

Modèle de solution agile

Puma : Architecte d'une génération d'entreprises performantes

Jean-Pierre Vickoff

Cette communication fait suite à celle parue dans La Lettre n°68 qui présentait globalement la méthode PUMA (Processus Urbanisant les Méthodes Agiles). Elle en détaille le composant principal : le Modèle Agile de Solution. Dans les grandes organisations, le problème de l'évolution des systèmes d'informations n'est pas tant la réalisation ou la conduite du projet technique que la formalisation d'une expression consensuelle des besoins et des responsabilités. Lesquels sont partagés le plus souvent par de nombreux intervenants. C'est de cette problématique que traite le Modèle de Solution.

Il n'est pas possible de détailler dans cette communication toutes les techniques Agiles mises en œuvre. Pour l'exemple en voici deux sommairement, elles ont été choisies parmi les pratiques liées à la communication et celles liées à la modélisation ; elles structurent et guident l'expression des besoins et formalisent la dynamique applicative.

PUMA, un framework global d'entreprise Agile

PUMA est un cadre dynamique d'évolution des processus métier, des systèmes d'information et des modes collaboratifs.

En s'appuyant sur les fondements du mouvement Agile et les standards techniques qu'il intègre et fédère, PUMA représente la première formalisation d'un modèle Agile et global d'Entreprise, couplé à un moteur de projets, par l'intermédiaire d'un modèle de solution. Ce modèle étant conçu en regard du nouvel

ordre des classes d'exigences actuelles et aux impératifs du principe itératif incrémental.

Le Modèle de Solution Agile est un des 3 composants de PUMA. Plus précisément, il en est le composant central.

En modélisant des structures génériques de haut niveau applicables à toutes organisations, PUMA a pour ambition de réduire la complexité de leur pilotage. Si un professionnel face à la solution PUMA pense immédiatement « c'est naturellement évident, je l'avais déjà en tête, mais je n'avais jamais eu le temps de le formaliser », alors le défi de l'Agilité sera relevé.

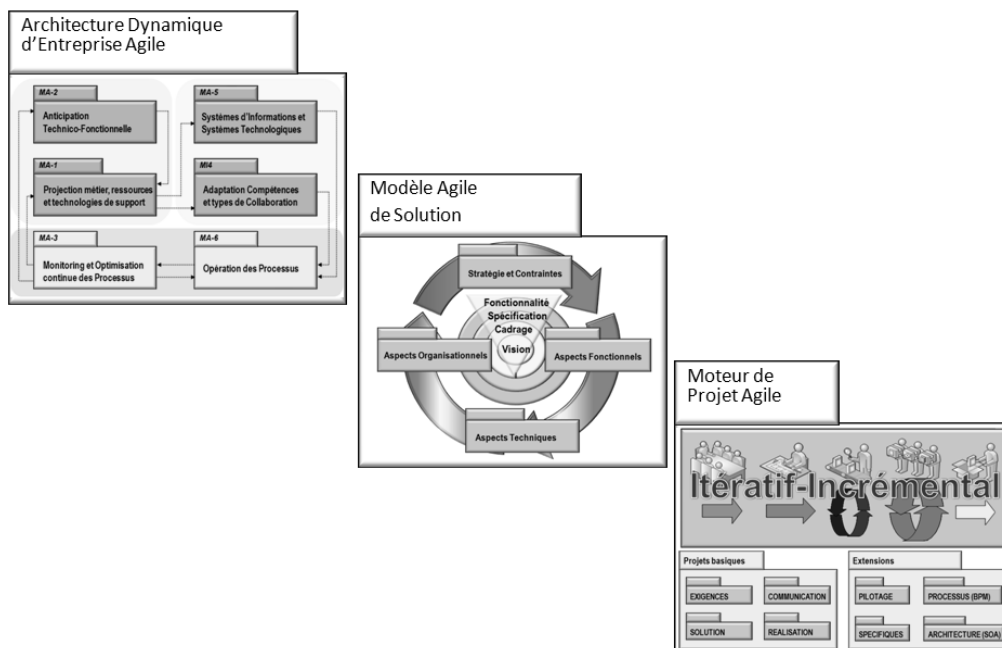


Figure 1. — PUMA Processus Urbanisant les Méthodes Agiles

Spécificités de la gouvernance Agile

L'Agilité est une réponse à un défi. C'est globalement un projet de société permettant de déterminer une volonté de lutter pour s'améliorer dans un monde ouvert. À la base de l'action Agile, se situe un mode collaboratif réel dont la mise en œuvre aboutit à une performance concrète tant en termes d'adéquation des biens et des services à la demande qu'en termes de qualité de leur production.

Pour certains, l'Agilité représente de nos jours la projection actualisée de ce qu'a été la qualité organisationnelle des années 90 : un échec en France et un succès au Canada. Il est vrai que là-bas, le message était parti de haut puisque le chef du gouvernement fédéral s'était impliqué. Son message avait été relayé par les premiers ministres provinciaux en direction des dirigeants des administrations et des entreprises. Ceux-ci avaient décliné le principe jusqu'aux échelons les plus basiques de leur organisation. Les résultats avaient été au rendez-vous, à la mesure de l'effort accepté.

L'observation de l'administration de l'état canadien, des provinces et des entreprises publiques permet de prendre la mesure de l'importance du concept et de la performance globale qui en découle.

Par contre, vouloir initier un mouvement Agile sans impliquer à égalité de responsabilité l'ensemble des intervenants, représente la faute à ne pas commettre. Lorsque l'Agilité est dévoyée par l'une des parties d'un projet comme levier de pouvoir, l'échec se profile par abandon du mode collaboratif et désengagement des parties lésées. De ce constat, il découle que l'Agilité organisationnelle requiert des modes de collaboration et d'engagement des responsabilités qui ne sont, dans la réalité des sociétés hiérarchisées, que très rarement obtenus sans être initiés et arbitrés par une instance supérieure.

Un autre aspect mal accepté de l'Agilité est la notion de responsabilité collective. Les modes classiques de gestion de projet sont basés sur des principes de validation en cascade des livrables intermédiaires et sur la désignation d'un responsable unique. Cette approche est le reflet d'un mode de pensée hiérarchique qui se justifie par la notion de responsabilité individuelle. Le mode Agile quant à lui, implique un engagement consensuel et une responsabilité collective qui induisent une appropriation du projet par tous les acteurs.

Vouloir l'Agilité sans les formes d'engagement et de gouvernance qu'elle implique, constitue la faute fatale. Imposer l'Agilité dans une organisation qui n'en accepte pas les valeurs conduit à introduire le chaos tout en supprimant les garde-fous du modèle classique.

Comme l'exprime une célèbre métaphore : la vitesse et la puissance ne sont rien sans le contrôle et ne conduisent qu'à l'accident. Dans un autre registre, parler d'Agilité sans en mettre en œuvre les vrais principes est une situation moins dangereuse à court terme mais tout aussi courante.

Certains voudraient ramener l'Agilité à des concepts connus comme « attitude » ou « savoir être », mais l'Agilité ne découle pas d'un mode de pensée cartésien. L'Agilité est une philosophie de l'action, un engagement dynamique et consensuel, basé sur un mode de travail itératif et incrémental induisant une responsabilité collective.

Pour conclure, il n'est pas besoin d'un projet aussi ambitieux que la réforme de l'état pour réussir l'introduction de pratiques Agiles. Les équipes de développement de l'*eXTrême Programming* en font chaque jour la démonstration. L'usage du Modèle Agile de Solution répond d'un engagement similaire, il se situe juste à un niveau différent de l'enjeu et de la décision.

Nouveau formalisme de l'expression des exigences

En matière de projets de changement, l'Agilité concerne en premier lieu une expression des besoins formalisée de manière consensuelle et exhaustive dans le cadre d'un modèle de solution dynamique, itératif et incrémental. De plus, des principes d'ouverture et de transparence, basés sur l'accroissement simultané de la communication et de l'engagement de toutes les ressources impliquées dans le projet, sont désormais indispensables pour garantir le succès.

Le principe de réactivité préconisé par les approches Agiles implique une action conjointe et simultanée de tous les intervenants durant l'ensemble des phases d'un projet.

Le point le plus important à considérer est le niveau réel de délégation dont disposent les participants. Les limites de cette autonomie de décision doivent être formalisées dans un document de type contrat-projet. Il est généralement signé lors d'un entretien préalable au lancement du projet.

Quatre classes d'exigences

Le livrable¹ représentatif du besoin doit désormais prendre en compte **4 classes d'exigences** qui s'appliquent aux **4 niveaux de préoccupation** suivants : stratégie et contraintes de réalisation, fonctionnel, technologique, organisationnel.

¹ Étude d'opportunité, Cahier des charges, Objectifs et contraintes, Dossier de cadrage,

Niveau de préoccupation	Détermine	Correspondance en termes de formalisation
Stratégie et Contraintes	<i>pourquoi quand combien</i>	Vision des objectifs et de leurs priorités. Des risques et des contraintes de budgets, de délais, de qualité, de visibilité.
Fonctionnel	<i>comment</i>	Description pragmatique du besoin sous la forme d'exigences (fonctionnalités, obligations et dépendances).
Technologique	<i>avec quoi</i>	Application des nouvelles technologies à la solution (matériel et logiciel).
Organisationnel	<i>qui fait</i>	Impact sur l'organisation et accompagnement du changement.

Figure 2. — Niveaux de préoccupation

Lors des sessions de travail visant à la « formalisation-validation immédiate^(voir note 1) » de ces classes d'Exigences^(voir note 2), celles-ci s'explorent chronologiquement dans l'ordre fondamental décrit dans le tableau.

Par contre, et toute la complexité relative de l'opération ainsi que sa pertinence résident dans ce principe, **elles doivent être appréhendées globalement dans le souci d'une prise en compte immédiate des interactions et des dépendances induites.**

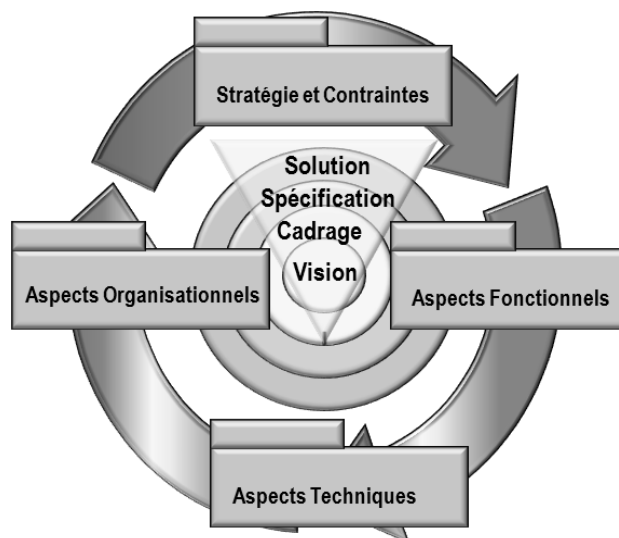


Figure 3. — Modèle Agile de Solution

À chaque itération ou étape (généralement des phases ou des jalons) et pour chaque préoccupation, un **document de structure unique** (basé sur les 4 classes d'Exigences standards) est utilisé pour le

recueil des informations. Les seules distinctions se remarqueront par l'importance prise par l'une ou l'autre des classes de préoccupations ou leur niveau d'approfondissement.

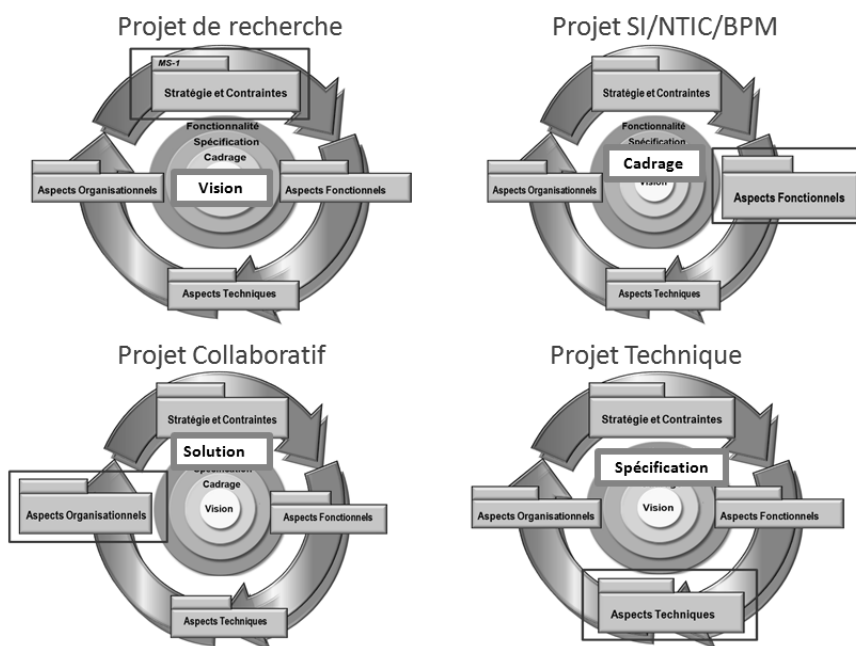


Figure 4. — Structure unique mais emphase sur la préoccupation

Quatre niveaux de profondeur Itérative

Selon l'avancement du projet les Exigences seront exprimées de plus en plus précisément. Cette **approche itérative incrémentale** se réalise dans un document unique sur quatre niveaux de profondeur :

- **Vision** (permettant la compréhension et l'évaluation du problème) ;
- **Cadrage** (permettant de justifier et d'organiser le projet) ;
- **Spécification** (permettant de développer la solution) ;
- **Fonctionnalité** (permettant la validation de la solution).

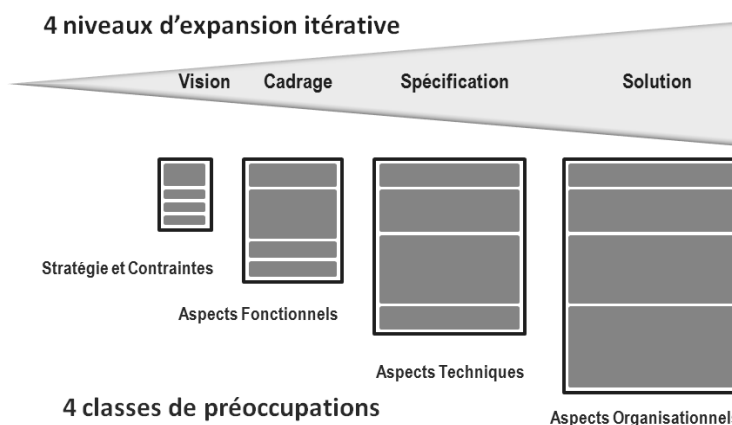


Figure 5. — Structure unique de document

Six avantages qualitatifs induits

Le modèle de solution Agile se base sur les notions de Classes d'Exigences et de profondeur Itérative. Sa mise en œuvre se réalise par l'usage de huit

pratiques basiques issues du Moteur de Projet PUMA. L'ensemble induit naturellement 6 avantages qualitatifs :

- Communication formalisée ;
- Validation permanente ;

- Appropriation collective de la solution ;
- Réactivité immédiate aux problèmes ;
- Prise de responsabilité partagée ;
- Capacité d'ingénierie simultanée.

La présence simultanée des représentants des informaticiens et des utilisateurs ainsi que le mode de

travail collaboratif Agile permettent de réaliser des opérations de **validation permanente**.

Elles seront renforcées périodiquement par des présentations de l'état du développement lors de **Shows** (ou *Focus*) de la solution élargis à l'ensemble des parties prenantes.

Huit pratiques Agiles basiques

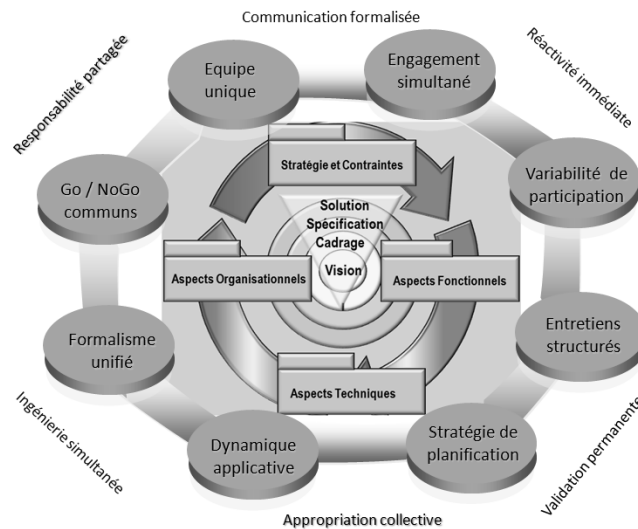


Figure 6. — Vision globale du concept de Modèle de Solution

1 - Équipe projet unique

Une équipe projet Agile est composée de l'ensemble des parties prenantes : représentants des MOA et des MOE ainsi que les éventuels Experts et des utilisateurs réels (eux-mêmes considérés comme des experts de leurs activités). Cet engagement ainsi que sa forme et ses conditions sont formalisés dans un document intitulé « Plan de Communication du projet ».

2 - Engagement simultané des ressources

L'ensemble des ressources impliquées par le plan de communication interviennent simultanément dès le début réel du projet. Le but est d'obtenir une compréhension simultanée du problème par tous les acteurs et d'aboutir à la création d'un espace de connaissance homogène. Cette approche permet aussi d'éviter une déperdition d'énergie liée aux répétitions ainsi que des risques d'erreurs, de redondance ou de divergences liées à de multiples formulations. La compréhension des intervenants est globale et unique.

3 – Variabilité de participation

Afin d'optimiser l'engagement des ressources, le plan de communication applique aux groupes de travail un principe de variabilité selon la phase ou la profondeur

de l'itération. Ainsi, la présence de cadres de haut niveau, indispensable lors du cadrage des enjeux ou lors de reconfiguration de processus, ne sera plus sollicitée lors des phases de spécification de détail.

4 - Entretien structuré et facilité

Un mode de travail collectif caractérise les entretiens, lesquels requièrent une participation intensive des utilisateurs. Le mode opératoire des communications est structuré en 3 étapes : pré-session, session, post-session. Ces pratiques ont pour but d'obtenir une formalisation en direct et une validation immédiate des exigences exprimées. Elles nécessitent, outre la présence impérative des intervenants « pour action » du plan de communication (*empowerment* réel), la disponibilité d'un environnement de travail isolé et instrumenté.

5 – Stratégie de planification

Une pratique de simulation et d'optimisation en matière de choix stratégique de planification permet de faire évoluer des scénarios en fonction des diverses contraintes du projet (délais, coût, périmètre, qualité, visibilité, risque). L'intérêt principal de cette pratique réside dans la mise en évidence immédiate des incidences de chaque option antagoniste envisagée.

6 - Dynamique applicative

Les opérations de hiérarchisation des besoins ou de priorisation des fonctionnalités sont de la responsabilité de la MOA mais font l'objet d'un *planning game* avec la MOE qui dispose des connaissances permettant de mettre en évidence des dépendances techniques. Cette pratique se matérialise par des choix de développement (par thèmes utilisables ou par stabilité temporelle des composants).

7 – Formalisme unifié

À chaque itération ou étape (généralement des phases ou des jalons) et pour chaque préoccupation, un document de structure unique (basé sur les 4 classes d'Exigences) est utilisé pour la formalisation des informations. Les seules distinctions se remarqueront par l'importance prise par l'une ou l'autre des classes de préoccupations ou leur niveau d'approfondissement.

8 - Go/NoGo communs

Travaillant sur une base unique de connaissances partagées obtenue lors d'un travail commun de compréhension et de validation, les décisions de

poursuite de l'action sont prises collectivement dans un mode gagnant-gagnant protégeant aussi bien les intérêts du projet que ceux de la solution.

La pratique « Organisation des entretiens »

Note : Il n'est pas possible de détailler dans cette communication toutes les techniques Agiles mises en œuvre. Pour l'exemple en voici une, elle a été choisie dans le groupe des pratiques liées à la communication, c'est elle qui structure et guide l'expression des besoins et formalise la dynamique applicative.

Principes opératoires des entretiens

Un mode de travail collectif caractérise ces entretiens « structurés ». Il requiert une participation intensive des utilisateurs. Le **mode opératoire des communications** est organisé en 3 étapes : pré-session, session, post-session.

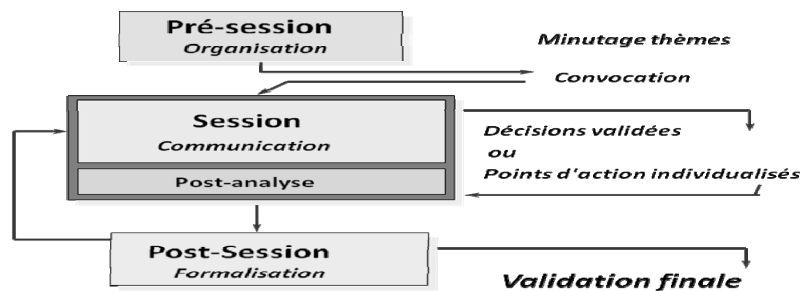


Figure 7. — Communication structurée, mode opératoire

Le mode coopératif est la seule possibilité positive lorsqu'il s'agit de construire une relation durable et d'intérêts mutuels.

Dans un entretien Agile sont réunis simultanément suivant un plan de communication préalablement accepté, ceux qui :

- savent quoi faire,
- savent comment faire,
- décident de faire.

Pour des raisons d'efficacité optimale, dans le cas d'absence d'une des ressources indispensables, la session est reportée (les ressources indispensables sont qualifiées « pour Action » dans la convocation).

Pré-session

La pré-session délimite les thèmes à traiter lors de la session et détermine les pré-requis.

Le **minutage des thèmes** est la première des techniques à utiliser. Une session non minutée conduit au dépassement du temps prévu ou au report du traitement de certains thèmes. Au-delà du retard, cette situation déclenche une cascade d'inconvénients,

particulièrement lorsqu'il existe des dépendances entre les thèmes traités et les thèmes non traités.

Le produit de la pré-session est une convocation envoyée aux participants.

Voici, en synthèse, la structure de l'étape de pré-session :

- Délimiter les thèmes.
 - Mettre en place des équipes par thème.
 - Affecter d'un pilote à chaque thème.
 - Définir des niveaux d'objectifs par thème.
 - Lister des pré-requis.
- Minuter les étapes.
- Identifier les intervenants.
 - Pour action.
 - Pour information.
- Vérifier les habilitations¹.
- Émettre les convocations.

La pré-session est un exercice d'organisation.

¹ À prendre des décisions pouvant modifier l'organisation.

Session

La session est une étape de **résolution progressive** des problèmes. Le principe est une recherche de **consensus** entre les participants, suivie d'un **verrouillage de la décision**.

L'animateur s'appuie sur le **minutage** prévu lors de la pré-session pour obtenir un avancement cohérent. Les thèmes programmés sont traités et clôturés successivement sans retour. Le traitement des thèmes s'effectue par **résolution directe**, par **consensus** ou par **arbitrage**.

Les points ne pouvant être traités immédiatement donnent lieu à l'ouverture du pilotage d'un **point d'action**. Les décisions prises font l'objet d'une **validation immédiate** formelle.

Le produit d'une session est un rapport récapitulatif des décisions validées et des points d'action restant ouverts.

Voici, en synthèse, la structure de la session de spécification-validation :

- **Introduction** à la session.
 - Présentation des thèmes et du minutage.
- **Traitement** des thèmes.
 - Résolution directe par consensus ou arbitrage.
 - Résolution différée par l'ouverture d'un point d'action.
- **Conclusion** de la session par récapitulation
 - des décisions validées,
 - des points d'action individualisés.

La session est un exercice de communication.

Post-session

La post-session entérine la clôture de tous les thèmes et des points d'action s'y rapportant. Le produit de la post-session se concrétise par l'enrichissement du **plan de développement de la solution**.

La post-session est un exercice de formalisation

Principes méthodologiques des entretiens

En termes de communication, un protocole formel de validation des travaux doit être établi avant le lancement du projet. Il fait partie du Plan de communication.

Note : Un circuit informel devra néanmoins se mettre en place entre les participants au projet et leur hiérarchie d'origine. Afin d'éviter tout malentendu, il faut enseigner à la hiérarchie les différences entre les principes d'actions propres aux projets transverses et leurs pratiques habituelles de commandement.

La distinction devant être faite entre **séance de spécification** et **séance de validation** générale est de la plus grande importance.

Les exigences du projet sont spécifiées durant des séances de spécification où œuvre un cercle composé essentiellement d'utilisateurs de base et de cadres opérationnels. La production de ce cercle doit ensuite être validée par un niveau supérieur d'encadrement lors d'une séance de validation générale (Show ou Focus).

Lors d'une validation, il n'est pas question de refaire le travail de spécification mais simplement d'en confirmer la pertinence, ou, dans le cadre d'une divergence, de demander un approfondissement du sujet.

Dans un contexte où la séance de validation se transforme en séance de spécification et met en évidence des différences de vision entre les utilisateurs de base et la hiérarchie est un signe évident de dysfonctionnement de l'organisation. Le responsable du Plan de communication doit alors réagir en modifiant la composition des groupes de travail pour y intégrer un niveau supérieur d'encadrement, ou, à défaut, le projet s'enlise.

Parfois, le cas à traiter implique de modifier très concrètement les pratiques d'un encadrement n'acceptant pas les remises en question. Cette situation n'est pas aisée à traiter. Lorsqu'il est possible d'obtenir l'attention des cadres concernés, il faut leur proposer une courte information sur la distinction entre spécification détaillée et validation générale, sur la notion de granularité de préoccupation et sur les indispensables niveaux de profondeur itérative en tant que garde-fous d'un improductif et dangereux mélange :

- de besoins fonctionnels,
- de solutions techniques,
- d'impact organisationnel,
- et de contraintes de réalisation.

Cette nécessité d'un minimum de rigueur est vitale dans les projets où la complexité réelle est cachée sous une apparence de simplicité fonctionnelle.

L'assistance aux utilisateurs (MOA) doit être « du » métier, pas « de » métier. Une MOA efficace est une force de proposition fonctionnelle **au fait du détail et de la réalité du processus métier**.

Aussi, les membres de la MOA d'un projet spécifique sont pressentis sur la base de leur :

- maîtrise du métier dans sa réalité opérationnelle quotidienne,
- vision projective de l'évolution prévisible du contexte,
- représentativité en regard des autres utilisateurs,
- intérêt affirmé pour l'amélioration de l'outil de travail.

Il faut garantir à ces professionnels de terrain des conditions organisationnelles permettant un engagement à plein temps si nécessaire. La qualité et la rentabilité des projets sont à ce prix.

Principes organisationnels des entretiens

Dans les projets actuels, les rapports entre les partenaires du développement de SI ou de configuration de processus se complexifient au point de rendre caduque les formes classiques de management.

La fonction de direction de projet unique fait alors place à l'action consensuelle et à la responsabilité collective.

Cette fusion des relations entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage est le propre de l'approche Agile qui révolutionne à la fois la vision consensuelle de l'engagement et la responsabilité collective qui en découle.

Dans les organisations rigides, il peut néanmoins subsister un binôme composé d'un coordonnateur fonctionnel et d'un coordonnateur technique. Le premier est généralement issu de la direction « métier » concernée, et sa mission consiste à imposer la dynamique applicative. Le second représente la maîtrise d'œuvre pour intégrer la dimension technolo-

gique à l'expression des exigences. Ils seront néanmoins tous les deux porteurs du même projet.

Modélisation Agile

Selon l'Agile modeling (les deux Figures suivantes), les diagrammes UML sont d'une utilité variable en fonction du contexte et ne sont pas tous indispensables :

- Les plus utiles pour la maîtrise d'ouvrage sont les diagrammes d'activité, de cas d'utilisation, de classe, d'objet, de séquence et d'état.
- Les plus utiles pour la maîtrise d'œuvre sont les diagrammes de composants, de déploiement et de collaboration.

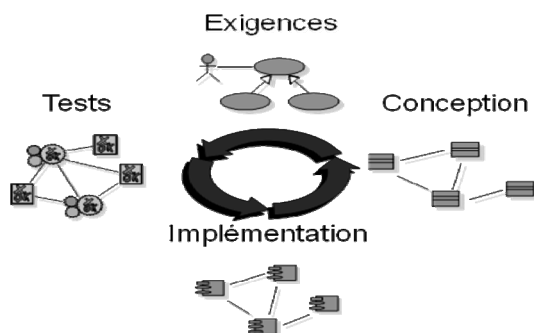


Figure 8. — Le cycle minimum de modélisation

Selon l'Agile Modeling, l'intérêt pratique des diagrammes est aussi lié à la phase du développement (figure suivante).

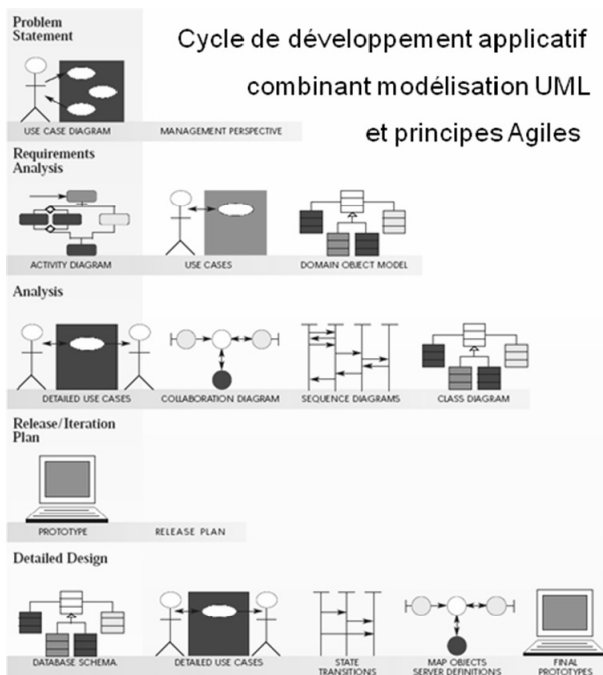


Figure 9. — La vision Agile Modeling

Techniques de modélisation XP

Les équipes XP emploient des métaphores. La métaphore est une abstraction de niveau élevé. La métaphore ne doit pas être une simplification abusive du concept initial, mais doit permettre de simplifier l'expression d'une chose complexe comme, par exemple, clarifier des fonctionnalités. Le mérite d'une métaphore est d'être synthétique et parlante. Exemple : utiliser la métaphore de la « recette de cuisine » pour expliquer un processus sophistiqué. Dans XP, la plupart des métaphores concernent le fonctionnement de l'application ou l'architecture.

Le design est simple et focalisé sur les besoins actuels. Sans préfigurer des évolutions fonctionnelles ultérieures (non exprimées), le développeur code l'essentiel, en se basant sur les besoins immédiats et dans l'ordre de leurs priorités.

Modélisation et CRC carte

Selon Thierry Cross (fondateur de XP France), la technique des *Class Responsibilities Collaborators* (CRC) Cards est basée sur l'importance des responsabilités des classes et donc des objets dans le système. Les responsabilités d'une classe correspondent aux rôles qu'elle joue, aux contrats que les autres classes passent avec elle.

Une classe est ainsi définie essentiellement par ses responsabilités qui se matérialisent ensuite en attributs et opérations. Les collaborations correspondent aux échanges de messages entre objets, c'est l'aspect dynamique du système.

Pratiquement, les développeurs réunis autour d'une table se focalisent sur un ou plusieurs scénarios et recherchent les objets qui collaborent à ces scénarios. Chaque classe est représentée par une carte en papier rigide (de dimension A5 approximativement) divisée en trois compartiments : le nom, les responsabilités, les collaborateurs de la classe.

Techniquement, l'approche par les responsabilités permet d'obtenir de meilleures classes, plus cohérentes et moins couplées que lors des analyses conventionnelles.

Techniques Agiles « Driven »

Au-delà de l'organisation et de la méthode de conduite de projets, aborder le thème de l'Agilité en développement de système d'information implique désormais de parler d'urbanisation ainsi que d'architectures technique et applicative. La place dédiée à cette communication ne permet pas d'aborder ces concepts ici, à l'exception d'une simple liste des principales techniques invoquées (MDA, MDD, SOA) et de leurs déclinaisons Agiles relativement moins connues :

- AM (Agile Modeling),
- AMDD (Agile Model-Driven Development),
- AMDA (Agile Model Driven Architecture),

Sans oublier les indispensables outils de généralisation et de qualité que sont les différents types de *Frameworks* et de *Design Patterns*. D'ailleurs en matière d'outils, ceux-ci sont en pleine évolution et s'orientent vers le concept « d'usine d'application » (*Software factories*). Pour les informaticiens, la véritable révolution se situe au niveau culturel. L'assemblage d'applications sur la base de processus, modèles, *patterns*, *frameworks* et d'outils de transformation implique de profondes modifications des pratiques actuelles du développement.

Modélisation Agile des services en SOA

L'identification et la granularité des « services » représentent la préoccupation essentielle lors de la conception d'une SOA. PUMA propose en réponse deux dérivations (figure suivante) effectuées à partir de deux modèles UML s'autovalidant et une classification des composants des services prenant en compte leur stabilité :

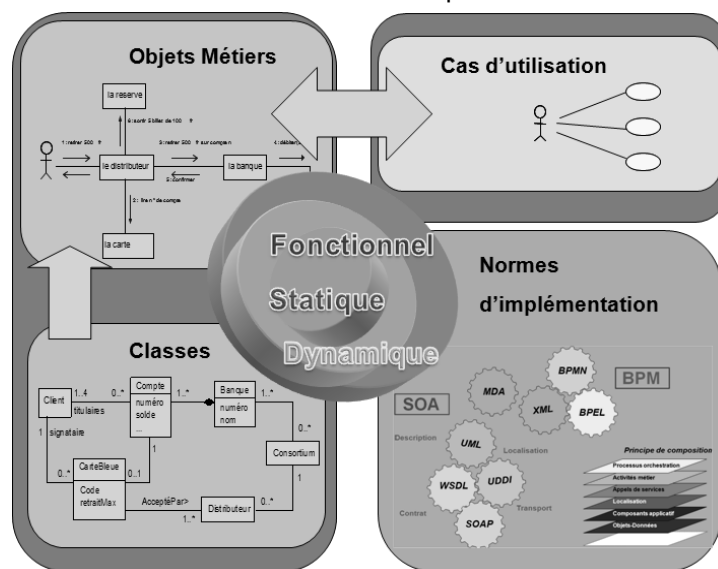


Figure 10. — SOA Identification et granularité des services

L'Agilité moteur du progrès

Dans la mise en évidence des différences fondamentales entre les méthodes prédictives issues du rationalisme cartésien et les méthodes Agiles issues de l'empirisme pragmatique, la rupture la plus profonde concerne l'**appréhension de la complexité**. Lors d'une formulation des exigences, cet aspect n'a rien de théorique.

Depuis près de vingt ans, les difficultés rencontrées lors des développements de systèmes d'information ou lors de configuration de processus ont mis en évidence les lacunes des approches classiques de management face à cette double problématique. L'innovation en matière de SI et de NTIC, lorsqu'elle atteint un certain degré, affecte fondamentalement le cœur du métier et déclenche naturellement la mise en œuvre d'une reconfiguration des processus.

L'organisation fait alors face simultanément à plusieurs projets distincts.

L'introduction de contraintes multiples (délais, budget, expertise, visibilité, périmètre adaptable et mouvant, niveau variable de pilotage projet ou de qualité applicative), impose désormais une structure de développement formelle en termes d'actions et de responsabilités.

L'acquisition du savoir-faire méthodologique du **pilotage par les enjeux et les modes de collaboration** s'affirme alors indispensable.

Au centre du débat, s'impose la nécessité d'une méthode de développement itérative guidée et sécurisée par un processus formel d'action ; ces deux aspects s'inscrivant dans un **niveau variable de qualité et de service méthodologique**. Sont ainsi

définies les raisons principales qui légitiment l'effort requis par le passage aux techniques Agiles.

Au-delà de la qualité de l'expression des exigences et de la maîtrise des projets, l'essentiel dans l'usage d'une méthode itérative incrémentale s'appuyant sur l'utilisateur, c'est le dynamisme qu'elle induit dans l'organisation, parallèlement à l'acceptation du changement qu'elle favorise.

Partie prenante d'une réponse efficiente, le Modèle de Solution se situe à la convergence de la plupart des problématiques d'évolution de l'entreprise.

Considéré comme un outil, le Modèle de Solution permet l'instanciation rationnelle et consensuelle d'une expression des besoins généralement complexifiée par l'implication de multiples prescripteurs dans la prise en compte de multiples exigences : métier, technologie, contraintes économiques et humaines, etc. Le Modèle de Solution induit aussi des gains importants en matière de réduction des délais de production et d'accroissement de la qualité applicative. Mais le plus important à considérer concerne l'impact organisationnel.

La mise en œuvre du Modèle de Solution dépasse notablement la simple production d'une solution, aussi performante ou utile soit-elle. Le Modèle de Solution s'avère être un puissant moyen d'enrichissement des modes de travail. En transformant les relations interpersonnelles conflictuelles en échanges et en partages de la responsabilité, il facilite la fluidification des communications ainsi que l'adoption du savoir être collaboratif. ▲

vickoff@noos.fr

Sur le plan de l'usage de la méthode PUMA, son auteur Jean-Pierre Vickoff ainsi que la société TEAMLOG avec laquelle il collabore en instrumentant TMF (Teamlog Methodology Framework), ont souhaité rendre les principes théoriques accessibles à l'ensemble de la profession en publiant régulièrement sur sa structure et ses pratiques par l'intermédiaire des principales organisations professionnelles, des médias et du web www.Entreprise-Agile.com

Notes

Note 1 : Technique caractéristique des sessions de travail « facilitées » en 3 étapes.

Note 2 : Il sera remarqué la rupture avec le principe structurel et le cloisonnement des niveaux d'abstraction de Merise qui privilégiaient l'organisationnel par rapport au logique et au physique, ainsi que l'apparition d'un paramètre « visibilité » en complément du classique trio (budget, délais, qualité) caractérisant les contraintes habituelles des projets.