

# Un géant peut-il être Agile ?

## Retour d'expérience en contexte industriel

Orange Labs

Elodie Descharmes  
Emmanuel Gué

**Printemps Agile de Caen 20/03/2014**



Et tout d'abord un grand merci à nos sponsors !



# Ordre du jour

1. Bonjour !
2. Gestion de projet industriels et Agilité (où est-ce que ça coince ?)
1. En pratique, quelques idées et conseils

# Qui sommes-nous ?



## ■ Elodie



- Chef de projet
  - Recherche, anticipation, développement...
  - Corporate, partenariat, collaboratif...
- Product Owner débutant



## ■ Emmanuel



- Scrum Master
  - Responsable développement applications mobiles
  - Déploiement IOS, Android, France et corporate
- vers le Coaching Agile

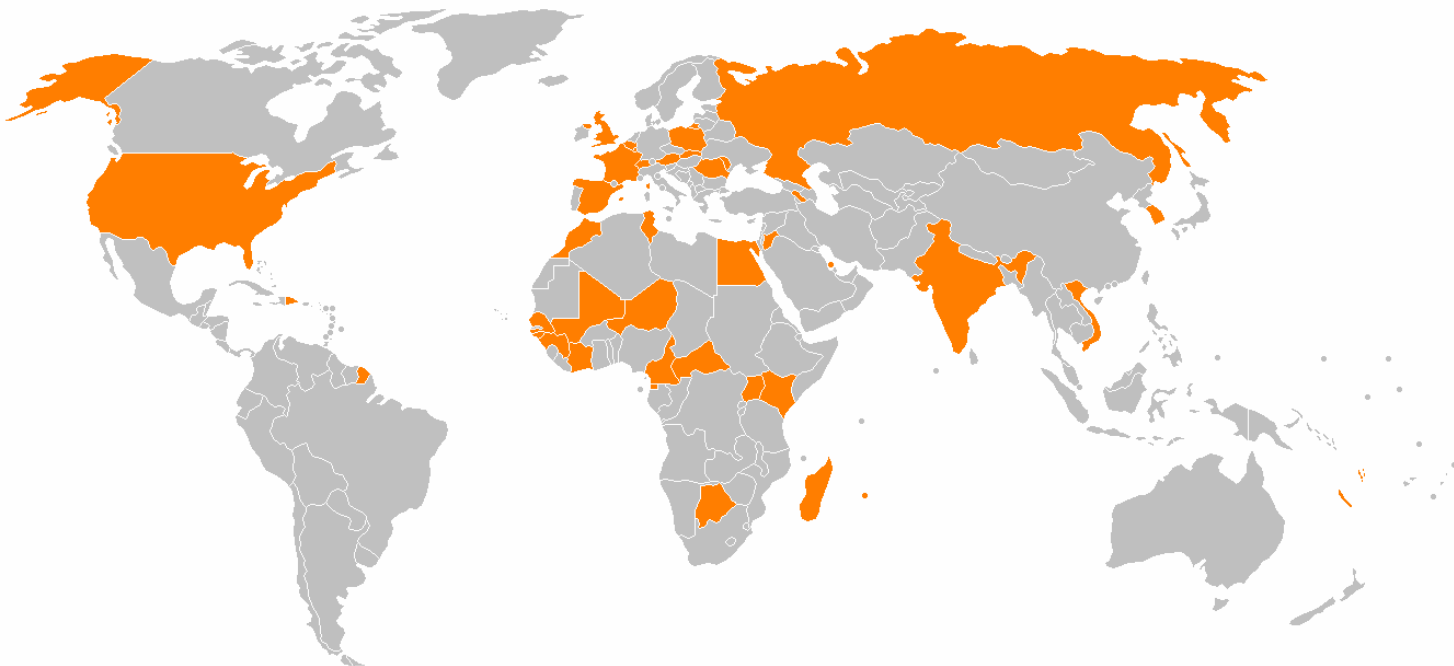


# Notre terrain de jeu

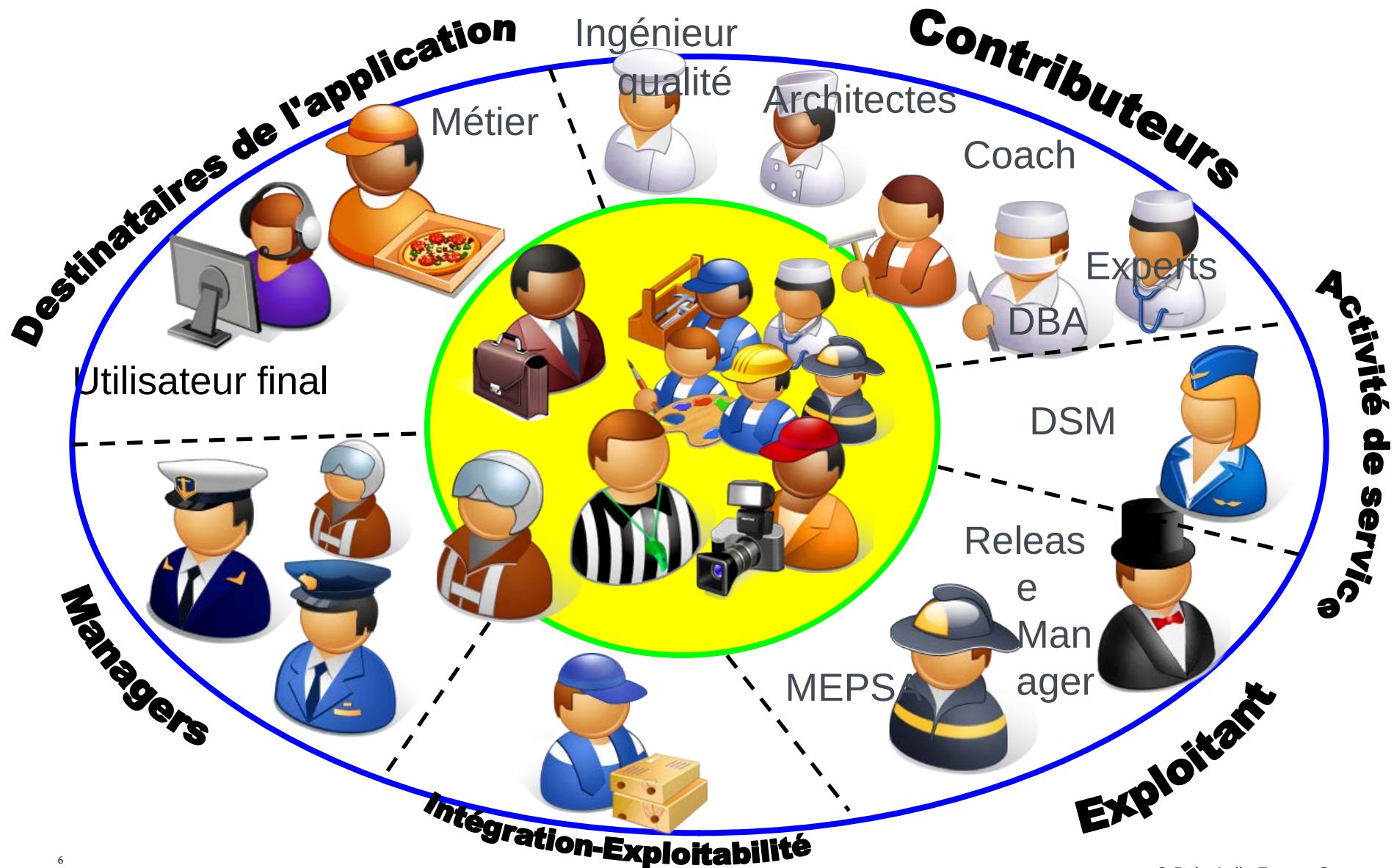


- Orange

- 236,3 millions de clients (au 31/12/2013)
- 170 000 salariés (au 31/12/2011)
- 7000 points de ventes



# Une organisation projet chez Orange



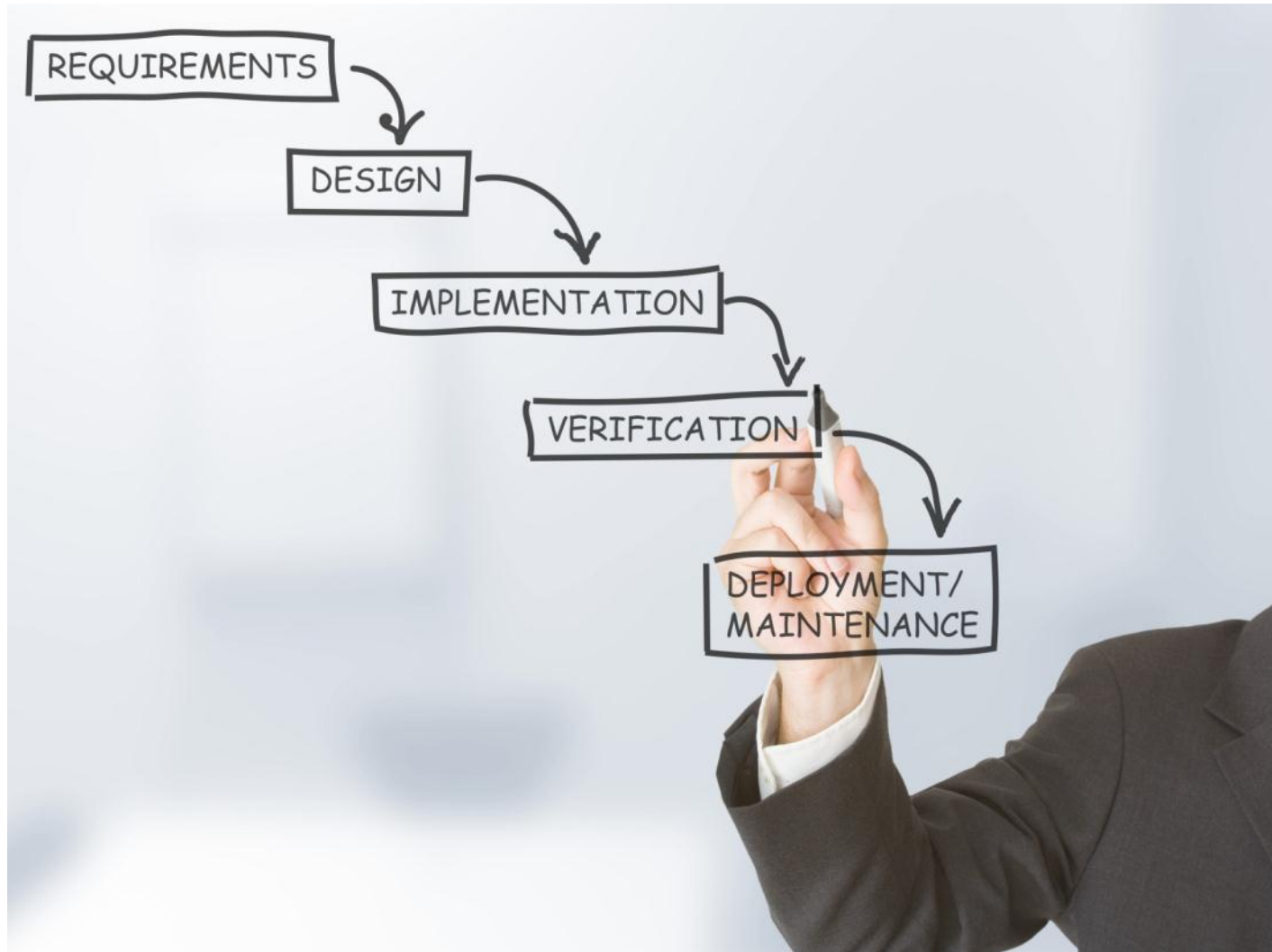
# Gestion de projet industriels et Agilité

Où est-ce que ça coince ?





## Projet « en cascade »







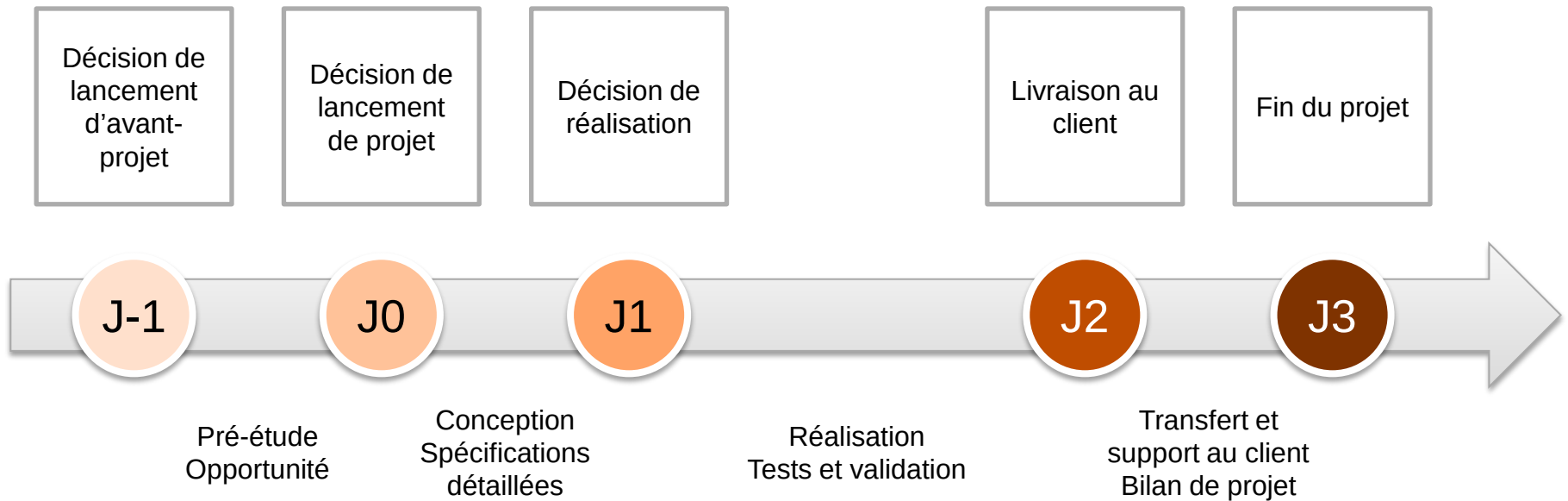
# Projet « en cascade »

Ou est-ce que ça « coince » ?





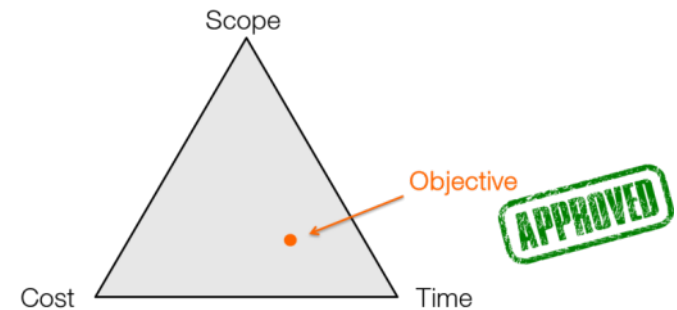
# Projet « jalonné »



Chaque jalon décisionnel valide le QCD du projet

- Q : Qualité globale du projet, y compris le périmètre fonctionnel
- C : Coût, le budget du projet
- D : Délais : le planning du projet

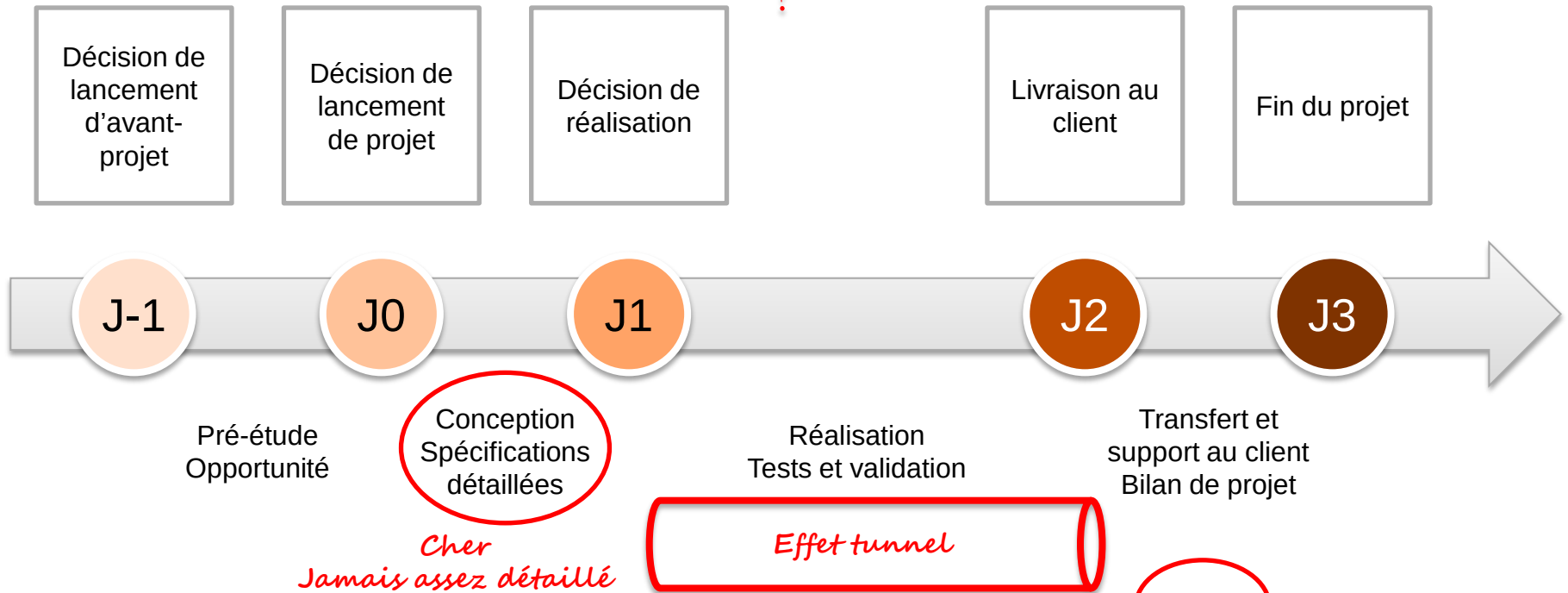
→ Permet d'avoir une approbation formelle du client sur le réalisé et le prévu à chaque étape clé du projet





# Projet « jalonné »

Où est-ce que ça « coince » ?



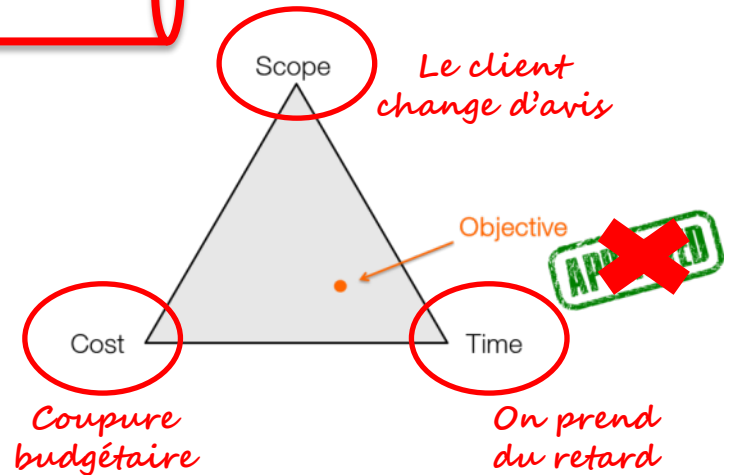
Chaque jalon décisionnel valide le QCD du projet

- Q : Qualité globale du projet, y compris le périmètre fonctionnel
- C : Coût, le budget du projet
- D : Délais : le planning du projet

→ Mode de fonctionnement valable

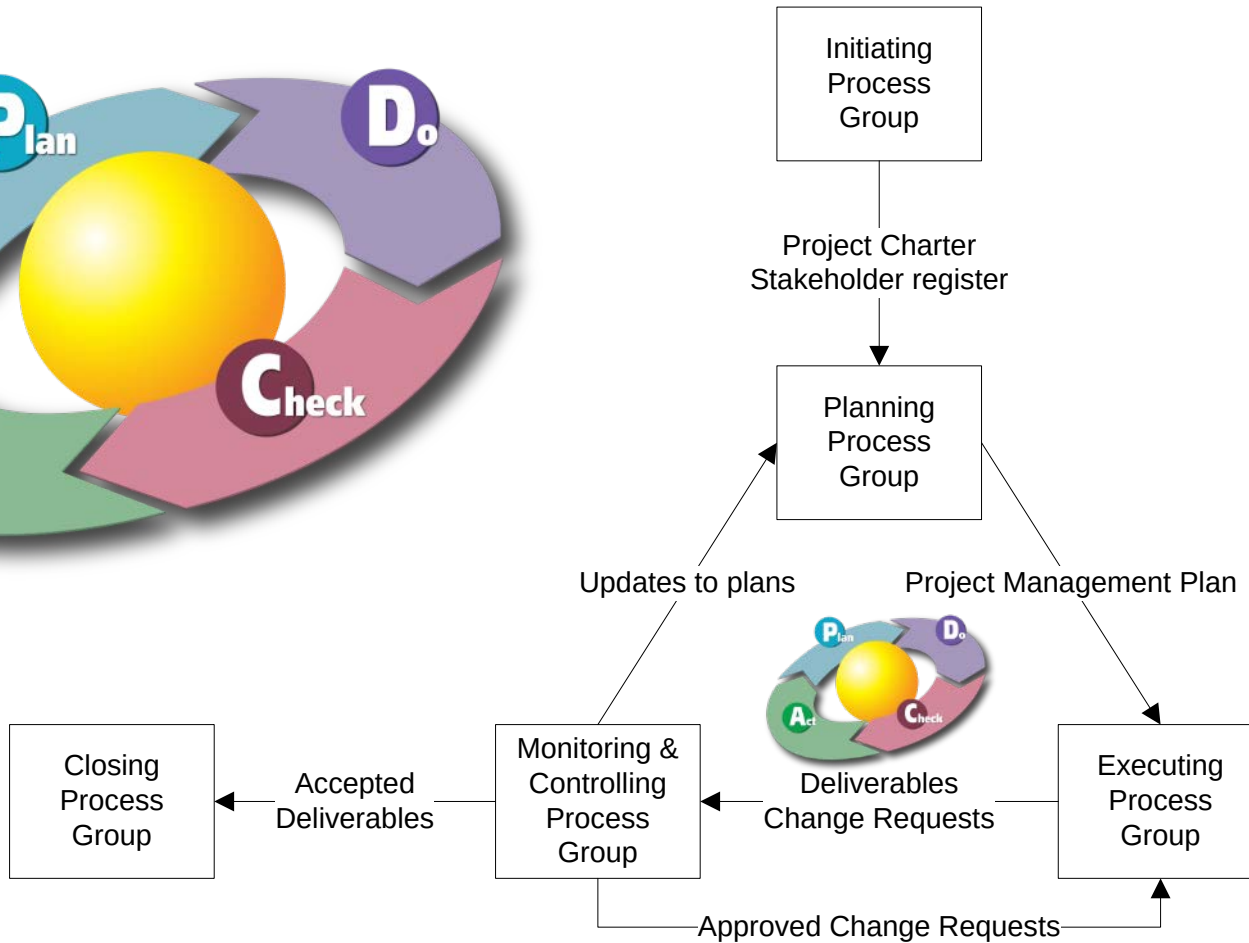
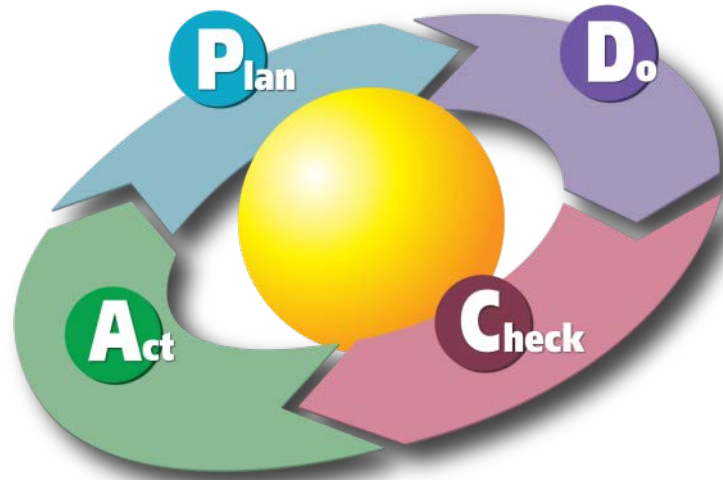
- si on sait et que l'on peut décrire EXACTEMENT ce que l'on veut
- si aucun élément extérieur ne vient perturber la réalisation du projet

Mais quel projet évolue sans interactions et changements ?



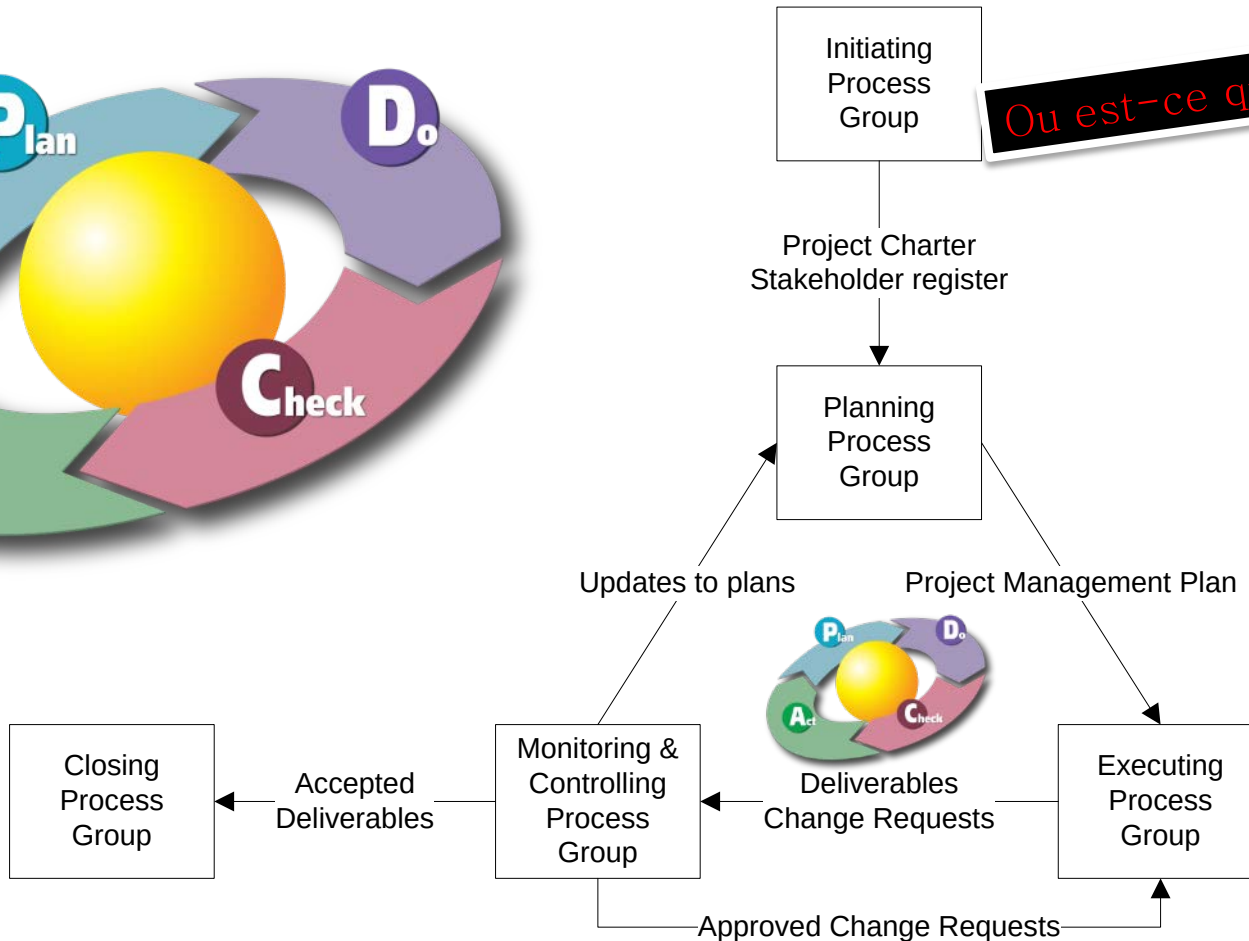
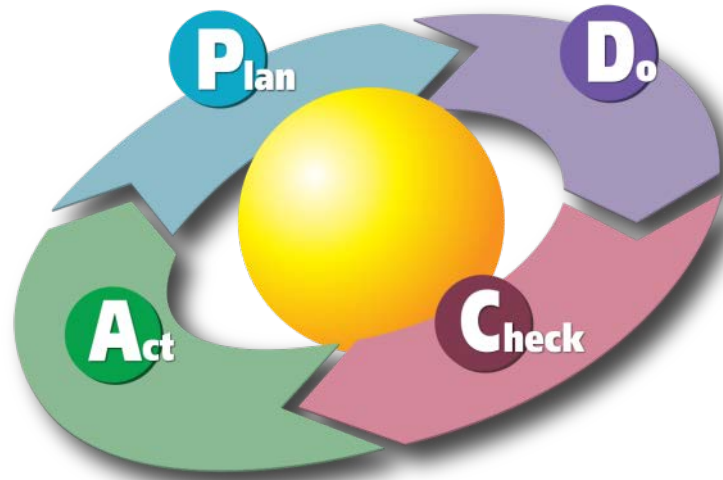


# Projet avec gestion du changement





# Projet avec gestion du changement

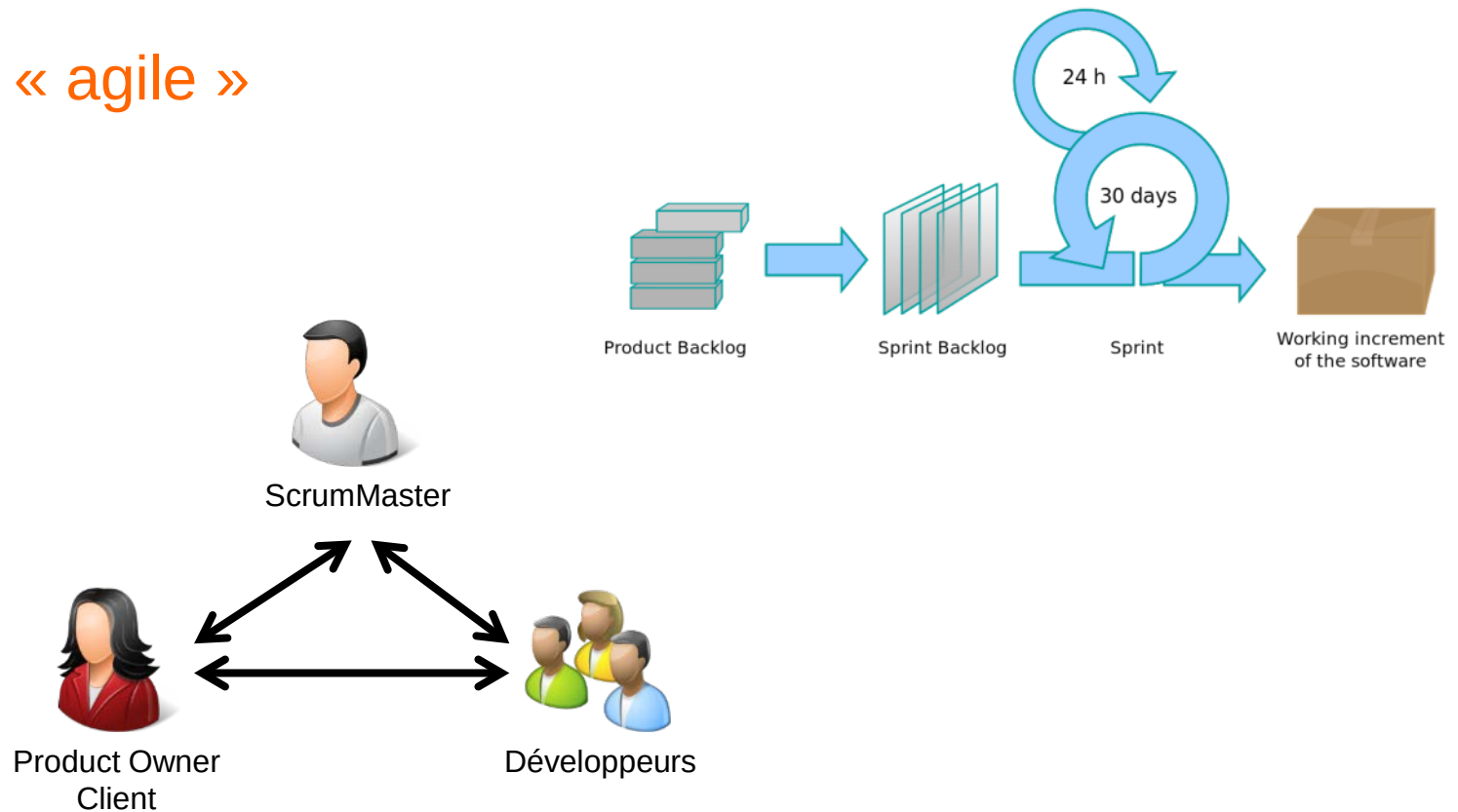


Ou est-ce que ça « coince »

*Toutes les demandes de changement impactant le projet doivent être validées par les « interlocuteurs clés », concrètement lors d'un jalons ou d'un comité de pilotage. Le process peut être très lourd !*



# Projet « agile »



**Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils

**Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive

**La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle

**L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan

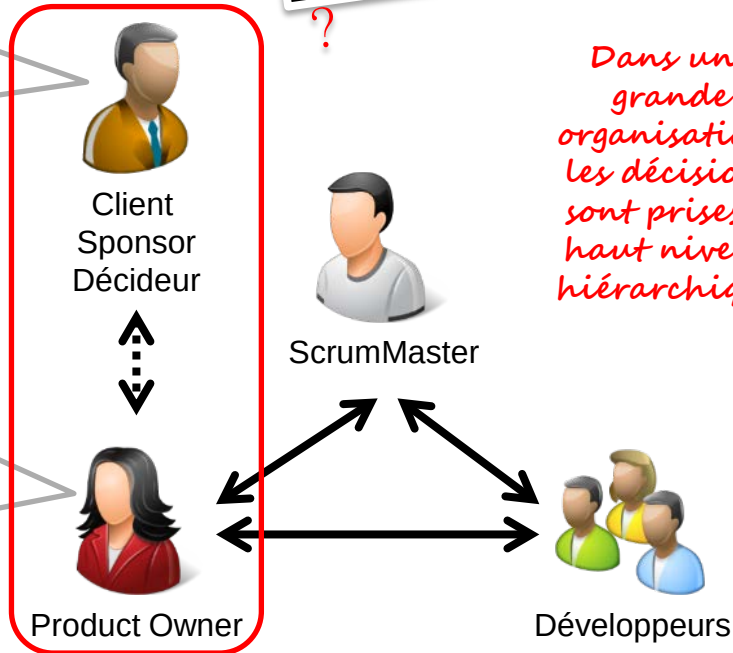


## Projet « agile »

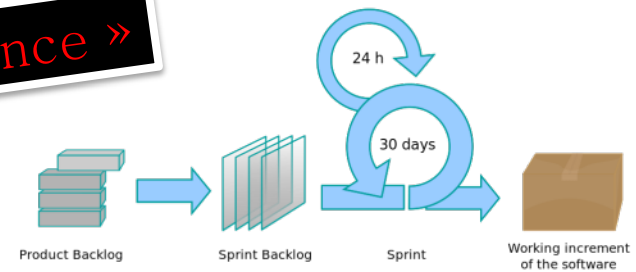
Ou est-ce que ça « coince » ?

Je décide,  
mais je ne  
suis pas  
disponible

Je suis  
disponible,  
mais je ne  
suis pas  
légitime



Dans une  
grande  
organisation,  
les décisions  
sont prises à  
haut niveau  
hiérarchique



**Les individus et leurs interactions** plus que les processus et les outils

*Les processus doivent être respectés (pour garantir le reporting, la capitalisation...)*

**Des logiciels opérationnels** plus qu'une documentation exhaustive

*La documentation est obligatoire (pour l'évolutivité et la pérennité des applications)*

**La collaboration avec les clients** plus que la négociation contractuelle

*Le client légitime est loin du projet*

**L'adaptation au changement** plus que le suivi d'un plan

*Les plans sont nécessaires à la stratégie d'entreprise*

# En pratique, quelques idées et conseils



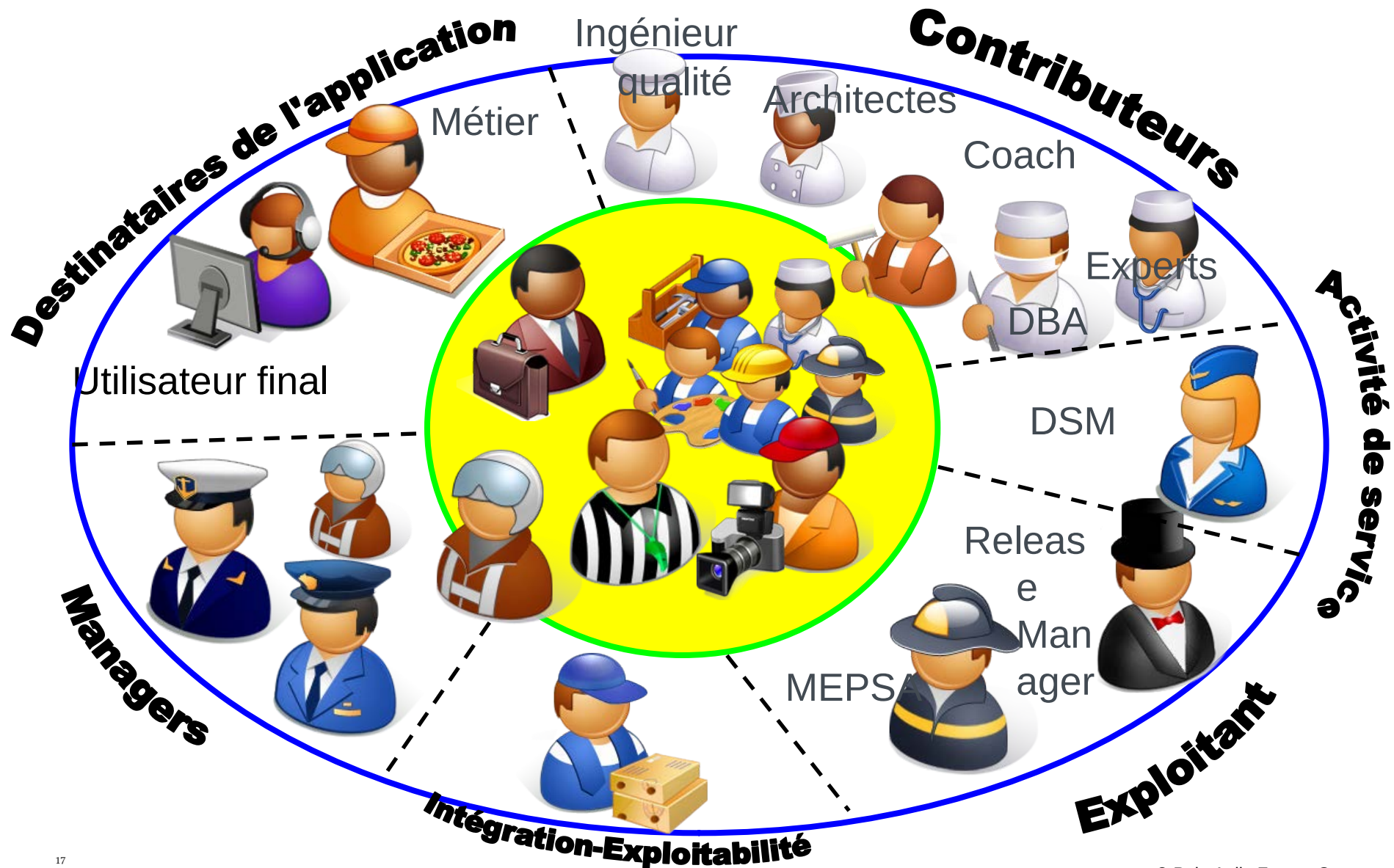
Gestion de projet Agile

Mise en place d'un projet Agile en entreprise

Retour d'expérience de nos... Expérimentations !



# Une organisation projet chez Orange



# Sortir des idées reçues

On a fini, ok,  
mais vous me  
devez encore un  
sprint

Agile moi, oui  
je sais installer  
un APK !

Oui mais là il nous faudrait  
un sprint ce serait pour faire  
une démo au chef : MDD

Quand le plombier me fait ma  
salle de bains, si c'est mal fait et  
pas comme dans le devis, il  
revient !

Je ne paie pas de supplément, je  
ne décale pas la livraison !

L'agilité c'est un  
truc de  
développeurs

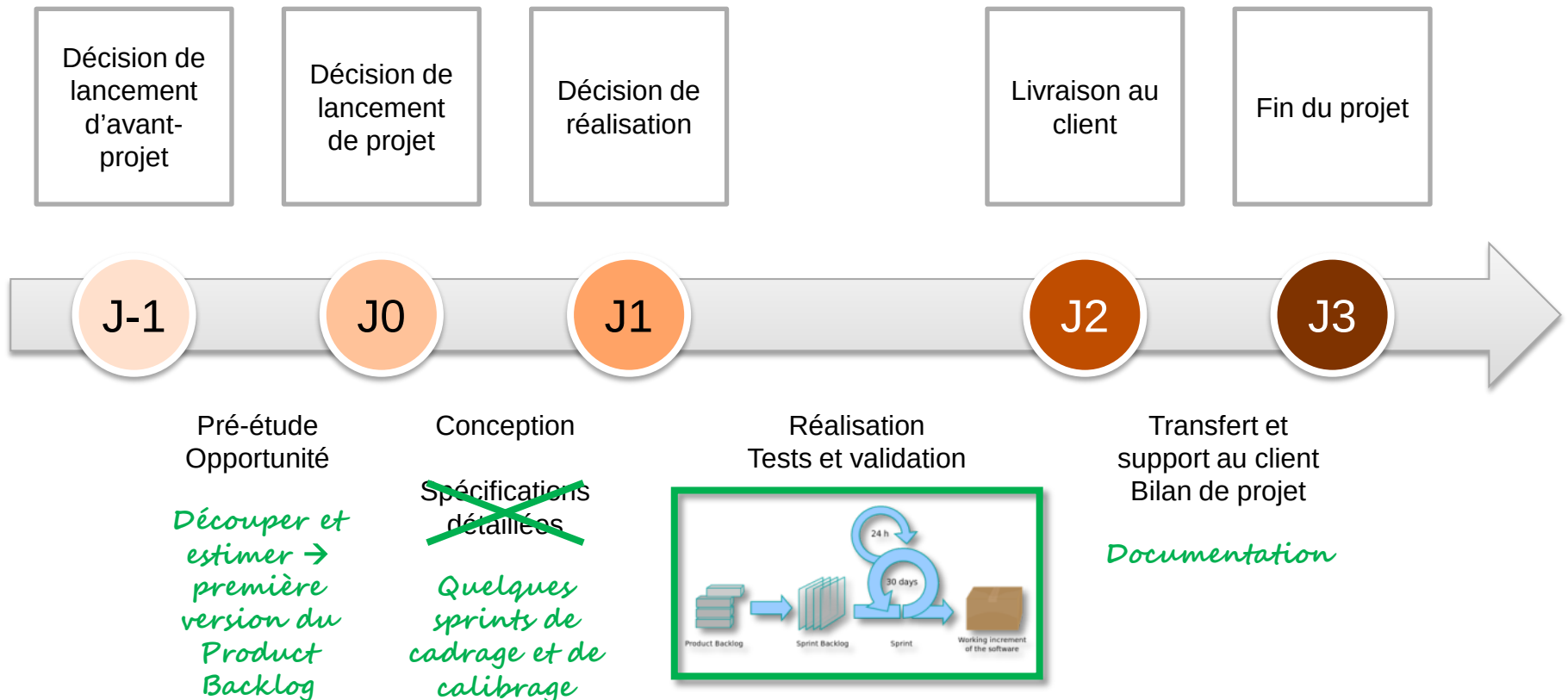
Je connais l'agilité, j'ai  
fait la formation 2j, je suis  
certifié SM (PO), on me l'a  
fait pas, c'est MOI qui  
décide ...

On bosse en  
méthode agile,  
on a des paliers  
de 6 mois.

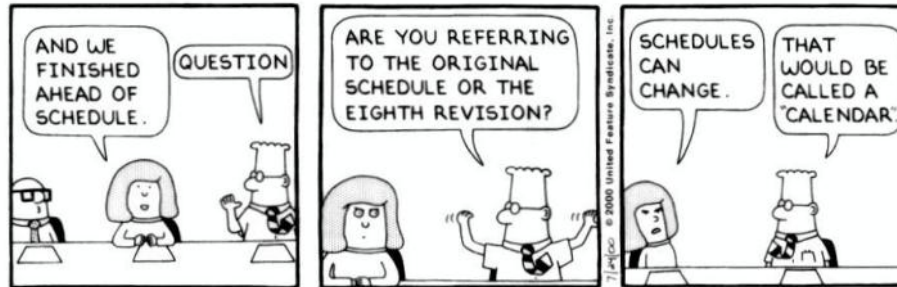
On est super content du  
résultat, c'est top, mais  
faudrait finir les US dont on  
n'a pas vraiment besoin  
sinon je vais me faire  
allumer en jalon on ne  
tiendra pas les engagements  
initiaux.

# Adapter les processus

- Chez Orange, le processus projet officiel est de type « jalonné »  
→ adapter la définition des jalons



# Adapter la gestion du changement



Nota Bene : le PMI propose une gestion « hiérarchisée » des exigences et du changement dans le cadre du « **program management** » ... une piste à creuser ?

- Définir deux niveaux d'exigences pour le projet
  - Exigences macros, visibilité niveau sponsor / commanditaire / hiérarchie...
  - Exigences micros, visibilité Product Owner
- Définir deux types de « changements »
  - *Changements Agiles*
    - Pas ou peu d'impact sur le QCD
      - Qualité & fonctionnalités : pas de remise en cause des exigences macro
      - Coût : pas ou peu d'impact sur le budget global (définir une marge de tolérance)
      - Délais : pas ou peu d'impact sur le planning global (définir une marge de tolérance)
  - *Changements Projets*
    - Impact significatif sur le QCD

Changements gérés par la méthode Agile

Changements gérés en jalon décisionnel ou comité de pilotage

# Définir des marges de manœuvres



## Trade-off matrix confirmée

(matrice des compromis)

|             | Fixe | Ferme | Pourrait changer | Changera sûrement |
|-------------|------|-------|------------------|-------------------|
| Qualité     |      | ✓     |                  |                   |
| Budget      |      |       |                  | ✓                 |
| Délai       | ✓    |       |                  |                   |
| Fonctionnel |      |       | ✓                |                   |

# Bien se lancer

- Lors d'une rencontre physique
  - Kick-off projet
  - Arrivée de nouveaux interlocuteurs
- Aménager du temps
  - Découvrir l'agilité (jeux, initiations)
  - Partager la vision du projet
- Rétrospective de la journée

Une des clés du succès est que l'équipe projet ait envie d'aller vers l'agilité

## CHECKLIST

|                        |                                     |
|------------------------|-------------------------------------|
| Se rencontrer          | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Partager les attentes  | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Définir les règles     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Pourquoi on joue       | <input type="checkbox"/>            |
| S'initier à l'agilité  | <input type="checkbox"/>            |
| Parler le même langage | <input type="checkbox"/>            |
| Climat de confiance    | <input type="checkbox"/>            |



# Une première étape vers la priorisation : le backlog

- La formalisation

- Inexistante
- Expression de besoin, cahier des charges
- Essentiellement marketing décrit rarement l'usage

- Priorisations

- P0 / P1 / P2
- Presque tout / une ou deux fonctionnalités / presque rien ou les fonctions que l'on ne sait vraiment pas décrire
- Peu ou pas de notion d'ergonomie/design à ce moment là

- Proposition et difficultés rencontrées

- Ordonnancer de 1 à n
- Travailler sur des macro stories (epic) et macro estimations
- Poser des questions et commencer à décrire raconter l'expérience client (session d'inceptions, brainstorming, personnas)
- ATTENTION ressources de développements rares / 50 % des fonctionnalités non utilisées\*.





# Expérimenter : le sprint 0

- Permet de démarrer sur de bons rails.
- Première itération pour éprouver le processus
  - Est-ce que l'on peut réaliser un cycle complet ensemble ?
  - Est-ce que chacun est à l'aise dans son rôle ?
  - Limiter la durée (1 semaine suffit)
  - Co-définir des choses très simples à implémenter dans les premiers items du backlog
  - Les estimer et les planifier
  - Mettre en place les rituels (planning, daily, démo, rétro)
- Objectifs
  - Identifier les éventuels obstacles
  - Introspection pour amélioration continue
- Ne pas démarrer le sprint 0 si on ne se sent pas prêt.





# Rétrospectives

- Exercice difficile !
  - Souvent vite abandonné ou disparaît faute de temps
  - Difficile, on parle de soit et des autres !
  - « Pas grave si on ne le fait pas à ce sprint »
- Pour une bonne rétro
  - Ce n'est pas un lieu de règlement de compte
  - Rester sur des faits
  - Ce qui s'est bien passé / ce qu'il faut abandonner / ce que l'on pourrait améliorer
- Soyez créatifs, abusez du jeu !



# Ce que l'agilité peut apporter à la gestion de projet

- Pourquoi un Chef de projet devrait-il se former à l'Agilité ?

- Visual project Management
  - Les post-its ne sont pas réservés au Scrum Board !



- Gamification



A bright sun is positioned in the upper right quadrant of the image, creating a strong lens flare effect with multiple rays of light extending across the sky. The sky is a deep blue, and there are several white clouds visible, particularly near the bottom and right edges. The word "merci" is written in a bold, orange, sans-serif font on the left side of the image.

merci

relax – nothing is under control