

# La gestion de projet chez Vitam, une lessiveuse agile ?

Arriver sur le programme Vitam, c'est embarquer dans un programme fonctionnant en mode projet depuis maintenant plusieurs années, c'est se glisser dans un cycle et être emporté par le mouvement. À l'image d'une machine à laver qui tourne et tourne... parfois on attend un stop ou une pause qui ne vient pas... Édouard Vasseur, qui fut responsable fonctionnel du programme Vitam de 2015 à 2019, évoquait ainsi son expérience en parlant de « vraie lessiveuse<sup>1</sup> ». Mais concrètement, cela veut dire quoi ?

## La gestion de projet vue par le programme Vitam

On a tous plus ou moins entendu parler du programme Vitam, aussi bien de son contenu — une solution logicielle permettant d'archiver de grosses volumétries de données — que de son fonctionnement — en méthode agile.

Au départ, l'organisation du programme et sa gestion de projet ont été pensées sur trois axes, parfois à la demande des financeurs eux-mêmes : l'utilisation des méthodes agiles qui garantissaient un meilleur contrôle des coûts avec des étapes contractuelles régulières, une plus grande réussite des projets, tout en permettant de garder un lien avec les utilisateurs

en intégrant dans le programme les projets d'implémentation des ministères de la Culture, des Armées et de l'Europe et des Affaires étrangères ; un travail devant aboutir à une large réutilisation et être bénéfique au plus grand nombre ; le recours à la mutualisation pour ne pas mener trois projets d'archivage électronique distincts, en réaction à la publication du rapport Quénét « Quel avenir pour les Archives de France ?<sup>2</sup> ».

Ces principes ont permis de lancer le programme et de servir de fondements à sa gouvernance et à l'organisation de l'équipe. Les concepts de la méthode agile ont été transposés dans l'organisation du programme Vitam avec plus ou moins de facilité selon les sujets : il a ainsi fallu que, contractuellement, le marché permette de suivre le développement et donc la facturation par itération. Quant à l'adaptation au changement, c'est devenu un mantra, puisqu'il n'est pas rare de tomber dans un bureau sur une affiche affirmant : « Je n'étais pas au courant, mais, pour le bien du projet, je m'adapterai. » L'équipe Vitam a également produit un manifeste qui reste totalement d'actualité cinq ans après sa rédaction<sup>3</sup>.

## L'agilité au quotidien

L'approche agile se traduit au quotidien par la définition de rôles parfois très précis : le *product owner* (ou PO), pierre angulaire d'un projet en méthode agile, qui définit les fonctionnalités du produit et les priorise en

fonction de la valeur métier, qui dialogue et négocie avec les équipes de réalisation, teste, etc. ; le *scrum master* qui anime et facilite le travail de l'équipe de développement ; les équipes de développement ; les utilisateurs finaux.

Et, pour s'adapter aux besoins, des rôles ont pu être inventés au sein du programme Vitam, tels que le chef de projet agilisé ou le super-PO.

Quant au rythme agile, c'est mettre en route le lave-linge, avec des cycles (trop) longs ou (trop) courts, et ses étapes de prélavage et d'essorage...

- Sur trois semaines : une itération (ou *sprint*) qui démarre avec la planification des développements. Pour cela, les travaux à réaliser sur la période sont « piochés » dans la liste des fonctionnalités (ou *backlog*) pour obtenir un « *sprint backlog* », reprenant les exigences fonctionnelles ou techniques développées lors de l'itération.
- À la fin des trois semaines : une démonstration, ou *sprint review*, destinée à faire le point sur les fonctionnalités développées. Cette démonstration (ou « démo ») est suivie d'une rétrospective (ou « rétro ») permettant de faire un bilan des trois semaines écoulées, de travailler sur les points à corriger ou de consolider ce qui fonctionne bien.
- Tous les matins : un *daily* pour l'équipe d'administration, suivi d'un *daily* pour les développeurs et les PO.
- Quelques rendez-vous hebdomadaires : *weekly* tous les lundis pour partager les informations de calendrier, événements, sujets de sécurité, avancées fonctionnelles, travaux techniques, actions de gouvernance et pilotage, communication, besoin de support, etc. Y participent les représentants de chaque équipe : développeurs, devOps<sup>4</sup>, administration, etc. Un *SoS*<sup>5</sup> *mid-week* est également prévu le mercredi pour exprimer les points de blocage et si possible les résoudre...

Ce rythme s'appuie sur des travaux préalables, régulièrement revus. L'*user story* (ou US) en est la base puisqu'elle permet au PO d'exprimer son besoin : elle doit être courte et le résultat d'une discussion entre les équipes. Elle est également source de valeur : le PO lui attribue une valeur métier. Elle est indépendante si possible des autres US. Elle doit être estimable et d'une taille appropriée pour être traitée dans l'idéal sur la durée d'une itération. Ainsi, si une exigence n'est pas suffisamment mature, si elle ne correspond pas à la définition du « prêt » (ou DoR pour *definition*

1. [www.archimag.com/archives-patrimoine/2020/12/09/edouard-vasseur-archiviste-projet](http://www.archimag.com/archives-patrimoine/2020/12/09/edouard-vasseur-archiviste-projet)

2. [www.vie-publique.fr/rapport/31703-quel-avenir-pour-les-archives-de-france](http://www.vie-publique.fr/rapport/31703-quel-avenir-pour-les-archives-de-france)

3. [www.programmavitam.fr/pages/presentation](http://www.programmavitam.fr/pages/presentation)

4. Un ingénieur DevOps (pour *development* et *ops* du mot anglais *operations*) travaille à l'intersection des métiers du développement logiciel et de son exploitation-intégration dans l'administration système.

5. SoS pour « *scrum of scrum* ». Méthode liée aux techniques agiles et qui permet de coordonner plusieurs équipes.

*of ready), elle perd son statut de priorité pour être revue. Ses critères d'acceptation doivent également être spécifiés.*

### En amélioration continue

Après plus de cinq ans de ce fonctionnement et alors que le programme entrait tout juste dans sa phase produit, un audit agile a été lancé en décembre 2020 et la restitution vient d'être faite aux équipes. Depuis quelques mois, les initiatives au sein de Vitam se multipliaient (Vitam UI, VaS, SEDAccord), comme un programme fourre-tout mélangeant blanc, couleurs et délicat...

Un mot d'ordre conduisait les activités : « *one team* », pour marquer l'engagement de tous dans la même direction. Mais aussi bien du côté des équipes de développement que des équipes de l'administration, il convenait d'interroger les pratiques, de prendre le temps d'un bilan, comme un observateur devant le hublot de notre machine à laver.

À l'issue d'une phase d'observation, d'interviews et de questionnaires, l'analyse montre une forte maturité agile de l'équipe.

Cinq domaines regroupant une trentaine de critères ont permis de passer au crible le fonctionnement pour définir les points forts du programme, que ce soit sur les processus à l'œuvre, les outils et moyens utilisés, les compétences réunies, l'organisation adoptée et la culture agile de l'équipe. Ont été soulignés : une importante culture d'entraide, une aptitude organisationnelle forte pour gérer la complexité et les imprévus, des facilitateurs « spontanés », une capacité à garder le cap et à rester « focus », des compétences techniques et fonctionnelles.

Ce bilan permet de constater que, même en renouvelant fortement les équipes, la gestion de projet telle qu'appliquée au sein de Vitam perdure, que l'organisation mise en place est assez souple pour s'adapter aux besoins, aux objectifs et aux compétences mobilisées selon les périodes, et que l'effet « matrochka » des différents projets suivis au sein du programme n'empêche pas la bonne synchronisation de tous. Il est évident également que des points d'amélioration subsistent et qu'un travail sera réalisé pour encore gagner en valeurs et compétences.

L'audit récemment mené a surpris : aussi bien l'observateur qui ne s'attendait pas à ce constat — qui place maintenant Vitam dans le top 5 des organisations agiles qu'il a pu analyser — et qui souhaite l'utiliser en exemple, qu'au sein de l'équipe où il est plus facile de se plaindre et de pointer ce qui ne va pas que de relever la tête et se dire que, oui, les certifications agiles ne sont pas là, que peu ont suivi une formation à la gestion de projet en méthode agile, mais que la réalisation est là, que le produit est de qualité, que les personnes sont impliquées, volontaires et même fidèles, et qu'au bout du compte l'esprit agile habite bien Vitam et ses satellites.

**Alice Gripon**  
Directrice de la diffusion  
et des partenariats  
Programme Vitam

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
1 <sup>re</sup> itération			Daily admin Daily tech Lancement de l'itération par un sprint planning SoS Mid-week		Daily admin Daily tech Échanges techniques si besoin
2 <sup>e</sup> itération	Daily admin Daily tech Weekly	Daily admin Daily tech Tech design	Daily admin Daily tech SoS Mid-week Raffinement du backlog	Daily admin Daily tech Raffinement des US si besoin	Daily admin Daily tech Échanges techniques si besoin
3 <sup>e</sup> itération	Daily admin Daily tech Weekly	Daily admin Daily tech Tech design	Daily admin Daily tech SoS Mid-week Raffinement du backlog	Daily admin Daily tech Raffinement des US si besoin	Daily admin Daily tech Échanges techniques si besoin
4 <sup>e</sup> itération	Daily admin Daily tech Weekly	Daily admin Démo Rétro			

Illustration du rythme d'une itération © Programme Vitam

Exemple d'*user story* chez Vitam © Programme Vitam