

SIEMENS

Ingenuity for life

Sept leçons sur les méthodes Agiles

Passer à Entreprise Agile

Dans le développement logiciel Agile, les erreurs les plus fréquentes sont souvent liées à la difficulté à améliorer le processus de manière continue, simplement parce que la plupart des entreprises dites Agiles ont du mal à changer de point de vue. Même celles qui arrivent à tirer leur épingle du jeu sont freinées par l'inertie des outils qu'elles utilisent, leur propre réticence au changement, voire l'impossibilité de transférer les améliorations de processus dans la chaîne d'outils. Avec l'introduction d'Entreprise Agile, les sociétés et autres grandes organisations ont enfin la possibilité de profiter du potentiel offert par Agile.

Sommaire

Les enseignements tirés d'Agile	3
Leçon 1 : Attentes (trop) élevées	3
Leçon 2 : L'agilité c'est surtout dans la tête	4
Leçon 3 : L'agilité est aussi une question de point de vue	4
Leçon 4 : La liste des droits qu'on ne devrait pas s'autoriser	5
Leçon 5 : Processus, outils et gestion des changements	5
Leçon 6 : Des plans bien élaborés	6
Leçon 7 : Se renvoyer la balle	7
Passer à Entreprise Agile	8
Les cinq conseils pour passer à Entreprise Agile.....	9

Les enseignements tirés d'Agile

De nombreuses sociétés de développement logiciel songent à passer à Entreprise Agile, dans l'espoir que les problèmes auxquels elles sont souvent confrontées au niveau de leurs équipes seront résolus, une fois l'agilité adoptée au niveau de l'ensemble de l'entreprise. Ce ne sera probablement pas le cas - et ces problèmes seront juste amplifiés.

Voici quelques-unes des leçons tirées des erreurs commises par les équipes de développement lors de l'adoption et de l'utilisation d'Agile.

Leçon 1 : Attentes (trop) élevées

"Aujourd'hui, nous devenons Agiles." Cette déclaration fait l'effet d'un électrochoc, une vague qui déferle sur tout le monde : de l'équipe de développement, en passant par les responsables et les clients. Effet immédiat, l'équipe en oublie tous ses délais et les spécifications auxquelles elle doit se plier. Les responsables font des coupes dans les investissements en étant convaincus que le projet sera réalisé dans les temps et en respectant le budget malgré tout. Les clients changent d'avis comme de chemise.

Voilà le type d'attentes qu'Agile fait naître au sein de l'équipe de développement :

- "Avec Agile, vous pouvez oublier les spécifications et la documentation."
- "Avec Agile nous avons moins de travail."
- "Avec Agile nous ne sommes pas responsables en cas de problème."

Et l'équipe de gestion, ou le comité de direction n'est pas en reste :

- "Grâce à Agile, nous pouvons réduire les budgets consacrés au développement, à l'assurance qualité et aux outils."
- "Avec Agile, nous livrerons dans les délais (toujours plus rapides !) et en respectant le budget (toujours plus réduit !)."
- "Agile transformera l'eau en vin et les idiots en génies."

Même les clients et les utilisateurs finaux s'y mettent :

- "À la fin de chaque itération, nous aurons un build que l'on pourra exploiter sans problème."
- "L'itération ne durera que deux jours."
- "Nous pouvons apporter des modifications à tout moment."



Leçon 2 : L'agilité c'est surtout dans la tête

"Nous développons du code depuis de nombreuses années et nous avons vu défiler des centaines de méthodes dites "révolutionnaires". Agile ne fait pas exception à la règle."

Agile est un état d'esprit que l'on appelle aussi Agilité. Certains affirment que si vous n'êtes pas déjà Agile, alors vous ne pouvez pas le devenir. D'autres disent qu'il n'y a pas grand-chose à changer pour devenir Agile.

Avec le recul, le consensus semble aller dans le sens qu'il est possible de devenir Agile, mais que cela demande du temps, de l'engagement, de l'investissement et un bon accompagnement. Il y a certaines idées reçues liées à l'agilité, comme par exemple :

- Être agile, c'est facile.
- Seuls les développeurs doivent être agiles.
- Si vous travaillez dans une entreprise qui utilise des méthodes Agiles, alors vous avez une mentalité agile.
- Si vous intégrez un outil Agile dans le processus, vous augmenterez votre agilité.
- Recevoir une formation Agile fera de vous quelqu'un d'Agile.
- Je suis Agile au sens stricte du terme. Si ce que vous faites n'est pas conforme à ma vision de l'agilité, c'est que vous n'êtes pas Agile (et accessoirement que votre méthode n'est pas la bonne).



Leçon 3 : L'agilité est aussi une question de point de vue

La troisième leçon porte sur la définition d'Agile et des interprétations erronées que certaines personnes peuvent en faire, car elles abordent l'Agilité sous le prisme de leur propre rôle au sein de l'entreprise :

La vision (faussée) du responsable d'équipe :

- "Agile est synonyme de chaos."
- "Agile veut dire pas de contrôle."
- "Agile veut dire pas d'engagement."
- "Agile veut dire pas d'interférence."
- "Agile veut dire un budget réduit."
- "Chaque demande de changement doit être planifiée."
- "Chaque demande de changement nécessite un nouveau contrat."

La vision (faussée) du développeur :

- "Agile est fait pour les développeurs. Oh, vous n'êtes pas développeur ? Alors vous ne pouvez pas comprendre."
- "Agile veut dire pas d'engagement."
- "Agile veut dire pas d'étapes clés à franchir."
- "Je suis développeur Agile, donc je sais ce que j'ai à faire."
- "Nous sommes une équipe Agile, on devrait tous partir en vacances ensemble !"

La vision (faussée) de l'administrateur Agile :

- "Je suis administrateur Agile, donc je décide de tout."
- "J'entends bien, mais ce n'est pas ce qu'Agile préconise, donc NON."



Leçon 4: Liste des droits qu'on ne devrait pas s'autoriser

Lorsqu'une équipe ou qu'un département utilise Agile, il est courant de penser que des sacrifices doivent être faits au nom de l'agilité. Les développeurs Agile pensent, à tort, avoir tous les droits :

- La phrase : "nous sommes agiles" devient la réponse à toutes les questions au lieu de dire "non"
- Considérer qu'Agile leur donne le droit de ne pas documenter.
- Considérer qu'Agile leur donne le droit d'oublier les aspects contractuels
- Utiliser n'importe quel outil pour être Agile ou bien pas d'outil du tout

Par ailleurs, les parties prenantes d'un projet se donnent une multitude de "droits" très dangereux :

- Le "droit" de donner une description (toujours plus) approximative ou floue de leurs besoins
- Le "droit" de changer d'avis sans prévenir
- Le "droit" de taper du poing sur la table en disant : "Donnez-moi une solution et arrêtez de discuter."



Leçon 5 : Processus, outils et gestion des changements

L'une des leçons essentielles tirées d'Agile concerne l'amélioration des processus. Améliorer un processus est un bouleversement, ce qui n'est pas chose facile. Rares sont les personnes qui aiment le changement. Un processus d'amélioration continue est un changement permanent.

Il y a donc forcément des arguments qui vont contre cette amélioration des processus :

- "Je ne pense pas que cette pratique soit adaptée à nos besoins, donc nous allons la laisser tomber."
- "Notre processus est stable."
- "Notre processus actuel fonctionne (plus ou moins) bien, alors pourquoi le changer ?"

Mais ce n'est pas tout, car l'un des freins à l'amélioration des processus est le logiciel utilisé :

- "Nous n'avons pas besoin d'outil."
- "Excel est le meilleur outil Agile."
- "Nous sommes agiles, puisque nous avons un outil Agile."
- "Nous ne pouvons pas modifier le processus, car notre outil n'est pas adapté aux modifications que nous souhaitons apporter."

Cette dernière remarque est au centre de nombreuses discussions.

Quand peut-on dire qu'un processus est efficace ?

- Lorsqu'il devient une habitude : plus besoin de réfléchir à ce que l'on fait ou de consulter un manuel qui explique comment avancer.

ou

- Lorsqu'il est automatisé : la connaissance des processus, les "étapes à effectuer pour avancer dans le processus" sont intégrées dans l'outil. Elles ne sont pas sujettes à une mauvaise interprétation. Par opposition, former des personnes aux processus peut engendrer des erreurs s'ils n'arrivent pas à se souvenir de tout.

Si vous souhaitez modifier un processus tous les quinze jours, la première méthode ne sera pas applicable : le processus ne deviendra pas une habitude. Vous n'aurez pas le temps de vous y habituer. Il n'y aura donc pas d'amélioration continue ou fréquente d'un processus si vous n'utilisez pas un outil capable, à la fois de guider le personnel tout au long du processus et d'intégrer n'importe quelle modification. De nombreux éditeurs affirment pouvoir le faire. La solution de gestion du cycle de vie des applications (ALM) Polarion® de Siemens Digital Industries Software est le seul outil doté de cette fonctionnalité à avoir été conçu et développé à cet effet, dès le départ.



Leçon 6 : Des plans très bien élaborés

Une des grandes innovations que les méthodologies Agiles ont apportées est liée à la planification. La planification des itérations, si elle est bien exécutée, offre une grande flexibilité. Elle favorise le dialogue entre les développeurs et les parties prenantes du projet et révèle des avancées constantes et tangibles— le point sensible étant bien sûr "si elle est bien exécutée."

Voilà quelques unes des mauvaises interprétations liées à la planification Agile qui peuvent généralement être un obstacle à son adoption et/ou à son succès.

- Agile veut dire "pas de plan."
- Agile veut dire pas d'objectifs clés à atteindre.
- Agile veut dire objectifs flexibles.
- Une itération est un laps de temps qui nous permet de faire quelque chose.
- Une itération est le temps qu'il y a entre deux réunions de revue.
- Une itération ne dure que deux jours.
- Une itération ne peut pas être annulée.
- Agile vous aide à planifier.



Leçon 7 : Se renvoyer la balle

La combinaison des erreurs d'utilisation et des idées reçues des leçons 1 à 6 constitue en réalité une manière de renvoyer la responsabilité et de remettre en question la méthode en elle-même. Personne ne dit jamais : "Nous utilisons mal Agile," mais plutôt : "Agile n'est pas performant."

D'autres exemples :

- "Agile ne peut pas être utilisé dans de grands groupes/projets/entreprises."
- "Agile ne peut pas être utilisé s'il y a des délais à respecter."
- "Agile est inutilisable parce qu'il y a trop de paperasse à faire."
- "Agile ne peut pas être utilisé s'il faut contrôler et surveiller les activités de développement."
- "Agile ne peut pas être utilisé avec nos clients/développeurs/managers."



Passer à Entreprise Agile

Il est vrai que ce livre blanc hyperbolise certains comportements et pratiques qui ont freiné la mise en place d'Agile ces 15 dernières années. Agile est entré dans les mœurs depuis un certain temps déjà et les équipes de développement ont appris et progressé au fil des projets. On peut être tenté de considérer que tout ce qui vient d'être dit "n'est pas fait pour nous," ou que ça appartient au passé.

Il existe un risque qui serait de ne plus voir certains comportements ou conceptions mentionnés ci-dessus, ou bien de s'y être habitué, ou encore, de se contenter de les accepter. Et il faut bien admettre que, si le déploiement des méthodes Agiles qu'on a eu à faire jusqu'à présent sur son projet a été un succès, on peut être amené à minimiser ce risque.

Les cinq conseils pour passer à Entreprise Agile

1. Posez-vous la question du passage à Entreprise Agile. Faites-le seulement si vous êtes satisfait de l'adoption Agile déjà en place et que vous avez besoin d'une solution Agile plus globale dans votre organisation.

Ne le faites pas juste parce que vous n'êtes pas satisfait de la solution Agile que vous avez en place, ou juste parce que vous pensez que la solution Entreprise Agile résoudra les problèmes que vous rencontrez au niveau équipes/projets.

2. Si vous pensez que votre organisation n'est pas adaptée à Agile au niveau équipes/projets, elle ne le sera pas non plus pour la solution Entreprise Agile. Peut-être qu'Entreprise Agile n'est pas faite pour vous, si vous pensez que :

- "Utiliser des méthodes Agile va transformer notre Entreprise à processus séquentiels et fera de nous une Entreprise Agile."
- "Nous ne pouvons pas utiliser Agile (à l'échelle d'une équipe), car nous sommes trop grands. On a qu'à passer à Entreprise Agile."

3. Ne pensez pas que passer à Entreprise Agile c'est de l'administration pour laisser les équipes Agiles en place, ou que c'est fait pour aider les organisations non Agiles à avoir un meilleur contrôle, ou à obtenir de leurs équipes Agiles qu'elles produisent une documentation de qualité avec des objectifs précis. Agile est avant tout un état d'esprit. Ce qui fait d'Entreprise Agile un état d'esprit à l'échelle de l'entreprise.

4. Utilisez une approche incrémentale. Il y a deux manières de passer à Entreprise Agile : l'approche "gig-bang", ou l'approche incrémentale avec des améliorations planifiées dans le temps. Si vous faites quelques recherches, vous verrez rapidement que l'approche "big-bang" ne fonctionne pas. Ceci s'est avéré exact pour le développement du logiciel Polarion : l'équipe s'est engagée dans le développement Agile dès 2008. Huit ans plus tard, elle continue à approuver de nouvelles pratiques et à piloter le processus – passant progressivement à Entreprise Agile. Dans l'article InfoQ "Seven Sins of Scrum and other Agile Antipatterns"¹, le concept de l'approche incrémentale est clairement défini comme recommandation finale à l'intention des personnes favorables à Agile :

- Utilisez des retours d'expériences
- Apportez des améliorations au fur et à mesure
- Traitez un ou deux sujets à la fois
- Faites-vous accompagner si nécessaire

5. Enfin et surtout : utilisez le bon outil. Si l'utilisation du mauvais outil pose problème dans Agile, alors ce sera un véritable cauchemar si vous vous tournez vers Entreprise Agile. Les processus sont bien plus complexes que ceux d'Agile. C'est évident : ils impliquent beaucoup plus de personnes dans l'organisation et concernent beaucoup plus d'activités que le "simple" développement de logiciels.

Pour adopter Entreprise Agile, il faut une approche incrémentale. Le succès sera basé sur des améliorations fréquentes ou continues du processus.

L'adoption et l'utilisation de l'Entreprise Agile nécessite un ensemble d'outils avec certaines fonctionnalités :

- Couverture de plusieurs disciplines
- Prise en charge incrémentale des pratiques et des processus
- Intégration de la connaissance des processus et guidage des utilisateurs tout au long de ce dernier
- Contribution à la mesure de la qualité du processus
- Ouverture pour embrasser facilement les améliorations du processus

¹ <https://www.infoq.com/news/2016/03/agileindia-7sins-scrum/>

Siemens Digital Industries Software

Siège social

Granite Park One
5800 Granite Parkway
Suite 600
Plano, TX 75024
USA
+1 972 987 3000

Amériques

Granite Park One
5800 Granite Parkway
Suite 600
Plano, TX 75024
USA
+1 314 264 8499

Europe

Stephenson House
Sir William Siemens Square
Frimley, Camberley
Surrey, GU16 8QD, Royaume-Uni
+44 (0) 1276 413200

Asie-Pacifique

Suites 4301-4302, 43/F
AIA Kowloon Tower, Landmark East
100 How Ming Street
Kwun Tong, Kowloon
Hong Kong
+852 2230 3308

À propos de Siemens Digital Industries Software

Filiale de Siemens Digital Industries, Siemens Digital Industries Software est un fournisseur leader mondial de solutions logicielles qui pilote la transformation digitale de l'industrie, en créant de nouvelles opportunités pour permettre aux fabricants d'innover. Avec un siège social aux États-Unis à Plano (Texas) et plus de 140 000 clients à travers le monde, nous travaillons avec des entreprises de toutes les tailles pour changer la manière dont les idées prennent vie, la manière dont les produits sont fabriqués et la manière dont les produits et biens en opération sont utilisés et compris. Pour en savoir plus sur nos produits et services, visitez [siemens.com/software](https://www.siemens.com/software) ou suivez-nous sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Facebook](#) et [Instagram](#).

Siemens Digital Industries Software - Where today meets Tomorrow

www.siemens.com/plm

© 2017 Siemens Digital Industries Software Inc., Siemens, le logo Siemens et SIMATIC IT sont des marques déposées de Siemens AG. Camstar, D-Cubed, Femap, Fibersim, Geolus, I-deas, JT, NX, Omneo, Parasolid, Solid Edge, Syncrofit, Teamcenter et Tecnomatix sont des marques déposées ou des marques commerciales déposées de Siemens Product Lifecycle Management Software Inc. ou de ses filiales aux États-Unis ou dans d'autres pays. Excel est une marque ou une marque déposée de Microsoft Corporation. Les autres marques commerciales, marques déposées ou marques de service sont toutes la propriété de leurs détenteurs respectifs.

58112-81134-A8-FR 11/19 LOC