GESTION DE PROJETS

DEVENEZ PERFORMANT, PASSEZ EN **MODE AGILE**

Vous voulez accélérer la mise sur le marché de vos nouveaux produits, responsabiliser vos équipes et être sûr de satisfaire vos clients ? Changez vos habitudes et adoptez **la méthode Scrum.**

PAR **KARINE HENDRIKS**

Lorsqu'ils ont découvert la molécule qui allait devenir le Viagra, les chercheurs des laboratoires Pfizer travaillaient en réalité sur un traitement contre… l'angine de poitrine. Depuis, la pilule contre l'impuissance a été utilisée par plus de 37 millions de patients, dont 1 million en France. Cette capacité à saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent et à faire preuve de réactivité et de souplesse sans chercher à s'accrocher coûte que coûte à un principe de départ, tel est l'état d'esprit de l'approche «agile».

D'abord conçue pour le développement des logiciels, cette démarche a été théorisée dans le *Manifeste agile,* dont sont issues plusieurs méthodes. La plus utilisée, qui nous servira ici de fil conducteur, tire son nom du terme de rugby anglais *scrum,* qui signifie «mêlée» en français. Les atouts de ce type de démarche ? Favoriser le respect des budgets, accélérer le délai de mise sur le marché et fournir au client un produit parfaitement adapté à ses besoins. Voici, en quatre points, comment se placer dans une démarche de gestion de projet de type Scrum.

DES ÉTAPES D'UN MOIS AU MAXIMUM

Dans une optique agile, il est contre-productif de planifier dans le détail le développement d'un produit. «C'est comme si vous deviez faire Paris-Narbonne en voiture par les petites routes et que vous vouliez définir chaque village • • •

LE *SCRUM MASTER* S'ASSURE QUE TOUTE L'ÉQUIPE POUSSE DANS LA MÊME DIRECTION

... traversé, chaque rue empruntée, avec les heures de passage, la consommation d'essence, les kilomètres parcourus... explique Florent Lothon, coach agile et fondateur du site L'Agiliste. Or les imprévus auxquels vous aurez à faire face rendront ce plan obsolète. Au final, vous aurez perdu un temps fou à l'établir et vous éprouverez d'autant plus de frustration de ne pouvoir l'appliquer à la lettre.»

Les méthodes agiles proposent donc de fixer rapidement un objectif final, d'estimer le temps et le budget nécessaires pour y parvenir, puis de découper le projet en étapes (appelées «sprints» dans Scrum), chacune d'elles ayant une durée de une à quatre semaines au maximum. But visé : se mettre au travail dès que possible afin d'obtenir rapidement un premier résultat concret, puisque chaque étape s'apparente à un miniprojet, avec un objectif intermédiaire à la clé. Le nombre de sprints et les fonctionnalités à développer sont prévus à l'avance (douze étapes de deux semaines pour un projet de six mois, par exemple).

UNE ÉQUIPE ORGANISÉE ET **IMPLIQUÉE**

Traditionnellement, lorsqu'un projet est lancé, les différents métiers interviennent de manière séquentielle, les uns après les autres. L'équipe agile, elle, est transversale et s'engage de manière collégiale sur les objectifs à tenir à chaque étape : lors de la réunion de planification de sprint (*sprint planning meeting*), chacun estime ainsi quel volume de tâches il peut prendre en charge. Exit donc le chef de projet qui affecte les rôles aux exécutants. «Il y a une délégation de responsabilité, confirme Véronique Messager, auteure de *Coacher une équipe agile* (Eyrolles). Le chef de projet devient un animateur de l'équipe.»

Cette organisation ne signifie pas que chacun fait ce qu'il veut. Un *scrum master* est d'ailleurs chargé de la bonne application de la méthode : ce «maître de la mêlée» contrôle que toute l'équipe pousse bien dans la même direction. Un des éléments lui permettant de s'en assurer est la tenue quotidienne d'une brève réunion (le *stand-up meeting*) : pendant quinze minutes au maximum, chacun fait le point sur ce qui a été réalisé lors de la journée précédente, parle de celle à venir, des éventuels points de blocage et de la façon de les résoudre. Autres éléments de contrôle : des tableaux de bord divisés en trois colonnes (à faire, en cours de réalisation, réalisé) afin de mieux visualiser l'avancement du projet ; la revue de sprint, qui intervient à la fin de chaque sprint et permet de valider en équipe ce qui a été livré ; et, enfin, la rétrospective de sprint, dont l'objectif est d'identifier les erreurs commises et les éléments susceptibles de faire progresser l'équipe à l'avenir.

UNE ADAPTATION **PERMANENTE**

Le mode de fonctionnement agile a un atout de taille : il permet d'effectuer des modifications sur le projet au fil de l'eau (par exemple, introduire une nouvelle fonctionnalité ou en supprimer). Ces ajustements s'effectuent cependant dans un cadre précis : en effet, il est impossible de toucher à la durée et au périmètre (l'objectif) d'un sprint en cours. «L'équipe s'est engagée sur un résultat : le modifier ferait courir le risque qu'elle n'aboutisse à rien», explique Véronique Messager. La modification souhaitée pourra en revanche être intégrée au sprint suivant, à condition que le client soit d'accord, tout changement pouvant influer sur le produit, son coût et/ou le délai de livraison.

UN CLIENT **PRÉSENT TOUT DU LONG**

Le *product owner* (propriétaire du produit) – qui est le client ou une personne en interne qui le représente – est en effet le troisième pilier de cette méthode. «Dans les approches classiques, le client n'est souvent présent qu'au début et à la fin, ce qui peut conduire à des déceptions. Dans les méthodes agiles, il intervient tout au long du processus», souligne Florent Lothon. Le *product owner* fixe avec l'équipe la durée du projet, hiérarchise ses besoins, détaille les objectifs pour chaque étape et valide à la fin de chaque sprint ce qui a été effectué. «Imaginons que l'on construise une maison, détaille Florent Lothon. En mode traditionnel, on fera les fondations, les murs, le toit, puis on installera l'électricité, la plomberie, et on réalisera les peintures. En mode agile, on demandera au client quelle pièce il souhaite occuper en priorité et on la réalisera de A à Z, en faisant intervenir tous les corps de métiers. Puis on continuera ainsi, pièce après pièce.» ●

ON PEUT ÊTRE AGILE À TOUS LES NIVEAUX

de l'entreprise. Lorsque je suis arrivé chez Oodrive en 2012, après avoir passé vingt-cinq ans chez différents éditeurs de logiciels en France et aux Etats-Unis, l'entreprise faisait face à deux problèmes : des retards de livraison et des défaillances de qualité. Pour les résoudre, j'ai alors proposé de tester la méthode Scrum avec une équipe pilote composée d'une dizaine de développeurs. Il a fallu six mois pour que l'équipe soit rodée, puis quatre mois supplémentaires pour convertir l'ensemble des 90 développeurs. Un an plus tard, les bénéfices sont nets : nous sortons de nouveaux produits tous les mois, que nous mettons au point en deux sprints de quinze jours. Comme notre visibilité est meilleure, les commerciaux peuvent s'engager sur des dates de sortie précises et améliorer la satisfaction client. J'ai aussi incité le pôle innovation et les RH à mettre en place cette approche, avec un planning précis, des tâches priorisées, un bilan quotidien... Eux aussi ont gagné en productivité et en visibilité, tout en améliorant le confort des salariés."

PHOTO : PAULINE MOREAU / OODRIVE

FRÉDÉRIC THOMAS
DIRECTEUR TECHNIQUE D'OODRIVE (SERVICES SÉCURISÉS DE GESTION DE FICHIERS EN LIGNE)