

# Émergence d'une équipe XP

Retour d'expérience sur la création  
et l'évolution d'une équipe au sein d'un premier projet XP

**Christophe Cassagnabère**  
**Développeur Agile**  
**AGILII**

# Introduction

Modèle présenté par Bruce Tuckman (1965)

- *Forming* - découverte et formation
- *Storming* - conflits et négociations
- *Norming* - acceptation et pérennisation
- *Performing* - optimisation du processus

Illustré par une expérience vécue au sein d'une équipe débutante en matière de méthodes agiles

# Introduction

- Chaque étape est un passage obligatoire délicat
  - Ne pas court-circuiter les étapes
  - Ne pas précipiter la fin des étapes
  - Garder confiance dans la capacité du groupe à surmonter les crises
- Accompagnement de l'équipe par un coach
- Communiquer et expliquer le processus
- Identifier la fin de chaque étape

# Contexte

- **Projet XP**
  - Projet de développement logiciel
  - Méthode agile : volonté de la direction
  - Client : partie commercial marketing
  - Approche *top-down*
- **Contexte favorable**
  - Peu d'expérience mais confiance dans la méthode
  - Client sur site, intégré à l'équipe et fortement disponible
  - Accompagnement dans la démarche agile
- **Équipe**
  - Personnes ouvertes, motivées et sensibilisées à la qualité logicielle
  - Familiarisées avec la méthode XP, mais pas expert
  - Arrivée au cours de la 6<sup>ème</sup> itération
  - environnement de développement (Zabbix, Eclipse, SVN, etc...)

# Forming

découverte et formation

~~Introduction~~

Forming

Storming

Norming

Performing

Conclusion

- Gestion de projet
  - Perception floue de la finalité du projet
  - Doute et anxiété à propos du travail à venir
  - Discussions abstraites sur les concepts, les objectifs
  - Difficultés à identifier les problèmes à venir
- Travail en équipe
  - Chacun essaye de trouver sa place et de s'intégrer
  - Définition des rôles et tâches de travail
  - L'équipe apprend à se connaître, à travailler ensemble
  - Tendance à travailler de façon indépendante
- Développement
  - Définition des règles de travail communes
  - Prise en main des outils de développement

# Forming

découverte et formation

~~Introduction~~

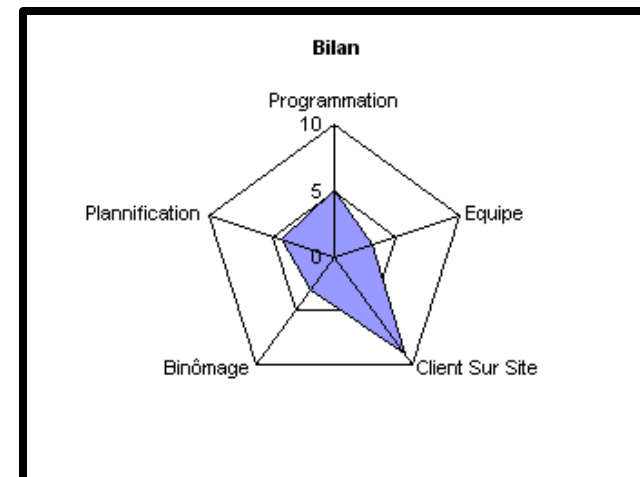
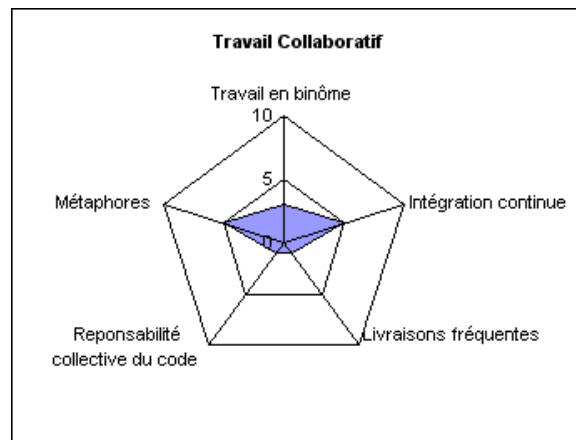
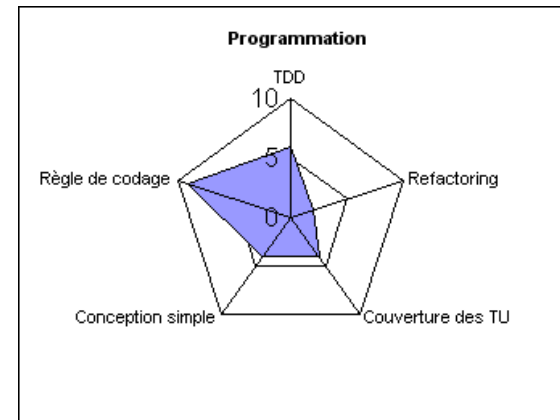
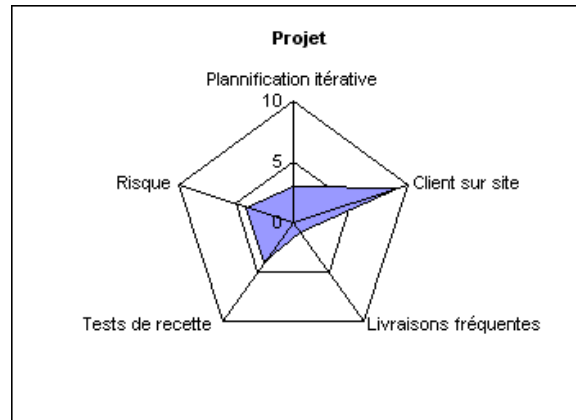
Forming

Storming

Norming

Performing

Conclusion



# Storming

conflits et négociations

~~Introduction~~

~~Forming~~

Storming

Norming

Performing

Conclusion

- Gestion de projet
  - Établissement d'objectifs irréalisables
  - Remise en cause du management du projet
  - Résistance et refus d'accomplir certaines tâches
  - Résistance au changement et refus des approches proposées par les autres membres de l'équipe
- Travail en équipe
  - Les caractères s'affirment, les conflits de personnalité apparaissent
  - Les gens en désaccord ont tendance à blâmer la méthode de travail choisie
  - Discussions interminables sur la forme même si tout le monde s'accorde sur le fond
- Développement
  - L'équipe dépense moins d'énergie à développer qu'à régler ses problèmes
  - Dérives dans le respect des règles de travail établies

# Storming : Causes possibles

conflits et négociations

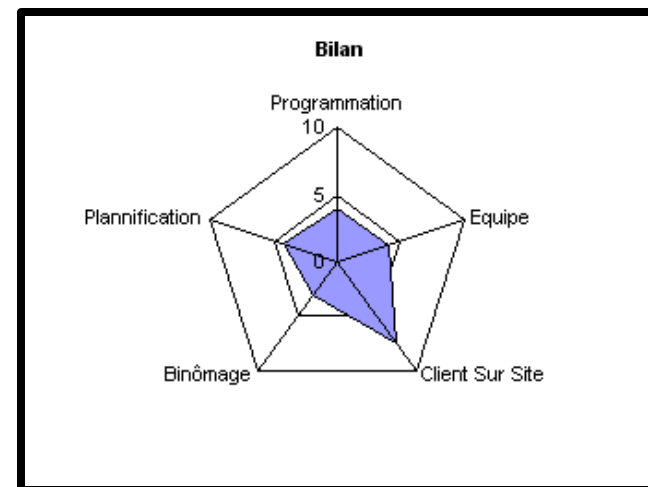
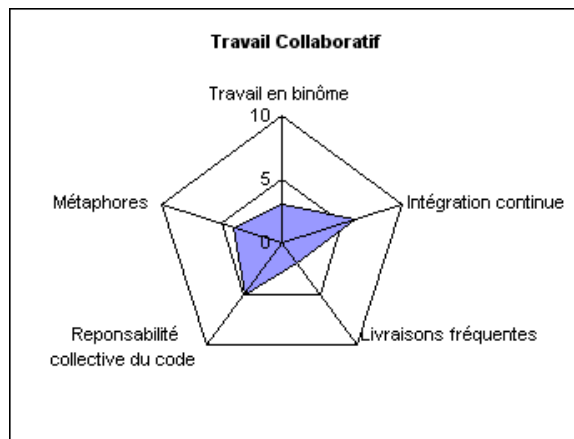
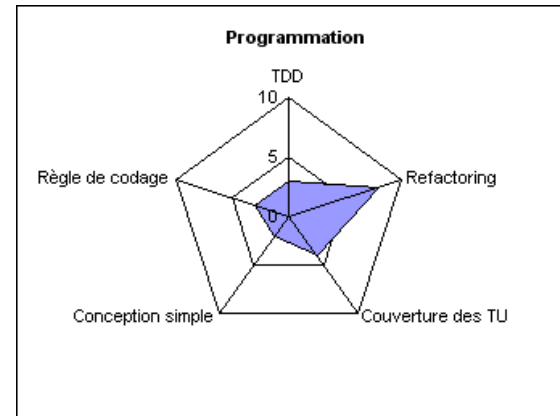
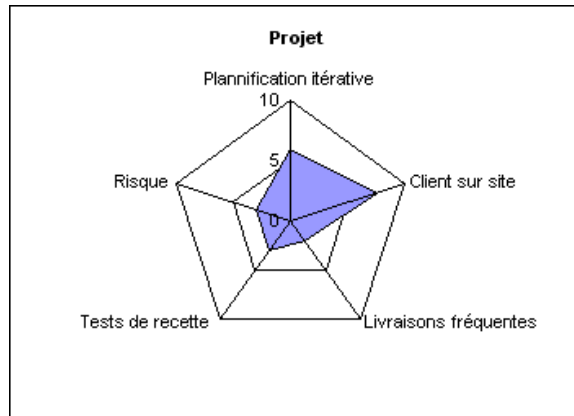
- XP met en exergue les problèmes d'équipe
- Niveau non homogène
- Manque de recul et/ou d'expérience sur la méthode de travail choisie
- Manque de réponses
- Divergence d'objectifs personnels
- Différentes habitudes de travail
- Etc.



# Storming

découverte et formation

- ~~Introduction~~
- ~~Forming~~
- Storming
- Norming
- Performing
- Conclusion



# Norming

acceptation et pérennisation

~~Introduction~~

~~Forming~~

~~Storming~~

Norming

Performing

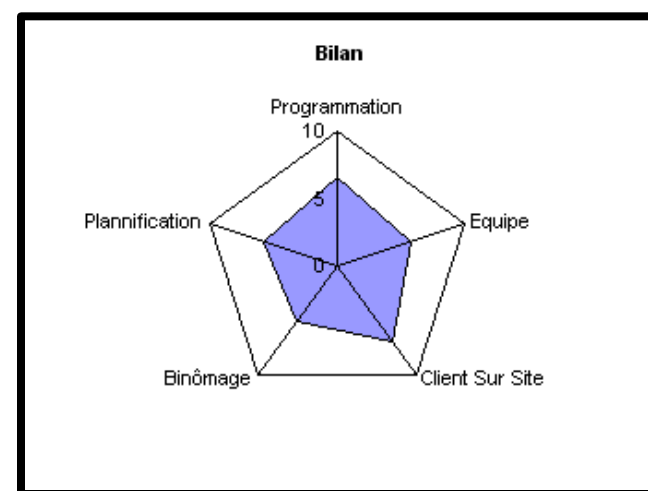
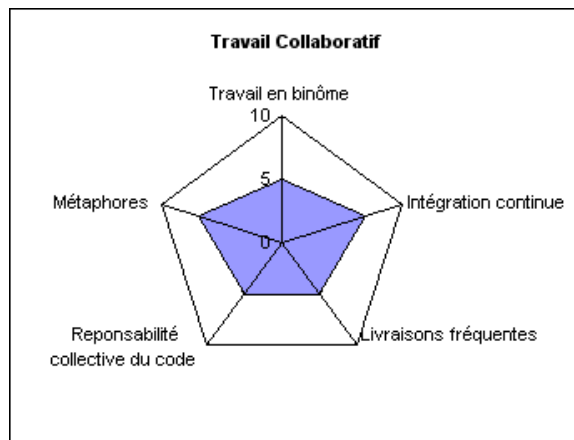
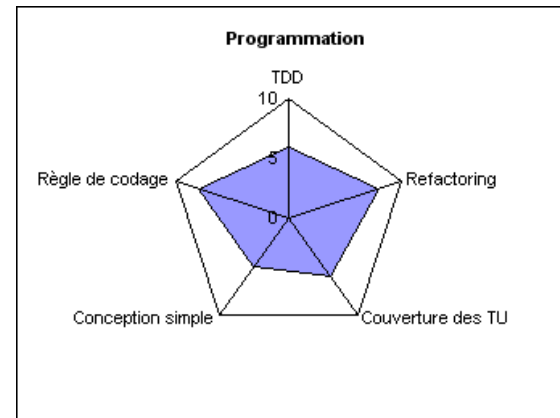
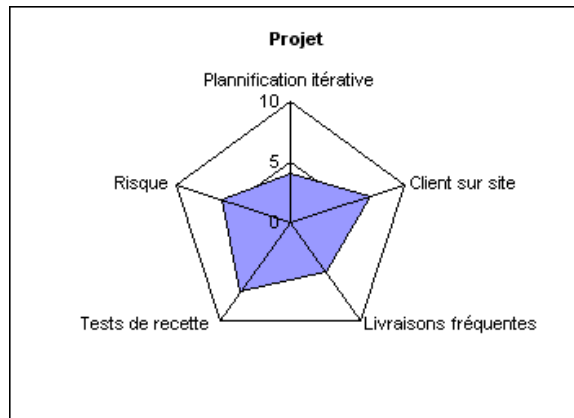
Conclusion

- Gestion de projet
  - Visibilité à long terme sur le projet, les estimations s'affinent
  - Capacité à exprimer la critique de façon constructive
  - Fort enthousiasme à propos de l'équipe et de sa gestion
  - Accroissement de la motivation
- Travail en équipe
  - Les membres de l'équipent se connaissent, et se respectent
  - Les habitudes de travail se mettent en place
  - Cohésion, investissement personnel dans un projet commun
  - Confiance entre les membres
- Développement
  - Émergence d'une architecture logicielle plus stable
  - Respect des règles de développement établies
  - Accroissement et stabilisation de la vélocité de développement

# Norming

## acceptation et pérennisation

- ~~Introduction~~
- ~~Forming~~
- ~~Storming~~
- Norming
- Performing
- Conclusion



# Aller plus loin : Le déclic

- Élément déclencheur ?
- Valorisation des compétences et les connaissances complémentaires de chacun des membres de l'équipe
- Envie de bien faire
- Sentiment plus fort d'implication et d'appartenance à une équipe
- Le « binôme » commence à prendre tout son sens
- Apparition d'une motivation « durable »
- Évolution de l'esprit d'équipe vers la recherche de performance

# Performing

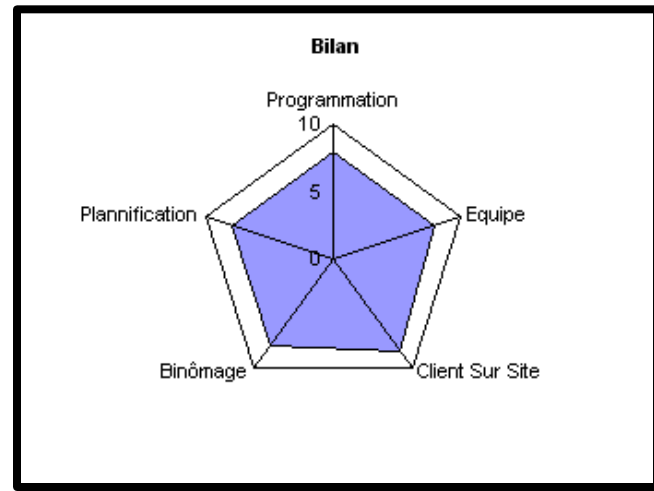
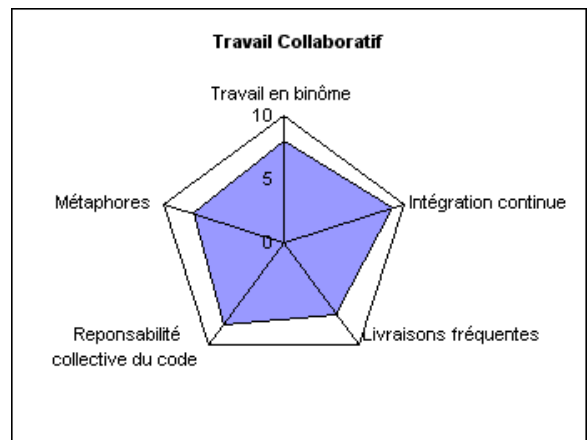
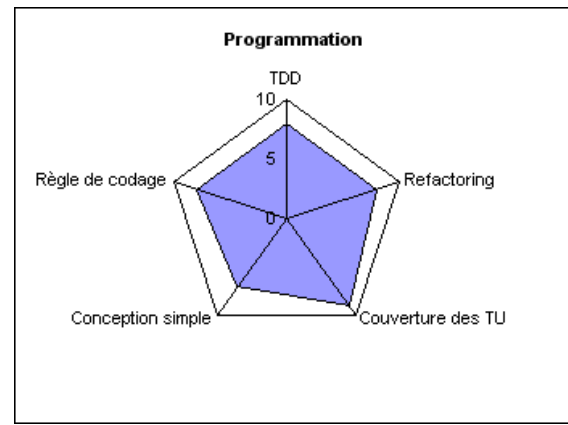
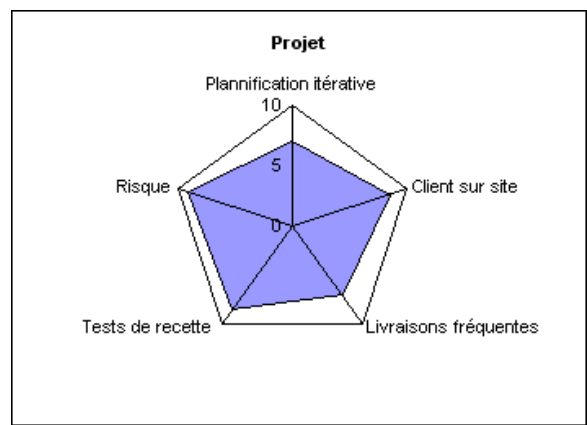
## optimisation

<del>Introduction</del>
<del>Forming</del>
<del>Storming</del>
<del>Norming</del>
Performing
Conclusion

- Gestion de projet
  - L'équipe s'autogère efficacement
  - Nécessite très peu de management extérieur pour bien tourner
  - Connaissance approfondie des processus de travail et de la finalité du projet
- Travail en équipe
  - L'équipe devient performante
  - Les membres de l'équipe sont interdépendants, compétents et autonomes
  - Grande acceptation du changement
  - Attachement à l'équipe
- Développement
  - Grande connaissance des forces et des faiblesses de chacun
  - Capacité à anticiper et prévenir rapidement les problèmes de conception
  - Travail efficace et rapide

# Performing

## optimisation

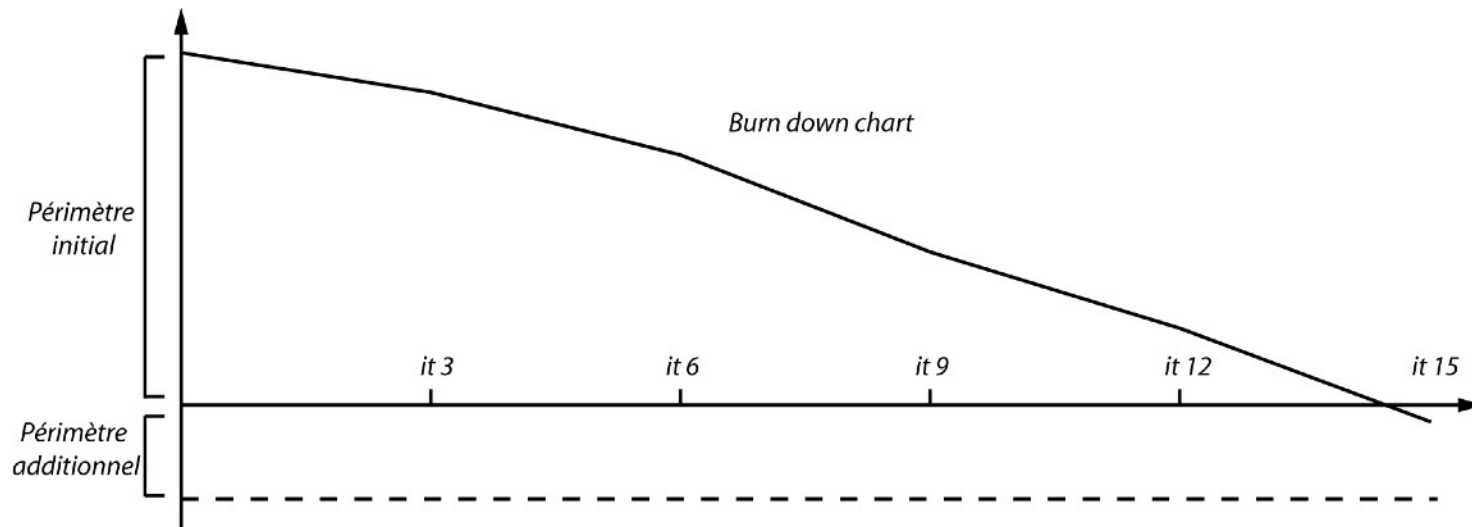


# Conclusion

- Processus nécessaire à la maturation du projet et de l'équipe
- Même une équipe performante peut régresser
  - Changement dans l'équipe (nouveau membre, départ, etc.)
  - Changement hiérarchique dans la direction du projet
  - Autres
- Différents facteur peuvent faciliter l'évolution
  - Partager son expérience et sa connaissance du processus
  - Accompagnement par un coach

# Épilogue

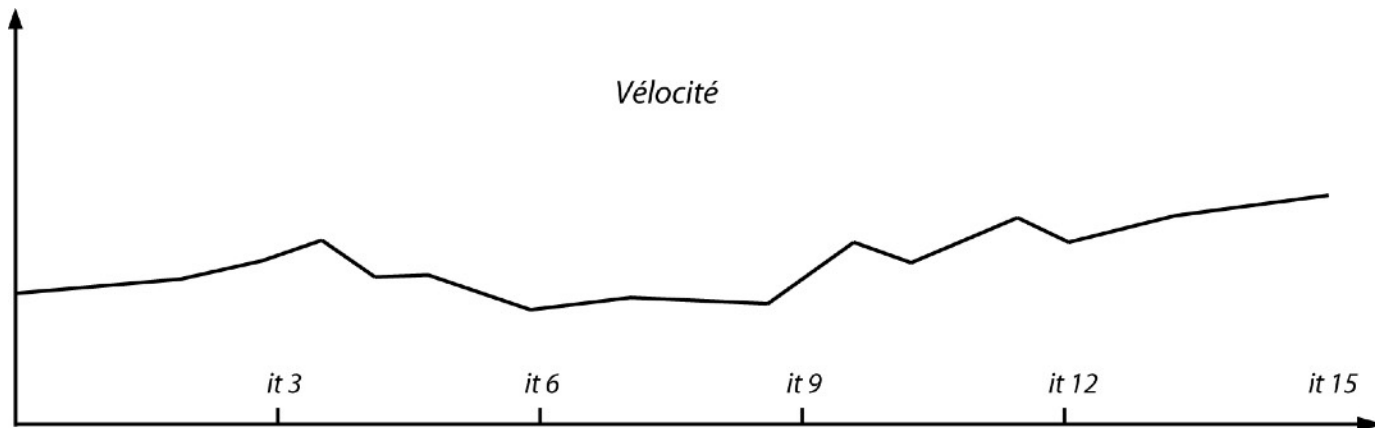
- Périmètre fonctionnel élargi durant les dernières itérations
- Peu de défauts, bonne qualité de conception
- Avance rapide et confiante
- Projet motivant, expérience riche et convaincante





# Épilogue

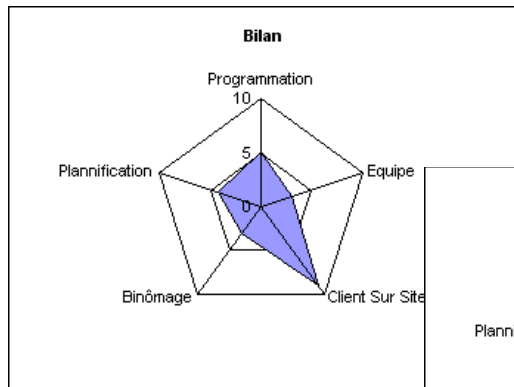
- Fluctuations dans la courbe
  - Dette technique (refactoring lourds)
  - Erreurs d'estimations
  - Période de *Storming*



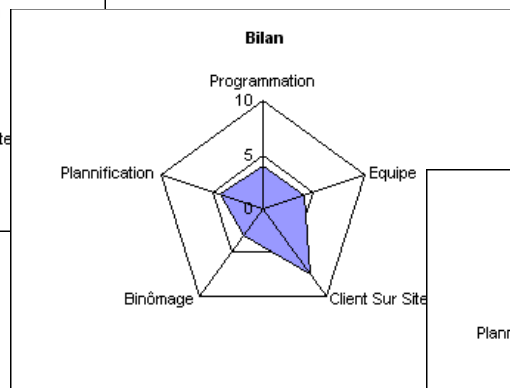
# Épilogue

- Introduction
- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Conclusion

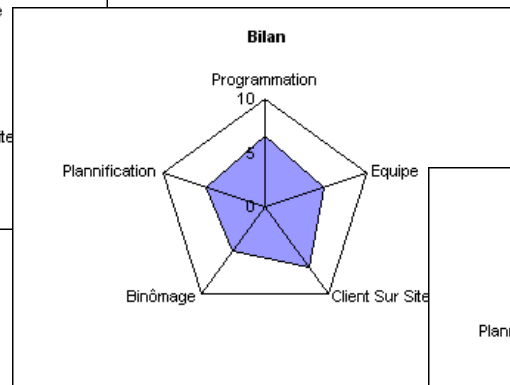
## Forming



## Storming



## Norming



## Performing

