

**PERSO MANAGEMENT**

# Comment... ... il a aidé les développeurs

*Responsable chez Yahoo France, Alexandre Boutin est monté au front pour aider une équipe de développeurs à améliorer un service de la page d'accueil du célèbre portail.*

**LE PROBLÈME**

Début 2008, l'équipe grenobloise de Yahoo France hérite du développement de l'application Questions/Réponses jusqu'alors mené aux Etats-Unis. La gestion de projet traditionnelle en cascade est abandonnée au profit de la méthode agile Scrum. Mais, lors des premières itérations, une partie des fonctionnalités ne sont pas implémentées.

**LA MÉTHODE**

**1 Donner de la visibilité sur le travail de chacun**

« Les développeurs ont exprimé leur frustration et leur incompréhension devant la difficulté à livrer l'ensemble des fonctionnalités prévues au début de l'itération », raconte Alexandre Boutin. Le responsable de la stratégie de développement logiciel pour Yahoo international intervient aussi comme coach sur les projets. « J'ai suggéré d'utiliser un Post-it sur lequel le développeur inscrit son nom et qu'il colle sur le tableau blanc où est recensée la liste des tâches de l'itération classée selon le niveau de priorité. » A la réunion suivante, de nombreux mémos étaient en bas du tableau. Les développeurs se sont donc rendu compte qu'ils ne concentraient pas leurs efforts sur les tâches prioritaires. De leur propre initiative, ils ont réorganisé leur travail. Avec cette méthode, chacun a, en outre, acquis une meilleure visibilité de l'état d'avancement du travail de ses collègues, ce qui aide à la réaffectation des tâches en cas de difficulté. L'adaptation



s'est faite plus ou moins vite selon les développeurs, une partie seulement d'entre eux connaissaient déjà la méthode Scrum. « Après quelques itérations, l'équipe, dans son ensemble, est devenue autonome et utilise le

tableau même en dehors des réunions pour décaler les Post-it selon l'état d'avancement de l'implémentation des fonctionnalités », précise Franck Rageade, Scrum Master sur le projet d'application Questions/Réponses.

# à mieux gérer les priorités

## 2 Organiser la prise de parole en réunion

Les réunions quotidiennes, qui se tiennent debout et durent environ un quart d'heure, se sont structurées d'elles-mêmes avec le tableau. « *Au début, chacun prenait la parole après l'autre. Maintenant, les réunions sont plus centrées sur les priorités* », note Romain Labois, développeur. L'équipe a, dans le même temps, organisé la prise de parole avec un ballon de rugby (scrum signifie mêlée). Celui qui l'a en main peut parler. Il le passe ensuite jusqu'à ce que tout le monde se soit exprimé. Les premiers à intervenir sont les développeurs qui sont sur les tâches les plus importantes. Le but de la réunion est de faire le point sur l'état d'avancement de l'itération et d'identifier les problèmes, pas de les résoudre.

## 3 Des tâches planifiées tous les quinze jours

Comme dans la plupart des projets agiles, les priorités sont redéfinies au début de chaque itération, dans leur cas, par un client interne basé à Londres (le product owner). Le rythme de travail s'adapte aisément à leur capacité à produire puisque les priorités sont réévaluées tous les quinze jours. Des zones pour les personnes en congés et pour les tâches non planifiées ont été ajoutées au tableau blanc. « *Les priorités sont définies par le product owner et enregistrées dans un document spécifique à la méthode Scrum. Elles sont discutées lors d'une réunion à l'issue de laquelle les priorités sont figées pour la prochaine itération* », dit Alexandre Boutin. Tous les membres de l'équipe peuvent donner leur avis sur les choix effectués.

## 4 Protéger les développeurs de l'extérieur

Une fois les exigences et les priorités fixées, elles ne peuvent plus être changées pendant la durée de l'itération. Le Scrum Master veille à ce que le client ou même d'autres chefs de projet ne remettent en cause les arbitrages, les changements à répétition risquant de perturber le cycle de développement. Il gère aussi les questions logistiques. Tout est fait pour que les développeurs se focalisent sur le développement



### L'AVIS DE L'INTÉGRATEUR

**Thibault Parmentier**, directeur de l'agence **Objet Direct** à Grenoble  
SSH filiale de **Homsys Group** spécialisée dans la modélisation, les architectures objets et les méthodes agiles.

### « Le tableau blanc est préconisé dans la plupart des projets Scrum. »

Il est souvent utilisé avec trois colonnes indiquant les tâches faites, celles en cours et celles qui restent à faire. Le système est même parfois informatisé. Scrum est flexible et doit être vu comme un cadre de bonnes pratiques. De toute façon, le Scrum Master est présent pour adapter la méthode aux besoins de l'équipe. »

### « Scrum est dépendant des compétences de l'équipe. »

Les compétences ne sont pas homogènes au sein d'une équipe. Ses membres sont obligés de se connaître mieux et plus vite que dans une gestion traditionnelle de projet. Les tâches les plus prioritaires sont affectées en fonction des compétences. Le Scrum Master doit prévenir les tensions qui peuvent en résulter. Cette méthode donne une meilleure visibilité et aboutit souvent à une meilleure implication globale des participants. La pression est portée collectivement. »

## L'application Questions/Réponses de Yahoo

### OBJET

• Amélioration du service disponible à partir de la page d'accueil du portail de Yahoo. C'est une application mondiale disponible dans 20 langues pour 25 pays. C'est également le premier service de Yahoo entièrement développé en dehors des Etats-Unis.

### EFFECTIF

• Une dizaine de personnes avec une équipe de développement installée à Grenoble.

### OUTILS UTILISÉS

• Pour gérer les tickets d'incidents, un logiciel a été développé en interne, fondé sur l'outil open source Bugzilla. Eclipse

est utilisé pour le développement Java et PHP mené sur plate-forme Linux. Adobe Connect est employé pour des réunions à distance, et la messagerie instantanée Yahoo Messenger en permanence.

### DÉROULÉ DU PROJET

- **De janvier à février 2008** : transfert de connaissances des Etats-Unis vers l'Hexagone.
- **Mars 2008** : début des cycles d'itérations de deux semaines.
- **Avril 2008** : première version française 1.6.
- **Juin 2008** : sortie de la version 1.7.
- **Fin 2008** : une mise à jour majeure de Yahoo Questions-Réponses sera en ligne.

et les tests. « *Le Scrum Master sert aussi de facilitateur pour les tâches administratives, comme l'organisation des réunions, les mises à jour du tableau et la saisie des tâches dans l'outil de gestion de projet* », explique Alexandre Boutin. Il fait le lien entre l'équipe de développeurs et le client en cas d'ambiguïté sur les fonctionnalités demandées. Le

stress est limité car les tâches les plus prioritaires sont assurées d'avoir été réalisées à la fin de l'itération. « *Pouvoir discuter des problèmes quotidiennement et avoir une visibilité sur les priorités du projet diminue la pression. On connaît l'objectif et on peut obtenir de l'aide rapidement* », conclut Romain Labois. Même les développeurs paraissent conquis. ■

MARIE JUNG