



Agile Project Management

16 – 17 mars 2006

David Gageot & Christophe Addinquin





Du gestionnaire au leader

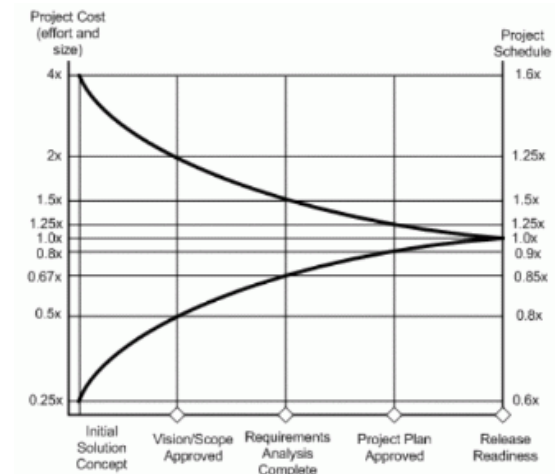
« La logique est l'art de s'enfoncer dans l'erreur avec confiance »

Joseph Wood Krutch

Du gestionnaire au leader

■ Le chef de projet gestionnaire

- Etablissement d'un plan détaillé
- Mise en œuvre du plan → Affectation de ressources
- Contrôle et rectification des écarts
 - Pas de remise en cause des estimations initiales
 - Quelles méthodes de rectification ?

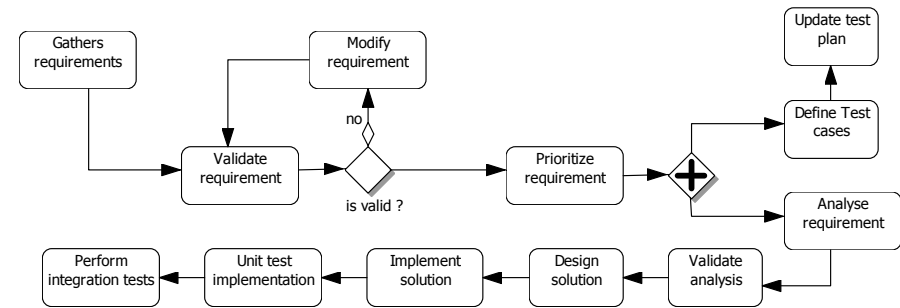


La gestion de projets classique s'assure de la conformité du projet par rapport au plan, non de la bonne adéquation de ce plan.

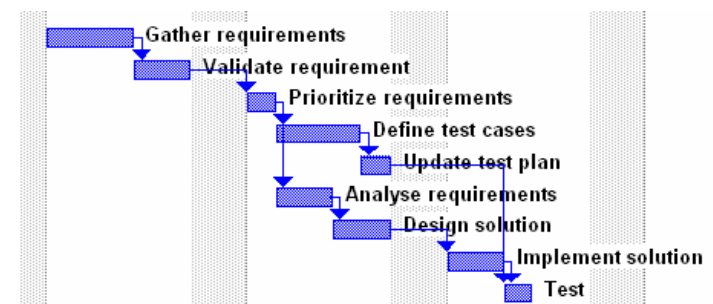
Du gestionnaire au leader

■ Planification par activité

Met en évidence les activités (ou leur absence) au détriment des fonctionnalités



■ Le chef de projet est dépositaire de l'information



Du gestionnaire au leader

■ Le manifeste agile

- Priorité aux hommes et aux interactions
 - Plutôt qu'aux processus et aux outils
- Priorité à la livraison d'un système opérationnel
 - Plutôt qu'à celle d'une documentation exhaustive
- Priorité à la collaboration avec le client
 - Plutôt qu'à une négociation contractuelle
- Priorité à la réactivité par rapport au changement
 - Plutôt qu'à la conformité par rapport au plan

Du gestionnaire au leader

■ Le manager agile

- Il se focalise sur l'objectif final
 - Le déroulement du projet est une suite d'adaptations par rapport à cet objectif
- Il stimule la collaboration au sein de l'équipe
 - Les membres de l'équipe ne sont pas de simples exécutants

Approche classique vs agile

Projet classique



Projet agile

- Etablir et suivre un plan
- Avancement défini par des livrables intermédiaires
- Assignment des tâches
- Solution imposée

- Planifier puis adapter
- Avancement mesuré par la livraison de fonctionnalités
- Prise en charge des tâches
- Solution émergente



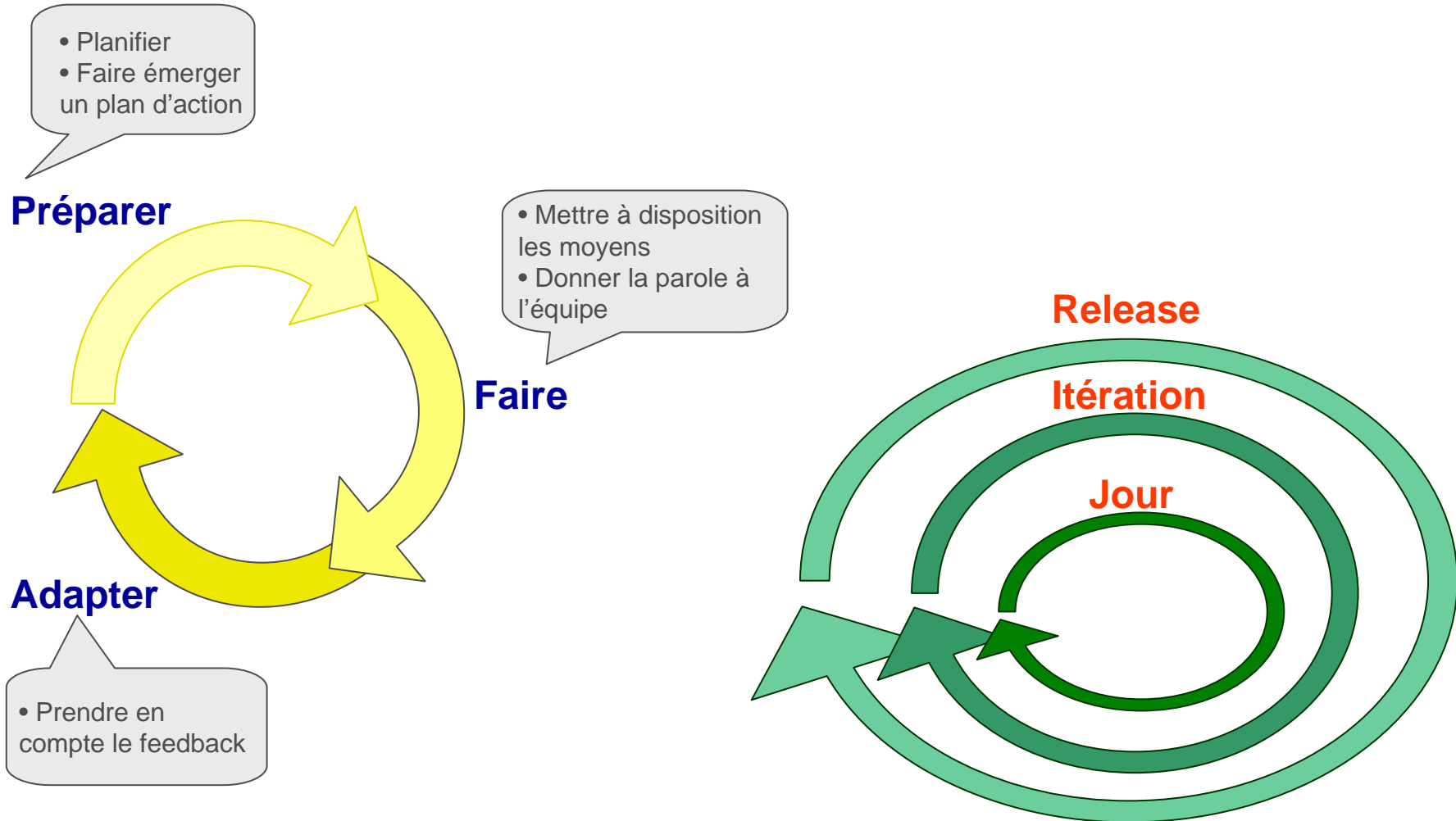


Donner le Rythme au projet

« Je ne pense pas que les idées les plus prometteuses soient à venir. Elles sont déjà là et le sont depuis des années, mais ne sont pas utilisées convenablement »

David Parnas

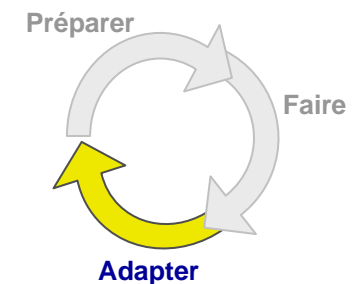
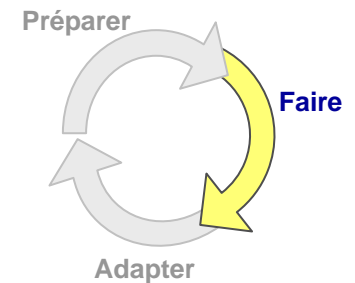
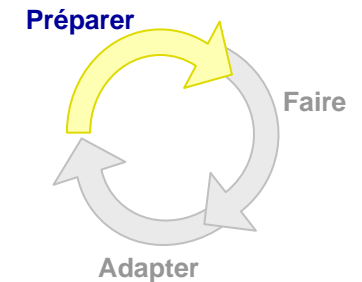
Donner le rythme au projet



Donner le rythme au projet

■ Le rythme de l'itération

- Planifier
 - Sélectionner les fonctionnalités de l'itération
 - Décomposer les fonctionnalités en tâches
 - *Le manager agile est leader et facilitateur*
- Dérouler l'itération
 - Les tâches sont « tirées », prises en charge
 - Le manager agile préserve la vélocité de l'équipe
 - L'avancement est visible de tous
 - *Le manager agile se fait serviteur*
- Réflexions et adaptations
 - Réflexion sur les propriétés agiles
 - Adaptation des pratiques
 - Feedback sur le produit
 - *Le manager agile est facilitateur*



Donner le rythme au projet

■ Le rythme journalier

- Le meeting journalier
 - Feedback du jour précédant
 - Partage et resynchronisation de l'équipe
- Pas de fenêtres brisées
 - Le manager agile est garant de l'intégration continue, mais la responsabilité en est partagée
 - Réparer précède toujours les nouvelles fonctionnalités
- Accepter la responsabilité des tâches
 - Non au micro-management
 - Les membres de l'équipe prennent la responsabilité et sont investis de l'autonomie nécessaire



Porter la vision

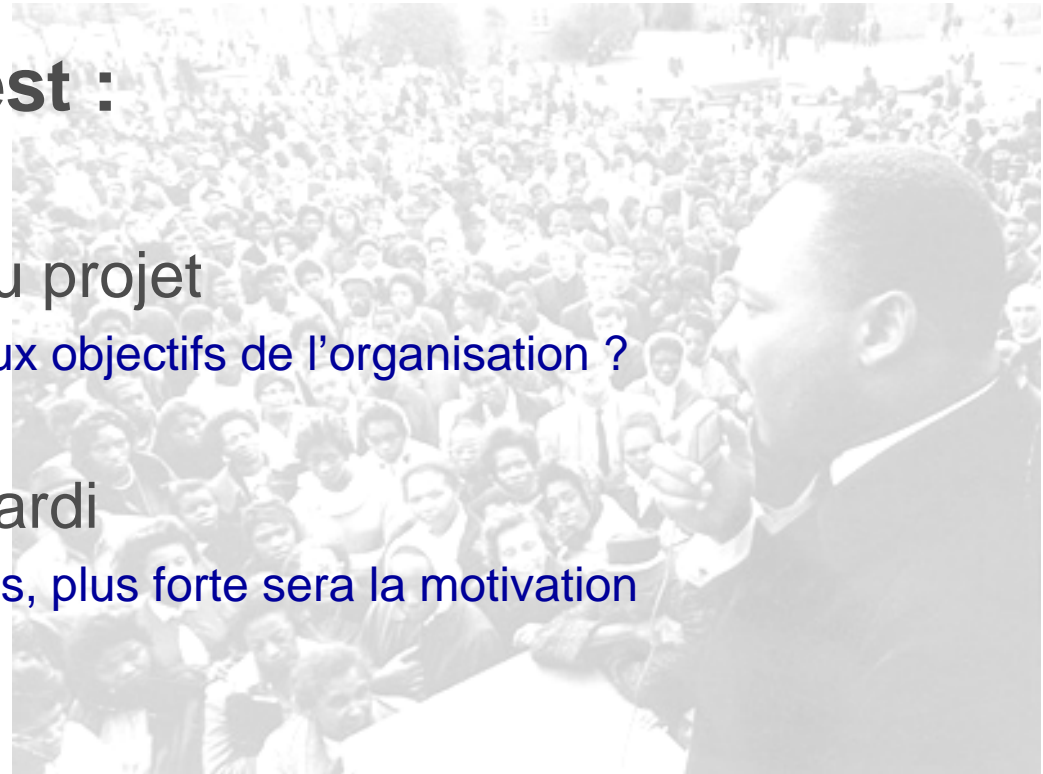
« I have a dream... »

Martin Luther King

La vision Projet

■ Une vision projet c'est :

- Déterminer l'objectif du projet
 - Comment contribue-t-il aux objectifs de l'organisation ?
- Proposer un objectif hardi
 - Plus haut sont les attentes, plus forte sera la motivation
- Partager les attentes
 - L'utilisateur doit s'approprier cette vision et s'assurer qu'elle couvre ses attentes



La vision de l'équipe

■ Une vision d'équipe c'est :

- Partager les attentes
 - Comment désirons-nous travailler ensemble ?
 - Quel est notre engagement en tant qu'équipe ?
- Partager les valeurs
- Etablir les aspirations individuelles
 - Qu'est-ce que le projet peut vous apporter ?
 - Que pouvez-vous apporter au projet ?



La vision du produit

■ La « vision box »

- Construire une image mentale
 - Embrasser l'essence du système en s'appuyant sur quelques concepts simples
 - S'aider de métaphores





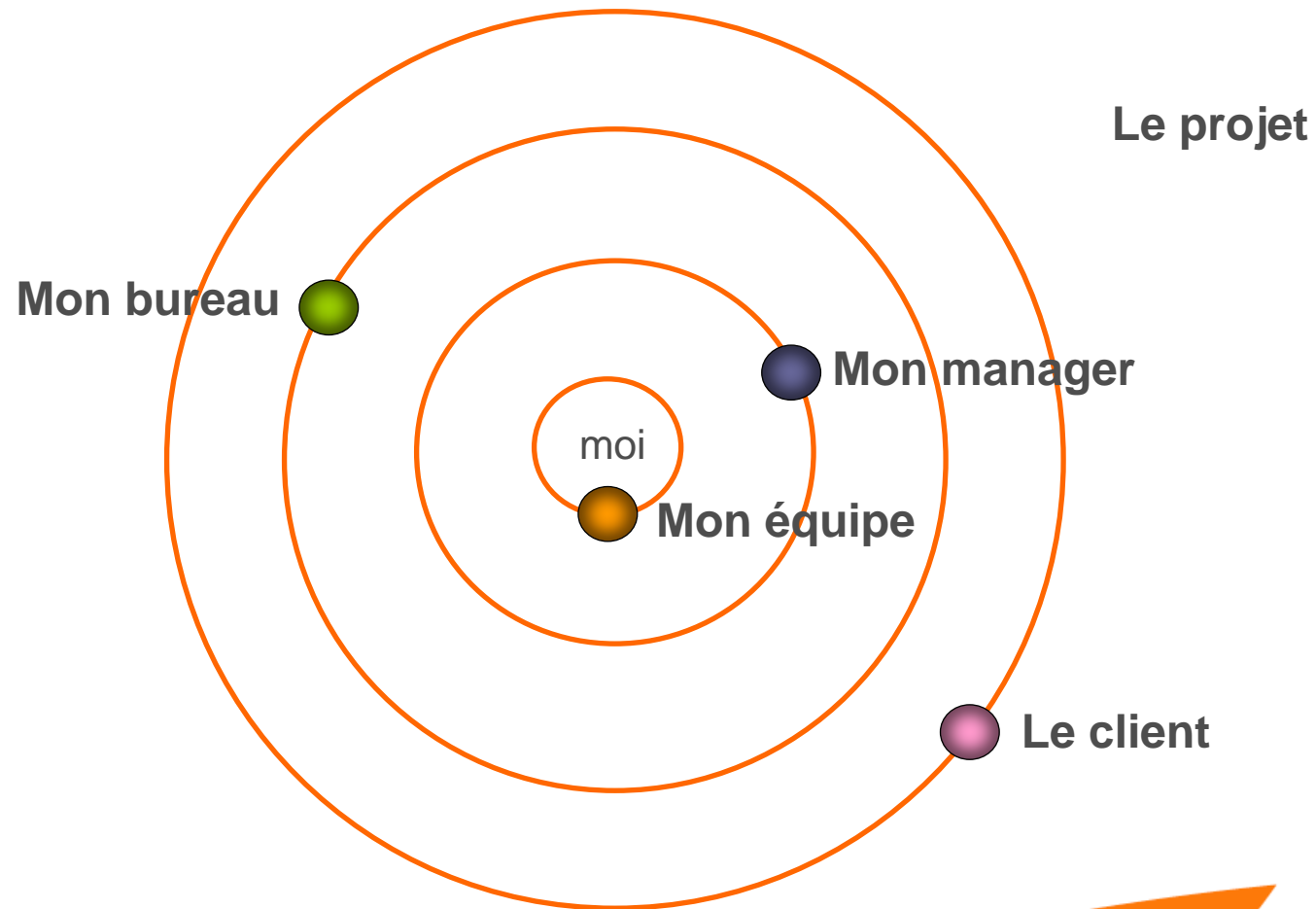
Créer l'environnement propice

« Un auteur doit être dans un livre comme la police dans la ville: partout et nulle part »

Edmond de Goncourt

Créer l'environnement propice

■ Quel est l'impact de l'environnement ?



Le manager et son équipe

■ L'environnement, c'est tout d'abord le manager agile par rapport à l'équipe

- Le manager agile est facilitateur, partout et nulle part à la fois
- Pas de hiérarchie. Une organisation à plat :
 - Moins de distance dans la communication
 - Moins de compétition, Plus d'émulation
- Des « Droits et Devoirs », des « Ground rules »
 - Assure une philosophie commune
 - L'équipe s'auto régule

■ L'environnement de travail compte aussi

- Le rythme de travail, la recherche de productivité, les relations entre individus sont sources de stress
- Rompre la monotonie
 - Casser le rythme avec des itérations spéciales
 - Pair programming avec changement de binôme
- Miser sur la communication
 - Moins de réunion : Standup Meeting, Brainstorming, T-Shirt Sizing Meeting
 - Information Radiator, Plans de salles

L'environnement de travail

L'environnement productif



La diffusion de l'information

La protection de l'équipe

■ La forte implication du client et des utilisateurs est une source de stress pour les équipes

- Le manager agile met son masque de manager « firewall ».
 - Il régule le client pour garantir la concertation avec l'équipe
 - Il résout les conflits au sein de l'équipe
- 40 hours week, semaine de 35 heures
 - Les progrès se mesurent aux résultats, non à la présence formelle
 - Le rythme « agile » est déjà très exigeant
 - *Pair programming, émulation constante*



La protection de l'équipe

- Le cocon dans lequel les équipes travaillent doit être autant physique que mental. Ce que chacun recherche :

Comprendre où l'on va



Etre valorisé au sein de l'équipe



Acquérir de l'expérience



Instiller la collaboration

*« On reproche aux gens de parler d'eux-mêmes, c'est
pourtant le sujet qu'ils traitent le mieux »*

Anatole France

Promouvoir l'apprentissage

■ Enlevez un expert en cours de projet et le projet prend du retard

- Pour banaliser les expertises :
 - Le manager agile tire son équipe vers le haut
 - Il motive l'équipe grâce à l'acquisition de compétences
- Une équipe mixte :
 - Des confirmés, référents dans leur domaine d'expertise
 - Des juniors qui amènent leur énergie en échange de l'apprentissage de nouvelles compétences

Promouvoir l'apprentissage

■ La collaboration passe par l'apprentissage

- Cas concret : XP s'appuie sur le pair programming pour faire collaborer un senior avec un junior
- Chacun peut en apprendre à l'autre :
 - un junior maîtrisera les dernières technologies
 - un senior amènera sa pratique des design pattern et du refactoring
- Ce type de fonctionnement a un coût initial plus élevé mais :
 - conduit à une équipe plus homogène
 - et plus motivée, tout au long du projet

■ Les experts au centre de communautés de compétences

- Permet à des experts de jouer le rôle de leader local ou d'animateur
 - Rôle valorisant → Motivation
 - Partage des connaissances → Circulation de l'information
- Le manager agile s'efface partiellement pour laisser la place à des leaders locaux
 - L'équipe est tirée vers le haut
 - Les connaissances et le savoir-faire sont valorisés



Conclusion :
Planifier, faire, apprendre



■ Les projets agiles sont rythmés par des cycles

- Le manager agile en est le chef d'orchestre
- Il adapte son comportement en fonction de la phase du cycle en cours :
 - Au début de l'itération
 - En cours d'itération
 - En fin d'itération
- Son comportement guide, corrige, adapte le comportement de l'équipe

Planifier, faire, apprendre

■ En début de cycle :

- La planification est la projection vers le futur, la construction ou le raffinement de la vision
- Le manager agile entraîne l'équipe vers la direction choisie

A large, solid orange arrow pointing to the right, spanning most of the width of the slide. The text 'Meneur, il mobilise les forces' is centered within the arrow.

Meneur, il mobilise les forces

Planifier, faire, apprendre

■ En cours d'itération

- Le bon environnement est garant de la qualité
- Le manager agile écarte les perturbations
- Il met les moyens à disposition de l'équipe
- Il laisse l'équipe travailler sereinement

A large, solid orange arrow pointing to the right, spanning most of the width of the slide. The text 'Serviteur, il maîtrise l'environnement' is centered within the arrow.

Serviteur, il maîtrise l'environnement

Planifier, faire, apprendre

■ En fin d'itération

- On prend le temps de regarder derrière soi, pour adapter son comportement
- Le manager agile se fait facilitateur
- Il permet à l'équipe d'apprendre par le biais du feedback

A large, solid orange arrow pointing to the right, spanning most of the width of the slide. The text 'Facilitateur, il guide l'amélioration' is centered within the arrow.

Facilitateur, il guide l'amélioration



Merci

