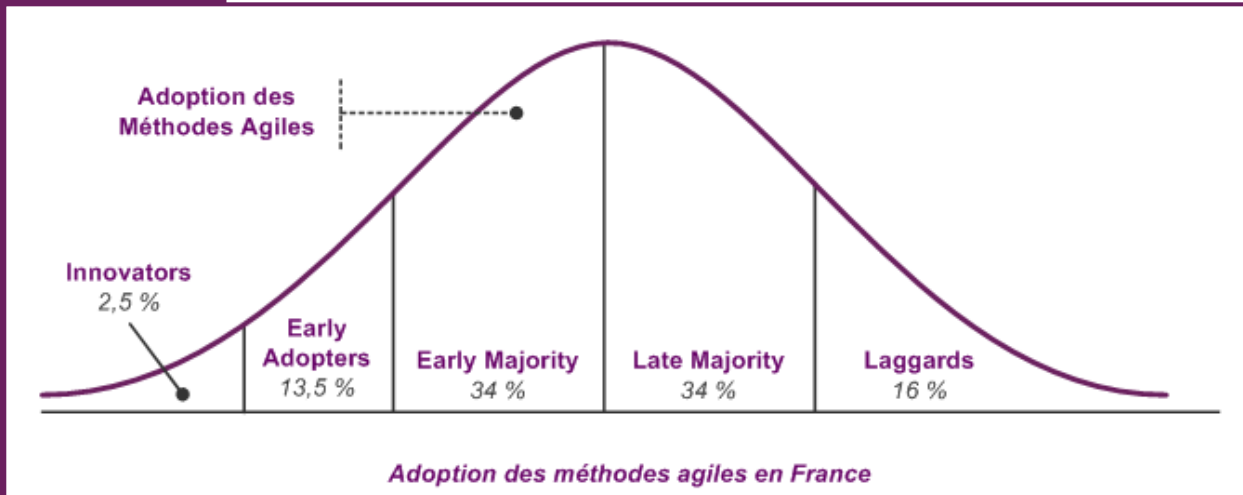

XEBIA

ACCOMPAGNEMENT AGILE



Les méthodes agiles changent radicalement la manière dont sont réalisés les projets au sein des Directions Informatique et leur adoption dans le paysage informatique français s'accélère.

Les différentes missions que nous menons auprès de nos clients nous laissent penser qu'en 2009, en France, nous sommes passés de la phase de "Early adopters" à celle de l' "Early majority" selon le modèle de courbe d'adoption classique de Rogers décrit ci-dessous.



En tant que promoteurs de la première heure des méthodes agiles, ce phénomène ne peut que nous réjouir. Pour autant, embrasser l'agilité est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord et, sans accompagnement adapté, il est probable que nombre d'entreprises deviendront réfractaires à l'agilité à la suite d'une première expérience malheureuse.

Le couple Scrum / xP est devenu le choix de facto des Directions Informatique ayant décidé d'expérimenter ces méthodes.

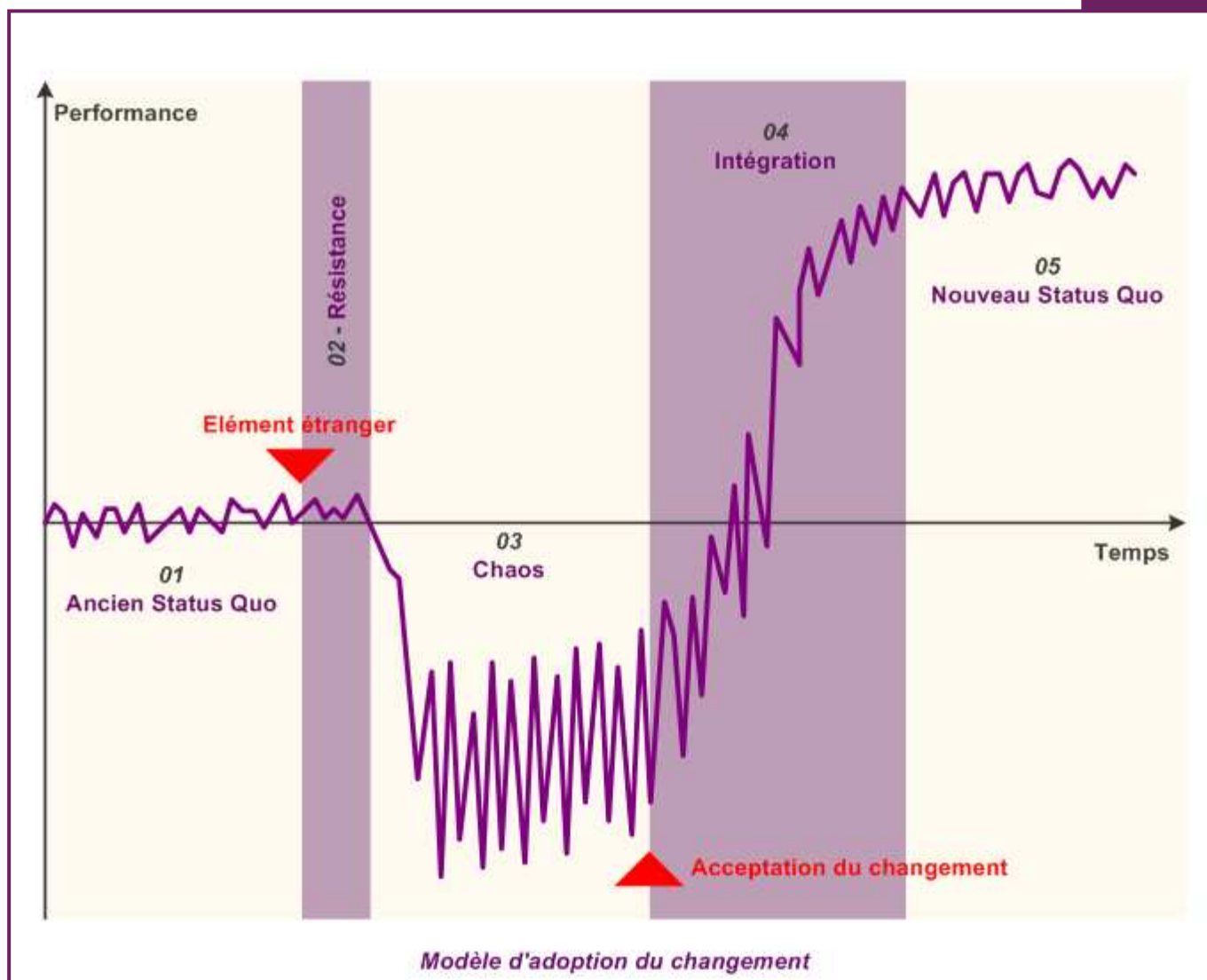
Dans une récente interview, Jeff Sutherland, l'un des fondateurs de la méthode agile Scrum (*adoptée par 75% des projets agiles selon l'enquête VersionOne*) affirmait que, selon son expérience, seules 30% des organisations présentaient les caractéristiques nécessaires à la mise en place de méthodes agiles.

Car c'est l'un des paradoxes de la mise en place d'un processus de développement itératif et incrémental : l'adoption formelle d'une méthode agile telle que Scrum peut être réalisée en quelques jours, mais les ajustements organisationnels et culturels nécessaires à son succès peuvent s'avérer autrement plus difficiles à opérer - dans certains cas, cette révolution culturelle est hors de portée.

A bien des égards, l'adoption des méthodes agiles au sein d'une organisation évoque le célèbre jeu d'Othello : "One minute to learn, a life time to master".

Adopter les méthodes agiles représente en effet un acte volontaire et courageux. Il s'agit de quitter un référentiel de valeurs et de pratiques connus et maîtrisés pour adopter un autre système que l'entreprise mettra du temps à implémenter et exploiter pleinement.

Entre ces deux états, l'entreprise sur la voie de l'agilité passera nécessairement par des phases de résistance au changement, de doutes et de déstabilisation, voire de chaos comme l'illustre le modèle de changement de Satir :



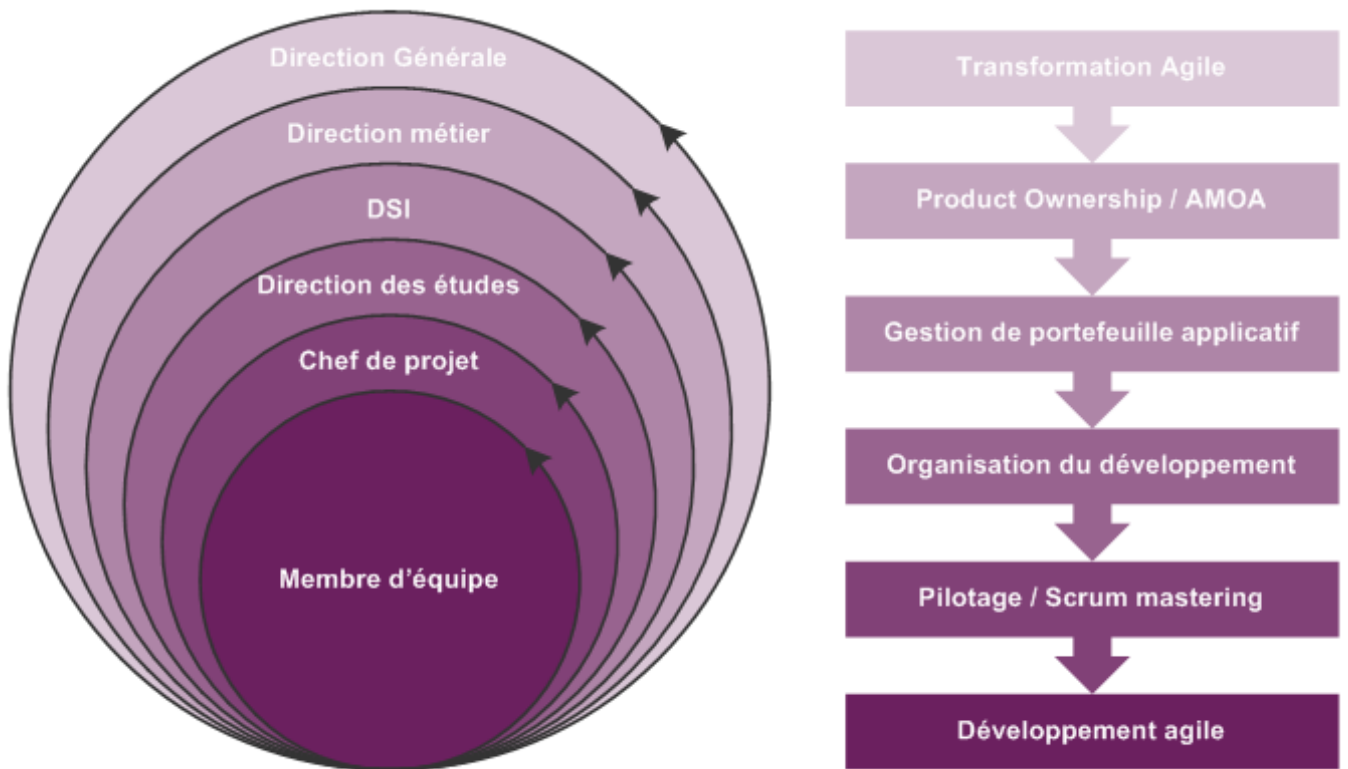
Beaucoup d'expérimentations agiles avortent pour diverses raisons comme par exemple **le manque d'implication du management** ou **l'adoption partielle des principes agiles**.

Le rôle de Xebia est d'accompagner ses clients dans ce changement de paradigme de conduite de projet et de les aider à mettre en œuvre les moyens nécessaires à une transition rapide et réussie à tous les niveaux de l'organisation.

L'accompagnement de Xebia

Forte de 8 ans d'expérience dans l'accompagnement d'entreprises dans l'adoption de méthodes agiles, Xebia mène au quotidien des missions d'accompagnement à tous les niveaux de l'organisation : de l'expérimentation à l'échelle d'un projet agile pilote en passant par la mise en place d'une transformation agile globale au niveau de la Direction Informatique ou de la sensibilisation du plus haut hiérarchique.

Des sociétés comme la Banque de France, FinanceActive, VOYGAES-SNCF.COM, Kiabi, Vidal, Alma Consulting Group, Plastic Omnium, Castorama, ViaMichelin ont fait appel à nous en 2008 et 2009 pour les accompagner dans leur transformation agile.



Accompagnement Agile Xebia

Transformation agile au niveau des Directions Générales

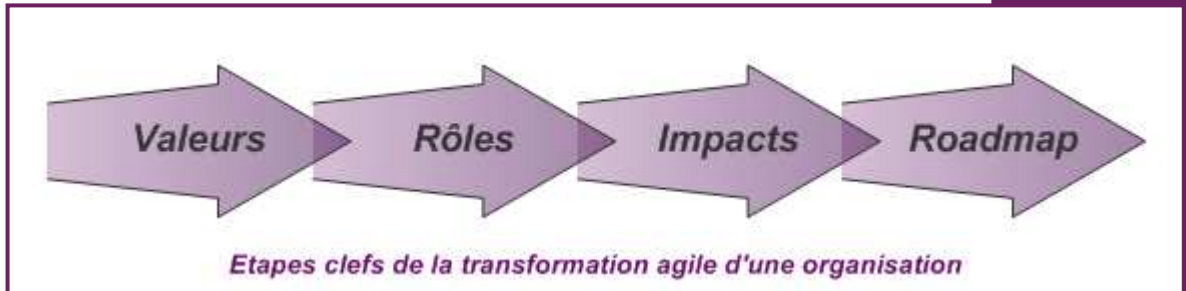
Certaines organisations décident d'adopter les méthodes agiles afin d'atteindre des objectifs stratégiques de grande ampleur à l'image des sociétés Google ou Amazon qui suscitent l'admiration de tous. Dans ce cas, le succès de leur Business Model dépend directement de leur capacité à délivrer plus vite des produits ou services innovants et de grande qualité tout en optimisant l'utilisation de l'ensemble de leurs ressources.

Dans ce type de situation, la volonté et l'implication du plus haut niveau de la hiérarchie s'avère nécessaire car la greffe agile s'accompagne de modifications profondes de l'organisation et des repères culturels qui la sous-tendent. **Cette démarche n'est envisageable que si l'équipe dirigeante s'engage résolument dans cette voie.**

L'accompagnement de Xebia s'opère donc au niveau des Directions Générales sous la forme d'un coaching opportun ponctué par des ateliers agiles.

La mission des consultants de Xebia consistera notamment à :

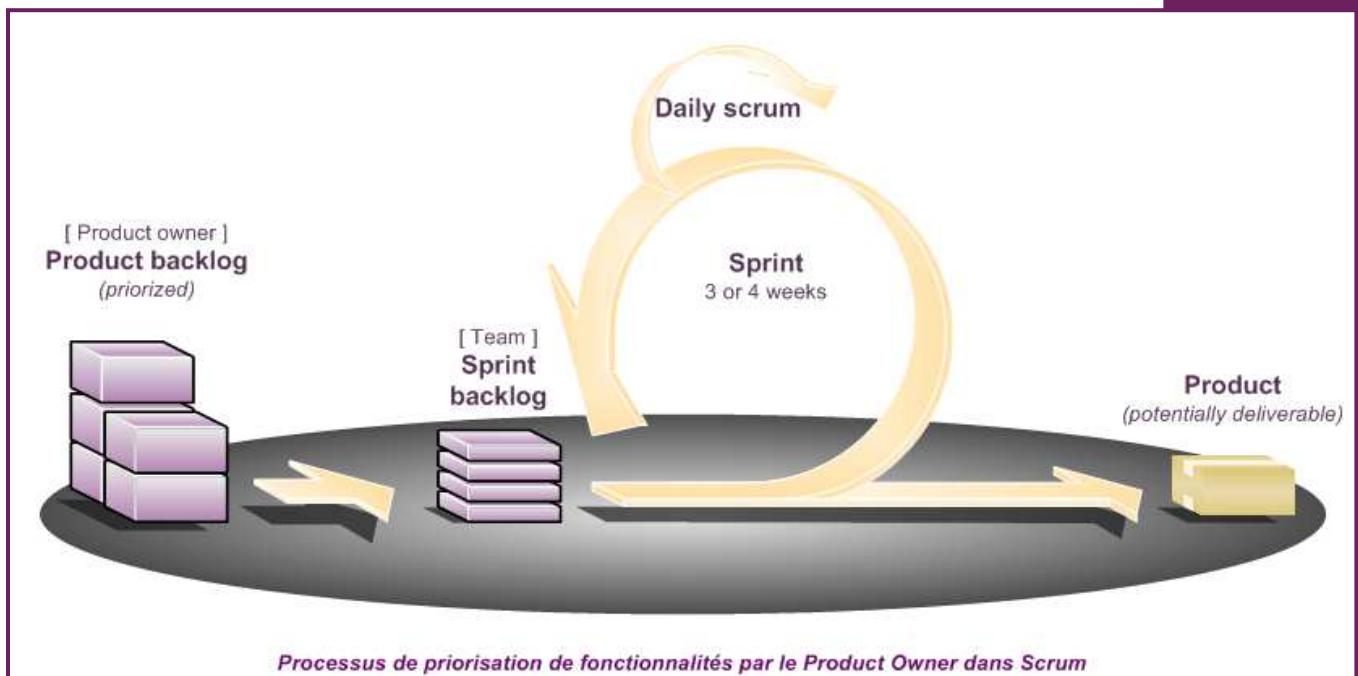
- Définir les rôles et responsabilités managériales dans le cadre d'une transformation agile.
- Etablir un référentiel de valeurs consensuelles, portées par les équipes dirigeantes et le diffuser au travers de l'entreprise par l'intermédiaire d'un plan de communication et de formation adéquat.
- Analyser les impacts organisationnels (nouveaux rôles, nouvelles responsabilités, nouveaux processus) et culturels (résistance de type inertie, révolte ou sabotage) pré-sentis et mettre en place un plan d'action préventif.
- Définir une RoadMap de la transformation agile accompagnée de critères quantifiables et mesurables.



Product Ownership / AMOA au niveau des Directions métier

Dans les méthodes agiles, le rôle joué par une Direction Métier, commanditaire in fine du produit élaboré par l'équipe agile, est prépondérant. Au lieu de participer à la rédaction de spécifications fonctionnelles exhaustives et d'opérer par la suite un pilotage occasionnel, ponctué par des comités planifiés à l'avance, il est demandé à celle-ci de donner mandat à l'un de ses membres appelé "Product Owner" dans Scrum. Investi de prérogatives particulières, celui-ci est intégré à l'équipe agile. Il est en charge de **décrire, gérer et prioriser les fonctionnalités attendues** d'un produit réalisé par l'équipe et de donner son feedback à la fin de chaque itération.

L'accompagnement de Xebia prend la forme de formations (Cf. formation certifiante Product Owner Xebia / Arlen Bakston) et de coaching du Product Owner dans l'apprentissage de son nouveau rôle et dans la compréhension de son interaction avec les membres de l'équipe agile. Il sera guidé par le consultant Xebia dans la découverte des cérémonies agiles (Stand Up Meeting, Sprint planning meeting, Rétrospectives), dans l'utilisation de nouveaux types de documents projet comme le Product Backlog, le Product Burndown Chart, ...et dans son intégration en tant que membre à part entière d'une équipe responsabilisée.

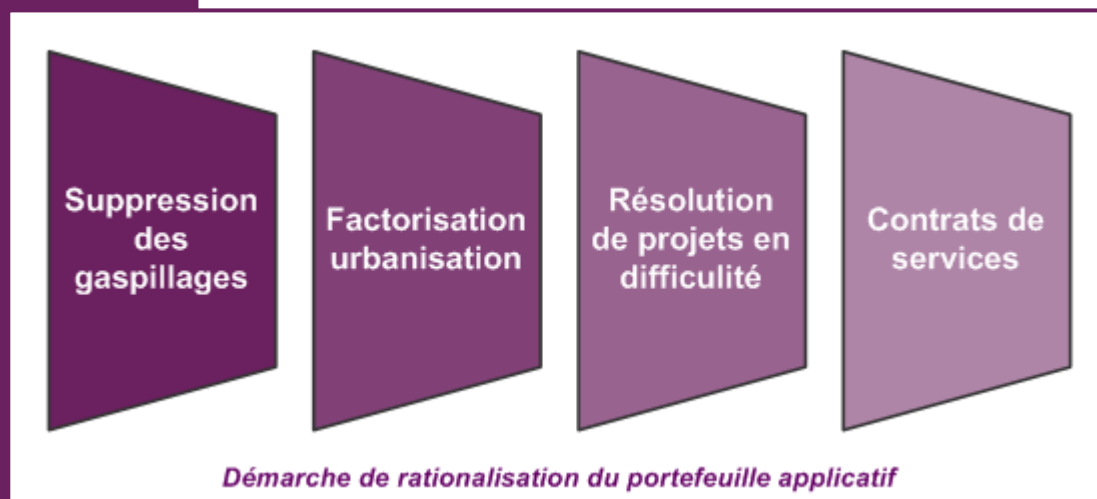


Gestion de portefeuille applicatif au sein des DSI

La politique de réduction des coûts, mise en place en 2008 / 2009 pour faire face à la crise économique dans une majorité de sociétés, associée à une volonté de plus grande gouvernance de la fonction IT amènent les Directions Informatique à vouloir **rationaliser le portefeuille applicatif**.

Dans ce contexte, l'accompagnement de Xebia auprès des DSI consiste à mettre en place les principes agiles destinés à initialiser, organiser et piloter la rationalisation qu'ils ou elles souhaitent entreprendre.

L'identification et l'éradication de sources de gaspillages, la factorisation de composants / applicatifs dans une démarche d'urbanisation pilotée par la valeur, l'analyse et l'amélioration de contextes projets en difficulté de manière itérative et incrémentale, la définition de contrats de services contrôlables et mesurables sont quelques unes des interventions que les consultants de Xebia peuvent assurer auprès des Directions Informatique.



Organisation des développements au sein des Directions Etudes et Développement

Les pratiques agiles prônent des valeurs qui doivent être comprises et partagées par tous les membres de la Direction Etudes et Développement.

De l'établissement d'une culture à la déclinaison opérationnelle de quelques unes des bonnes pratiques d'ingénierie prônées par l'eXtreme Programming, l'accompagnement de Xebia consistera en la délégation de coachs agiles et d'experts techniques afin de mettre en place les principes suivants :

One Team

Dans un contexte de projet offshore (ou nearshore lorsqu'il s'agit d'un fonctionnement en centre de service), l'accompagnement de Xebia consistera à poser les bases d'une organisation projet efficace en élaborant des standards de qualité et de pratiques d'ingénierie éprouvées, comprises de tous ainsi qu'à insuffler la culture de l'engagement par la responsabilisation. L'adhésion des prestataires autour d'un contrat de services dont les contours sont clairement spécifiés, l'appropriation par les équipes des enjeux des projets, la compétence et la polyvalence des équipes ainsi que la motivation sont quelques uns des chantiers que Xebia saura mettre en œuvre pour ses clients.

Priorisation et optimisation des ressources

Dans un contexte économique difficile, le pilotage par la valeur, la suppression des gaspillages, le respect des délais et des budgets deviennent des priorités pour les Directions Etudes. L'accompagnement de Xebia permet de mettre en place ces principes et d'organiser leur déclinaison pratique au sein des équipes.

Augmentation de la productivité

A coût réduit, les Directions Informatiques doivent produire autant tout en préservant la qualité du service rendu aux Directions métier. Dans cette optique, Xebia met en place les outils et les principes nécessaires à l'augmentation de la productivité des équipes de développement. La définition d'une architecture optimisée, le calcul et l'amélioration de la vélocité des équipes de développement et la simplification dès que possible sont quelques uns des ingrédients que les consultants de Xebia utilisent pour aider les équipes à augmenter leur productivité.

	Colocated Scrum*	Waterfall*	SirsiDynix Distributed Scrum**	Xebia Distributed Scrum
Person Months	54	540	827	125
Lines of Java	51000	58000	671688	100000
Function Points	959	900	12673	1887
FP per dev. per month	17.8	1.7	15.3	15.1

Productivités (mesurée en fonction points - fonctionnalités) d'équipes Scrum co-localisées, d'équipes projet classique (Waterfall), d'équipes SirsiDynix distribuées (projet de référence dans la communauté agile), et de Xebia One Team

Qualité

La non qualité a un coût communément reconnu, accepté et compris par les DSI. Dans ce contexte, l'accompagnement de Xebia consiste à mettre en place une culture, des pratiques d'ingénierie et des outils de mesure de la qualité au niveau de la Direction Informatique destinés à réduire et éradiquer la dette technique, mère de tous les vices.

Scrum Mastering auprès des chefs de projets / Directeurs de projets

Selon l'étude de VersionOne, Scrum est la méthode agile utilisée par 75% des projets agiles.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la mise en place de Scrum et XP est l'affaire de quelques heures. Les aspects théoriques sont tenus, ces méthodes mettant précisément l'emphase sur le pragmatisme et l'amélioration continue. Néanmoins, devenir un bon chef de projet agile (un bon Scrum Master) s'avère bien plus complexe qu'il n'y paraît.

En effet, un large spectre de compétences est demandé à celui-ci. Il doit être à la fois un leader naturel capable de motiver ses équipes grâce à une transparence et un charisme reconnus de tous et un facilitateur hors pair en tant qu'ambassadeur auprès de sa hiérarchie pouvant supprimer tous les obstacles qui empêchent son équipe de progresser. C'est également lui le garant des principes agiles.

L'approche de Xebia consiste en deux phases distinctes.

La formation

Xebia propose des formations certifiantes Scrum Master avec le fondateur de la méthode, Jeff Sutherland pour ceux qui deviendront les "chefs de projet agiles".

Pour les membres de l'équipe, Xebia propose une formation Scrum 4 Team Members qui consiste à insuffler aux développeurs de l'équipe Agile les rudiments de Scrum.

Xebia a certifié en 2008 plus de 250 Scrum Masters dans le monde.

L'expérimentation

L'accompagnement dans le cadre des projets opéré par Xebia privilégie systématiquement l'expérimentation - partant du principe que le terrain est la meilleure des écoles. L'intégration de nouveaux membres à l'équipe est simplement précédée d'un Workshop d'une journée, sur le même modèle que celui utilisé pour l'évangélisation, et dont l'ambition se borne à inculquer les rudiments de la méthode.

Xebia propose une technique appelée "Scrum Bootstrapping", conçue précisément pour initialiser l'implémentation de Scrum au sein d'organisations habituées à la conduite de projet classique.

Cette approche implique la délégation de deux ou trois personnes : un Coach Agile, garant auprès de l'organisation de la bonne mise en œuvre des paradigmes du développement incrémental, un Scrum Master certifié et expérimenté et un Consultant Agile, intégré à l'Equipe, et dont le rôle sera celui d'un développeur Senior, en charge de diffuser les techniques de programmation issues de l'eXtreme Programming.

Développement agile

La mise en place de bonnes pratiques d'ingénierie est la clef de voûte d'une entreprise agile.

Xebia propose deux démarches.

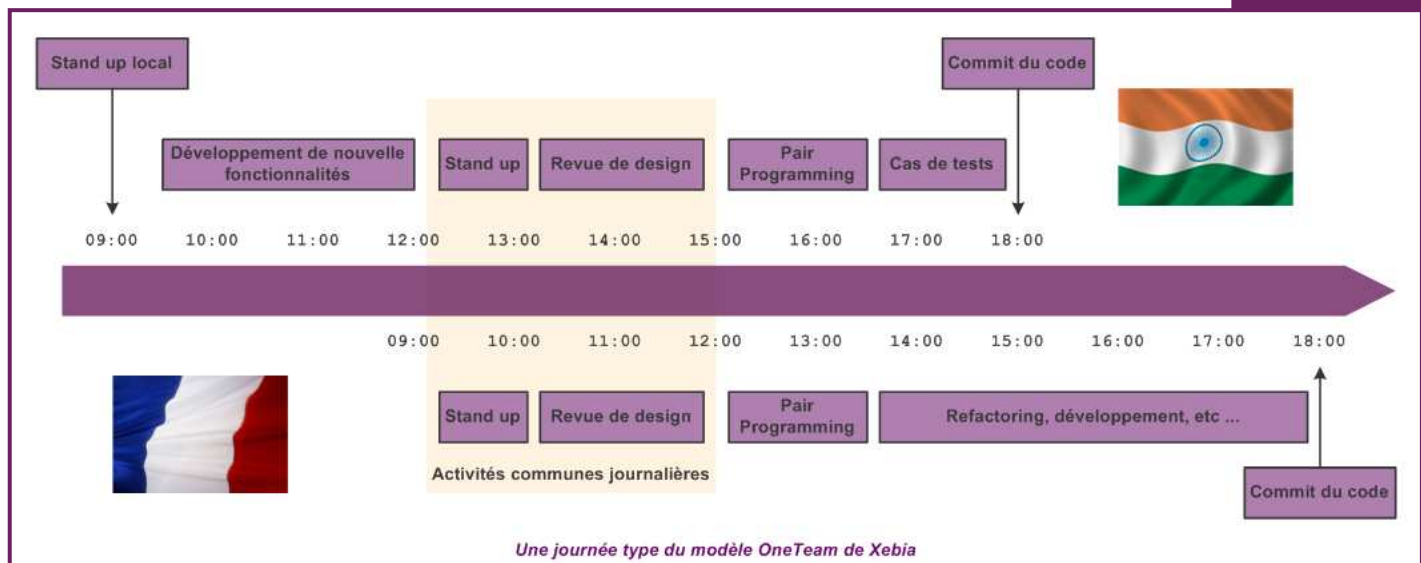
Délégation de Team Leaders / Coach xP au sein des équipes

Les team Leaders et Coach xP délégués par Xebia s'insèrent dans les dispositifs de développement en tant que ressources productives. Ils ou elles mettent en place les outils et les pratiques destinés à améliorer la qualité du code produit ainsi qu'à augmenter la productivité des équipes tels que :

- Refactoring
- Test Driven Development
- Intégration Continue
- Rythme soutenable
- Standards de développement
- Simplification dès que possible

Réalisation de projets agiles

Xebia a une grande habitude de la réalisation de projets en mode agile en combinant Scrum et xP. La réalisation de ces projets nous est alors intégralement confiée dans un mode classique ou en Offshore avec notre filiale indienne avec laquelle nous avons élaboré le concept de projet agile distribué appelé "OneTeam".



Références

Les clients suivants ont fait appel à Xebia pour les accompagner sur leurs projets agiles sous forme de Coaching, expertise technique, réalisation de projets ou formations certifiantes.

Areva, Banque De France, Bnp Paribas, Caisse des Réassurances, CoachClub, Electrolux, Gemalto, Generali, Interpol, Kiabi, Kingfisher (Castorama), Orange, Plastic Omnium, Renault , Reuters, SAP, SFR, Siemens, Sofinco, Stime (Groupe Mousquetaires), Thomson, , UCPA, Viamichelin, Vinci Constructions , Volvo, Voyages-sncf.com, Wavecom.

- Le Président de Xebia est le Président Fondateur du Scrum User Group France.
- Xebia a signé un accord de partenariat stratégique avec Jeff Sutherland, père fondateur de la méthodologie Scrum et est en mesure de délivrer des formations certifiantes Scrum Master.
- Xebia est Sponsor des xP Days 2009.
- Xebia est Sponsor du Paris Java User Group.
- Xebia est Sponsor du Scrum User Group France.

Xebia Global Services b.v.

Utrechtseweg 49
1213 TL Hilversum

THE NETHERLANDS

Tel: +31 35 538 1921
Fax: +31 35 538 1922

web: www.xebia.com
email: info@xebia.com

Xebia India Pvt. Ltd.

303, Tower B, Millennium Plaza
Sector 27, Sector Road
Gurgaon 122002 Haryana

INDIA

Tel: +91 124 4200051
Fax: +91 124 4200052

web: www.xebiaindia.com
email: infoindia@xebia.com

Xebia France s.a.s.

La Défense Colisée
10/12 Avenue de L'Arche
92419 Courbevoie Cedex

FRANCE

Tel: +33 1 46 91 76 16
Fax: +33 1 46 91 88 00

web: www.xebia.fr
email: info@xebia.fr