

DÉVELOPPEURS, FAITES-VOUS PLAISIR !

JEAN-FRANÇOIS LÉPINE

This Page Intentionally Left Blank

Table des matières

Communiquez avec vos développeurs	7
Chapitre 1 Le besoin métier.....	11
1.1 Ayez une vision de votre produit.....	11
1.2 Le bon produit est celui qui répond à votre vision.....	12
1.3 Vous attendez des résultats métiers	13
1.4 Re-priorisez souvent, changez souvent	14
1.5 Gérez votre besoin de changements.....	15
Chapitre 2 Communiquez	19
2.1 Adoptez une Langue Commune	19
2.2 Laissez la technique aux développeurs.....	20
2.3 Racontez votre produit	21
2.4 Identifiez le Domaine fonctionnel	22
2.5 Faites-vous interviewer.....	23
2.6 Les tâches ne servent à rien.....	24
Chapitre 3 Impliquez les parties prenantes.....	27
3.1 Un projet est comme un Film	27
3.2 Devenez spectateur un instant.....	28
3.3 Tous les acteurs ont des bonnes idées.....	29
Chapitre 4 Exprimez votre besoin	31
4.1 Tous la même grammaire	31
4.2 Décrivez vos Fonctionnalités métiers.....	32
4.3 Des scénarios pour vos fonctionnalités	33
4.4 Illustrez le tout avec des exemples.....	35
4.5 Travaillez en équipe.....	36
4.6 Des assistants visuels	37
Chapitre 5 Un peu de recul sur le Développement piloté par le Comportement	39
5.1 Votre fonctionnalité se spécifie elle-même.....	39
5.2 Servez-vous de vos fonctionnalités pour prioriser.....	40
5.3 Mesurez le chemin parcouru, pas l'énergie dépensée	41

5.4 Une bonne fonctionnalité sert la Vision Produit.....	41
5.5 Oubliez l'interface graphique	42
5.6 Le scénario n'est pas un critère d'acceptation.....	43
5.7 Les principales causes d'échec du BDD	44
Chapitre 6 Recette et maintenabilité	47
6.1 Chaque recette fonctionnelle peut être automatisée	47
6.2 Assurez-vous que les équipes techniques automatisent leurs recettes techniques	49
Chapitre 7 Le mot de la fin	51
7.1 Parlons la même langue.....	51
7.2 Cartographie du Développement piloté par le Comportement	53
7.3 Les 10 commandements pour vous mettre au Développement piloté par le Comportement.....	55
Développeurs, faites-vous plaisir !	57
Chapitre 1 Le client ne sait pas ce qu'il veut. Sauf si... vous communiquez.	61
1.1 Le client doit vous fournir sa Vision	61
1.2 Votre Client ne parle pas la même langue que vous	62
1.3 Engagez-vous à livrer régulièrement	63
1.4 Adoptez le point de vue de l'utilisateur final	66
Chapitre 2 Votre code doit refléter le Besoin fonctionnel	69
2.1 La programmation par Contrat.....	69
2.2 Le Domain Driven Design.....	69
2.3 Coder une règle métier efficacement : le Pattern Specification	69
2.4 Représenter une information : le Pattern Object-Value	69
2.5 Tout objet a une identité : le Pattern Entity	69
2.6 Manipulez les objets métiers : le Pattern Repository	69
2.7 Superposez le besoin métier à votre code source : le pattern Service	69
Chapitre 3 Comprenez (enfin!) ce que votre client vous demande	71
3.1 Le besoin fonctionnel changera. Et c'est normal !.....	71
3.2 Facilitez la communication, acceptez le changement.....	71
3.3 Le besoin doit être exprimé par des Fonctionnalités	71
3.4 Chaque Fonctionnalité peut être découpé en Scénarios.....	71
3.5 Demandez (exigez) des exemples précis.....	71

Chapitre 4 Automatiser votre recette.....	73
4.1 Installez et utilisez Behat en PHP.....	73
4.2 Traduire une Fonctionnalité en code source	73
4.3 Testez dans un vrai navigateur	73
4.4 Organisez vos Contextes de tests.....	73
4.5 Réutilisez vos précédents tests	73
Chapitre 5 Optimisez vos tests fonctionnels.....	75
5.1 Ne misez pas sur l'Interface graphique.....	75
5.2 Créez une couche d'isolation de l'IHM	75
5.3 Exploitez les compte-rendus de tests (html, xml, txt).....	75
5.4 Anticipez les problèmes.....	75
5.5 Ne jetez pas le "duck typing": tout ne pourra pas être testé.....	75

This Page Intentionally Left Blank

**Communiquez avec vos
développeurs**

This Page Intentionally Left Blank

Mettez toutes les chances de votre côté

Imaginez : voilà un bon père de famille qui se décide, enfin, à changer sa vieille voiture. Bien décidé à investir dans du neuf, il se rend chez le concessionnaire du coin, et explique ce qu'il veut... oh, rien de bien compliqué : il doit pouvoir aller faire ses courses, partir en vacances de temps en temps, et, ah si, aller au travail tous les jours. "Pas de problème, je vous livre votre nouvelle voiture dans deux semaines" répond le concessionnaire.

Trois semaines plus tard ("ah oui, désolé il y a eu un peu de retard, mais c'est normal" le rassure le concessionnaire), une petite surprise attend notre père de famille : ce n'est pas la voiture familiale qu'il espérait, mais une camionnette, 12m cube, 45 000 € ("on a rencontré des difficultés imprévues"), 2m10 de haut (la porte de son garage mesure 1m90, mais le concessionnaire est convaincu que "c'est quand même plus pratique d'avoir une bonne hauteur de coffre. Ah, et je vous ai même ajouté un volant de course, le top du top!").

Pas très agréable, non ? Ce n'est pas du tout ce que notre père de famille souhaitait ! Pourtant... Pourtant il peut faire ses courses, partir en vacances... Tout ce qu'il a demandé au concessionnaire est là. Le concessionnaire était plein de bonne volonté, il a fait son maximum pour satisfaire son client, a fait de son mieux, l'a écouté, a tenté d'y mettre du sien et d'ajouter des options qu'il pense indispensables ou confortables. On ne va pas l'en blâmer !

Imaginez ça maintenant : **ce père (ou mère) de famille, c'est VOUS** ! Oui, c'est bel et bien vous, vous qui souhaitez concevoir un produit informatique, un logiciel, un intranet, une application mobile... Vous voilà parti avec une superbe idée, rentable, révolutionnaire ! Et vous vous retrouvez finalement avec un produit coûteux, livré en retard, voire parfois totalement inadapté au marché !

Allez-vous vous en prendre au développeur ? A la société qui a conçu votre produit ? Au prestataire de service ? N'est-ce pas plutôt un problème plus général de communication ? Après tout, chacun est convaincu d'avoir fait de son mieux... N'y avait-il pas un moyen de faire mieux ? De mieux faire comprendre votre besoin ? De mieux vous préparer aux éventuels retard, de les limiter ? De réorienter votre demande en cours de route ?

C'est justement l'objet de ce livre. Bon, nous n'allons certainement pas vous offrir un moyen magique de réussir un projet informatique. Non, ça n'existe pas, il n'y a jamais de *silver bullet*. Rien n'est magique : **c'est à vous, et à vous seul, de faire réussir vos projets informatiques**. Par contre, ce livre peut-être vous donner quelques pistes de réflexion, afin de mettre plus de chances de votre côté.

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 1

Le besoin métier

1.1 Ayez une vision de votre produit

Votre idée est peut-être géniale, révolutionnaire, utile ou juste rentable (aucun mal à cela). Elle va peut-être changer le monde, ou plus modestement faciliter le quotidien de pas mal de monde.

Pensez au premier téléphone portable : en voilà un produit qui a changé bien des choses; impossible aujourd'hui d'imaginer vivre sans : sans accès à votre boîte mail, sans appareil photo, sans sms, sans carnet de contacts... Mais, attendez, le premier téléphone, il ne faisait pas tout ça ! Non, rappelez-vous, un téléphone portable, à la base, ça sert à pouvoir téléphoner n'importe où.

Tout le reste, c'est utile, pratique, génial, sans doute indispensable au quotidien, bref, c'est tout autant révolutionnaire. Mais si on doit définir le téléphone portable en quelques mots, c'est "juste" un moyen d'échanger vocalement et instantanément de l'information entre deux intervenants, où qu'ils soient dans le monde.

Votre produit est pareil : **il doit pouvoir se définir en une courte phrase**, et en fait ne sert qu'à une chose. Si si, tout le reste est utile commercialement, esthétiquement, fonctionnellement... Mais votre produit possède un coeur, et la première chose à faire est de l'identifier.

Cela vous permettra de savoir vraiment ce dont vous avez besoin. Si vous demandez au père de famille dont nous parlions plus haut, de décrire sa voiture, il va peut-être dire qu'il veut un break Citroen de 120 chevaux gris métallisé, avec 5 portes. Il sait ce qu'il veut... Pourtant il oublie l'essentiel : la voiture doit lui permettre de se rendre d'un point A à un point B.

Oui, c'est évident : une voiture permet de se déplacer. Mais pourtant, évident ou pas, une voiture, ce n'est rien d'autre, c'est ce qui reste une fois qu'on a enlevé tout le reste : retirez la climatisation, la peinture métallisée, le cuir... Il nous reste le coeur de la voiture, ni plus ni moyen qu'un moyen de locomotion.

Allez même plus loin, et imaginez une voiture sans moteur ; est-ce toujours une voiture ? Oui, sans aucun doute, le moteur n'est qu'un moyen pour cette fin, ultime, de permettre aux gens de se déplacer : une voiture à cheval n'en reste pas moins une voiture. Certes, elle n'est peut-être pas optimale, pas rapide, pas jolie, tout ce que vous voulez... Mais C'EST UNE VOITURE. Et peut-être moins cher en plus !

Pour votre logiciel, votre intranet, votre application mobile, c'est pareil : **identifiez le coeur de votre produit, ce qui fait son essence même, ce sans quoi votre produit n'est plus votre produit, et là vous aurez de bonnes bases pour commencer.**

Comme le dit Liz Keogh, **chaque projet informatique doit poursuivre une vision.** Cette vision répond souvent à un besoin économique (réduire des coûts, améliorer la productivité), voire parfois à des souhaits différents (améliorer le quotidien des gens, changer les mentalités...). Dans tous les cas, tout ce que vous allez mettre dans votre produit doit poursuivre cette vision.

Tout ce que vous mettez dans votre produit doit poursuivre une vision

1.2 Le bon produit est celui qui répond à votre vision

Quand ils ont conçu Basecamp, un logiciel de gestion de projets aujourd'hui reconnu et plébiscité, Jason Fried et David Heinemer avaient une vision : faciliter la vie des différents intervenants lors de leurs créations de projets. Cette vision est visible partout dans Basecamp : simple, facile d'accès, rapide et ergonomique, il facilite réellement la vie de celui qui l'utilise.

Ils auraient pu choisir de concevoir un logiciel riche, multi-fonction et polyvalent ; ils ne l'ont pas fait. Pourquoi ? Tout simplement parce que cela n'aurait pas servi leur vision. On pourrait vouloir un CRM dans Basecamp, ou un intranet, ou tout ce que vous voulez. Tous ces modules pourraient être forts agréables, utiles et d'excellents arguments commerciaux. Mais ils ne servent pas la vision du produit. Et c'est justement pour ça que Basecamp plaît autant : il ne fait qu'une chose, mais il le fait bien !

Pensez également à ceci : certes Basecamp n'est pas riche fonctionnellement, mais

- Il est largement suffisant dans 90% des cas
- Il a été d'autant moins coûteux à concevoir

- Il a été d'autant plus rapide à développer
- Chaque fonctionnalité a pu être testée en profondeur et est fiable
- Il ne souffre d'aucune complexité inutile et est rapide
- Les équipes de développement se sont focalisés sur un domaine fonctionnel simple
- Tout changement ou évolution est simple à mettre en place

Tout cela serait impossible si Jason Fried et David Heinemer ne s'étaient pas focalisés sur leur vision du produit et n'avaient pas refusé systématiquement d'ajouter des fonctionnalités qui ne répondent pas à cette vision initiale.

Rappelez-vous : vous êtes le seul maître à bord. C'est à vous de vous servir de votre vision du produit pour limiter le superflu et focaliser toute l'énergie disponible (développeurs, serveurs, graphistes, ergonomes...) sur ce qui répond à cette vision, autrement dit sur ce qui est vraiment utile.

1.3 Vous attendez des résultats métiers

Vous avez probablement souvent entendu cette expression : ce qui compte, ce sont les résultats !

Bon, je ne vais pas vous dire que la fin justifie les moyens, pas du tout. Non, ce que je veux dire, c'est qu'en investissant du temps et de l'argent dans votre projet, vous ne devez jamais oublier que ce qui compte ce sont les résultats métiers (ou fonctionnels) de votre projet. Ces résultats qui justement servent votre vision.

Pensez-y : chaque fonctionnalité, chaque élément d'interface, chaque bouton, chaque champ de saisie... tout cela doit fournir un bénéfice à l'utilisateur de votre produit !

Ca peut paraître évident... Mais alors pourquoi consacrer autant d'énergie sur des choses inutiles fonctionnellement ? Si si, ça arrive tout le temps ! En tant que développeur j'ai souvent eu l'occasion de le voir : une grosse partie de mon temps était consacré à du superflu (gestion des profils utilisateurs hyper poussée, interfaces graphique à la iGoogle, optimisation prématurée des performances...), alors même que les fonctionnalités métier n'étaient pas encore finies, voire même pas spécifiées !

L'énergie dépensée sur un projet doit être corrélée aux bénéfices que votre produit en tirera pour satisfaire votre vision. Si, alors que les fonctionnalités métiers ne sont pas pleinement finies, testées, fiables, éprouvées et ouvertes aux changements, l'énergie dépensée ne sert qu'à "vendre du rêve", vous risquez la catastrophe.

Concevez votre produit, non pas pour le vendre, mais pour qu'il réponde à un but (votre vision). Si vous y arrivez, vous aurez à ce moment là en main les meilleurs atouts pour le vendre.

Le bénéfice sera d'autant plus grand que, au lieu de perdre du temps sur des choses moins utiles, vos développeurs, prestataires ou la société qui a en charge votre projet vont mieux comprendre votre besoin, sans se perdre en détails inutiles pour le moment.

En vous focalisant sur les fonctionnalités métiers, vous allez aussi pouvoir plus rapidement vous confronter au feedback de vos futurs utilisateurs. Les changements fonctionnels de votre produit seront ainsi réalisés plus tôt, et donc moins coûteux.

Ne concevez pas votre produit pour le vendre, mais pour qu'il réponde à un but.
Vous aurez alors en main les meilleurs atouts pour le vendre

1.4 Re-priorisez souvent, changez souvent

Vous l'avez vu : votre produit doit se focaliser sur ce qui apporte à un métier, sur ce qui répond à votre vision.

C'est bien beau, mais on en est tous conscients : un aspect métier peut être essentiel aujourd'hui, mais totalement inutile ou différent demain ! Comment gérer ces changements dans votre projet ?

Vous vous en doutez, de nombreuses personnes ont tenté de répondre à cette question. Parmi elles, les (nombreux) auteurs du Manifeste Agile. Voici certains des principes de ce Manifeste tel qu'ils sont présentés sur <http://agilemanifesto.org>, qui nous intéressent particulièrement :

"Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.

Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.

Livrez fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts."

C'est assez clair : si l'on suit ces principes, largement reconnus aujourd'hui dans le monde de l'édition logicielle, **le produit doit être confronté le plus tôt possible au monde réel pour obtenir un feedback régulier des potentiels utilisateurs.**

Ce feedback régulier va vous permettre de réorienter votre produit afin de supprimer, modifier ou ajouter des comportements dans celui-ci. Vous avez donc besoin de pouvoir re-prioriser certains éléments, de changer en cours de route le parcours de développement de votre site, logiciel, application ou intranet.

En un mot : vous avez besoin de confronter votre produit aux utilisateurs. Plus vous le confronterez souvent, plus votre produit sera compétitif, et plus vous aurez besoin de faire évoluer votre produit.

Vous l'avez compris : vous avez besoin de changements tout au long de la phase de conception de votre produit. Cependant, vous l'avez sans doute déjà vécu, **tout changement dans un produit informatique est généralement :**

- long
- coûteux
- source d'erreurs et de bugs
- difficile et démoralisant pour les équipes

L'idée pour résoudre ces difficultés est assez simple, mais parfois difficile à mettre en place, comme nous allons le voir.

1.5 Gérez votre besoin de changements

L'idée du Manifeste Agile pour gérer le changement peut paraître simple parce qu'il "suffit" (entre autres) de modifier les cycles de développement de votre produit. Généralement, un produit est conçu d'un seul bloc : on développe un produit non fini pendant une période assez longue, et on livre un produit fini (enfin, ça c'est qu'on espère !) à la fin. Cette méthode implique un effet tunnel assez long et souvent dévastateur.

Qui ne connaît pas le célèbre tableau de Léonard de Vinci : La Joconde ? Que se serait-il passé si Léonard de Vinci devait peindre Mona Lisa comme on travaille généralement sur un projet informatique ? Cela donnerait à peu près ceci :

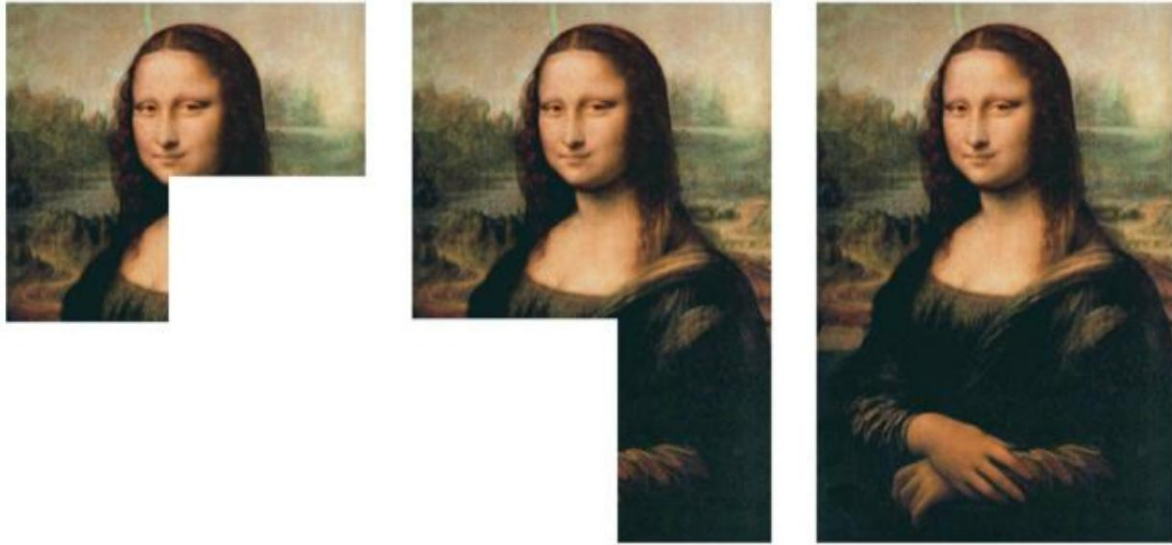


Figure 1.1 Méthodologie classique : le travail est découpé en lots, chaque lot est totalement réalisé avant de passer à la suite. Le changement fonctionnel en cours de route est difficile.

Le travail est tout de suite très fin, et on ne peut le livrer qu'à la fin... Difficile dans ces conditions d'accepter le changement !

Maintenant examinez la méthode proposée par les fondateurs du Manifeste Agile. Les équipes techniques vont travailler en cycles, itérativement, de manière à livrer régulièrement un produit, certes moins complet, mais exploitable et sur lequel il est possible de fournir un feedback.

Le rythme de ces itérations, et leurs objectifs, sont fixés en accord avec tous (équipes techniques, fonctionnels...), et chacun s'engage à faire le maximum pour livrer un produit exploitable. Voici ce que cela donnerait cette fois-ci pour notre cher Léonard :



Figure 1.2 Méthodologie agile : le tableau s'affine petit à petit. Le changement fonctionnel est facile, même en cours de route

Bien sûr, un logiciel qui prendra un an à être développé ne sera pas exploitable commercialement au bout de trois itérations de deux semaines ! Par contre vous aurez moyen d'obtenir des premiers retours utilisateurs, et surtout vous allez pouvoir reprioriser et changer certains éléments en cours de route : la forme du visage ne vous convient pas ? Faites la changer lors d'une prochaine itération ! Les couleurs sont trop ternes ? Priorisez un changement des couleurs pour voir ce qu'en pensent vos futurs utilisateurs. Bref, vous avez compris l'idée !

Les principes agiles sont simples et évidents, mais ils peuvent être étrangement contre-intuitifs à mettre en place : souvent, les équipes (techniques et fonctionnels) ont du mal à se détacher de leurs anciennes pratiques, quant bien même elles adhèrent aux concepts agiles.

J'ai à plusieurs reprises eu l'occasion de voir des entreprises adopter des méthodologies agiles trop brusquement, ou d'une manière inadaptée. Les méthodes agiles ne sont pas un remède miracle à tous les maux, il serait faux de croire que du jour au lendemain des équipes peuvent oublier toutes leurs anciennes pratiques et que par magie vous serez livré à temps et avec un produit fini.

Mais le changement vers l'agilité peut être simple et rapide, sous deux conditions :

vous DEVEZ vous impliquer dans votre projet ! C'est à vous de prioriser, de dire ce qui va, ne va pas, régulièrement.

Vous devez accepter de vous faire aider : **les changements à adopter ne sont pas que méthodologiques, ils sont aussi conceptuels**. De nombreuses sociétés agiles sauront vous guider et vous conseiller. Et croyez moi, l'investissement en vaut la peine, largement !

Chapitre 2

Communiquez

2.1 Adoptez une Langue Commune

Ce que vous entendez en utilisant un mot peut parfois (souvent !) être totalement différent de ce qu'une autre personne entend pour ce même mot. Et c'est encore pire avec les développeurs !

Gardez cela à l'esprit : les développeurs ne parlent pas la même langue que vous. Lorsque vous parlez "stock", "produit" ou "commande", un développeur pensera "base de données", "enregistrement" et "sauvegarde en base".

La première chose à faire est donc de constituer avec vos équipes une Langue Commune. Peu importe le moyen : une feuille excel, un document word ou un bout de papier feront l'affaire ! L'important est de créer un référentiel commun, souvent désigné par "Ubiquitous Language", c'est-à-dire **un moyen d'utiliser une terminologie dont on sait qu'elle est comprise par tous de la même manière.**

Attention, cet Ubiquitous Language, **cette Langue Commune ne doit PAS être élaborée unilatéralement !** Instaurez un dialogue entre toutes les parties prenantes du projet, jusqu'à déterminer des termes plus importants que les autres. Identifiez les, puis, en commun, définissez-les. Ne l'oubliez pas : une définition que vous aurez mis en place tout seul ne voudra peut-être rien dire pour un développeur.

Dernière chose : ce référentiel commun ne doit porter que sur le domaine fonctionnel. Il est inutile de créer un référentiel technique (du moins pas en dehors des équipes techniques) : ce qui compte ce n'est pas de faire du développement logiciel ; non, ce qui compte c'est votre produit, vos bénéfices fonctionnels et votre vision !

Pour synthétiser cette Langue Commune en quelques mots, elle permet :

- d'éviter un travail de traduction entre les tâches techniques et les besoins fonctionnels (le jargon métier)
- que tout le monde "parle" votre projet comme vous le "pensez"
- d'éviter de vous retrouver avec des surprises idiotes, dues à des incompréhensions sémantiques ou des ambiguïtés.

les développeurs ne parlent pas la même langue que vous

2.2 Laissez la technique aux développeurs

Laissez-moi vous rassurer tout de suite : **non, vous n'avez pas besoin de savoir comment fonctionne techniquement votre produit.** Non, vous n'avez pas à comprendre la terminologie des développeurs.

Mieux ! Vous ne devez SURTOUT PAS comprendre ce que font les développeurs.

Ça fait maintenant quelques années que je conduis une voiture. Je sais passer mes vitesses, je comprend comment lire mon tableau de bord... Mais je ne sais pas, mais alors pas du tout, comment fonctionne ma voiture. Et croyez-moi, je n'en ai rien à faire !

Je dois vous avouer une chose : quand j'ai une panne, je vais voir mon garagiste et je lui fais confiance. Quand il m'explique le problème, je dis des "ah oui ?" avec un air curieux. Mais je ne comprend rien ! Et tant mieux !

Pourquoi serait-ce différent pour l'informatique ? Mettre les mains "dans la cambouis" risque :

- de brider vos demandes quand vous allez imaginer qu'un point va être techniquement coûteux alors qu'il n'en n'est rien
- de vous faire adopter une angle de vue différent (celui des développeurs) au détriment de votre vision initiale
- de laisser le code dominer le domaine fonctionnel
- de vous faire perdre votre force fonctionnel

Je peux vous le dire : les projets les plus coûteux et les plus en retard sur lesquels j'ai travaillé ont été initié par d'anciens développeurs devenus chefs d'entreprise ou fonctionnels. Naturellement, et on ne peut pas les en blâmer, ils ont tendance à vouloir comprendre l'implémentation technique de leur produit.

Cependant, cela est très coûteux : tout d'abord l'équipe technique doit passer beaucoup de temps à expliquer ce qu'elle fait au lieu d'avancer réellement. Ensuite, elle doit passer du temps également à monter en compétence le fonctionnel. Enfin, et ce n'est pas le moindre, cela introduira un sentiment de défiance entre vous et l'équipe technique, sentiment qui va ralentir et limiter vos possibilités de créer une Langue Commune et freiner l'investissement de vos équipes.

Vous ne devez surtout pas comprendre ce que font les développeurs

2.3 Racontez votre produit

Combien de documents sont passés entre vos mains sans que vous ne les lisiez totalement, partiellement ou pas du tout ? Avouez-le, cela nous est tous arrivé au moins une fois.

Pourquoi le document que vous fournissez à votre prestataire ne serait-il pas justement celui-là même qu'il va survoler, ou mal comprendre ?

Un document word, par exemple, est une excellente base de travail. Vous pouvez y noter vos réflexions, vous en servir comme brouillon... Mais pas comme spécification !

Comprenez : votre pensée est ce qu'elle est : mouvante, changeante, et surtout personnelle. Avec tous les efforts du monde, vous n'arriverez pas à transmettre l'ensemble de votre pensée par écrit. Il subsistera toujours de l'interprétation, des non-dits, de l'implicite... Voir même parfois des contradictions qu'il faudra lever. C'est normal, comme un projet, une pensée vit et change.

Votre vision, vos besoins, vos spécifications... tout cela doit faire l'objet d'un échange oral. Racontez votre produit plutôt que de le décrire. Qu'en pensez-vous ?

Votre projet doit être le résultat d'une conversation : impliquez vous, mais impliquez aussi le testeur, le fonctionnel, l'ergonome, le graphiste et le développeur. Racontez leur votre produit, et dialoguez, de telle manière que :

- Ils **s'approprient votre besoin**
- Ils **mettent en évidence certaines incohérences** le plus tôt possible
- Ils vous proposent des changements (vous restez le seul maître de les accepter ou non)
- Ils soient impliqués et aient le sentiment d'être partie prenante de votre projet
- Ils ne perdent pas de temps à traduire votre message

C'est d'ailleurs comme ça que vous allez vous rendre compte que certains points demeurent obscurs, malgré tous vos efforts. Ce sera peut-être que ces points sont plus importants que vous ne l'estimiez, et il sera peut-être utile d'y consacrer plus de temps.

Oubliez donc les spécifications fonctionnelles détaillées (SFD), et autres joyeusetés qui font la joie du développeur quand il doit lire un document de 200 pages pour comprendre un besoin qu'il mettra 20 minutes à implémenter. La documentation est utile, les SFG, SFD, etc. aussi, mais uniquement quand elle est réservée aux cas qui le nécessitent vraiment !

Oubliez cette masse de documentation d'autant plus qu'elle va être un frein à votre besoin de changements : très vite, avec de nombreux documents, vous allez :

ou bien avoir un décalage conséquent entre vos spécifications et votre produit (quid des nouveaux arrivants sur le projet ?),

ou bien devoir passer un temps précieux à mettre à jour vos spécifications à chaque changement. Et ça, croyez-moi, dans la vraie vie ça n'arrive jamais si vous n'avez pas une ressource dédiée à cette tâche, à temps plein !

Vous allez le voir, il existe d'autres moyens de préciser votre besoin. En attendant, oubliez les documents word, pdf, rtf... Et initiez la conversation.

Racontez votre produit plutôt que de le spécifier

2.4 Identifiez le Domaine fonctionnel

Vous l'avez vu, vous avez besoin de constituer une Langue Commune avec vos équipes. Vous le savez également, une image vaut souvent mieux qu'un long discours... Pourquoi ne pas concilier les deux ?

Il existe une approche, mise en évidence par Eric Evans, pour faire en sorte le code source (ce qui permet à votre produit de fonctionner) corresponde de près aux fonctionnalités métiers. Cette approche, c'est le Domain Driven Design, ou Conception Pilotée par le Métier.

En général, au fil du temps, les développeurs qui auront travaillé sur votre projet vont mettre en place ce qu'on appelle familièrement des "rustines", des morceaux de code source rapides à mettre en place mais peu maintenables, destinés à gérer vos demandes de changements.

Pire, dès le départ, les développeurs vont se focaliser sur les aspects techniques du projet. Normal me direz-vous ? Non, car s'ils font cela, l'énergie à dépenser pour comprendre les liens entre le code source et le besoin fonctionnel risque d'être très importante, voire tel-

lement importante que votre projet risque de vous mettre sur la paille à la moindre demande de changement.

Le Domain Driven Design propose une approche différente : les développeurs vont se focaliser uniquement sur le besoin métier, et concevoir leur code source autour de ce besoin. Ca peut paraître une évidence, mais c'est loin d'être le cas, croyez-moi ! Le code source sera alors le reflet du besoin métier.

Si vous et vos équipes souhaitez mettre en place cette orientation (du Domain Driven Design), **la première chose dont vous aurez besoin, après une Langue Commune, sera une cartographie du domaine fonctionnel couvert par votre application.**

Rassurez-vous, rien de bien compliqué. Oubliez les logiciels de modélisation, oubliez Visio, oubliez l'UML, Merise (si vous les avez déjà utilisés), voici venue l'ère ... du papier et du crayon !

Listez, puis représentez sur un dessin simple, l'ensemble des grands concepts fonctionnels liés à votre produit (ceux qui sont présents dans votre glossaire, votre Langue Commune). Reliez-les entre eux par de flèches annotées, qui représenteront les différentes interactions de ces concepts entre eux. S'il y a trop de flèches à un endroit, c'est que vous vous attardez trop sur des détails. Si vous pensez que ce ne sont pas des détails, prenez une autre feuille et redémarrez, mais cette fois en zoomant sur la partie concernée.

Cette cartographie, qui doit être simple (en caricaturant un peu, disons que votre neveu de huit ans devrait pouvoir la comprendre s'il connaît votre Langue Commune !), sera le **référentiel du Comportement de votre Produit.**

Ce comportement étant désormais identifié, il sera plus facile pour les équipes d'appréhender les changements et d'en identifier les conséquences.

Cette cartographie vous sera utile à vous aussi : elle va vous permettre d'identifier l'indispensable, l'utile et le pratique dans votre produit. Vos équipes ne doivent commencer à travailler sur l'indispensable. L'utile et le pratique viendront après.

Prenez un papier et un crayon, puis faites la cartographie fonctionnelle de votre Produit

2.5 Faites-vous interviewer

Mais attention, cette cartographie fonctionnelle, en réalité... ce n'est pas à vous de la faire !

Pourquoi donc cet air surpris sur votre visage ? Si si, je vous assure, ce n'est pas à vous de la réaliser, mais rassurez-vous, vous en serez le moteur.

Concrètement, vous devez dans un premier temps discuter avec vos développeurs, mais surtout ceux-ci doivent réaliser un travail d'enquête

vos développeurs doivent vous interviewer.

Ou plutôt ils doivent interviewer le Produit. Après tout... vous êtes le porte-parole de votre produit.

Cet interview, comme une interview classique va consister en différents moments :

- présentation générale d'un aspect fonctionnel
- une question de l'équipe technique sur un point abordé
- votre réponse fonctionnelle
- une nouvelle question de l'équipe technique
- etc.

Attention, l'interview ne doit jamais dériver sur des aspects techniques. Il sera largement temps plus tard de voir comment résoudre techniquement tel ou tel point. Pour l'instant, ne discutez QUE du fonctionnel.

Cette démarche a au moins trois avantages :

- impliquer les équipes techniques sur votre besoin métier
- mettre en évidence des aspects implicites, qui sont évidents pour une personne du métier, mais totalement inconnus des équipes techniques
- vous permettre de prendre du recul sur votre métier et votre besoin en l'expliquant à des néophytes.

2.6 Les tâches ne servent à rien

Vous voulez que vos développeurs développent une nouvelle fonctionnalité ? Ne leur donnez pas de tâche à faire ! N'exprimez que votre besoin...

Imaginez un instant cette scène : vous re-voilà chez votre concessionnaire automobile, prêt à signer le chèque de votre nouvelle voiture. A votre avis, des deux situations suivantes, laquelle est la plus adaptée :

- Situation 1 :

Client : "J'ai besoin de la voiture le mois prochain. Il vous faudra donc passer commande auprès du constructeur. Pour cela vous disposez du logiciel mis à disposition par ce dernier. Entrez vos codes d'accès, puis saisissez la référé-

rence de la voiture, puis cliquez sur "Commander". Dès que vous recevez la voiture, faites un bilan complet, puis appelez-moi."

- Situation 2:

Client : "J'ai besoin de ma voiture le mois prochain, je sais que vous ferez le maximum. Tenez moi simplement régulièrement informé de l'avancée de la commande..."

Alors, à votre avis, quelle situation est la plus adaptée ? La deuxième sans doute, non ? Examinons la Situation 1 : que se passe t-il si le concessionnaire appelle directement le constructeur pour commander votre voiture plutôt que de respecter les tâches qui lui sont assignées...

Quel en sera le résultat ?

- Vous serez livré plus vite
- **Les objectifs seront atteints**
- **Pourtant le concessionnaire n'aura pas accompli les tâches demandées**

Je pense que vous avez compris : peu importe ce que va faire votre concessionnaire, ce qui compte c'est d'être livré à temps. Pire, vous risquez d'embrouiller le concessionnaire ou de le mettre sur des fausses pistes. Avec une liste de tâches à suivre, le concessionnaire ne pourrait pas prendre l'initiative d'appeler directement le constructeur automobile.

Et bien pour le développeur c'est pareil. **Exprimez votre besoin, les délais souhaités, les modalités, mais ne lui dite pas comment réaliser ce besoin**, vous risquez de le mettre sur de fausses pistes.

Attention, les listes de tâches sont utiles bien entendus, mais pas pour communiquer. Vous pouvez avoir votre liste de tâches, les équipes de développement vont peut-être (sans doute !) transformer votre besoin en sous-tâches techniques... Mais en aucun cas vous n'avez besoin de communiquer avec des tâches à faire. Le dialogue ne doit porter que sur votre besoin métier.

Communiquer en liste de tâches ne sert à rien, le dialogue ne doit porter que sur le besoin métier.

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 3

Impliquez les parties prenantes

3.1 Un projet est comme un Film

Drôle de titre, n'est-ce pas ? Pourtant on peut le dire, un projet informatique, c'est comme un film : on peut prendre plaisir à le tourner, y apprendre des choses, mais l'essentiel reste que ce film voit le jour.

Faisons un jeu : quel est le point commun à tous les films, films d'animation, court-métrages ? Tic-tac, tic-tac... Driiiiing ! Réponse : ils ont tous un générique, c'est à dire une liste des différentes personnes qui y ont travaillé, classées par rôle.

Et bien dans un projet informatique c'est pareil, il existe des rôles. Il peut arriver que certaines personnes aient plusieurs rôles, selon la taille du projet, mais il est indispensable de définir les domaines de compétence nécessaires à la bonne tenue de votre projet.

En général, voici les rôles qui seront associés à votre projet :

1. Le **Propriétaire du produit** : Personne qui fournit la Vision du produit. Est souvent celui qui finance le projet.
2. Les **Alliés du produit** : Personnes qui soutiennent et aident fonctionnellement le Propriétaire du produit. Elles peuvent avoir un impact sur le Produit
3. Les **Analystes fonctionnels** : Personnes qui déterminent les solutions fonctionnelles à apporter pour répondre à la Vision du Propriétaire du Produit

4. Les **Ergonomes** : Personnes qui déterminent l'ergonomie la plus adaptée pour mettre en place les solutions fonctionnelles auprès des utilisateurs ciblés par le Produit
5. Les **Graphistes** : Personnes en charge d'améliorer l'aspect visuel ou d'appliquer des solutions proposées par les Ergonomes
6. Les **Testeurs** : Personnes en charge de la recette applicative de premier niveau
7. Les **Développeurs** : Personnes en charges de l'implémentation technique des solutions proposées par les Analystes fonctionnels

Bien, ça, c'est dit. Bien entendu, il est fréquent que certains de ces rôles se chevauchent, le plus souvent pour des raisons de coût : l'ergonome est graphiste, l'analyste fonctionnel est propriétaire du produit, etc.

Dans tous les cas, ces rôles doivent dialoguer entre eux, puisque chacun a son rôle à jouer dans la réalisation du Produit. Gardez ce découpage en tête, il est important pour la suite.

Les Partie-prenantes sont au Produit ce que les acteurs sont au Film : chacun joue un rôle différent, mais tous mettent en scène la Vision de ce qu'ils produisent

3.2 Devenez spectateur un instant

Votre produit est destiné à être vendu, que ce soit financièrement auprès de vos clients, ou commercialement auprès de vos utilisateurs. En général, c'est vous qui présenterez votre Produit, par le biais de réunions commerciales, de plaquettes publicitaires, ou que sais-je encore.

Mais avez-vous pensé à laisser vos développeurs faire cette présentation ? Pas de panique, **je ne vous parle pas d'envoyer un geek barbu auprès de vos prospects et investisseurs**, non. Non, je vous propose de laisser vos développeurs vous faire une présentation à vous, le propriétaire du produit.

L'idée est la suivante : on l'a vu, il est plus pratique de travailler par itérations successives pour votre projet. À la fin de chaque itération, vos collaborateurs doivent être capables de vous fournir une version exploitable de votre produit. **Pourquoi dans ce cas ne vous feraient-ils pas la démonstration de ce qu'ils ont à vous livrer ?**

C'est assez classique dans les préceptes agiles : à la fin de chaque cycle l'équipe technique va vous présenter ce qu'elle vous propose, et ce pour différentes raisons :

cela vous permet de valider votre demande initiale

cela permet d'impliquer l'équipe technique dans la bonne marche fonctionnelle de votre produit

cela permet aux acteurs de votre projet d'éprouver régulièrement de la satisfaction personnelle en réussissant à vous livrer dans les temps quelque chose qui fonctionne

Une simple présentation d'une heure, pourquoi pas un vendredi sur deux, par l'équipe technique, vous permet donc d'impliquer dans votre projet les plus réfractaires : les développeurs. Pourquoi ne pas l'adopter ?

Bien entendu, encore une fois, ce n'est pas une recette miracle. Mais l'accumulation des ces instants d'échange et de dialogue ne peut que faciliter votre projet.

Laissez l'équipe technique vous faire une démonstration à chaque cycle.

3.3 Tous les acteurs ont des bonnes idées

Un film, c'est avant tout un réalisateur, qui insuffle l'âme du film, sa Vision. Pourtant il est très fréquent que de bonnes idées proviennent d'acteurs : des improvisations, des échanges, des contestations, des propositions...

Les bonnes idées peuvent venir de partout. Qu'elles soient fonctionnelles, ergonomiques, esthétiques... vous devez écouter ces idées, les assimiler et, si certaines vous semblent pertinentes et en accord avec votre vision, les implémenter.

Après tout, votre spécialité c'est la connaissance du domaine fonctionnelle. Votre produit peut répondre à un besoin de bien des manières, et même d'une façon que vous n'avez pas encore imaginée.

Vos développeurs ne connaissent pas à la base votre besoin fonctionnel, mais leur métier les amène à observer et comprendre une multitude de manières de répondre à un problème. Chaque site internet qu'ils visitent répond à une problématique, chaque site a une approche différente des problèmes, et eux-mêmes sont utilisateurs de produits.

Restez maître de votre Produit, mais, après tout, ce qui compte c'est de rendre service, au mieux, à vos utilisateurs. Prenez les bonnes idées là où elles sont...

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 4

Exprimez votre besoin

4.1 Tous la même grammaire

Les spécifications classiques, on l'a vu, échouent souvent : elles acceptent mal le changement, sont souvent lourdes et ne concernent pas toujours que le besoin métier.

Pour remédier à cela, il est possible d'utiliser une autre approche, celle préconisée par le Développement Piloté par le Comportement.

"Quel terme barbare !" me direz-vous. C'est vrai. Mais en fait rien de technique ou de geek derrière ce terme. C'est simplement une démarche qui consiste à communiquer avec vos développeurs d'une autre manière, de sorte qu'il vous comprennent.

C'est cette démarche que je vous propose de découvrir à partir de maintenant.

Cette approche a au moins trois avantages :

- L'écrit sert à la fois à spécifier et à échanger avec les équipes
- Le changement est mieux géré
- Vous savez à tout instant ce qui est fait et ce qu'il reste à faire

Pour au moins un inconvénient :

- L'investissement et la disponibilité du Propriétaire du Produit doivent être importants

Cette approche se base sur la rédaction des spécifications sous un formalisme différent, dénommé généralement Gherkin. Ce formalisme n'est pas obligatoire, mais il a été prou-

vé à plusieurs reprises qu'il est pratique et répond bien aux problématiques que vous rencontrerez probablement.

Si vous souhaitez faire du Développement Piloté par le Comportement (Behaviour Driven Development en anglais, ou BDD), chaque acteur de votre projet doit apprendre à lire et à comprendre ce formalisme. Pas de panique, le coût d'apprentissage est quasi nul ; c'est justement l'un des nombreux atouts de Gherkin.

4.2 Décrivez vos Fonctionnalités métiers

Vous avez votre Vision du Produit, il est temps d'expliquer ce que vous attendez aux développeurs.

Rien de plus simple : commencez par identifier les aspects fonctionnels que vous souhaitez qu'ils développent, et ce en les décrivant avec une courte phrase. Juste une phrase, courte, pas plus. Cette phrase sera le titre de votre fonctionnalité.

Chaque fonctionnalité doit pouvoir se distinguer des autres par son titre. Prenez les fonctionnalités suivantes :

```
# Distinguez vos fonctionnalités en leur donnant un titre :  
Fonctionnalité : Retirer de l'argent au distributeur  
Fonctionnalité : Consulter le solde de son compte au distributeur
```

Il est facile de les distinguer et de les comprendre non ?

Identifier clairement ces fonctionnalités est important : cela vous permettra de les prioriser plus facilement.

Bon, vous allez me dire qu'une petite phrase de rien du tout ça lasse la place à beaucoup d'ambiguïtés ; et vous aurez bien raison !

Vous le savez, un Produit n'est rien sans un utilisateur pour l'utiliser. **Précisez donc qui est l'utilisateur de votre fonctionnalité :**

```
# Précisez qui est l'acteur bénéficiaire de votre fonctionnalité :  
En tant que rôle  
En tant que administrateur du site  
En tant que conseiller clientèle  
En tant que ...
```

Voilà une bonne chose de faite ! **Identifiez maintenant le Service rendu par votre fonctionnalité.** Je conseille toujours de voir le service comme ni plus ni moins ce que

votre commercial entend lorsqu'il dit "c'est génial, en tant que ... vous pouvez faire ça!". Par exemple :

```
# Identifiez le service délivré par votre fonctionnalité à l'utilisateur
:
Je veux un service rendu
Je veux retirer de l'argent au distributeur
Je veux connaître la quantité d'argent qu'il me reste sur mon compte
Je veux ...
```

On commence déjà à y voir plus clair. **Il ne reste plus qu'à préciser le bénéfice métier** de votre fonctionnalité. Car oui, une fonctionnalité sans bénéfice pour l'utilisateur ne sert à rien. Si vous ne voyez pas de bénéfice pour votre fonctionnalité, c'est qu'elle ne mérite pas d'être développée. Décrivez ce bénéfice ainsi :

```
# Décrivez le bénéfice fonctionnel obtenu par votre fonctionnalité :
De telle sorte que bénéfice attendu
De telle sorte que je puisse obtenir de l'argent même quand la banque
est fermée
De telle sorte que ...
```

Ce qui fait que **toute fonctionnalité peut être décrite, de manière explicite, en quatre courtes lignes** :

```
Fonctionnalité : Retirer de l'argent au distributeur
  En tant que client de la banque
  Je veux retirer de l'argent au distributeur
  De telle sorte que je puisse obtenir de l'argent même quand la
banque est fermée
```

N'importe quel membre de votre équipe comprendra ce qu'est cette fonctionnalité. N'oubliez de n'employer que le vocabulaire de votre Langue Commune pour éviter toute ambiguïté.

4.3 Des scénarios pour vos fonctionnalités

Un titre, un rôle, le service rendu et le bénéfice métier c'est déjà pas mal. Mais en général ça ne va pas suffire : vous pouvez avoir envie d'illustrer vos fonctionnalités.

C'est le rôle des scénarios. **Chaque fonctionnalité peut contenir un ensemble de scénarios. Ces scénarios doivent tous être clairs, uniques et explicites.** Ils représentent le comportement concret que vous attendez pour votre fonctionnalité. Par exemple :

```
# Un Scénario est une situation concrète de votre Fonctionnalité :
Fonctionnalité : Retirer de l'argent au distributeur

Scénario : Retirer de l'argent avec une carte valide
Scénario : Retirer de l'argent avec une carte expirée
Scénario : Retirer de l'argent sur un distributeur qui ne contient
            plus d'argent
Scénario : ...
```

La réalisation ou non de ces scénarios détermine l'avancée de votre fonctionnalité.

Il est possible que ces scénarios évoluent : certains seront réalisés tôt, d'autres seront réalisés plus tard ou seront modifiés... Dans tous les cas, **jeter un oeil à l'avancée de ces scénarios vous permettra de maîtriser l'avancée de votre fonctionnalité.**

Vous vous en doutez, il peut arriver qu'une simple phrase ne suffise pas à décrire avec précision un scénario. Il sera alors temps d'y introduire un contexte, un événement déclencheur ou un résultat attendu.

Le contexte du scénario est introduit par "étant donné". Il situe les conditions d'existence de votre scénario :

```
# Un Scénario s'inscrit dans un contexte, une situation initiale :
Scénario : ...
    Etant donné que tel contexte existe
    Etant donné que que je n'ai plus d'argent sur mon compte
    Etant donné que ma carte est expirée
    Etant donné que ...
```

Toute interaction de l'utilisateur avec votre produit peut se traduire sous forme d'événement. Un événement est le déclencheur de votre scénario, qui vient juste après que le contexte initiale soit situé :

```
# Un Scénario se démarque par un événement :
Scénario : ...
    ...
    Quand tel événement déclencheur survient
    Quand je demande à retirer de l'argent
    Quand je demande le solde de mon compte
    Quand ...
```

Si chaque action a une conséquence, il en va de même pour les événements
chaque événement attend un résultat, exprimé par "alors" :

```
# Chaque Scénario aboutit à un résultat :  
Scénario : ...  
    ...  
    Alors tel résultat est attendu  
    Alors je reçois 20 euros  
    Alors ma carte est aspirée  
    Alors ...
```

Toute cette syntaxe, qui permet de rendre vos fonctionnalités explicites, sera comprise par vos développeurs. Et en plus elle n'est pas très compliquée, si ?

Au final, voici une fonctionnalité plus complète :

```
# Toute personne qui connaît votre Langue Commune comprend  
# votre fonctionnalité :  
  
Fonctionnalité : Retirer de l'argent au distributeur  
    En tant que client de la banque  
    Je veux retirer de l'argent au distributeur  
    De telle sorte que je puisse obtenir de l'argent  
        même quand la banque est fermée  
  
Scénario : Retirer de l'argent avec une carte valide et un  
    compte approvisionné  
    Etant donné que je détiens un compte bancaire soldé de 100 euros  
    Et que ma carte expire l'an prochain  
    Quand je demande à retirer 20 euros  
    Alors je reçois 20 euros  
    Et ma carte m'est restituée  
  
Scénario : Retirer de l'argent avec une carte expirée  
    Etant donné que ma carte est expirée  
    Quand je demande à retirer 20 euros  
    Alors ma carte est aspirée
```

4.4 Illustrez le tout avec des exemples

Ce formalisme est utile. Il n'est en aucun cas obligatoire bien entendu, mais il a démontré son efficacité, et a l'énorme avantage d'être **clair tout autant pour les fonctionnels que pour les développeurs**.

Maintenant, ce formalisme peut manquer de concret. Qu'à cela ne tienne, vous pouvez y ajouter vos exemples. Car on est bien d'accords, **rien de mieux que des exemples**. Prenons celui-ci :

Votre fonctionnalité peut contenir un exemple :

Scénario : Retirer de l'argent avec un compte approvisionné
 Etant donné que ma carte expire l'an prochain
 Quand je demande à retirer "20" euros
 Alors je reçois "20" euros

Bon, c'est simple, mais limité, car cela nous oblige à recopier le scénario autant de fois que nous avons d'exemples. Heureusement, notre grammaire est riche, et vous pouvez utiliser la syntaxe suivante (votre scénario devient alors un Plan de scénario):

Votre fonctionnalité peut contenir plusieurs exemples facilement :

Plan de Scénario : Retirer de l'argent avec un compte approvisionné
 Etant donné que ma carte expire l'an prochain
 Quand je demande à retirer "<montant-demandé>" euros
 Alors je reçois "<montant-reçu>" euros

Exemples :

montant-demandé	montant-reçu	
20	20	
1000	1000	
50	50	

Pratique non ? Les symboles < et > indiquent une valeur d'exemple, à rechercher dans le tableau juste en dessous.

4.5 Travaillez en équipe

Vous être maître de votre Produit, et c'est vous qui décidez de vos Fonctionnalités. Par contre, n'oubliez pas que **le dialogue et l'échange sont primordiaux pour éviter les ambiguïtés dans votre projet.**

Lorsque vous allez rédiger vos scénarios, voici ce qui risque de se passer :

Vous allez devoir les expliquer à votre équipe technique lorsque vous les leur fournirez

Vous n'allez peut être pas penser à tout, et vos équipes devront vous solliciter très (trop) régulièrement pour des aspects que vous aurez oublié

Certains de vos scénarios ne seront pas clairs ou n'emploieront pas le vocabulaire de la Langue Commune (on a toujours tendance à se trouver soi-même très clair ; ce n'est pas toujours vrai...)

L'équipe risque de ne pas se sentir suffisamment impliquée

Ces écueils ne sont bien sûr systématiques, mais le risque est là. Pourquoi prendre ce risque alors que la solution est simple ?

Il suffit en effet de faire participer toutes les équipes lors de la rédaction des scénarios. Attention, il ne s'agit pas de laisser n'importe qui faire n'importe quoi... Non, **c'est a vous d'expliquer votre besoin**, dans la Langue Commune, et **ensuite vous allez ensemble le traduire en scénarios**, de telle sorte que tous comprennent clairement ce que vous attendez d'eux.

Pour résumé, écoutez les remarques de vos équipes lors de la rédaction des scénarios. Idéalement, vous devriez entendre des "oui mais qu'est-ce qui se passe si..." et "je ne comprend ce que devient...". Si c'est le cas, le pari est réussi !

Dans tous les cas, gardez vos scénarios clairs et concis. Personne n'a envie de lire des scénarios de 20 ou 30 lignes...

"Ecrivez vos scénarios avec l'équipe technique ; le temps passé sera compensé par le gain de compréhension et l'inutilité d'avoir à faire des va-et-vient incessants au cours du développement"

4.6 Des assistants visuels

Vous aviez déjà le vocabulaire (la Langue Commune), vous voici désormais avec la grammaire nécessaire pour exprimer votre besoin. Mais on est tous les mêmes : on n'aime pas la grammaire.

Après tout, si votre véritable objectif est de vous focaliser sur l'expression de votre besoin, sur la description du comportement de votre Produit, à quoi bon se concentrer sur la manière de l'exprimer ?

Pour vous simplifier la vie il existe un certain nombre d'outils qui vont vous assister dans la rédaction de vos Fonctionnalités. Ils vont vous permettre de rédiger vos features selon une approche plus agréable, tandis même qu'ils vont présenter à vos développeurs votre besoin sous forme de fichiers clairs qu'ils pourront directement exploiter.

The screenshot displays the Behat Wizard application. At the top, a dark header bar contains the text "Behat Wizard" and navigation links "My features" and "New feature". Below the header, the main area is titled "My feature". On the left side, there are three panels: a top panel with "Remove", "Cancel", and "Save" buttons; a middle panel titled "Scenarios" containing a list of four scenarios (e.g., "never-ok - invalid scenario 4") with edit and delete icons, and a "New Scenario" button; and a bottom panel titled "Details" with a "Change background" button. The right side of the interface is a large form titled "In two words" with the subtitle "Describe your feature here in a few words". Below this, the section "In brief" contains four input fields: "Title" (with value "All fails"), "In order" (with value "anything"), "As" (with value "as anything"), and "I should" (with value "be able to do anything"). Each input field has a descriptive label below it: "Title of your feature", "Objective of your feature", "Actor of your feature", and "Benefice of your feature". At the bottom of the form is a "Notes" section.

Figure 4.1 Il existe des assistants visuels pour faciliter votre expression de besoin

Il existe plusieurs outils, qui ont tous leurs avantages. On peut penser par exemple à BehatViewer, ou à BehatWizard... N'hésitez pas à demander vos équipes techniques de vous installer ces outils.

Chapitre 5

Un peu de recul sur le Développement piloté par le Comportement

5.1 Votre fonctionnalité se spécifie elle-même

Vous savez désormais décrire votre besoin dans une Langue et une grammaire compréhensible par tous les acteurs de votre projet.

Vous avez peut-être déjà rencontré cette difficulté : au fur-et-à-mesure de la vie d'un projet, la documentation, fruit d'un travail difficile et chronophage, se détache généralement de la réalité.

Cette difficulté a en réalité une origine simple : lorsque l'on ajoute une nouvelle fonctionnalité, mettre à jour la documentation prend parfois plus de temps que la réalisation même de la fonctionnalité.

Maintenant, examinez ceci : avec le Développement piloté par le Comportement, c'est-à-dire grâce à la Langue Commune, grâce une grammaire spécifique, la documentation fonctionnelle est écrite en même temps que les spécifications. Et oui! Vos Fonctionnalités sont aussi de la documentation.

Il est assez facile d'imaginer, par exemple, prendre l'ensemble de vos fichiers de Fonctionnalités et les transformer en un fichier .pdf, ou encore d'en faire un manuel en ligne.

Bien plus, aucun changement fonctionnel de code source ne peut être réalisé sans que l'un de vos fichiers de Fonctionnalités n'ait été modifié. C'est le principe même du Développe-

ment piloté par le Comportement : vous ne pouvez pas avoir de delta entre votre expression de besoin et ce que vos développeurs vous livreront.

Par conséquent, vous l'aurez compris, vous avez ainsi un énorme avantage : **les Fonctionnalités que vous avez constituées reflètent en permanence l'état réel de votre Produit.**

Si ce n'est pas le cas, c'est :

- que vous avez modifié votre Fonctionnalité sans en rédiger les Scénarios directement avec l'équipe technique. Votre erreur sera d'avoir rompu le dialogue avec vos équipes,
- ou que les équipes n'auront pas encore réalisé votre demande de changement. Il faudra dans ce cas prioriser ce changement parmi l'ensemble de fonctionnalités qu'ils ont à développer.

5.2 Servez-vous de vos fonctionnalités pour prioriser

Pensez à ceci : vous pouvez si vous le souhaitez associer un état à chacun de vos fonctionnalités et scénarios. Par exemple :

- En attente
- En cours de développement
- Réalisé

Vous verrez qu'il existe des outils pour vous aider dans cette tâche. Grâce à ces indicateurs, vous disposez de la possibilité de visualiser à chaque instant l'état de votre produit.

Si, donc, vous connaissez la phase de développement de chacun de ces scénarios et fonctionnalités, pourquoi ne pas vous servir de cette information pour changer leur priorité ?

Vous le savez, votre Produit a besoin d'être confronté rapidement au feedback de vos utilisateurs. Profitez-en pour faire en sorte de vous faire livrer régulièrement des versions simplifiées de votre projet ; regardez ce qui plaît à vos utilisateurs... C'est justement ce qui plaît qu'il va falloir développer en priorité dans votre projet, tout le reste peut être remis à plus tard.

Vous l'aurez compris : ce découpage en fonctionnalités, puis en scénarios, va vous permettre de prioriser intelligemment votre projet. Bien plus, cela va vous pousser à abandonner certains points pour en introduire de nouveaux, plus pertinents pour vos utilisateurs finaux ; et puisque ça fait partie de votre Produit même, ce changement fonctionnel sera à la fois rapide et peu coûteux !

Vous avez un aperçu en temps réel de l'état de votre Produit

5.3 Mesurez le chemin parcouru, pas l'énergie dépensée

C'est souvent la même chose : on surveille le temps passé, les tâches réalisées... Mais on a tous le même problème : passer beaucoup de temps ne veut pas dire obtenir un résultat. **Pourquoi mesurer ce temps passé si vous n'avez pas le résultat attendu ?** Ce qui compte, c'est uniquement les fonctionnalités.

Les outils classiques vous proposent de découper chaque besoin en tâche, puis chaque tâche en temps. Or une tâche n'a aucun sens fonctionnel ! Vraiment ! C'est comme si vous demandiez à un chauffeur routier combien de litres d'essence il a consommé ; oui c'est important d'un point de vue financier, mais ce qui compte c'est quand même de savoir s'il a pu livrer tous ses clients, vous ne croyez pas ?

Dans un projet informatique c'est pareil : focalisez-vous sur les fonctionnalités développées. Après tout, c'est ce qui compte vraiment... Uniquement !

Bien entendu, peut-être que les équipes techniques, elles, travailleront en tâches, mais :

- rien ne les y oblige.
- ça ne vous concerne pas, seules les fonctionnalités vous intéressent

On n'a jamais vu un client obtenir un bénéfice métier parce qu'une équipe a accompli une tâche. Non, le bénéfice ne s'obtient qu'en fournissant un service, autrement dit une fonctionnalité.

Le client final n'est pas content parce qu'une tâche est accomplie ; il est content parce qu'une fonctionnalité lui est offerte et qu'elle répond à son besoin"

5.4 Une bonne fonctionnalité sert la Vision Produit

Prenez le réflexe : demandez-vous systématiquement si votre fonctionnalité sert votre Vision. Si ce n'est pas le cas ... Et bien oubliez la !

A contrario, ne vous limitez pas à un cadre. Après tout ce qui compte ce n'est pas la somme de fonctionnalités, c'est de réussir à satisfaire votre Vision.

Prenez GMail, de Google, par exemple. Chaque fonctionnalité est sélectionnée pour répondre à cette vision simple : "permettre à chacun de communiquer facilement avec ses proches". Peut importe le cadre, du moment qu'une fonctionnalité sert cette vision, elle est bonne.

Sans Vision, GMail ne serait qu'une application, c'est à dire un simple webmail. Mais c'est justement pour cela que GMail c'est :

- un webmail
- un service de communication instantané (GTalk)
- une application mobile
- un tchat vidéo (hangout)
- un rappel des anniversaires de vos amis
- un carnet de contacts
- ...

Tous ces services desservent la même vision. C'est ce qui fait que GMail plait autant. Et c'est cette vision qui assure la cohérence de l'ensemble : **il vous faudra parfois refuser certaines fonctionnalités**, même si à court terme elles semblent rentables.

Si elles ne répondent pas à la même vision, ces fonctionnalités vont rendre votre produit incohérent et illogique. Pourquoi dépenser de l'argent pour rendre votre Produit illogique ? **Tout le monde aime les choses simples, claires et cohérentes** ; pire : si vous enlevez cette clarté, vos développeurs eux-mêmes risquent de ne plus comprendre ce que vous voulez !

Si vous tenez absolument à ajouter une fonctionnalité qui sert une autre vision, créez une autre projet, avec d'autres équipes, mais ne la greffez par artificiellement à celui-ci.

Respecter scrupuleusement une Vision assure la cohérence et la clarté du Produit

5.5 Oubliez l'interface graphique

Fatigué ? Pourquoi ne pas faire un petit jeu ? Vous connaissez Google Calendar ? mais si, vous savez, le calendrier de Google, très pratique, que vous retrouvez sur calendar.google.com ?

A votre avis :

Google Calendar serait-il toujours le même produit :	
Si le site web n'affichait plus la date du jour ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Sans page web pour y accéder ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
S'il n'affichait pas de calendrier mensuel	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

Google Calendar serait-il toujours le même produit :	
S'il ne vous permettait pas d'ajouter un rendez-vous en cliquant sur le bouton "nouveau rendez-vous" ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Si Internet n'existait pas ?	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

A risque de surprendre, la réponse est partout la même : "oui" ! Oui, même sans page web !

Arès tout, qui nous dit que le web que nous connaissons ne va pas disparaître ? Google Calendar pourrait très bien n'exister que sur téléphone mobile. Mieux, sans électronique. Arès tout, si Google avait existé au début du XXème siècle, il lui aurait fallu trouver un autre moyen pour délivrer ses services.

Considérez en effet cette Vision de Google Calendar : "permettre à chacun de connaître facilement les événements à venir qui le concernent". Pas besoin de page web, d'application mobile... Un simple courrier pour ajouter un événement, puis quelqu'un qui vient frapper à notre porte à chaque fois qu'un événement va arriver suffit, non ?

Certes commercialement ce n'est pas l'idéal, mais même si Google Calendar changeait pour désormais envoyer quelqu'un frapper chez nous à chaque événement, le Produit serait inchangé ; seul le support matériel serait modifié. Autrement dit : **le support n'a aucune importance lorsque vous décrivez votre Produit !**

Quand vous décrivez votre produit, écrivez vos fonctionnalités de sorte à ce qu'elles soient valables même sur internet, même sur application mobile, et même par courrier postal. c'est la seule façon de pérenniser votre projet. Si vous avez un site web, vos Fonctionnalités et Scénarios ne doivent pas changer d'un pouce lorsque vous décrivez votre application mobile.

Focalisez-vous sur le Comportement de votre Produit, et laissez l'interface graphique aux ergonomes et aux graphistes.

5.6 Le scénario n'est pas un critère d'acceptation

Considérez ce scénario, mis en évidence par Liz Keogh:

Scénario : pouvoir acheter un animal domestique adulte
Etant donné qu'un chiot est trop petit pour être vendu
Quand j'essaye de l'acheter
Alors je suis informé qu'il ne peut être vendu car trop jeune

Bien. Bien ? Non, pas vraiment... Vous n'avez pas décrit votre besoin, vous venez en réalité de fournir un Critère d'acceptation générique à vos développeurs. Leur réaction face à ce

scénario ne peut être que "d'accord, mais à quel âge par exemple le chiot ne peut pas être vendu?".

Tant qu'il reste des questions en suspend, quelque chose ne va pas. N'oubliez pas que **vous décrivez vos Fonctionnalités et Scénarios, non pas d'abord pour valider un travail fourni, mais avant tout pour être sûr que tout le monde a bien compris votre besoin** et pour éviter les allers et retours inutiles.

Chaque scénario doit contenir ses propres exemples. Notre scénario pourrait être changé en :

```
Scénario : pouvoir acheter un animal domestique adulte
  Etant donné qu'un chiot ne peut être vendu avant qu'il n'ait "2 mois"
  Et que "Médor le chien" a actuellement "1 mois"
  Quand j'essaie d'acheter "Médor le chien"
  Alors on doit me dire "Médor le chient est trop jeune. Veuillez
  revenir dans 1 mois"
```

C'est un peu plus explicite non ? Et il reste moins de questions. De cette manière vous limitez les aller-et-venues inutiles et exprimez votre besoin clairement.

Si on vous demande: "Pouvez-vous me donner un exemple où cette situation arrive?", vous n'avez pas rédigé un Scénario mais un Critère d'acceptation. Effacez le.

5.7 Les principales causes d'échec du BDD

Je vais être franc : cette voie de communication, le Développement Piloté par le Comportement, n'est pas une recette miracle et peut échouer.

Vous pouvez, comme pour tout, y perdre de l'argent si vous échouez à appliquer ce principe fondamental : **ce qui compte c'est de réussir à ce que chacun comprenne clairement votre besoin vis-à-vis de votre Vision.**

Je pense que la première cause d'échec vient de la **difficulté à identifier clairement les fonctionnalités d'un Produit**. On a tous en tête des idées géniales, le site web qui va tuer Facebook et Ebay ; le vrai souci est de savoir comment dans la pratique ce site web va rendre service aux utilisateurs, quelles sont les fonctionnalités qu'on va lui offrir.

La seconde difficulté réside dans notre propension à avoir besoin d'un support visuel pour réfléchir à quelque chose. **Il n'est pas simple de ne se focaliser uniquement sur le Comportement d'un Produit, sans se soucier de son apparence**, de son interface graphique. Ce sera d'autant plus vrai si vous avez un profil technique ou si vous êtes très familiarisé avec les nouvelles technologies.

Pour résoudre cette difficulté, tentez systématiquement de vous représenter votre produit sur différents supports : un ordinateur, un téléphone, mais aussi par courrier ou par pigeon voyageur ! Bref, faites abstraction totale du support matériel.

Ne vous focalisez pas sur le cheminement qui permet à votre application ou site web de délivrer un service. Partez en sens inverse depuis l'utilisateur : quel comportement peut-il avoir avec mon Produit ? Comment mon Produit peut-il l'aider ?

Enfin, et c'est le plus important : **vous aurez besoin de vous faire conseiller, surtout si ce n'est pas votre premier projet informatique.** Il est quasiment impossible de réussir du premier coup à se défaire des habitudes antérieures.

Il existe aujourd'hui de nombreuses sociétés de conseil en Agilité qui sauront vous conseiller, surtout dans la démarche de dialogue qu'il vous faudra engager avec vos équipes. L'investissement risque fort d'en valoir la peine... Si vous n'en avez pas les moyens vous pouvez (très sérieusement) effectuer en parallèle ce dialogue auprès de personnes totalement novices dans le domaine fonctionnel abordé et peu familières des nouvelles technologies : vos parents, grand-parents, enfants ou vos amis ermites.

Il n'existe pas de recette miracle. Faites abstraction de tout support, oubliez vos habitudes et demandez de l'aide

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 6

Recette et maintenabilité

6.1 Chaque recette fonctionnelle peut être automatisée

La démarche et la syntaxe du Développement piloté a l'avantage d'être claire et de faciliter la communication.

J'ai une excellente nouvelle pour vous : **cette syntaxe va vous permettre d'automatiser la recette de votre application.** Vraiment !

Et je ne vous parle pas d'outils, si vous en avez déjà utilisé, qui vont enregistrer puis reproduire les click et saisies que vous faites sur une page web (Selenium...). Non, surtout pas ! Je vous parle d'outils pour lesquels vous n'avez rien à faire...

Après tout, **si vous avez fait l'effort de respecter une syntaxe spécifique pour décrire vos Scénario, un programme informatique doit être capable de les interpréter.**

Il existe aujourd'hui deux principaux outils sur le marché : Cucumber et Behat. Le choix de l'outil dépendra du socle technique choisi par vos développeurs pour votre Projet.

Concrètement, ces outils vont transformer vos Scénarios en code informatique. Ce code informatique sera adapté par vos développeurs qui lui donneront un sens et s'assureront qu'il signifie bien ce que vous avez demandé.

Par la suite vous disposerez d'une interface où chaque fonctionnalité, chaque scénario et chaque étape seront, soit verte (terminée), soit jaune (pas encore développé), soit rouge (ne répond pas au besoin initial).

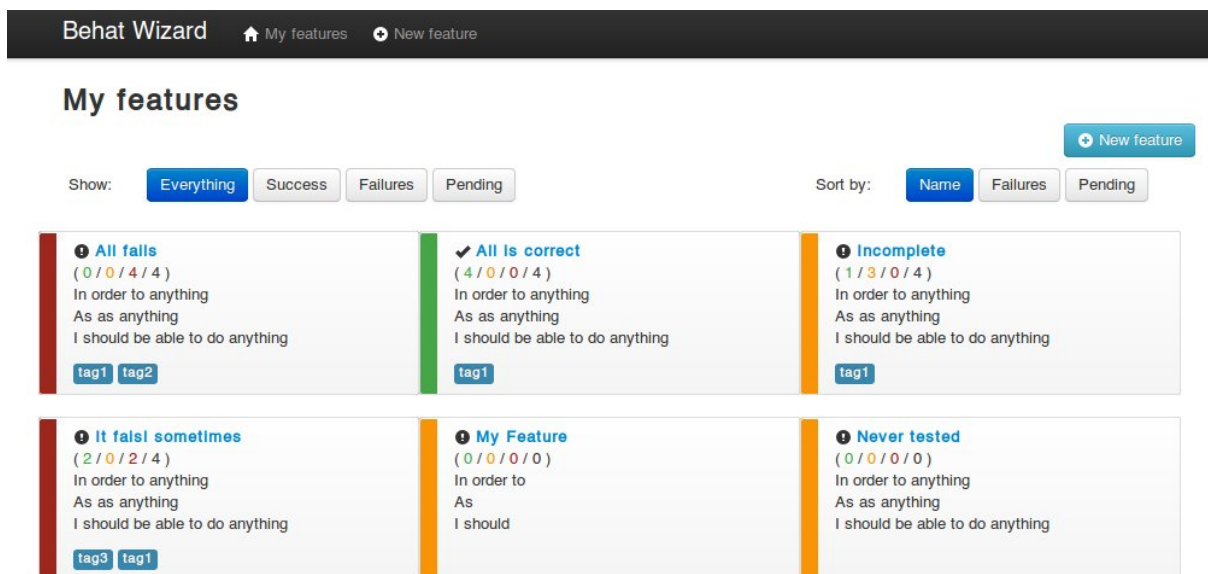


Figure 6.1 Retrouvez toutes vos fonctionnalités au sein d'une même interface.

Utiliser de tels outils a donc un coût puisqu'il exige un travail de traduction par l'équipe technique. Ce coût peut être important, cela peut demander du temps non négligeable, en plus d'une montée en compétence des équipes techniques (très rapide en général),

Cependant, en utilisant ces outils :

- Les équipes techniques savent si oui ou non elles ont répondu au besoin
- Les équipes techniques sont rassurées dans leur travail
- Vous connaissez exactement l'avancée de votre projet
- Vous pouvez sans risque gérer votre besoin de changement : si une autre fonctionnalité est "cassée" par ce changement, vous le savez tout de suite et pouvez agir en conséquent
- Vous augmentez le niveau de qualité de votre projet. C'est autant de gains lors de la vie du Produit et de sa maintenance, qui sans cela peut être très coûteuse
- Vous-même savez en un instant si le livrable est conforme à vos attentes

Rien ne vous oblige à utiliser ces composants d'automatisation de recette. Ne pas les utiliser peut certes être dommage, mais n'enlève rien à la démarche générale.

Facilitez le changement en automatisant la recette fonctionnel

6.2 Assurez-vous que les équipes techniques automatisent leurs recettes techniques

Tester automatiquement qu'un livrable correspond à vos **attentes** fonctionnelles c'est bien ; mais être certain de la **fiabilité** de votre produit c'est encore mieux !

La pratique du développement piloté par le comportement, c'est-à-dire de tout ce que l'on a présenté ici (les fonctionnalités, les scénarios...) nécessite quelque chose de fondamental : que **vos équipes mobilisent leur énergie sur votre besoin, pas sur leurs bugs**.

Pour cela il n'y a pas énormément de solutions : **vos équipes techniques doivent créer des tests automatisés de leur code source**.

C'est un impératif fort : c'est le seul moyen pour qu'elles ne vous disent pas "nous ne pouvons pas développer cette fonctionnalité, c'est impossible car on risque de casser tout l'existant et d'introduire des bugs". Non, avec des tests automatisés, une équipe compétente ne peut pas vous répondre ça. Elle vous dira peut-être que la nouvelle fonctionnalité a un coût, mais aucune fonctionnalité ne doit être impossible à implémenter parce qu'elle risque de casser l'existant.

Si quelque chose casse lorsque vous introduisez du changement, vous perdrez beaucoup d'argent : il va falloir identifier (et ça peut être très long!) et corriger ce qui a cassé, corriger la nouvelle fonctionnalité, la tester, ajouter des ressources pour le support applicatif...

Tous ces coûts, très importants sur le long terme, peuvent être réduits en laissant à court terme une plus grande marge de manœuvre aux équipes techniques pour fiabiliser leur code source et en écrivant des tests automatisés. Ne soyez pas un mauvais économiste : laissez leur le temps qu'il faut pour vous fournir un produit plus stable et plus fiable. Vous y gagnerez sur le long terme.

Laissez le temps aux développeurs de fiabiliser leur code : aucune fonctionnalité ne doit être impossible à implémenter sous prétexte qu'elle risque de casser l'existant

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 7

Le mot de la fin

7.1 Parlons la même langue

Nous avons discuté des idées, des concepts... Il est temps d'établir notre Langue Commune.

Produit

Concept dont l'application sera à terme la réalisation. Ce concept vise à rendre possible la Vision.

Vision

Guide et oriente votre projet. Son but est de changer ce qui, dans la vie de vos utilisateurs, peut les gêner, leur manquer ou les insatisfaire.

Bénéfice fonctionnel

Confort métier tiré par les utilisateurs de votre Produit.

Langue Commune

Langage clair pour l'ensemble des acteurs d'un projet. Ce langage est défini en commun.

Cartographie du Produit

Représentation visuelle simple du Comportement de votre Produit. Cette représentation peut concerner l'ensemble ou une partie de votre Produit.

Fonctionnalité

Besoin métier spécifique. Elle est représentée par un texte court qui communique ce besoin métier au reste de l'équipe. Elle concerne le service rendu à un utilisateur, et décrit le bénéfice fonctionnelle qui en est tiré.

Scénario

Illustration des situations dans lesquelles se manifeste une Fonctionnalité. Elle est représentée par une situation initiale, un événement et un résultat attendu.

Exemple

Illustre un Scénario de manière concrète. Il enlève toute ambiguïté possible sur une étape d'un scénario ou sur le scénario lui-même.

Livrable

Application concrète livrée au client. Il délivre le Comportement raconté par les Fonctionnalités et les Scénarios. Il est possible de fournir un livrable régulièrement au cours de la vie du Projet.

Recette

Opération qui contrôle que le Livrable correspond au Produit, en se basant sur les Fonctionnalités et les Scénarios. Peut être automatisée avec des outils spécialisés.

7.2 Cartographie du Développement piloté par le Comportement

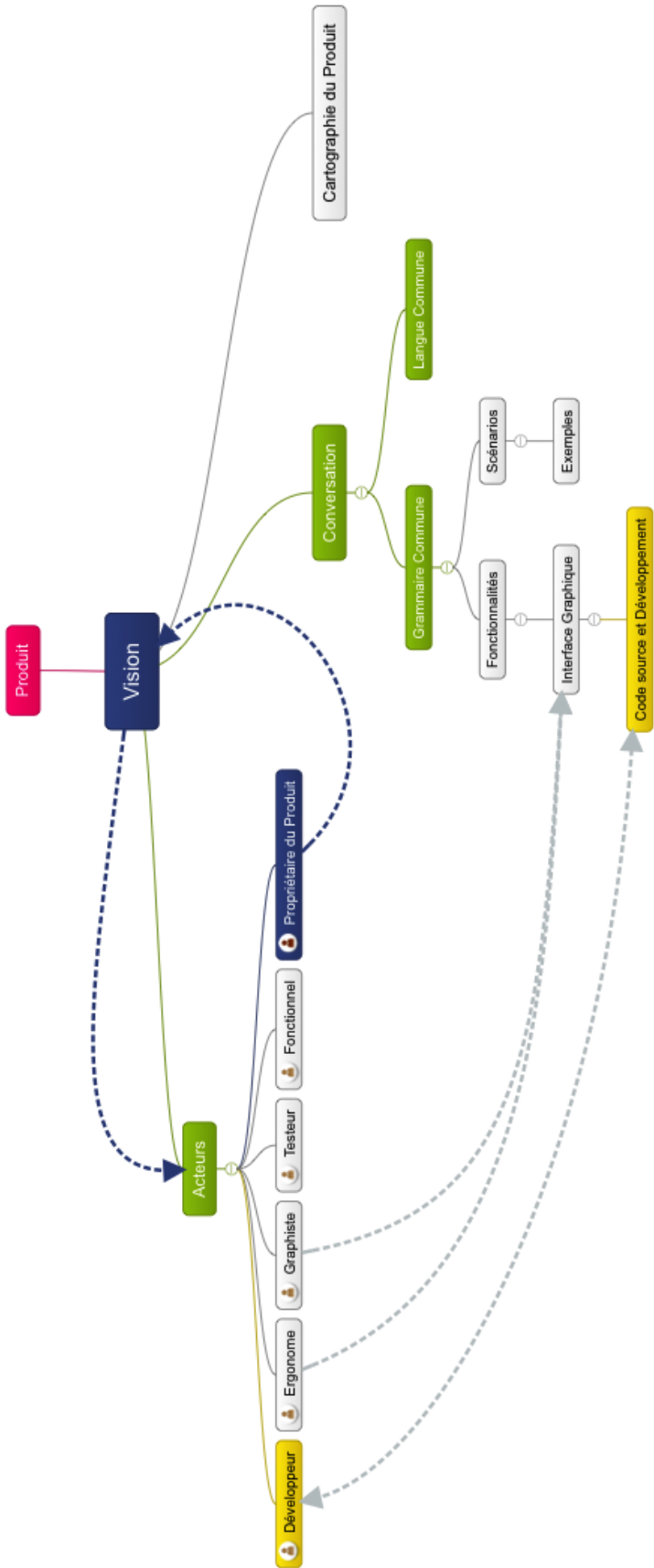


Figure 7.1 Cartographie du Développement piloté par le Comportement

7.3 Les 10 commandements pour vous mettre au Développement piloté par le Comportement

1) Votre Vision est le seul guide du projet

Chaque fonctionnalité, chaque ressource consacrée au projet, tout doit servir cette Vision. Elle est le point de repère et la motivation de chacun des acteurs de votre Produit.

2) Créez une Langue Commune.

Un développeur ne parle pas la même langue que vous. Créez un référentiel et un vocabulaire commun ensemble, et utilisez la syntaxe proposée par le Développement piloté par le Comportement, claire pour la majorité des gens.

3) Concevez vos scénarios ensemble.

C'est le seul moyen de retirer toutes les ambiguïtés qui peuvent exister entre vous, votre produit et vos équipes. Ne laissez personne rédiger un scénario tout seul.

4) Vos scénarios ne concernent pas l'interface graphique

Faites abstraction du support matériel de votre Produit : site web, application mobile... Ce qui compte vraiment c'est le comportement de votre Produit.

5) L'automatisation des recettes n'est qu'un bonus

Automatiser des recettes fonctionnelles n'a de sens que si au préalable vous avez réussi à faire comprendre votre besoin. Sans dialogue ni échanges, les tests automatisés testeront que l'application fait bien quelque chose, mais pas forcément ce que vous attendez.

6) L'automatisation des tests du code source est primordiale

Laissez le temps aux équipes techniques et poussez-les à écrire des tests automatisés de code source (test unitaire). C'est le seul moyen pour eux de réaliser vos demandes légitimes de changements sans faire exploser vos coûts.

7) KISS : Keep It Simple and Stupid

Gardez vos scénarios simples et explicites, et n'employez pas dix mots quand cinq suffisent. Si votre scénario est long, c'est probablement qu'il recouvre un domaine fonctionnel trop large : découpez-le.

8) Soyez conscient que vos scénarios changeront

En confrontant régulièrement votre Produit aux avis des utilisateurs, une grande partie de vos scénarios va changer, voire disparaître. Acceptez-le, et faites en sorte que les équipes techniques l'acceptent en les faisant participer à ce processus de changement.

9) Utilisez des exemples

Vous ne rédigez pas des tests d'acceptation, mais établissez une communication pour décrire votre besoin. Illustrez votre besoin par des exemples, pourquoi pas avec humour, pour effacer toute ambiguïté.

10) Le Développement piloté par le Comportement n'est pas un miracle

La recette miracle n'existe pas. Mais c'est au moins une bonne démarche, éprouvée, pour vous faire comprendre et faciliter la communication entre fonctionnels et techniques. Elle aidera chacun des acteurs de votre projet à comprendre son rôle et ce que vous attendez de lui ; il ne reste plus à chacun qu'à être un bon acteur.

**Développeurs, faites-vous
plaisir !**

This Page Intentionally Left Blank

Le développement est un plaisir

"Le client ne sait jamais ce qu'il veut". Comment-pouvez-vous dans ce cas faire en sorte qu'il soit satisfait ? Etes-vous condamné à délivrer des logiciels, sites web ou applications dont le client ne sera pas réellement satisfait ?

Et vous-même, êtes-vous vraiment obligé de subir les contraintes fonctionnelles, de brider vos compétences techniques ? Après tout, le métier de développeur est passionnant, et mérite qu'on y prenne le maximum de plaisir ! Et c'est tellement décevant d'entendre cette fameuse phrase : "ce n'est pas ce que je voulais"...

Il m'arrive de poser cette question aux personnes que je rencontre : "avez-vous, au moins une fois, participé à un projet informatique où le projet a été livré à l'heure, et où, non seulement le client, mais aussi le développeur, ont été pleinement satisfaits?". A l'heure où j'écris ces lignes, seule une personne m'a répondu "oui".

Quoi ?! Une seule personne ? Mais pourtant tous les projets devraient se passer comme ça. Tous les projets devraient être livrés à l'heure, devraient être intéressants, enrichissants... Toutes les personnes qui travaillent sur un projet devraient y prendre plaisir. Sinon, à quoi bon travailler ?

L'émergence des méthodes agiles, ces dernières années, a permis de remettre l'humain, et ses valeurs, au centre des projets. Je vous propose de découvrir ici l'autre versant, la face technique, des méthodes agiles : le Développement piloté par le Comportement.

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 1

Le client ne sait pas ce qu'il veut. Sauf si... vous communiquez.

1.1 Le client doit vous fournir sa Vision

J'ai souvent été confronté, en tant que développeur, et sur des projets de toutes tailles (très grosses applications financières, petits intranet, sites web...) à cette situation : des clients étaient incapables de me décrire ce qu'ils voulaient que je réalise pour eux.

A chaque fois, il m'a fallu moi-même interpréter leurs souhaits, à partir de captures d'écrans de sites concurrents, de discussions interminables... Et pour un résultat pas toujours très heureux.

A quoi la faute ? Au client ? Pas forcément : après tout, ce n'est pas parce qu'on est patron d'entreprise ou que l'on a un besoin bien précis que l'on sait comment résoudre ce besoin, ou l'exprimer clairement.

Est-ce la faute du développeur, qui semble incapable de comprendre ce qu'on lui demande ? Personnellement j'ai toujours essayé de faire de mon mieux, même si je suis conscient de ne pas toujours être à la hauteur. Et je crois que la plupart des développeurs fait de même.

Alors ? Et si personne n'était en tort ? En réalité, la plupart des projets informatiques échouent car ils ne sont pas motivés par une Vision. Certes on veut délivrer un super site web, avec plein de fonctionnalités qui vont tuer la concurrence, on veut faire mieux que son voisin... Mais on oublie l'essentiel : un projet doit voir un but.

Quel est ce but ? Peu importe : changer le monde, rendre service à une catégorie de personne, se faire de l'argent... Tout est bon à prendre, du moment que cet objectif, cette Vision, reste le seul et unique maître du projet.

On le comprend bien alors : ce n'est pas parce qu'un concurrent propose un service qu'il faut le recopier. Non, on propose un nouveau service parce qu'il sert la Vision du projet.

Vous l'aurez compris : la Vision est essentielle, et c'est justement le rôle de votre client de la fournir. Sans Vision, le projet est condamné à être un échec, ou au mieux une semi-réussite.

Votre client doit impérativement vous fournir cette Vision. S'il en est incapable, insistez pour qu'il soit aidé : faites lui lire le premier tome de ce livre, faites le coacher par une société spécialisée... Sans cela, vous ne pourrez pas travailler efficacement avec lui et ne prendrez pas autant de plaisir que vous le mériter dans votre travail.

La plupart des projets informatiques échouent car ils ne sont pas motivés par une Vision.

1.2 Votre Client ne parle pas la même langue que vous

Vous l'avez vécu : votre client et vous ne vous comprenez pas toujours. Pour vous, un "réseau social" c'est une plate-forme communautaire, avec des amis, relations, des groupes, des flux de messages... Bref c'est Facebook.

Pour votre client, un "réseau social" c'est (par exemple) un espace où des employés font des demandes de documents, découvrent les actualités de l'entreprise, échangent des informations sur les commandes... Bref, c'est un intranet.

Attendez... Mais comment donc voulez-vous réussir à satisfaire votre client si vous ne vous n'employez pas le même vocabulaire sur des choses si fondamentales ?

Ajoutez à cela que votre client va toujours avoir tendance à faire deux choses : + employer des acronymes, sigles et autre vocabulaire fonctionnel + employer des termes techniques ("base de données", "formulaire", "sauvegarder") sans savoir précisément ce qu'ils signifient

La première chose à faire lorsque vous démarrez un projet avec un client, c'est donc de vous créer un vocabulaire commun. Il va falloir inventer une nouvelle langue, qui ne laisse plus la place aux ambiguïtés, où chaque mot n'a qu'une seule signification.

J'ai une mauvaise nouvelle pour vous : ce nouveau vocabulaire, c'est à vous de l'apprendre, pas à votre client. Cela vous évitera des débats interminables et vous permettra de mieux comprendre le besoin du Client.

Si votre client, lorsqu'il dit "bus", parle en réalité d'un véhicule avec des ailes et que vous retrouvez dans un aéroport, ne lui dites pas qu'il a tort. Non, désormais, lorsque vous parlerez avec lui, vous emploierez le mot "bus" pour désigner ce que LUI entend par "bus".

Bien entendu, ce vocabulaire commun, vous devez le constituer ensemble. Si votre client parle de "bus", et que c'est important dans le projet, discutez-en ensemble, et mettez noir sur blanc une définition simple de ce qu'il entend par là.

Faites de même pour chaque expression que votre client emploie régulièrement. De cette manière vous n'aurez plus aucune ambiguïté dans votre quotidien.

C'est le postulat de base du Développement piloté par le Comportement : vous devez élaborer avec votre client une Langue Commune.

1.3 Engagez-vous à livrer régulièrement

Quoi de plus frustrant, après de longues semaines de travail acharné, d'entendre un si triste "Mais ce n'est pas du tout ce que j'avais demandé" ?

Et même un simple "ne pourrait-on pas juste changer..." peut s'avérer totalement démoralisant, compte-tenu de tout ce qu'il faudra refaire techniquement pour gérer cette demande, et sachant surtout combien cela aurait été simple si seulement on vous avait prévenu quelques semaines à l'avance.

Comment éviter d'être touché par ce malheureux constat d'échec, ou de semi-réussite ?

La réponse en théorie simple : il suffit de livrer plus régulièrement au client, de sorte qu'il puisse rapidement s'apercevoir le plus tôt possible que le projet n'est pas parti dans la direction à laquelle il s'attendait.

Cette démarche est celle des méthodes agiles, particulièrement de Scrum. Le principe est le suivant : plutôt que de livrer votre projet une bonne fois pour toute à la fin, vous vous engagez à livrer des bouts de fonctionnalités très régulièrement (une fois toutes les deux semaines par exemple).

C'est ce qu'on appelle le développement par itérations, par opposition au cycle en V. Vous développez grossièrement une fonctionnalité, puis vous l'affinez, l'affinez encore si besoin, jusqu'à arriver au résultat final. De cette manière le client peut réorienter le projet à chaque itération sans que n'en soyez affecté négativement.

Imaginez, par exemple, que votre travail consiste à peindre le célèbre tableau La Joconde. Avec la méthodologie classique, votre devriez travailler de manière à finir chaque fonctionnalité de bout en bout, puis, une fois qu'elle est entièrement terminée, passer à la suivante.

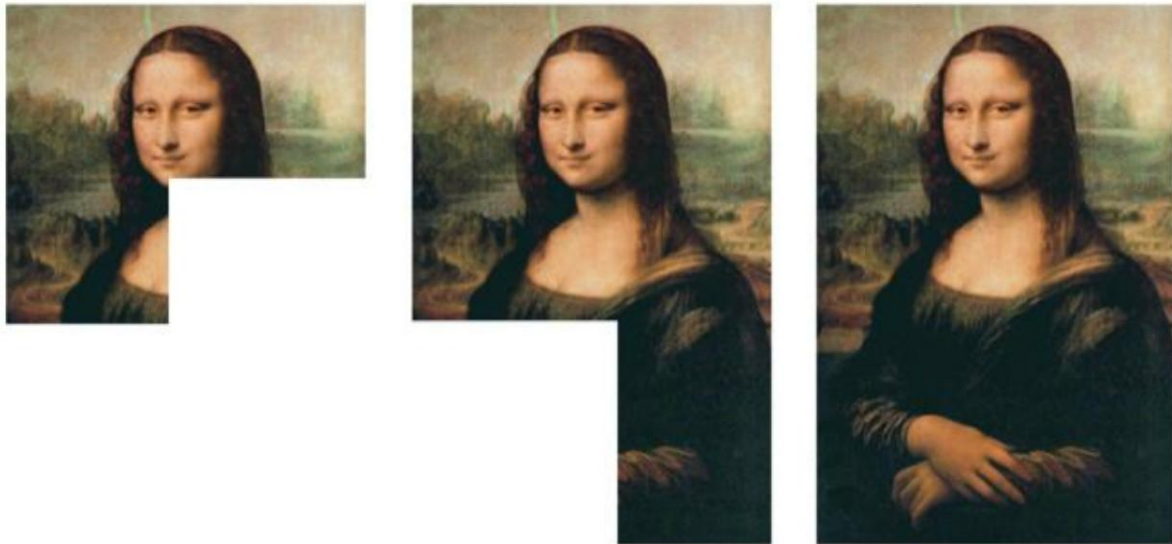


Figure 1.1 Méthodologie classique : le travail est découpé en lots, chaque lot est totalement réalisé avant de passer à la suite. Le changement fonctionnel en cours de route est difficile.

Avec les méthodes agiles la démarche est inverse : vous esquissez d'abord les traits de ce que vous avez à développer, afin de permettre au client d'avoir un aperçu du produit final et de bénéficier rapidement du feedback des utilisateurs, puis vous affinez, selon la priorité de chaque fonctionnalité : une fonctionnalité plus complète par là, un autre lors de l'itération suivante...



Figure 1.2 [OBJ] Méthodologie agile : le tableau s'affine petit à petit. Le changement fonctionnel est facile, même en cours de route

Bien entendu, cela ne va pas sans un changement des méthodologies de travail : il va falloir découper les fonctionnalités pour faire en sorte qu'elle puisse être développées rapidement, il faut optimiser les recettes (pourquoi ne pas en profiter pour utiliser des tests automatisés, comme des tests unitaires ?)...

Mais, croyez-moi, ces efforts valent la peine : non seulement les relations avec votre client / patron seront de plus en plus saines (le projet devient totalement transparent pour tous), mais en plus vous arriverez vite à livrer du code fonctionnel régulièrement.

Et ô combien cela fait plaisir de voir que l'on avance ! Cela vous permettra même de gérer plus facilement les demandes de changements fonctionnels : il est toujours plus facile de revenir sur deux semaines de travail que sur trois mois, et c'est bien moins démoralisant.

Je vous conseille même de faire quelque chose qui peut sembler assez étrange : à chaque fois que vous livrerez un lot fonctionnel, n'hésitez pas à présenter, pendant une heure ou deux, le fruit de votre travail à votre client. Oui, comme un commercial ! Prenez même un vidéo-projecteur.

Calez systématiquement une réunion à chaque fin d'itération, et prenez la parole : montrez ce que vous avez fait, et soyez-en fier ! Après tout, si vous avez donné le meilleur de vous-même, il est légitime que tout le monde sache de quoi il était question.

Prenez la parole ! N'entendez plus jamais le fameux "Ce n'est pas ce que j'avais demandé".

1.4 Adoptez le point de vue de l'utilisateur final

Chaque projet informatique, qu'il s'agisse d'un site web, d'un intranet, d'une application... tout projet dessert un objectif : rendre service à quelqu'un. Il faut vous mettre dans la peau de cette personne.

Lorsque vous développez une boutique eCommerce, le service est rendu à un potentiel acheteur; lorsque vous développez un intranet, ce sont les employés qui utiliseront l'intranet qui sont les bénéficiaires du service.

Dans les deux cas, vous aurez besoin de comprendre comment le Produit va être utilisé. Finalement, à quoi sert cette fonctionnalité ? Pourquoi est-elle utile ? Comment va elle rendre service ? Va t-elle faciliter la vie de l'utilisateur ? Va t-elle lui permettre de réaliser quelque chose de nouveau ? Lui faire gagner du temps ? Bref, quel est le bénéfice métier de la fonctionnalité que je vais développer ?

Pourquoi se poser ces questions ? Tout simplement pour prendre plus de plaisir dans votre travail, et pour être plus efficace. Tant que ça ? Oui oui...

Après tout, si vous connaissez les personnes qui vont utiliser ce que vous êtes en train de développer, vous pouvez discuter avec elles, adopter leur vocabulaire, et donc profitez directement de leur feedback. Petit à petit, ce feedback sera de plus en plus positif ; ce sera alors de plus en plus agréable de voir que les gens sont contents de ce que vous leurs offrez.

Cela vous permettra aussi de quitter à l'occasion de casquette de développeur pour, pourquoi pas, proposer des améliorations, discuter de l'orientation du projet... Si vous savez comment va être utilisé le Produit, qu'est-ce qui vous empêche d'essayer de l'améliorer ?

Changer de casquette peut parfois être difficile. Vous pouvez très bien travailler sur des projets dont vous n'avez rien à faire ; c'est triste, mais ça arrive fréquemment. Il arrive de devoir travailler sur un projet pour des besoins alimentaires. C'est légitime. Mais autant faire en sorte que même ces projets, alimentaires, vous apportent de la satisfaction humaine. Adopter la vision de l'utilisateur final vous obligera toujours à discuter : discuter avec votre client, les utilisateurs finaux, vos collègues...

J'ai il y a quelques temps lancé un sondage auprès des développeurs de la société dans laquelle je travaille. Une des questions était à peu près la suivante : "Prenez-vous plaisir dans votre travail?". Près d'un quart des réponses était négatif. Quel dommage !

N'oubliez pas que vous travaillez dans un monde d'humains : plus vous interagirez avec eux, plus vous fournirez un travail qui leur procurera satisfaction, plus vous même éprouverez du plaisir à travailler. Le métier de développeur offre une chance unique : il permet de prendre plaisir en travaillant ; autant en prendre le maximum !

Changez de casquette pour prendre le maximum de plaisir dans votre métier de développeur.

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 2

Votre code doit refléter le Besoin fonctionnel

2.1 La programmation par Contrat

2.2 Le Domain Driven Design

2.3 Coder une règle métier efficacement : le Pattern Specification

2.4 Représenter une information : le Pattern Object-Value

2.5 Tout objet a une identité : le Pattern Entity

2.6 Manipulez les objets métiers : le Pattern Repository

Superposez le besoin métier à votre code source : le pattern Service

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 3

Comprenez (enfin!) ce que votre client vous demande

3.1 Le besoin fonctionnel changera. Et c'est normal !

3.2 Facilitez la communication, acceptez le changement

3.3 Le besoin doit être exprimé par des Fonctionnalités

3.4 Chaque Fonctionnalité peut être découpé en Scénarios

Demandez (exigez) des exemples précis

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 4

Automatisez votre recette

4.1 Installez et utilisez Behat en PHP

4.2 Traduire une Fonctionnalité en code source

4.3 Testez dans un vrai navigateur

4.4 Organisez vos Contextes de tests

Réutilisez vos précédents tests

This Page Intentionally Left Blank

Chapitre 5

Optimisez vos tests fonctionnels

5.1 Ne misez pas sur l'Interface graphique

5.2 Créez une couche d'isolation de l'IHM

5.3 Exploitez les compte-rendus de tests (html, xml, txt)

5.4 Anticipez les problèmes

Ne jetez pas le "duck typing" : tout ne pourra pas être testé