

REMY DUJARDIN, HARDIS CONSEIL

Cellule de tests : les 6 points-clés de la réussite



Par Rémy Dujardin,
Responsable de l'offre
Test, Hardis Conseil

Depuis une vingtaine d'années, le système d'information (SI) accompagne les transformations des entreprises, en leur permettant de gagner en productivité et en compétitivité. Complexe et hétérogène, il doit évoluer rapidement dans un contexte où les interactions entre ses différents composants (ERP, CRM, progiciels métiers, applications Web développements spécifiques...) sont de plus en plus fortes. D'où la nécessité pour la direction des systèmes d'information (DSI) de maîtriser les impacts de chaque évolution, qu'elle soit technique ou fonctionnelle... Certaines DSI se posent la question de la mise en place d'une cellule de tests, d'autres l'ont déjà fait... Cette démarche est-elle réellement efficace ? Quels sont les risques et écueils à éviter ?

Les risques et les dérives des cellules de testing dédiées

Sclérosée sur ses propres principes, isolée des réalités terrain (métier), stigmatisée par les équipes de développement ou de production qui se sentent contrôlées en permanence, voire contre-productive lorsque les équipes projets se reposent entièrement sur l'équipe testing pour vérifier en bout de chaîne... Parmi les DSI qui se sont organisées, tels sont les principaux griefs formulés contre les cellules de tests...

Pendant les périodes économiques difficiles et/ou de restriction budgétaire, il devient tentant de réduire voire supprimer ces services transverses, qui finissent par apparaître comme des centres de coûts, sans réelle valeur ajoutée. Pourtant, bien organisée, évolutive et intégrée aux processus métiers, une cellule de tests apporte bien plus qu'elle n'handicape. A condition d'observer quelques bonnes pratiques, et de penser « long terme »...

Mettre en œuvre une cellule de test dédiée : est-ce pertinent ? Jusqu'où aller ? Comment justifier cet investissement ? Comment la faire vivre au fur et à mesure des projets ? Quels sont les écueils à éviter et les bonnes pratiques ?

6 points clés pour une cellule de tests pérenne et efficace

Pour mettre en place une cellule de tests pérenne, cette dernière doit être pensée, organisée et valorisée comme un véritable centre de services, en respectant six points-clés.

1 - Organisation : un « *business model* » orienté services

En matière de création d'une cellule de tests, la démarche est finalement assez similaire à celle d'un entrepreneur se présentant face à de futurs investisseurs. Et revient à répondre à quelques questions simples : qui sont mes clients ? Quels sont leurs besoins ? Quel catalogue de services proposer pour les satisfaire ? Etc. En d'autres termes, il s'agit de penser la cellule de tests comme un véritable centre de services, à destination de tous les clients (internes ou externes) impliqués de près ou de loin dans la conception, la gestion, et l'évolution du système d'information.

2 - Catalogues de services : démontrer la valeur ajoutée

L'offre proposée peut être assez large : conseil, accompagnement projets, exécution des tests de non-régression (TNR), etc. Dans tous les cas, il s'agit de construire une relation de confiance tant avec les équipes techniques que métiers. Pour cela, outre la mise en place de contrats de niveaux de services (SLA - Service Level Agreement), il est indispensable d'impliquer régulièrement les « *clients* » de la cellule, afin d'éviter son isolement.

L'idée est alors non pas de se substituer mais bien d'apporter un soutien aux équipes projets en termes de méthodes et d'outils, sans pour autant les déposséder ou « *déresponsabiliser* ». La mise en place des TNR est en général un bon moyen de démontrer la valeur ajoutée d'une cellule de tests : transverses, ce sont généralement les moins bien traités dans les organisations, car de la responsabilité de tous, et finalement de personne...

3 - Outils et processus : l'industrialisation progressive des tests

La création d'une cellule de tests est indissociable de la mise en place d'un référentiel pertinent. Mais comme son nom l'indique, un référentiel est avant tout une référence, qui doit obtenir l'adhésion de tous, à commencer par celle des métiers. Jusqu'à un an peut être nécessaire à la conception d'un référentiel cohérent, qu'il sera ensuite indispensable de faire vivre au fur et à mesure de l'évolution du SI et des besoins métiers.

Cette première phase d'expression des besoins, d'identification des processus les plus critiques pour l'entreprise, de mise en place itérative du référentiel de tests, est l'occasion, pour la MOA et la MOE, d'apprendre à se connaître, à s'approprier, à se faire confiance.

Ce n'est que dans un second temps que certains tests peuvent être confiés à la cellule qui s'en charge seule. Son intervention n'étant alors pas considérée comme répressive à l'encontre du travail des développeurs ou des équipes de production, mais bien préventive à la non-qualité.

Dans une troisième phase, des outils d'automatisation, et même l'externalisation de certains tests, peuvent être mis en place pour une amélioration continue. La cellule est alors en « *vitesse de croisière industrielle* », avec des capacités fixes et variables en fonction de la charge, dans une vision à long terme.

4 - Retour sur investissement : une logique d'auto-financement

Sans une estimation du retour sur investissement à plus ou moins long terme, pas d'investisseur. Pour convaincre la Direction Générale du bien-fondé de la mise en oeuvre d'une cellule de tests, il est nécessaire d'en évaluer préalablement le rapport coûts/bénéfices. Et d'estimer approximativement l'échéance à laquelle la cellule sera capable de s'autofinancer.

Si le coût de la cellule est assez simple à évaluer (outils, personnel, etc.), les gains qu'elle engendre le sont beaucoup moins. La mise en place d'indicateurs et métriques permet d'évaluer et de mesurer les bénéfices directs de la qualité, et surtout de les comparer aux coûts directs ou indirects de la non-qualité : nombre de livraisons reportées, nombre d'anomalies corrigées en production, risque business, etc.

5 - Valorisation de la cellule : n'oublier personne

La qualité se mesure au sens global. Pour évaluer objectivement les apports réels et les bénéfices de la cellule, un recul de deux ans minimum est nécessaire. Dans tous les cas, valoriser les gains par une communication régulière sur les « *réussites* » est l'une des clés du

succès. Les métriques peuvent être multiples : la mesure de la satisfaction des métiers (enquête), des indicateurs qualité (respect ou diminution des délais, pourcentage d'anomalies corrigées lors des phases d'intégration, de recette et de production), l'estimation ETP (équivalent temps plein) gagnée, etc.

En outre, pour que l'ensemble des acteurs se sentent concernés et valorisés, la communication ne doit pas se limiter aux seules Direction Générale et Direction des Systèmes d'Information. A la clé, une diminution de la résistance au changement à la fois du côté des métiers et de la MOA, mais aussi des équipes de la DSI, qui ne se sentiront pas menacées, mais au contraire soutenues par la cellule.

6 - Politique RH : penser évolution de carrière

C'est l'un des facteurs clés de la réussite. Pourtant, la gestion des ressources humaines de la cellule de tests est trop souvent négligée. Pour éviter de créer une équipe d'experts, coupée des métiers et avec des perspectives d'évolution limitées, il est nécessaire d'organiser son renouvellement. Ainsi, les missions effectuées par un collaborateur dans une cellule de tests doivent être valorisées et s'intégrer dans un plan de carrière.

Dans tous les cas, les équipes de la cellule doivent impérativement associer les compétences de « *testeurs professionnels* » (issus notamment des cursus spécifiques comme ceux du CFTL ou de l'ISTQB) et de collaborateurs issus des métiers et de la DSI, pour répondre aux enjeux métier et techniques.

L'Œil Expert, 03 avril 2012