

L'Agile ? oui mais...

Compte rendu rédigé par ANDSI

En bref...

Thomas GERMAIN et Loïc HERVE proposeront un exposé dédié à la thématique de l'agilité. Après avoir présenté des grands principes afférents à ce mode de fonctionnement ainsi que quelques messages devant être portés par la DSI, ils effectueront un retour d'expérience à propos d'un cas client mené entre Spie batignolles et Infogene.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Présentation de Spie batignolles et d'Infogene

Thomas GERMAIN indique qu'il est DSI de Spie batignolles depuis onze ans. Parallèlement, il occupe la fonction de Directeur général de la filiale informatique de cette entreprise. Spie batignolles, qui œuvre dans le domaine du BTP, a été racheté par ses dirigeants en 1998. Cette entreprise est intégralement indépendante depuis 2003 à la suite d'un LMBO. C'est le quatrième groupe de BTP français derrière Vinci, Bouygues et Eiffage. Par ailleurs, Spie batignolles a réalisé un chiffre d'affaires s'établissant à environ 2,2 milliards d'euros et regroupe plus de 8 000 collaborateurs. La filiale informatique de Spie batignolles s'appelle Spie batignolles amitec. Sa mission consiste à mettre en œuvre les solutions qui aident à la réussite de la stratégie informatique et digitale du Groupe. Elle œuvre afin de garantir l'intégrité, le transport et la sécurisation des données. Enfin, elle regroupe 75 personnes.

Loïc HERVE indique qu'il est co-fondateur d'Infogene, société créée en 2013. Il précise qu'il s'occupe de la partie technique de cette ESN qui regroupe environ 700 collaborateurs et qui a réalisé un chiffre d'affaires de 73 millions d'euros en 2023. 60 % des clients d'Infogene œuvrent dans le domaine de la Life Science tandis que les 40 % restants sont dans l'énergie, le retail, et Banques/Assurances. Infogene regroupe deux grands centres de services, à Neuilly-sur-Seine et à Lyon. Infogene est également présent à Lille, Bordeaux et à Lausanne. Enfin, les domaines d'expertise renvoient à la LifeScience, mais également aux métiers de l'IT.

Les principes Agiles qui doivent être retenus par la DSI

Loïc HERVE explique que la représentation classique de l'Agilité au travers du schéma classique des sprints et des itérations est très réductrice et que cela ne représente qu'une partie de l'Agilité. En outre, le recours à l'Agile pour tenir un planning en tension ne constitue pas une idée pertinente. Ce point important doit impérativement être rappelé au Métier. L'Agilité ne consiste aucunement à agir plus rapidement, mais à apporter de la valeur. L'Agilité est donc une capacité à faire que le client achète, mais certainement pas un forfait.

Par ailleurs, l'Agilité s'organise autour de rituels qui correspondent à des processus et des méthodes. L'Agilité s'avère plus complexe à mettre en place qu'un cycle en V. L'Agilité s'appuie sur des rôles clairs, et également sur de la confiance avec les équipes et les partenaires ESN. Enfin, l'Agilité repose sur des tests : une fonctionnalité non testée n'existe pas, elle n'a pas de valeur. Dans l'hypothèse où les principes évoqués précédemment ne sont pas respectés, le travail avec les équipes risque de s'avérer complexe.

De l'importance du backlog

Le *backlog* correspond aux fonctionnalités qui décrivent l'application. Il renvoie à un temps de projet non négligeable. A titre d'illustration et chez Spie batignolles, la construction du *backlog* a duré trois mois sur une période de projet de sept mois pour la partie applicative (hors BI).

La méthode MoSCoW est un outil de priorisation simple, mais efficace. Toutefois, la majorité des acteurs oublie le « W » qui correspond au « *Won't* » et qui renvoie à des options qui seraient intéressantes, mais qu'il n'est pas possible de réaliser pour des raisons de temps ou de budget. Il est nécessaire de rappeler au Métier que l'Agilité repose aussi sur le « *Won't* » mais surtout sur des tests et leur automatisation maximale ; les Product Owners doivent savoir 'refuser' des User Stories voire des EPIC à leurs métiers. On ne peut pas tout accepter. Le métier doit savoir que le *backlog* se travaille et vit tout au long du projet.

Organisation d'une release

Loïc HERVE avance le cas d'un client qui était en cours de développement depuis six mois dans une logique d'Agilité. Or, le fait de ne pas effectuer de *release candidate* et de ne pas mettre en production conduit à un essoufflement des équipes (perte d'objectif). Tous les métiers souhaitent un produit abouti et complètement terminé alors que l'Agilité couvre une stratégie autour de Releases et donc de mise à disposition du Produit rapidement même s'il ne contient pas encore toutes les fonctionnalités.

L'organisation du *backlog*, *sa vie*, l'éducation des métiers et l'organisation des *release candidate* incombe à la DSI interlocuteur IT naturel.

Par ailleurs, l'Agilité suppose la collaboration avec le PO (Product Owner, en charge de représenter les Métiers) dans la mesure où les modifications peuvent être importantes. Il convient de retenir que l'Agilité est une Méthode au sens strict du terme.

La question du contrat

Un autre sujet se rapporte au contrat qu'il convient de proposer. Le contrat d'assistante technique ou le contrat de type forfait ne semblent pas pertinents dans ce cadre. Un point médian se rapporte au contrat de services managés. Ces derniers définissent des profils et un certain nombre de KPI (indicateurs clefs). Il est possible de s'appuyer sur trois indicateurs majeurs de l'Agilité, à savoir la vélocité, le *burndown chart* (que l'on peut challenger par des indicateur de performance) et le bonus (*work added*) afin de fournir un minimum de contrôle de la performance et rassurer ainsi les Achats et le Juridique sans toutefois oublier de ne pas trop contraindre les contrats sous peine de limiter les possibilités et les principes de l'Agilité (contrainte trop forte pour l'ESN qui contraindra alors l'Agilité, limiter les champs propres à l'Agilité comme l'exploration de solutions).

Cas client : Spie batignolles application SBCommerce

Thomas GERMAIN explique en premier lieu qu'il est indispensable de choisir un partenaire qui connaît bien l'Agile. Spie batignolles avait la volonté de déployer une application de saisie et de suivi de prise de

commande. L'application cible n'est pas un CRM ; elle doit être orientée sur le commerce et le reporting associé (suivi quotidien, « Plan Commercial » - et tout autre type d'analyse).

Les autres objectifs se déclinaient de la sorte :

- Un mode de saisie unifié avec une UX/UI simple efficace pour les 370 utilisateurs *front* ;
- Une consolidation des données saisies à destination d'une BI – référentiel ;
- Des rapports à destination de populations différentes (Comités de Direction, *board*, etc.) ;
- La réalisation d'exports pour des traitements particuliers.

L'application devait comprendre une partie saisie et une autre BI et être harmonisée à l'ensemble du Groupe.

La Direction du Groupe souhaitait que le développement se déroule rapidement et que le renouveau du Plan Commercial et de la BI soit effectué dans les plus brefs délais avec des jalons et un TTM (Time To Market) forts. Une demande s'est rapportée au fait de faire de l'agilité en mode forfait.

Int : Qu'entendez-vous par le terme PAC/SAC ?

TG : Il s'agit du plan d'action commercial et du suivi des actions commerciales.

Par ailleurs, les métiers veulent de l'agile, car il serait possible de tout faire de cette manière.

Int : Le métier a demandé de l'Agile, car cela permettait d'éviter de réaliser un cahier des charges.

TG : J'ai présenté plusieurs solutions. Loïc Hervé a précisé que ce recouvrait réellement l'Agilité. J'ai fait preuve de pédagogie auprès des métiers.

Int : De quelle manière est-il possible de réaliser le *staffing* du plateau en l'absence de cahier des charges et de *backlog* ?

LH : Dans le cadre d'une phase préparatoire nous avons réalisé des interviews et workshops. Nous avons également rédigé les US (User Stories, fonctionnalité). En amont, nous avons construit le *backlog*, ce qui a nécessité trois mois. Nous avons une idée claire alors de la complexité globale du futur Produit

TG : J'ai imposé cette phase 1 de pédagogie commune.

Int : De quel côté le PO était-il positionné ?

LH : Il était côté métier, bien sûr. Mais la difficulté a été notamment une « transformation » du PO en Métier, oubliant ainsi son rôle dans le projet et l'Agilité.

Int : Cette personne était-elle formée ?

LH : Elle était à peine formée, ce qui a représenté une difficulté. Normalement, le PO correspond à une véritable clé de voute. Par ailleurs et en termes de moyens techniques, le premier point renvoie à la construction du *backlog* et le second à l'automatisation des tests.

Point de situation à mi-projet

Thomas GERMAIN rappelle que son objectif était de faire en sorte que ce projet aboutisse ; objectifs partagés avec l'ESN. Pour ce faire, les décisions suivantes ont été prises :

- Refus d'ouvrir le contrat tant que la bonne intelligence des parties est présente ;
- Pas de remise en cause de la méthode ;

- Deux PO nommés par la DSI (un sur la BI et un sur l'application de Saisie) ;
- Arbitrage sur les US du *backlog* ;
- Audit code et remédiations ;
- Renforcement des équipes BI par un architecte expert de la solution BI.

En conclusion, la DSI est devenue partie prenante du projet et pas simple gestionnaire. La DSI a mis les moyens en termes de compétences, de gouvernance et de pilotage interne. Enfin, elle est passée de consultée à participante puis facilitatrice. De son côté, Infogene a apporté des solutions techniques et opérationnelles.

Quand mettre en place l'Agilité ?

Loïc HERVE indique que la mise en place de l'Agilité nécessitait de se poser certaines questions :

- L'entreprise est-elle agile et à quel niveau de maturité ?
- Un projet avec une TTM ?
- Aligner toutes les équipes : les équipes impliquées ont-elles conscience de leur rôle dans le processus agile ? Le *backlog*, les EPIC et les US sont-elles clairement définies ?
- Problème de l'agilité et des achats.

Int : En tant qu'ESN comment avez-vous formé l'équipe client ?

LH : Nous ne l'avons pas formé, cela n'entraîne pas dans nos attributions contractuelles.

Int : Vous avez pris un risque.

LH : Ce risque était couvert, car nous avons construit le *backlog* et le Product Owner « parlait » déjà agile et semblait connaître la méthode

Int : Avez-vous défini le rôle du *product owner* ?

LH : Tout à fait. Nous n'avons pas constaté d'alerte en amont. En outre et à l'occasion d'une soutenance, nous exposons toujours les premiers risques identifiés.

Int : Vous avez indiqué que le forfait était antinomique avec l'Agile.

LH : Le forfait Agile n'existe pas dans la mesure où l'Agilité correspond à une capacité à faire. Le forfait renvoie à l'idée d'un cahier des charges. Dans le cadre du présent cas, nous avons dû nous engager sur un volume de « *Must* » et de « *Should* ». D'une certaine manière nous avons quelque peu « tordu » l'Agilité.

Int : Avez-vous respecté le budget ?

LH : Oui.

Débat

Int : Vous avez évoqué des problèmes de performance ou d'efficacité. Quels éléments n'avez-vous pas vu suffisamment en amont ?

LH : Certaines US structurantes ont été modifiées lors de la constitution du Sprint Backlog impactant l'architecture globale ; de même certaines US déjà développées dans les sprints passés ont demandé à être modifiées par le Métier. Ceci a eu plusieurs impacts : Contraindre la capacité à faire et donc l'exigence du Métier sur le Produit final, décommissionner du code et refaire et enfin des impacts de performance dus à une qualité moyenne du code induite par ces modifications.

Int : N'existe-t-il pas une contradiction entre l'architecture qui relève du temps long et la logique du *sprint* fonctionnel ? Lorsqu'un point s'avère complexe, ne serait-il pas nécessaire de déployer une barrière ?

TG : La barrière se rapporte aux tests.

Int : Avez-vous essayé de faire du TTD ('test-driven development') ?

LH : Non, mais nous aurions pu. Toutefois la stratégie initiale n'a pas été prise dans ce sens.

Int : D'autres projets Agiles sont-ils prévus chez Spie batignolles ?

TG : Je n'hésiterai pas à recommencer. Toutefois et à ce jour, nous n'avons pas d'autre opportunité de projet.

Int : Est-il fréquent pour Spie batignolles de conduire des projets informatiques sans intervention de la DSI ?

TG : Non.

LH : Le fait que le budget appartienne au métier et non à la DSI correspond à une difficulté. La DSI doit s'imposer car la tendance est que la DSI s'occupe des applications 'back' et le Métier des applications Middle ou Front... Dans ce dernier cas, la DSI est facilitatrice si elle est partie prenante dans le projet Agile.

Présentation des orateurs

Thomas Germain, Trésorier ANDSI est ingénieur Agronome et après un début de carrière chez IBM a tenu plusieurs postes de responsabilité SI avant d'être le DSI de Spie Batignolles.

Loïc Hervé, DEA micro-informatique, a alterné des postes techniques et commerciaux en ESN avant de cofonder Infogene en 2013.