larger story is removed from the sprint and the team considers a smaller story on the backlog

now

m can

to this

smaller story

# PILOTER UN SPRINT



# Piloter un Sprint

## Product Backlog

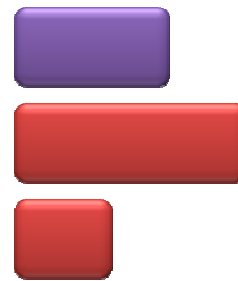
### User Stories



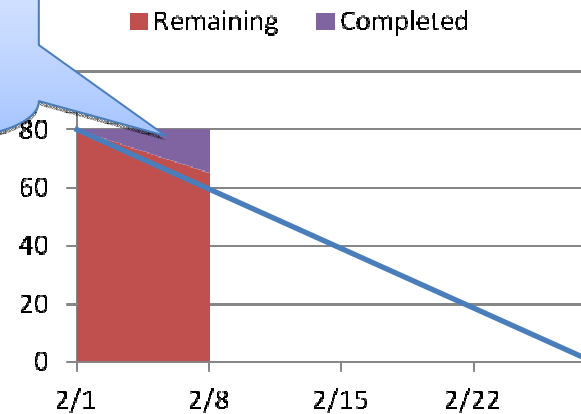
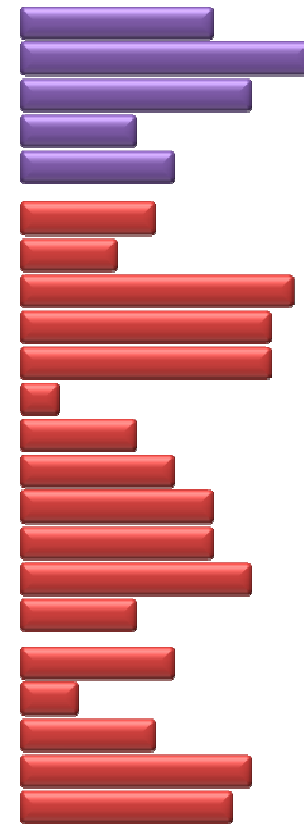
Completed work is reported daily

## Iteration Backlog

### User Stories



### Tasks (hours)

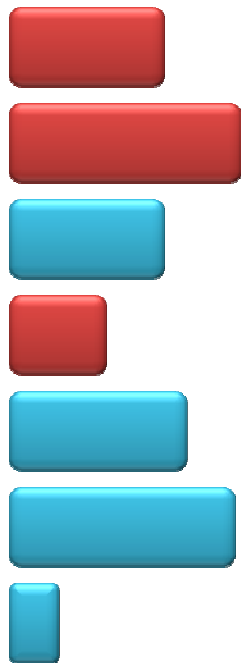




# Piloter un Sprint

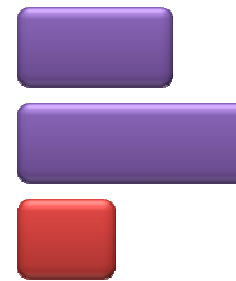
## Product Backlog

### User Stories

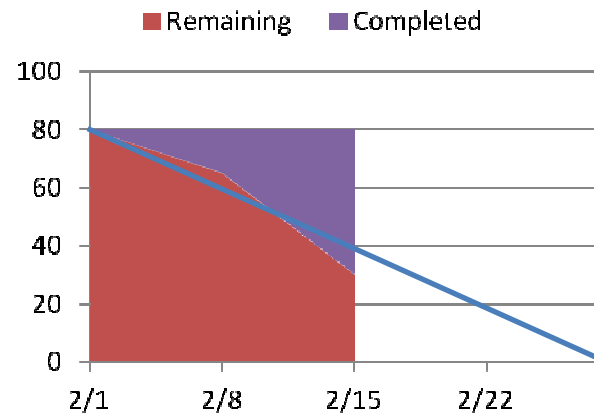
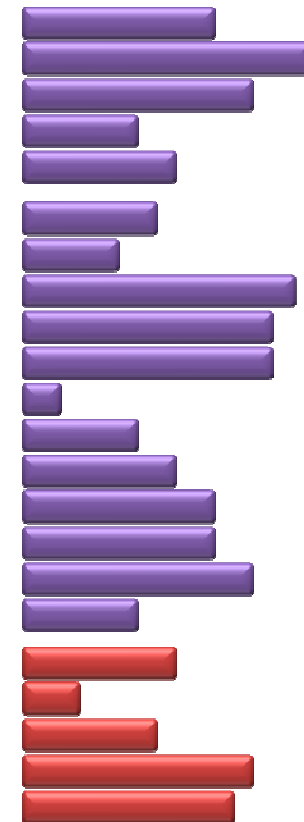


## Iteration Backlog

### User Stories



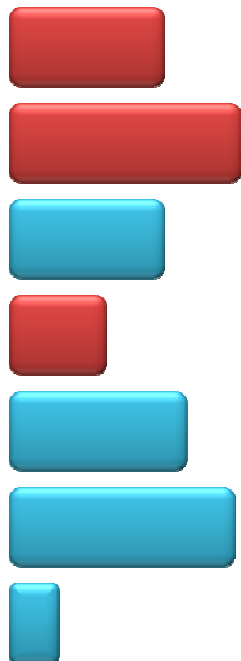
### Tasks (hours)



# Piloter un Sprint

## Product Backlog

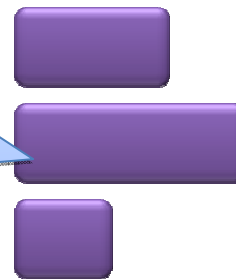
User Stories



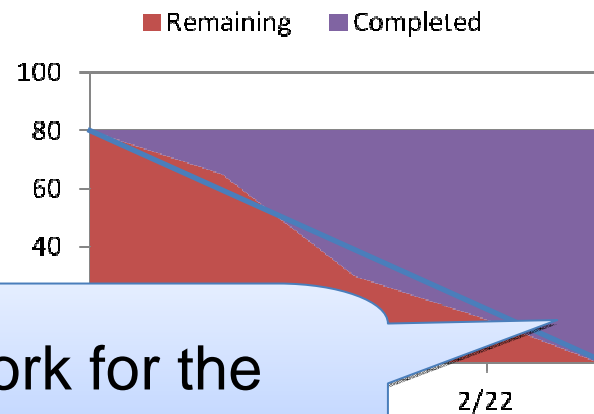
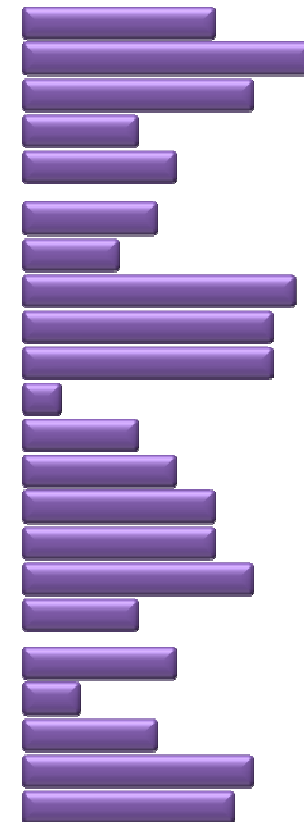
Each User Story has been implemented

## Iteration Backlog

User Stories



Tasks (hours)

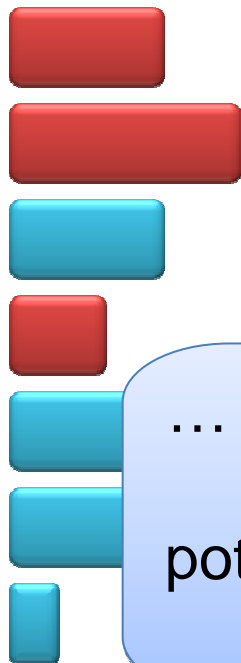


All work for the sprint is "done-done"

# Piloter un Sprint

## Product Backlog

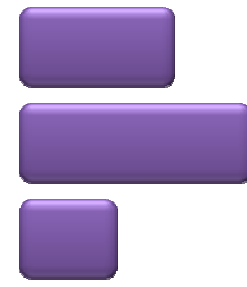
### User Stories



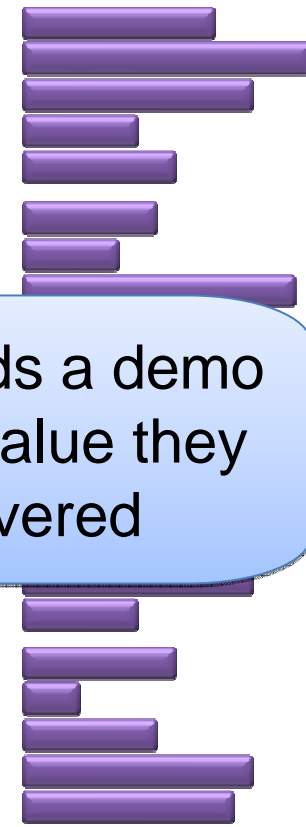
... and the team has developed a potentially shippable increment

## Iteration Backlog

### User Stories



### Tasks (hours)



The team holds a demo to show the value they have delivered



# RÉTROSPECTIVE

# Comment suivre le projet ?

---

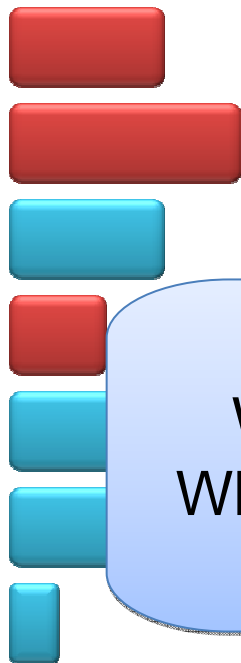
- Le travail terminé est livré aux clients
- Rétrospective
- Les nouvelles stories sont ajoutées et leurs priorités sont affectées
- Le processus est réperté jusqu'à la fin du projet



# Le suivi du projet

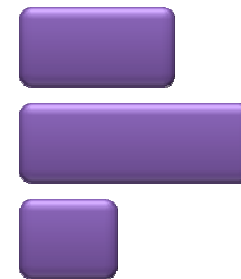
## Product Backlog

User Stories

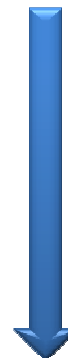
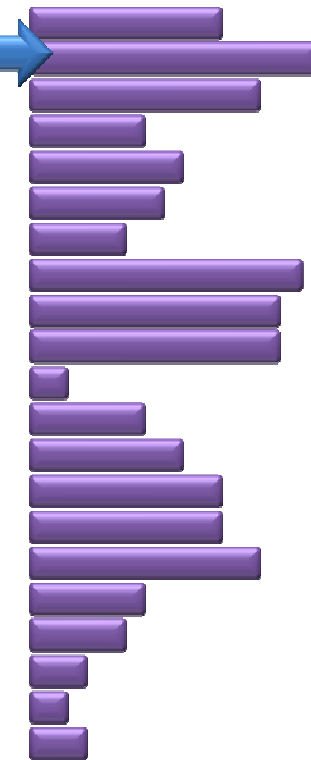


## Iteration Backlog

User Stories



Tasks (hours)



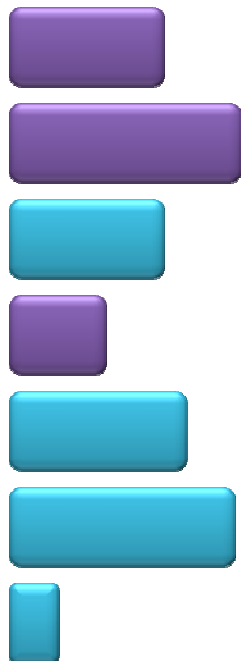
What worked?  
What didn't work?  
What can the team do to improve?  
customers



# Le suivi du projet

## Product Backlog

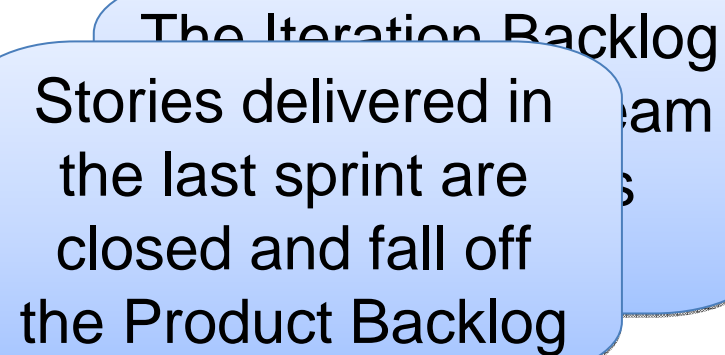
User Stories



## Iteration Backlog

User Stories

Tasks (hours)



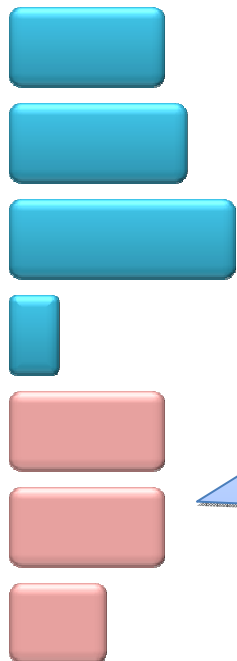
The Iteration Backlog  
Team  
s

Stories delivered in the last sprint are closed and fall off the Product Backlog

# Le suivi du projet

## Product Backlog

User Stories



New Stories are added to the Product Backlog

## Iteration Backlog

User Stories

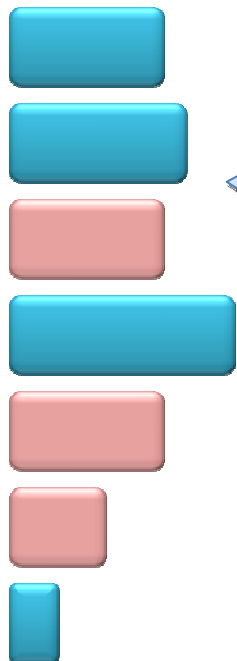
Tasks (hours)



# Le suivi du projet

## Product Backlog

User Stories



The backlog is prioritized and ready for the team to plan the next Sprint

## Iteration Backlog

User Stories

Tasks (hours)



---

# L'Agilité, les mythes



---

# Agilité, inadaptée au équipes distribuées ?!

# Wikispeed !



---

Agilité, inadaptée aux grandes  
équipes ?!

# Wikispeed !





# Mukilteo, WA, USA

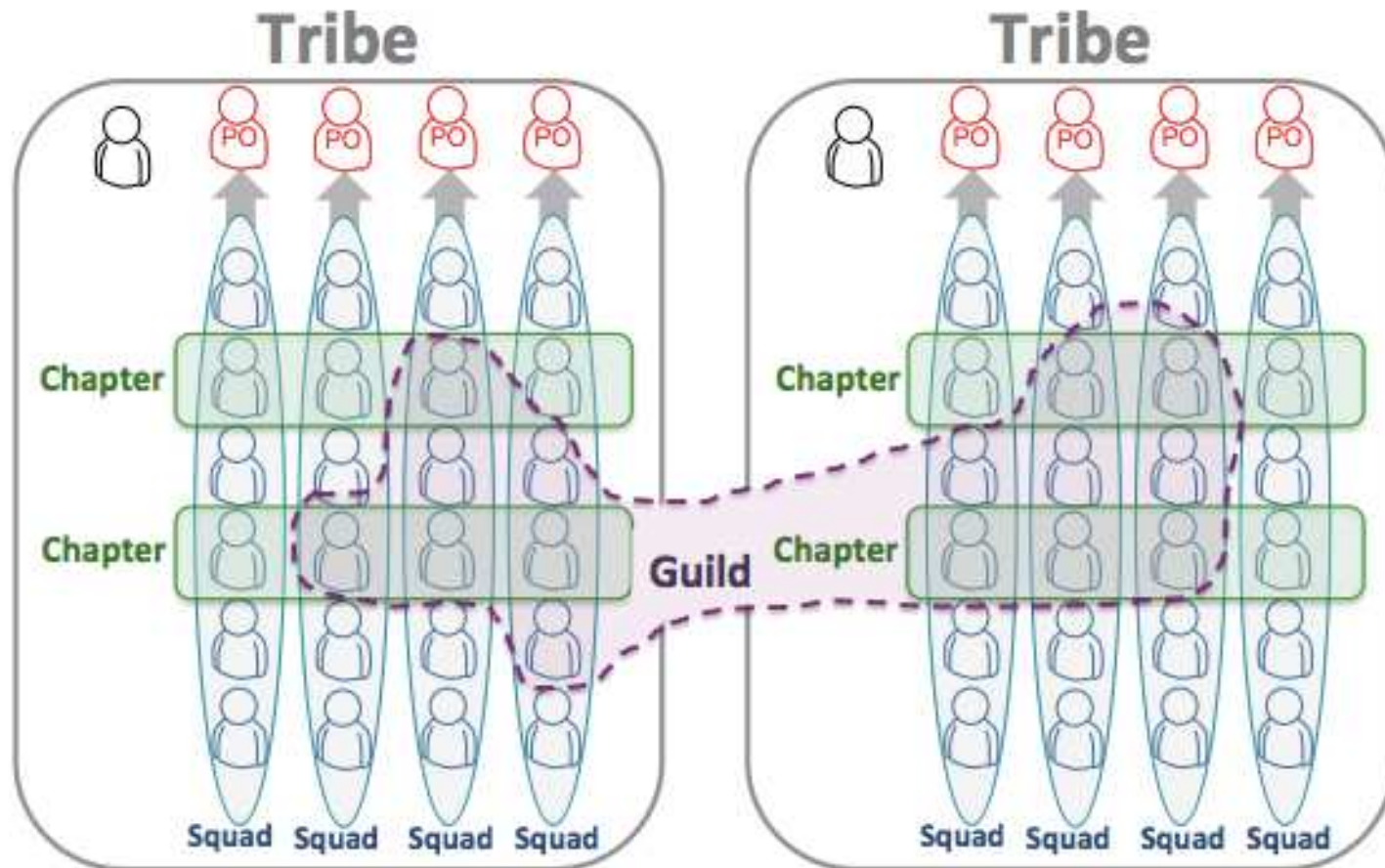
---





# L'Agilité adoptée chez Spotify

> 30 équipes dans 4 villes sur 3 fuseaux horaires





---

L'Agilité ne concerne pas le  
management, les organisations ?!

# Agilité, Management & Organisation

	Traditional management	Radical management
<b>New Goal</b>	<b>The firm's goal is to make money for shareholders</b> Customers are "demand" to be parsed & manufactured	<b>The firm's goal is to delight customers</b> Making money is a result of delighting customers
<b>New Role</b>	<b>Managers are controllers of individuals</b> Employees are "human resources" to be manipulated with carrots & sticks	<b>Managers are enablers of self-organizing teams</b> Managers provide clear line of sight to customers and remove impediments
<b>New coordination mechanisms</b>	<b>Bureaucracy:</b> Work is coordinated by rules, plans and reports	<b>Dynamic linking:</b> Teams work in short cycles with direct feedback from customers
<b>Value vs Values</b>	<b>Economic value:</b> Single-minded focus on efficiency, economies of scale	<b>Values that delight customers :</b> Radical transparency & continuous improvement
<b>Communications</b>	<b>One-way communication:</b> Tell people what to do	<b>Interactive communications:</b> Stories, questions & conversations

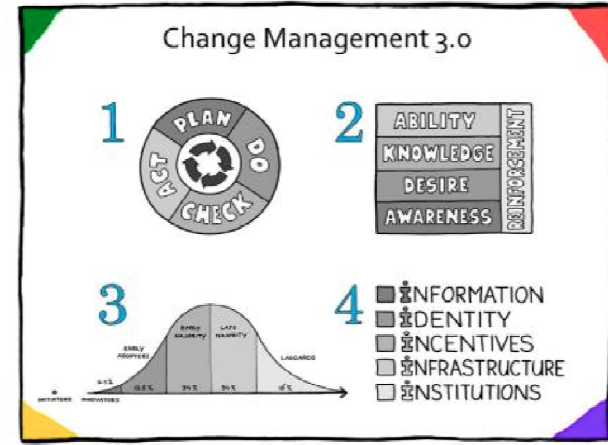
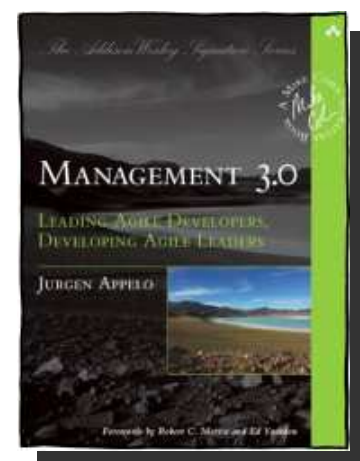
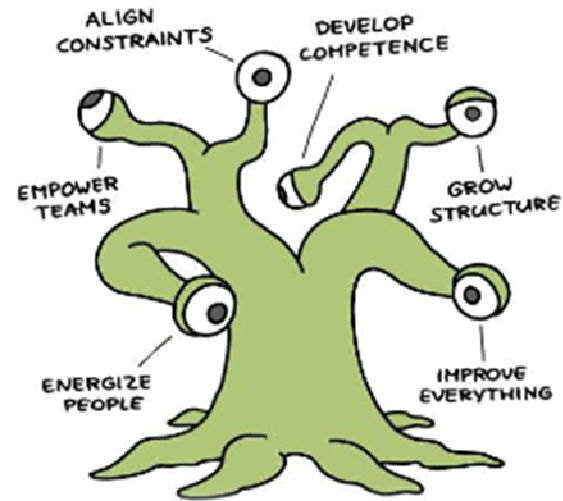
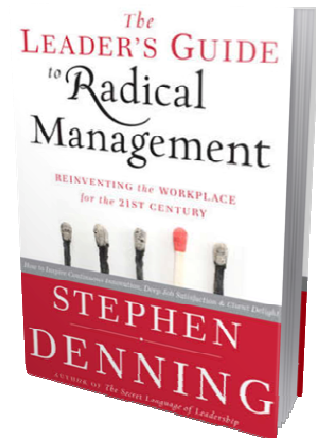


FIGURE 1: The four aspects of Change Management 3.0

# Références

---

## Organisations

- L'Agile Alliance
  - <http://www.agilealliance.org>
- La Scrum Alliance
  - <http://www.scrumalliance.org>
- L'Institut Agile
  - <http://www.institut-agile.fr>
- Le French Scrum User Group
  - <http://www.frenchsug.org>
- Palo IT
  - <http://www.palo-it.com/agile>

## Conférences en France

- Scrum Day, 11 Avril 2013
  - <http://www.scrumday.fr>
- Scrum Gathering Paris, 23 au 25 Septembre 2013
  - <http://www.scrumgatheringparis.fr>
- Lean Kanban France
  - <http://lkfr.org>



# PALO IT

Open your eyes

EN BREF

LE HUB DE L'INNOVATION



Palo IT

3, rue Scribe

75009 Paris

[contact@palo-it.com](mailto:contact@palo-it.com)



## Palo IT en quelques chiffres

- Date de création **septembre 2009**
- Taux de croissance organique annuelle **+50%**
- Nombre de collaborateurs **80**
- **0** endettement
- Fonds propres et capital **1,5 Mo €**
- Nombre de clients Grands Comptes **40**

- **Implantations actuelles**

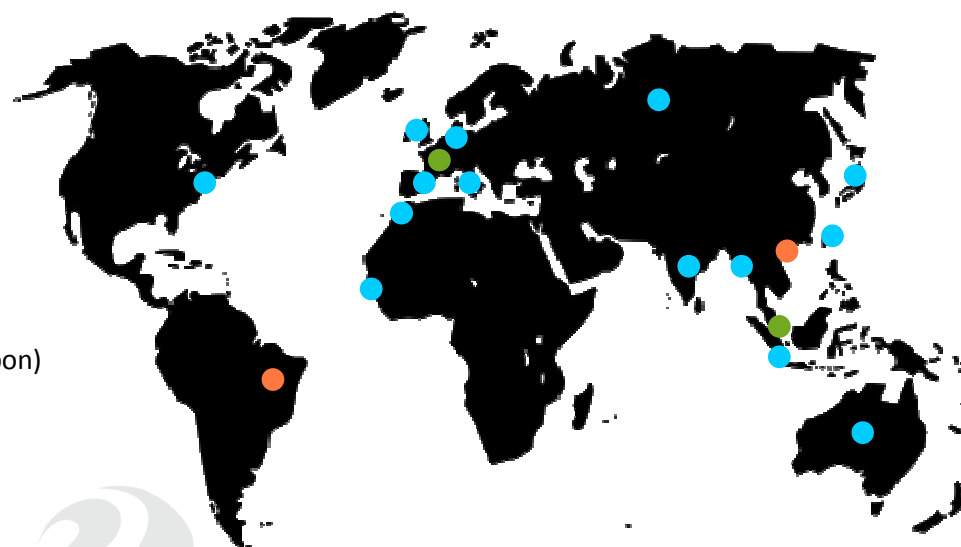
- France (Paris, Aix en Provence, Toulouse)
  - Singapour

- **Lieux d'intervention**

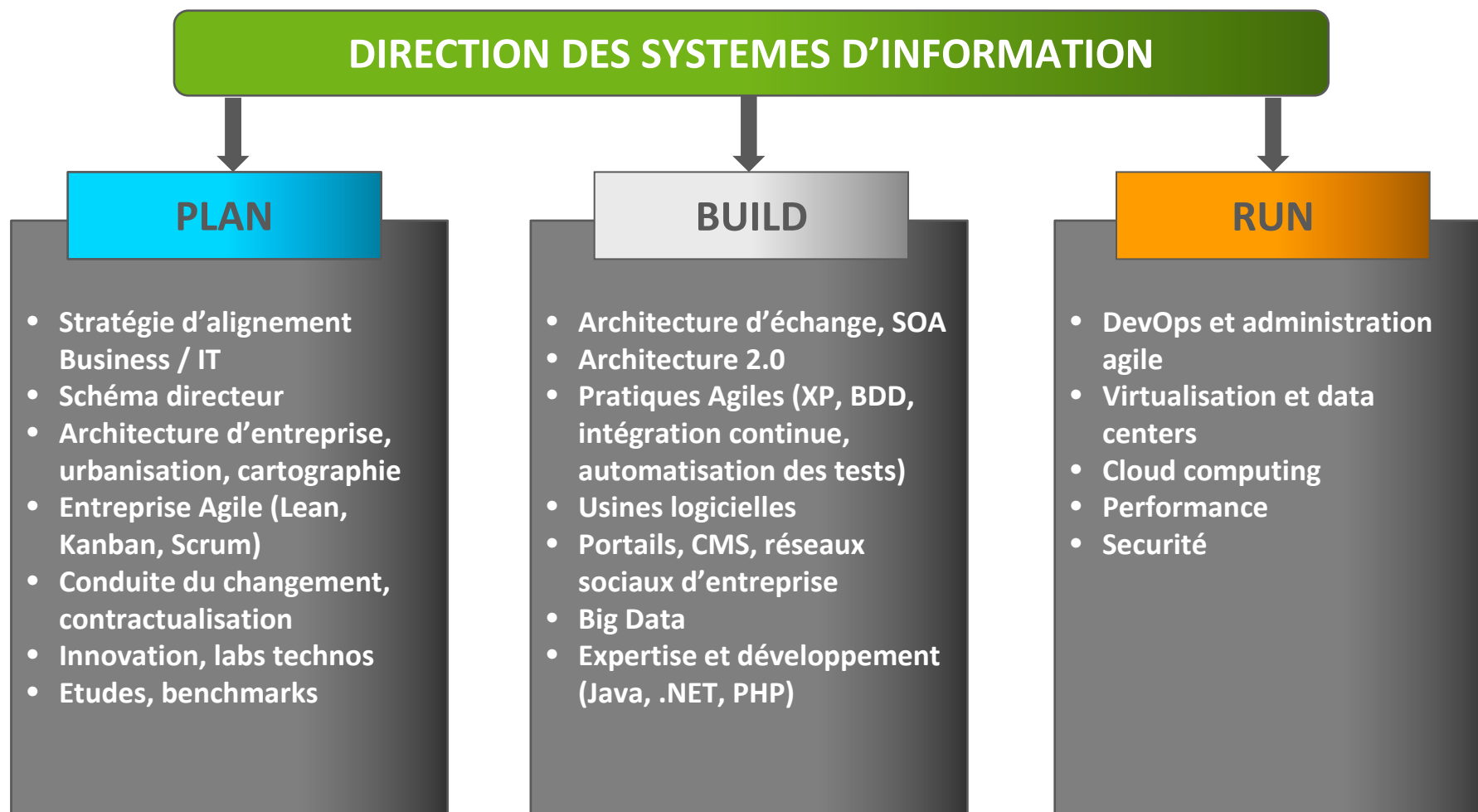
- Europe (Allemagne, Italie, Espagne, UK)
  - Australie
  - Afrique (Maroc, Guinée)
  - Asie (Indonésie, Inde, Thaïlande, Taïwan, Japon)
  - Haïti
  - USA
  - Brésil
  - Russie

- **Implantations futures**

- Hong Kong
  - Brésil



## Nos offres







**MERCI**