
This eBook was purchased by:

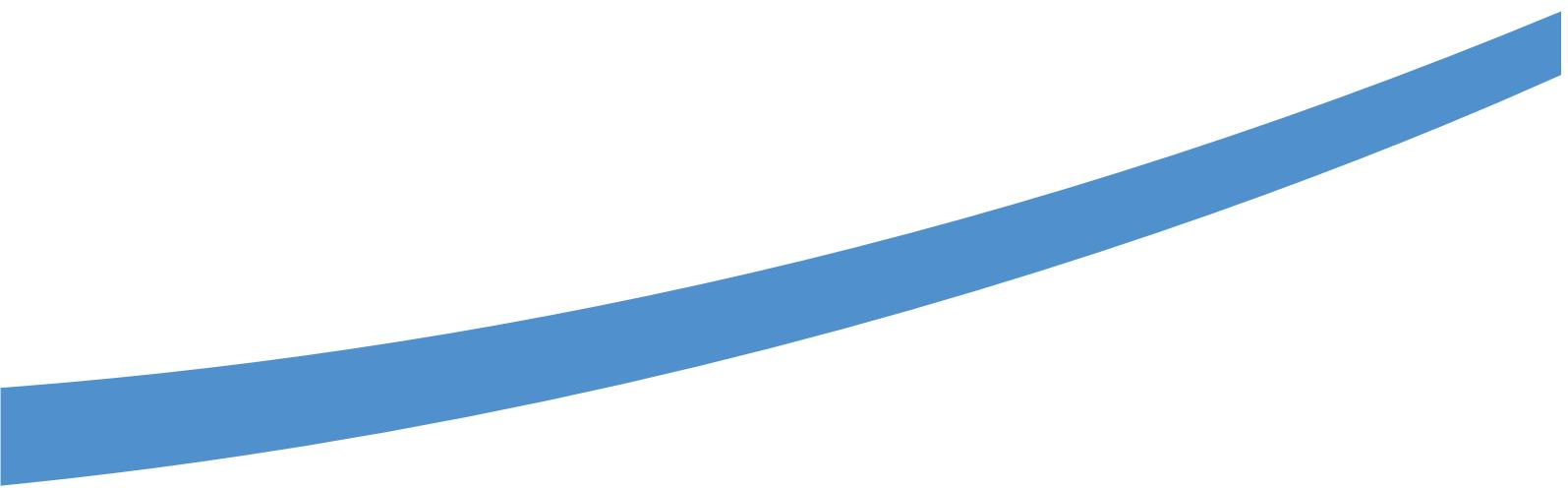
Name: SOULEYMANE SANOGO

Email: sanogotech@yahoo.fr

on 11/17/2025 11:29 UTC.

EditionMark Powered by EditionGuard.com

Management Agile des projets



Clause de non-responsabilité

Le manuel Agile Project Management v2, qui traite de la gestion de projet Agile, repose sur un sous-ensemble de DSDM Agile Project Framework. Il est destiné à apporter une aide aux personnes qui suivent la formation sur la gestion de projet Agile (Agile Project Management) agréée par APMG-International ou qui souhaitent réviser en vue de leur certification personnelle. Pour en savoir plus ou utiliser DSDM Agile Project Framework, visitez le site Web à l'adresse www.agilebusiness.org

Remarque : La formation Agile Project Management et la certification personnelle correspondante sont accréditées par APMG-International. Seuls les fournisseurs de formations accrédités ou leurs sociétés affiliées sont autorisés à proposer des cours et des examens selon les critères de qualification d'APMG-International. Pour en savoir plus sur APMG International, visitez le site Web à l'adresse www.apmg-international.com

Seuls les organismes accrédités par l'Agile Business Consortium peuvent offrir des produits et services agréés DSDM.

©2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017 Agile Business Consortium Limited

Adresse du siège : Agile Business Consortium, Henwood House, Henwood, Ashford, Kent TN24 8DH, Royaume-Uni

DSDM®, Atern®, AgilePM® et AgileBA® sont des marques déposées d'Agile Business Consortium Limited au Royaume-Uni et dans d'autres pays. AgilePgMTM est une marque d'Agile Business Consortium Limited.

PRINCE2® est une marque déposée d'AXELOS Limited au Royaume-Uni et dans d'autres pays

ITIL® est une marque déposée d'AXELOS Limited au Royaume-Uni et dans d'autres pays

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système documentaire ou transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris par photocopie, enregistrement ou autre, sans l'autorisation écrite préalable d'Agile Business Consortium. Toute demande de réutilisation, reproduction ou republication du contenu de la présente publication doit être envoyée à l'adresse ci-dessus ou par courrier électronique à info@agilebusiness.org

Publié par l'Agile Business Consortium

Première édition (version 1) publiée et imprimée en juillet 2010 Réimpression en novembre 2011 Version 1.1

publiée et imprimée en août 2012. Réimpression en mars 2013 et en août 2013 Version 1.2 publiée et imprimée en décembre 2013. Réimpression en avril 2014

Version 2 publiée et imprimée en octobre 2014. Réimpression en avril 2015 (avec corrections typographiques). Réimpression en novembre 2015 avec modifications. Réimpression en mai 2017 avec modifications

Edition française imprimée en novembre 2018

ISBN 978-1-910961-11-7

Imprimé au Royaume-Uni par :

Buckland Media Group Limited, www.buckland.co.uk

Remerciements

Équipe de rédaction : Andrew Craddock, Barbara Roberts, Jennifer Stapleton et Julia Godwin

Production : Kim Whitmore, Emily Ruffle, Mary Henson, Debbie Cole Creative Marketing et Newble Designs

Revue de la traduction française : Antoine Breton, Armel Quirino

Sommaire

Première section - Fondations d'un projet Agile

Chapitre 1	Introduction	9
Chapitre 2	Choisir DSDM comme approche Agile	11
Chapitre 3	Philosophie et fondamentaux	15
Chapitre 4	Principes	19
Chapitre 5	Conditions de la réussite	23
Chapitre 6	Le processus DSDM	27
Chapitre 7	Rôles et responsabilités	31
Chapitre 8	Produits DSDM	37
Chapitre 9	Planification et contrôle	41
Chapitre 10	Pratique DSDM - Pratique de classification MoSCoW	49
Chapitre 11	Pratique DSDM - Timeboxing	53
Chapitre 12	Autres pratiques DSDM	59

Deuxième section - Perspective du Chef de projet Agile : une vision approfondie

Chapitre 13	Application pratique des principes DSDM	67
Chapitre 14	Rôles et responsabilités - Le point de vue du Chef de projet Agile	75
Chapitre 15	Gestion de projet tout au long du cycle de vie	91
Chapitre 16	Utilisation efficace des produits DSDM	101
Chapitre 17	Respect des délais - Techniques combinées MoSCow et Timeboxing	117
Chapitre 18	Personnes, équipes et interactions	131
Chapitre 19	Exigences et User stories	143
Chapitre 20	Estimations	151
Chapitre 21	Planification de projet tout au long du cycle de vie	159
Chapitre 22	Ne jamais compromettre la qualité	165
Chapitre 23	Gestion des risques	177
Chapitre 24	Personnalisation de l'approche DSDM	185
Annexe A	Glossaire	197
Annexe B	Questionnaire d'approche projet (PAQ)	205
Annexe C	Estimation à l'aide de Plan Poker® et de la vitesse	207
Annexe D	Index	213

Préambule

Le présent manuel sur la gestion de projet Agile (Agile Project Management) est publié par l'Agile Business Consortium, organisation à but non lucratif.

Depuis son lancement en 2010, la gestion de projet Agile de l'Agile Business Consortium est unanimement reconnue et entraîne l'adoption de pratiques Agiles dans le monde entier.

Le présent manuel est fondé sur Agile Project Framework, dernière version de DSDM. Il est destiné à étayer la formation agréée Agile Project Management (AgilePM®) Practitioner. Il fournit également la base des examens AgilePM® Foundation et Practitioner. Notre objectif est d'encourager le perfectionnement professionnel dans le domaine de la gestion de projet Agile.

Dans un monde en perpétuelle évolution, les organisations et les entreprises sont désireuses d'adopter une approche plus flexible pour la réalisation de leurs projets. Elles veulent devenir plus agiles. Toutefois, pour les organisations chargées de l'exécution des projets et des programmes, et lorsqu'il existe déjà des processus formalisés de gestion de projet, le caractère informel de bon nombre d'approches Agiles est déconcertant et est parfois perçu comme trop risqué. Ces organisations qui fonctionnent en mode projet ont besoin d'une approche agile mature, plaçant l'agilité au cœur du concept d'exécution des projets. Le management agile des projets fournit :

- une approche qui offre un maximum d'agilité tout en conservant les concepts de projet, d'exécution et de gestion de projet ;
- une méthodologie Agile autonome, mais qui fonctionne aussi avec des approches de management des projets plus traditionnelles, comme PRINCE2® ;
- une philosophie Agile qui peut être intégrée aux processus de qualité standard tels qu'ISO9001 et CMMI, ce qui permet aux entreprises de tirer profit d'une approche Agile sans prendre de risques inutiles. Ainsi, la « transformation Agile » est mesurée et équilibrée. Non seulement ce qui est bon dans l'organisation actuelle est conservé, de même que les bonnes pratiques existantes autour du management et de l'exécution des projets, mais en plus, l'entreprise profite des avantages d'un mode de travail plus agile.

Depuis de nombreuses années, DSDM représente la première approche Agile éprouvée. Cette méthode garantit gouvernance et rigueur tout en offrant l'agilité et la flexibilité exigées par les entreprises actuelles. L'Agile Business Consortium est ravi de collaborer avec APM Group pour proposer une gestion de projet Agile basée sur le « moteur » de la gestion Agile, DSDM Agile Project Framework. La méthodologie Agile Project Framework reflète les toutes dernières réflexions en matière d'agilité, élément clé de la solidité des entreprises. Cette méthodologie a également été conçue en vue de faciliter son association avec d'autres approches Agiles, d'autant que la combinaison de différentes approches Agiles est une demande de plus en plus fréquente (« blended Agile »).

L'utilisation du symbole  au sein du texte signale un lien potentiel vers d'autres approches Agiles. Le contenu du manuel est basé sur DSDM Agile Project Framework et traite essentiellement des aspects liés aux projets et à la gestion de projet, le tout émaillé de conseils précieux. Le manuel ne décrit pas en détail les pratiques générales de gestion de projet, ces informations étant déjà disponibles par ailleurs. Il se concentre sur les questions suivantes : « Que signifie être agile pour un Chef de projet Agile ? », « Qu'est-ce qui est différent ? » « Que faut-il changer ? »

Pour obtenir des informations supplémentaires sur DSDM Agile Project Framework, rendez-vous sur le site www.agilebusiness.org. DSDM est un outil libre et gratuit. Peut-être voudrez-vous devenir membre de l'Agile Business Consortium. Outre l'accès complet à tous les documents du Consortium, les membres de l'Agile Business Consortium bénéficient de remises significatives sur les produits, les formations et les événements.

Barbara Roberts

Directrice de l'innovation produits

Agile Business Consortium

Préambule

APMG est ravi d'avoir collaboré avec l'Agile Business Consortium pour rédiger ce manuel et élaborer les cours de formation ainsi que les qualifications correspondantes.

Conscients de l'intérêt croissant que suscite le mouvement Agile, nous sommes très heureux d'avoir défini des lignes directrices spécifiques destinées à gérer des projets avec une méthode Agile.

Si PRINCE2® est mondialement reconnu comme un moyen efficace de gérer des projets, il n'empêche que tous les chefs de projet sont confrontés à des aléas. Des circonstances imprévues et des changements organisationnels peuvent avoir un impact considérable sur les résultats des projets. La clé d'une gestion de projet réussie consiste à subdiviser le projet en étapes, à planifier le stade actuel en détail et à rester souple concernant les stades ultérieurs. La gestion de projet Agile offre la flexibilité nécessaire tout en reconnaissant les processus privilégiés par les chefs de projet pour exécuter leurs projets efficacement et en toute confiance.

Cette publication rapproche l'Agile de la communauté PRINCE2 et montre comment une approche Agile s'harmonise très bien avec la philosophie PRINCE2 actuelle qui consiste à adopter la méthode PRINCE2 et à la personnaliser pour répondre au mode de travail de chaque organisation.

Nous ne doutons pas que d'autres projets Agiles verront le jour dans un environnement PRINCE2 à mesure que les utilisateurs fusionneront ces concepts pour apporter encore plus de valeur à leurs clients.

Richard Pharro

PDG

APM Group

Structure de ce manuel

Le manuel de gestion de projet Agile (Agile Project Management) est subdivisé en deux sections principales.

Première section : Fondations d'un projet Agile - Cette section fournit un aperçu simple mais complet des sujets fondamentaux associés à la gestion de projet Agile. Elle sert de support à la première partie de la formation agréée Agile Project Management et constitue la base de l'examen Agile Project Management Foundation.

Deuxième section : Perspective du Chef de projet Agile : une vision approfondie - Cette section aborde plus en détails un certain nombre de thèmes présentés dans la première section. Elle traite également d'autres sujets présentant un intérêt particulier pour tout Chef de projet Agile, soit parce qu'il est responsable de ces aspects, soit parce que ces sujets ont une incidence directe sur sa capacité à exécuter avec succès des projets Agiles.

Annexes : Elles comprennent un glossaire et un index complet, ainsi que le Questionnaire d'approche projet et des conseils relatifs aux estimations effectuées sur la base de Plan Poker et de la vitesse.

Première section

Fondations d'un projet Agile

1. Introduction

1.1 L'approche DSDM et l'Agile Business Consortium

La méthode DSDM est une approche éprouvée de gestion et d'exécution de projet Agile qui permet de fournir des résultats rapidement et en toute efficacité. Au fil des ans, elle a été appliquée à un large éventail de projets, qu'il s'agisse du simple développement de logiciels ou de la gestion du changement des processus d'entreprise à grande échelle. Bien que DSDM s'applique aisément et efficacement à de petits projets simples, la priorité a toujours été donnée aux grands projets d'entreprise afin d'offrir une approche mature de l'agilité dans un environnement économique complexe.

L'approche DSDM a été créée en 1994 grâce à la collaboration d'un grand nombre de professionnels de la gestion de projets issus de diverses entreprises, qui cherchaient à optimiser la qualité des processus RAD (Rapid Application Development : développement rapide des applications en français) alors qu'ils développaient essentiellement des solutions informatiques destinées aux entreprises.

Les entreprises participantes formèrent initialement DSDM Consortium (renommé depuis l'Agile Business Consortium), une organisation à but non lucratif visant à gérer le partage, l'exploitation et l'évolution de la propriété intellectuelle de DSDM. Au départ, cette initiative agissait exclusivement au nom et pour le compte des membres du Consortium. En 2007, toutefois, avec le plein appui des organisations membres, le Consortium rendit l'approche DSDM universellement disponible à titre gratuit.

1.2 AgilePF – DSDM Agile Project Framework

AgilePF est une évolution de DSDM Atern®, la version antérieure de DSDM. Cette méthode fournit les informations essentielles permettant à n'importe quelle personne exerçant un rôle dans un projet DSDM d'utiliser DSDM efficacement et de comprendre comment il est appliqué dans la pratique.

AgilePF reprend les principes de gestion de projet de DSDM et les associe à une riche palette de rôles et de responsabilités adaptés à l'environnement des projets d'entreprise. Cette approche préconise toujours les mêmes pratiques DSDM robustes et intégralement Agiles qui permettent de garantir la maîtrise d'un projet de bout en bout.

En matière d'exécution, le processus DSDM a été simplifié afin de mieux refléter les tendances actuelles liées à l'évolution du développement de solutions. La principale modification concerne les produits livrés associés au processus. Bien que le niveau de formalisme et d'inclusion ou d'exclusion de produits ait toujours été laissé à l'appréciation des utilisateurs, le récent jeu de produits livrés a été rationalisé afin de mieux refléter la philosophie Agile qui recommande de limiter la documentation à l'essentiel pour ne conserver que les informations opportunes et exploitables.

2. Choisir DSDM comme approche Agile

2.1 RAD et Agile : La genèse

Lorsque DSDM a été créé en 1994, l'univers des solutions livrées par le biais de projets était très différent du monde d'aujourd'hui. Par exemple, le monde de l'entreprise utilisait principalement une approche des projets séquentielle classique, dite « en cascade ». Un trop grand nombre de ces projets échouaient, pour diverses raisons, mais généralement parce que les projets étaient tout simplement trop vastes et trop longs, sans compter que la communication et l'engagement des entreprises laissaient à désirer et que l'avancement était mesuré en pourcentage de tâches réalisées plutôt qu'en valeur ajoutée pour l'entreprise. Et lorsque les projets aboutissaient, ils étaient souvent hors délai, hors budget et non pertinents. Ces défaillances s'expliquent par le fait que les projets reposaient sur un cahier des charges dont le but était de récapituler et de définir d'emblée les besoins détaillés, le plus souvent sans succès. À cela s'ajoutait un processus qui rendait difficiles l'identification du changement et sa gestion.

Pour faire face à ces problèmes, certains chefs de projet avaient tenté une approche totalement différente : le développement rapide d'applications, ou méthode RAD (Rapid Application Development). Les utilisateurs de la solution collaboraient étroitement avec les développeurs pour élaborer des applications logicielles de façon itérative et incrémentale, non pas sur la base de spécifications formalisées mais à partir de discussions, de démonstrations et de courtes boucles de rétroaction. Cette méthode répondait à bon nombre de problèmes de l'approche traditionnelle mais, dans le même temps, elle introduisait une série de nouveaux défis, en particulier autour de la prise en charge et de l'évolutivité des solutions. La méthode RAD offrait des solutions rapides, mais sa mise en œuvre nuisait souvent à leur qualité, les phases initiales qui contenaient les activités d'analyse et de conception étant délaissées.

C'est alors qu'a été lancé DSDM pour résoudre les problèmes de l'approche traditionnelle (trop lente, trop vaste, pas assez transparente, sans participation suivie de l'entreprise) ainsi que les inconvénients induits par la méthode RAD (principalement axée sur la rapidité et les solutions rapides, peu axée sur la qualité, sans vision globale des problèmes métiers ou techniques). Si DSDM a pu atteindre cet objectif, c'est en partie grâce à la reconnaissance des points forts et des axes d'amélioration des deux approches. Mais son succès repose également sur la prise de conscience du fait que, dans tout environnement, l'efficacité dépend de la capacité à traiter les problèmes dans l'instant présent tout en les englobant dans un contexte plus large. Ainsi, DSDM a réuni le meilleur de l'approche traditionnelle (contrôle et qualité) et de la méthode RAD (bonne communication, implication de l'entreprise, transparence).

2.2 DSDM, Agile et Agile Alliance

Depuis son lancement, DSDM est utilisé pour piloter des projets Agiles évolutifs et proposer des solutions de livraison des projets. Il se révèle aussi efficace pour construire des solutions simples à court terme que pour mener à bien de grands projets complexes. DSDM s'applique parfaitement aux solutions non informatiques et ne concerne pas uniquement le développement de logiciels. Il est souvent qualifié d'« Agile mature » étant donné qu'il est parvenu à maturité dans le cadre de projets d'entreprise à partir 1994, et qu'il conserve aujourd'hui une forte orientation projet.

En tant que membre fondateur d'Agile Alliance, DSDM est au cœur d'Agile depuis 2001. La philosophie et les principes de DSDM ont permis de façonner le Manifeste pour le développement Agile de logiciels, bien que DSDM étende le concept d'agilité bien au-delà des seuls logiciels. DSDM Agile Project Framework reprend l'intégralité des valeurs énoncées dans ce Manifeste.

2.3 En quoi DSDM diffère-t-il des approches plus traditionnelles ?

Avec DSDM, l'approche itérative encourage l'émergence des détails au fil du temps ; par conséquent, l'étape en cours doit comporter juste assez d'informations pour permettre au projet de progresser vers l'étape suivante, tout déficit de compréhension des détails étant traité dans une itération ultérieure du développement. Compte tenu de la très forte probabilité que les exigences de l'entreprise évoluent dans le temps, et que ces changements soient plus susceptibles de se produire au niveau des détails, DSDM évite les tâches traditionnellement consacrées à définir les détails du projet en amont. Les solutions créées à l'aide de l'approche DSDM répondent aux besoins actuels et immédiats de l'entreprise contrairement à l'approche classique, par exemple, qui consiste à s'attaquer à toutes les hypothèses identifiées.

En conséquence, les solutions ont plus de chances de répondre aux véritables besoins de l'entreprise et sont plus faciles à tester puis à intégrer aux processus opérationnels existants et émergents. Le coût de développement de la plupart des solutions ne représente qu'une part minime du coût global d'acquisition ; il est donc logique d'élaborer des solutions plus simples qui satisfont aux exigences lors de la livraison et se révèlent faciles à gérer et à modifier par la suite. Il est préférable de suivre cette démarche plutôt que de vouloir mettre en œuvre une solution plus complète, mais compliquée et souvent compromise par des prévisions erronées des futurs besoins opérationnels.

Manifeste pour le développement Agile de logiciels

Nous découvrons comment mieux développer des logiciels par la pratique et en aidant les autres à le faire. Ces expériences nous ont amenés à valoriser :

**les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan**

Nous reconnaissons la valeur des seconds éléments, mais privilégions les premiers.

Kent Beck

Mike Beedle

Arie van Bennekum

Alistair Cockburn

Ward Cunningham

Martin Fowler

James Grenning

Jim Highsmith

Andrew Hunt

Ron Jeffries

Jon Kern

Brian Marick

Robert C. Martin

Steve Mellor

Ken Schwaber

Jeff Sutherland

Dave Thomas

2.4 En quoi DSDM diffère-t-il de la plupart des approches Agiles ?

DSDM exige de se mettre d'accord sur les fondations du projet dès les premiers stades. Ainsi, les entreprises sont en mesure de comprendre la portée et les caractéristiques fondamentales de la solution proposée et la façon dont le projet sera créé, avant même le début du développement. Si les fondations du projet sont clairement énoncées et acceptées par toutes les parties prenantes (métier, solution et management), le risque de découvrir de mauvaises surprises sur les projets DSDM est atténué. Dans les grandes entreprises ou les organisations présentant une architecture complexe et/ou des normes de gouvernance, l'acceptation des fondations dès le début du projet est essentielle.

DSDM contient également un éventail de rôles plus large que la plupart des approches Agiles, ce qui lui permet de mieux s'harmoniser avec la plupart des environnements professionnels, sans toutefois compromettre l'agilité.

2.5 Pourquoi choisir DSDM comme approche Agile ?

DSDM offre des perspectives plus larges que la plupart des autres approches Agiles, en ce sens qu'il s'applique à des projets plutôt qu'à la seule création et livraison d'un produit (généralement un logiciel). Le contexte d'un projet nécessite de se concentrer sur l'ensemble des besoins opérationnels et sur tous les aspects de la solution qui évolue pour répondre à ce besoin.

DSDM peut également servir à compléter une méthodologie Agile interne existante si cette approche s'est révélée insuffisante. Par exemple, DSDM vient souvent compléter le processus Scrum de développement de produit axé sur l'équipe car il offre une vue globale du projet. Le livre « Agile Project Management with Scrum » (disponible sur le site www.agilebusiness.org) fournit des conseils sur cette combinaison particulière.

DSDM constitue également une approche pragmatique, partant du fait qu'il est souvent nécessaire d'obéir aux normes et approches existantes. Citons par exemple la conjugaison de DSDM avec PRINCE2, avec ITIL, avec les processus de qualité officiels comme ISO ou CMMI, ou encore avec un PMO (Project Management Office).

Enfin, DSDM ne se limite pas au développement de nouvelles solutions ; les projets visant à améliorer les solutions existantes sont également bien adaptés à l'approche DSDM.

2.6 Résumé des avantages de DSDM

Grâce au développement itératif, DSDM implique les parties prenantes métiers impliquées dans la solution tout au long du cycle de vie du projet. Cela présente bon nombre d'avantages, par exemple :

- L'entreprise est mieux armée pour piloter l'élaboration de la solution. Elle est également plus disposée à prendre le contrôle sur la solution à mesure qu'elle évolue et, surtout, lors de son déploiement pour l'exploitation.
- L'établissement de priorités permet de livrer un projet à temps tout en protégeant la qualité des produits livrés.
- Le risque de construire une solution inadaptée est considérablement réduit ; la solution est susceptible de mieux répondre aux véritables besoins opérationnels.
- Le déploiement a plus de chances de se dérouler en douceur grâce à la coopération de toutes les parties concernées.

3. Philosophie et fondamentaux

3.1 Introduction

Selon la philosophie DSDM,

« une plus grande valeur ajoutée apparaît lorsque les projets suivent des objectifs précis, sont jalonnés de livraisons fréquentes et impliquent la collaboration de personnes motivées et autonomes. »

C'est le cas lorsque toutes les parties prenantes :

- Comprendent et appuient la vision et les objectifs de l'entreprise ;
- Ont le pouvoir de prendre des décisions dans leur domaine d'expertise ;
- Collaborent pour livrer une solution métier qui satisfait aux exigences de l'entreprise ;
- Collaborent pour livrer selon un plan convenu en fonction des priorités de l'entreprise ;
- Acceptent que le changement est inévitable à mesure que la solution prend forme.

(Les parties prenantes désignent toutes les personnes qui sont concernées par le projet, qu'elles y participent directement ou non.)

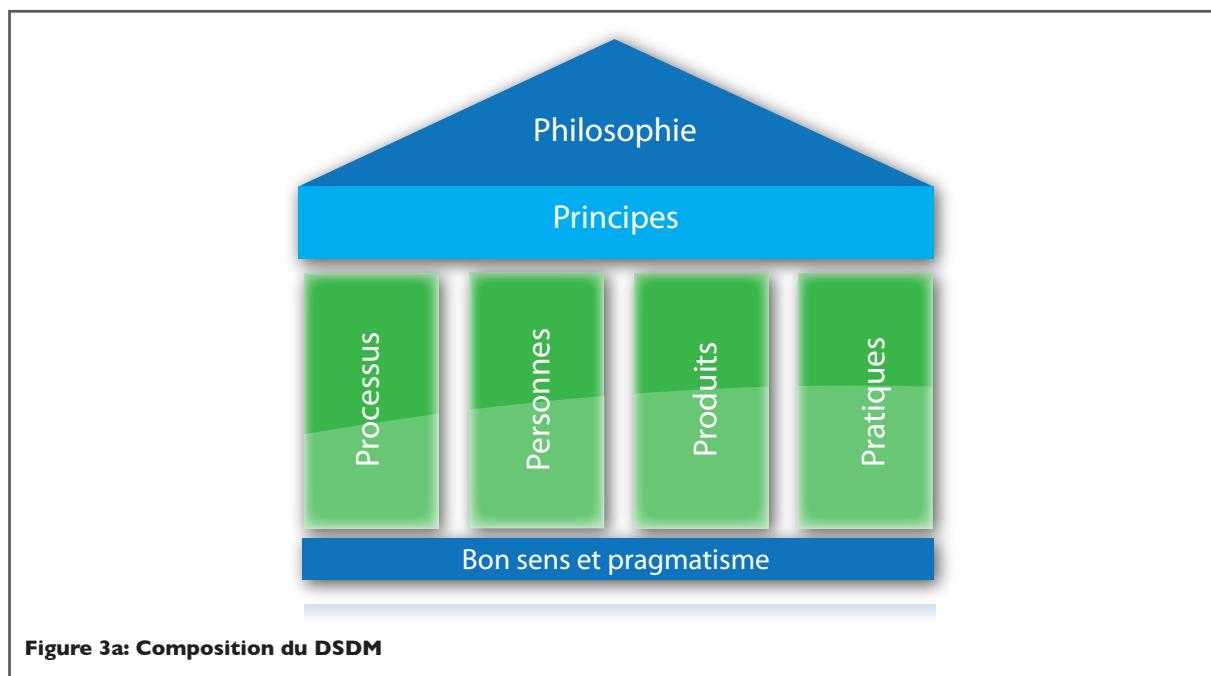


Figure 3a: Composition du DSDM

La *Philosophie* DSDM repose sur un ensemble de huit *Principes* qui façonnent l'état d'esprit et les comportements nécessaires pour donner corps à cette philosophie. Les principes sont eux-mêmes appuyés par des *Personnes* (ayant des rôles et des responsabilités bien définis), un *Processus Agile* (qui met en œuvre un cycle itératif et incrémental de manière à concrétiser le développement et la livraison), des *Produits* clairement définis et des *Pratiques* recommandées en vue d'obtenir des résultats optimaux.

L'approche et le style DSDM reposent depuis toujours sur une éthique associant *bon sens* et *pragmatisme*. Il peut s'avérer utile d'expliquer le sens de ces termes :

Bon sens : « Capacité de bien juger; sans passion, en présence de problèmes qui ne peuvent être résolus par des raisonnements scientifiques ; intelligence innée. » (Le Petit Robert)

Pragmatisme : « Action ou politique dictée par la prise en compte des conséquences pratiques immédiates plutôt que par une théorie ou un dogme. » (Larousse)

Il s'agit du mode de pensée qui sous-tend le fonctionnement de DSDM. C'est cette flexibilité de la réflexion qui permet à DSDM d'éviter les dogmes parfois rencontrés dans l'univers Agile. L'éthique alliant bon sens et pragmatisme garantit que les « individus et leurs interactions » demeurent prioritaires sur les « processus et les outils ».

3.2 Compréhension des variables de projet

Dans le cadre de projets, il convient de trouver le bon équilibre entre des contraintes conflictuelles, les quatre plus courantes étant la durée, le coût, le périmètre et la qualité. Il est irréaliste de vouloir satisfaire à ces quatre exigences dès le lancement d'un projet ; cela ne fonctionnerait que dans un monde parfait où les problèmes ne surviendraient jamais. Ce désir de répondre à tous les besoins est la cause de bien des échecs. En effet, la prise en compte insuffisante des aléas se traduit par de mauvaises décisions qui ne sont souvent identifiées qu'en fin de projet, lorsqu'il est trop tard pour les corriger.

C'est la raison pour laquelle il est important, dès le début d'un projet, de s'interroger sur ce qu'il convient de protéger (fixe) et ce qui est négociable (variable) en cas de problème.

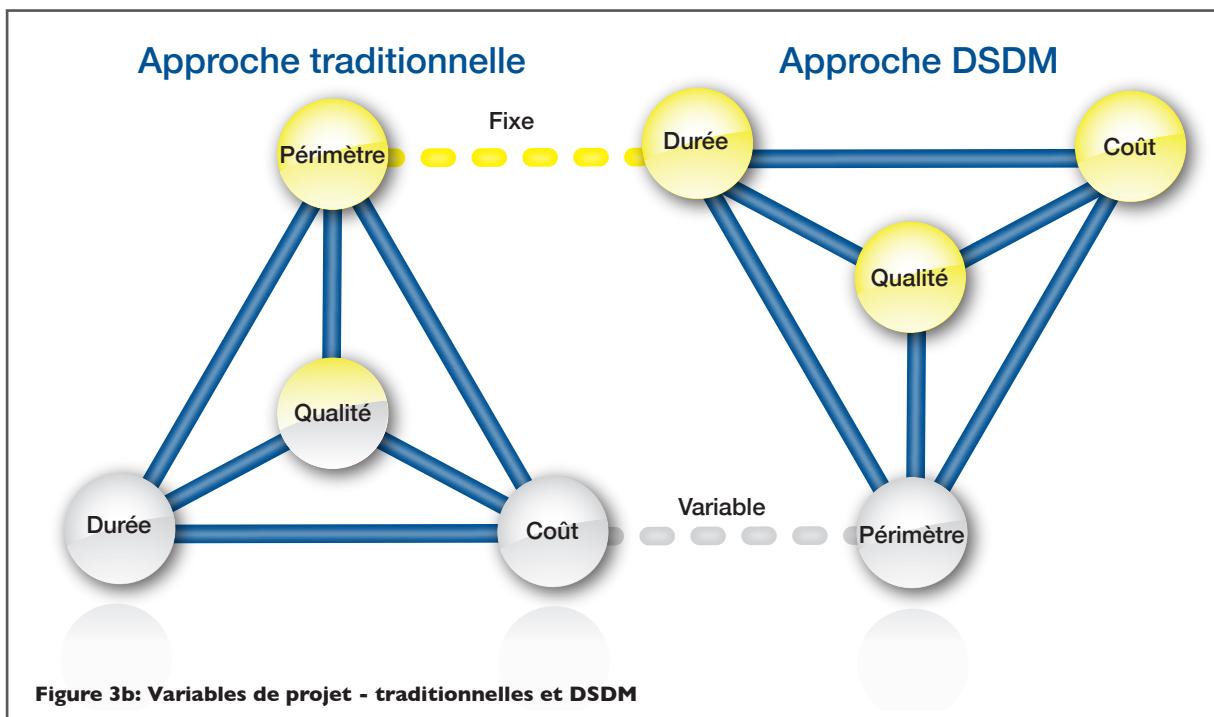


Figure 3b: Variables de projet - traditionnelles et DSDM

Généralement, dans le cadre d'une approche traditionnelle de la gestion de projet (diagramme de gauche), le périmètre de la solution est fixe tandis que le coût et la durée sont soumis à des variations. La qualité est également susceptible de devenir une variable instable du fait que les tests sont typiquement prévus à la fin du projet. Dans un souci de compenser les dépassements accumulés, le temps alors consacré aux tests eux-mêmes ou à la correction des défauts identifiés est souvent écourté.

Par défaut, l'approche DSDM de la gestion de projet (diagramme de droite) fixe une fois pour toutes la durée, le coût et la qualité à la fin de la phase Foundations, tandis que les aléas sont gérés en faisant varier le périmètre (le périmètre de la solution est formé de l'ensemble des exigences à satisfaire). Quand un recadrage s'impose, les rôles métiers identifient les exigences apportant le moins de valeur ajoutée parmi celles qui restent. Elles sont alors supprimées ou reportées afin que le projet suive son cours.

Tout projet DSDM aboutit à la livraison d'une solution viable, dans le respect des délais et du budget, pourvu que les pratiques de classification MoSCoW et de Timeboxing soient utilisées correctement. Dans le pire des cas, la livraison du sous-ensemble minimum utilisable est garantie. Sauf dans des circonstances extrêmes, il est toutefois prévu de livrer beaucoup plus que le sous-ensemble minimum utilisable.

L'approche itérative et incrémentale de développement garantit que les principales exigences sont satisfaites conformément au niveau de qualité convenu. Une fois ces exigences respectées, le développement peut porter sur d'autres exigences moins cruciales. La livraison incrémentale de la Solution en évolution garantit que le niveau de qualité attendu et convenu auparavant est atteint le jour où la solution est déployée pour l'exploitation.

3.3 Résumé

Pour mettre en place la philosophie pilotant la génération d'une plus grande valeur ajoutée par le biais de projets poursuivant des objectifs précis, jalonnés de livraisons fréquentes et impliquant la collaboration de personnes motivées et autonomes, DSDM fournit huit principes étayés par des définitions et des conseils sur les personnes, les produits, les processus et les pratiques bien définis. Ces conseils doivent être appliqués avec bon sens et pragmatisme. Il convient de s'adapter à l'environnement et au contexte du projet tout en préservant l'éthique DSDM présentée ici.

4. Principles

4.1 Présentation des principes DSDM

Les huit principes DSDM soutiennent la philosophie DSDM selon laquelle

« une plus grande valeur ajoutée apparaît lorsque les projets suivent des objectifs précis, sont jalonnés de livraisons fréquentes et impliquent la collaboration de personnes motivées et autonomes ».

Le non-respect d'un seul de ces principes fragilise la philosophie DSDM et risque de compromettre le résultat du projet. Si une équipe ne suit pas l'ensemble de ces principes, elle ne bénéficiera pas pleinement de l'approche DSDM. C'est l'application collective des principes DSDM qui donne corps à cette philosophie.

Les huit principes sont les suivants :



1. Se focaliser sur les besoins de l'entreprise



3. Collaborer



5. Construire par incrémentums sur des fondations solides



7. Communiquer de façon claire et continue



2. Livrer dans les délais



4. Ne jamais compromettre la qualité



6. Développer itérativement



8. Démontrer la maîtrise

4.2 Premier principe : Se focaliser sur les besoins de l'entreprise



Toute décision prise pendant un projet doit être envisagée à la lumière de l'objectif primordial du projet : livrer ce dont l'entreprise a besoin et au moment où cela doit être livré.

4.3 Deuxième principe : Livrer dans les délais



Il est extrêmement souhaitable de parvenir à livrer une solution dans les délais. Il s'agit d'ailleurs bien souvent du facteur de succès le plus important. Une livraison en retard peut mettre en danger la justification même du projet, surtout lorsque des opportunités commerciales ou des délais légaux sont en jeu. Même pour des projets sans date de fin déterminée, la livraison dans les délais de produits intermédiaires ou contribuant à la valeur ajoutée demeure le meilleur moyen de démontrer que l'évolution de la solution est sous contrôle.

4.4 Troisième principe : Collaborer



Les équipes travaillant dans un esprit de coopération active et d'engagement sont toujours plus performantes que les groupes d'individus qui ne misent pas sur la collaboration. Or non seulement la collaboration favorise une meilleure compréhension, mais elle permet également d'avancer plus rapidement et de partager les responsabilités. Ainsi, en termes de performance collective, l'équipe est à même de dépasser la somme des performances individuelles de ses membres.

4.5 Quatrième principe : Ne jamais compromettre la qualité



Dans le cadre de DSDM, le niveau de qualité à livrer doit être défini dès le début du projet. Toutes les tâches doivent viser à atteindre ce niveau de qualité, ni plus ni moins. Toute solution doit être de qualité suffisante. Autrement dit, si l'entreprise accepte que les caractéristiques du « sous-ensemble minimum utilisable » répondent aux critères d'acceptation convenus, la solution doit alors être de qualité juste suffisante pour être exploitée de manière efficace.

4.6 Cinquième principe : Construire par incrémentations sur des fondations solides



Ce qui différencie principalement DSDM des autres approches Agiles est le concept consistant à établir des bases fermes pour le projet avant de s'engager dans le développement. DSDM préconise de commencer par bien comprendre l'étendue du problème à résoudre et la solution proposée, sans toutefois s'attarder sur les détails, partant du constat qu'une analyse trop pointue des exigences paralyserait le projet.

Une fois les fondations du développement solidement établies, DSDM préconise de livrer la solution par incrémentations afin d'apporter de réels bénéfices à l'entreprise aussi tôt que possible. La livraison incrémentale renforce la confiance des parties prenantes, offrant une source de retours d'expérience exploitable dans les Timeboxes ultérieures et pouvant conduire à la génération précoce de bénéfices.

4.7 Sixième principe : Développer itérativement



DSDM allie développement itératif, démonstrations fréquentes et revue complète pour encourager les retours d'expérience au bon moment. L'acceptation du changement dans le cadre de ce processus évolutif permet à l'équipe de converger vers une solution métier optimale. Si le concept d'itération est au cœur de tout développement suivant l'approche DSDM, c'est qu'il est très rare d'atteindre d'emblée la perfection et qu'il est important de prendre conscience que les projets s'exécutent dans un monde en pleine évolution.

4.8 Septième principe : Communiquer de façon claire et continue



Le manque de communication est souvent cité comme étant la principale cause de l'échec des projets. Les pratiques DSDM sont spécialement conçues pour améliorer l'efficacité de la communication entre les personnes et entre les équipes.

4.9 Huitième principe : Démontrer la maîtrise



Il est essentiel de maîtriser à tout moment le projet et la solution en cours de construction. De plus, il faut pouvoir prouver que ceci est fait de manière efficace. Les plans stratégiques, les conceptions et les normes décrivent les éléments fondamentaux des objectifs à réaliser, la façon de les atteindre, le délai imparti, etc. Il est également vital de garantir la transparence de toutes les tâches effectuées par l'équipe.

4.10 Résumé

Ces huit principes contribuent à orienter et façonner l'attitude et l'état d'esprit de toute équipe DSDM. Le non-respect d'un seul de ces principes fragilise la philosophie DSDM, parce qu'ensemble, ces principes apportent une valeur collective qui excède les avantages de chacun pris séparément.

5. Conditions de la réussite

5.1 Introduction – Facteurs clés de succès

Les facteurs suivants sont déterminants pour contribuer au succès des projets DSDM. S'ils ne sont pas réunis, l'approche DSDM est gravement compromise. C'est pourquoi il est important d'identifier les risques dès les premiers stades du projet afin de déterminer comment les atténuer. Grâce à l'identification précoce de ces lacunes, nombre de projets sont menés à bien avec la méthodologie DSDM en dépit du fait que certains facteurs ne soient pas en place d'emblée.

5.2 Adoption de l'approche DSDM



Il est important que toutes les parties prenantes du projet et les participants comprennent et acceptent l'approche DSDM du projet. Outre la philosophie DSDM qui enseigne que « une plus grande valeur ajoutée apparaît lorsque les projets suivent des objectifs précis, sont jalonnés de livraisons fréquentes et impliquent la collaboration de personnes motivées et autonomes », ils doivent également accepter l'idée que le projet ne livrera peut-être pas 100 % de la solution afin de fournir la bonne solution au bon moment et gérer les changements de façon dynamique.

5.3 Une équipe efficace de développement de la solution



Les personnes sont au cœur des projets DSDM réussis et l'équipe de développement de la solution s'avère déterminante pour garantir que le développement aboutit à la solution optimale.

Or, constituer une équipe efficace capable de livrer une solution optimale repose sur quatre éléments :

- Autonomie
- Stabilité
- Compétences
- Taille

5.3.1 Autonomie appropriée de l'équipe de développement de la solution

Chaque membre jouant un rôle au sein de l'équipe de développement de la solution doit pouvoir prendre des décisions fondées sur son expertise, et l'équipe tout entière doit pouvoir prendre des décisions dans les limites convenues lors de la phase Foundations. Les décideurs des parties prenantes métiers et techniques d'un projet doivent s'assurer que les personnes qu'elles nomment dans l'équipe de développement de la solution ont le désir, le pouvoir, la responsabilité et les connaissances requises pour prendre des décisions quotidiennes.

5.3.2 Stabilité de l'équipe de développement de la solution

L'équipe de développement de la solution s'appuie sur une communication continue, informelle, et idéalement en face à face pour forger une compréhension commune du problème à traiter et de la Solution en évolution visant à y répondre. Dans ce contexte, le remplacement fréquent des membres de l'équipe met en danger les projets DSDM.

5.3.3 Compétences de l'équipe de développement de la solution

Il faut veiller à ce que les connaissances métier de base et l'expertise technique requises pour construire une solution satisfaisant aux exigences soient présentes au sein de l'équipe de développement de la solution. DSDM n'exige pas que tous les membres de l'équipe soient des experts polyvalents mais ils doivent posséder de bonnes compétences relationnelles (écoute et expression orale) et la volonté de travailler avec les autres pour garantir la cohésion de l'équipe.

5.3.4 Taille de l'équipe de développement de la solution

Les équipes DSDM se fondent avant tout sur la communication informelle. Pour en optimiser l'efficacité, DSDM suggère que l'équipe de développement de la solution compte environ sept membres (avec une marge de deux personnes en plus ou en moins). Si davantage de personnes sont nécessaires, il est recommandé de constituer plusieurs équipes de développement de la solution.

5.4 Engagement actif et continu du métier



Pour garantir le succès des projets DSDM, il est vital que l'entreprise s'engage activement et consacre suffisamment de temps à tous les niveaux et ce, tout au long du projet.

Trois éléments contribuent à maintenir un engagement actif et continu du métier :

- Implication du métier tout au long du projet ;
- Collaboration quotidienne impliquant les rôles métiers dans le développement itératif de la solution ;
- Relation commerciale (contractuelle, par ex.) en soutien, le cas échéant.

5.4.1 Engagement du métier tout au long du projet

L'engagement et la participation active des rôles métiers sont essentiels pour assurer le succès des projets DSDM, étant donné que ces rôles définissent l'orientation du projet. Dans les premières phases, les rôles métiers doivent s'investir dans le projet et y consacrer du temps pour le façonner correctement. Ultérieurement, ils sont nécessaires pour piloter les détails du développement de la solution.

5.4.2 Collaboration quotidienne des rôles métiers

Pour garantir le succès des projets DSDM, les contacts avec les rôles métiers doivent être continus et fréquents tout au long du projet, car ce sont ces rôles qui guident l'évolution de la solution au niveau détaillé et la font évoluer jour après jour.

5.4.3 Relation commerciale en soutien

La relation entre l'entreprise sponsor et l'organisation fournisseur doit soutenir le travail collaboratif et le développement itératif et incrémental de la Solution en évolution, tout en évitant les frais élevés associés aux modifications de détail.

5.5 Développement itératif, tests intégrés et livraison incrémentale



Idéalement, chaque Timebox doit livrer un élément complet et potentiellement déployable de la solution, même s'il n'existe pas suffisamment d'éléments, au stade concerné, pour le déployer réellement.

Il convient de s'assurer que les tests sont totalement intégrés dans l'approche de développement itératif et incrémental pour limiter les risques du projet et garantir son succès.

Toute organisation favorable à la livraison incrémentale de solutions en vue de leur exploitation bénéficiera d'un retour sur investissement précoce.

5.6 Transparence



La transparence impose de rendre visible auprès de tous le travail en cours et les progrès accomplis. Les démonstrations de la Solution en évolution à la fin de chaque Timebox procurent une preuve physique, objective et incontestable de l'avancement du projet. Les tableaux d'affichage de l'équipe et les réunions quotidiennes debout (« stand-ups ») sont également très utiles pour fournir des informations claires et à jour de l'état d'avancement actuel. Enfin, la transparence soutient le huitième principe : « Démontrer la maîtrise ».

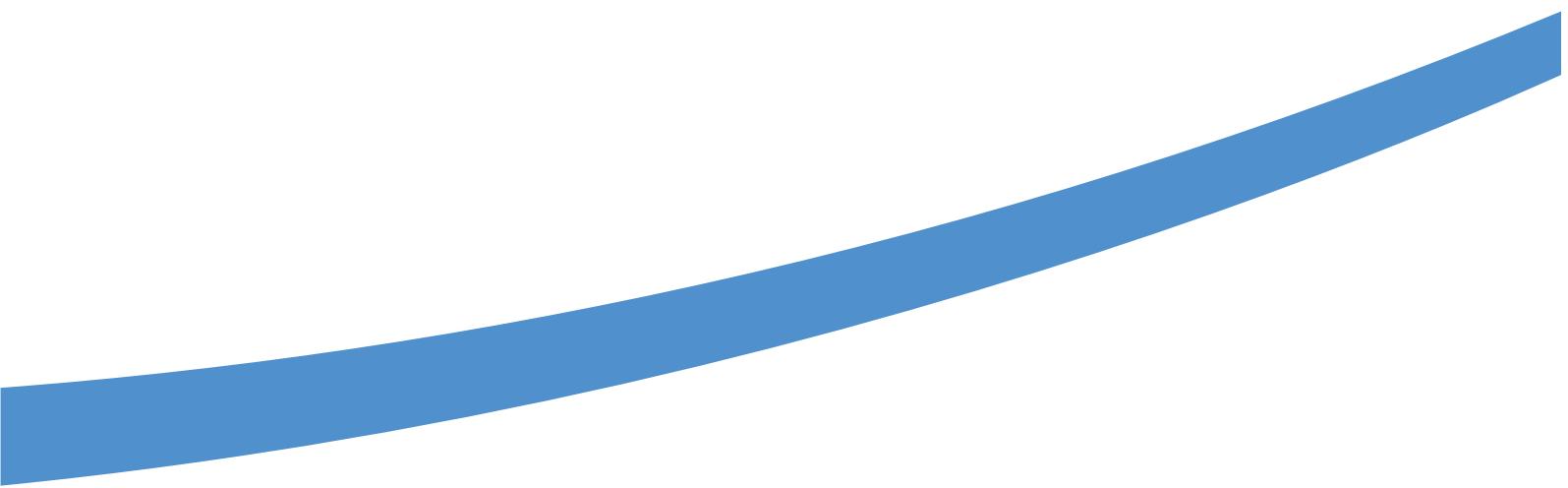
5.7 Questionnaire d'approche projet – Évaluation des options et des risques

Le Questionnaire d'approche projet (PAQ : Project Approach Questionnaire) est une simple liste de contrôle servant à évaluer si les facteurs clés de succès décrits plus haut seront vraisemblablement réunis ou si des mesures sont requises pour contrer les risques liés à la défaillance de l'un ou l'autre de ces facteurs. Le PAQ est utilisé dans un premier temps pendant la phase Faisabilité du projet afin de préparer les tâches de la phase Fondations, puis à nouveau vers la fin de cette même phase pour finaliser l'approche à adopter par le projet en matière de développement et de livraison et pour orienter la gestion active des risques du projet.

5.8 Résumé

Le fait de comprendre et d'évaluer les facteurs clés de succès dès les premières phases d'un projet DSDM facilite considérablement l'appréciation et le traitement des risques pouvant nuire au succès du projet. La compréhension commune des éléments à mettre en place est un bon point de départ pour tout projet. Or la recherche du point de départ optimal augmente les chances de succès des projets DSDM.

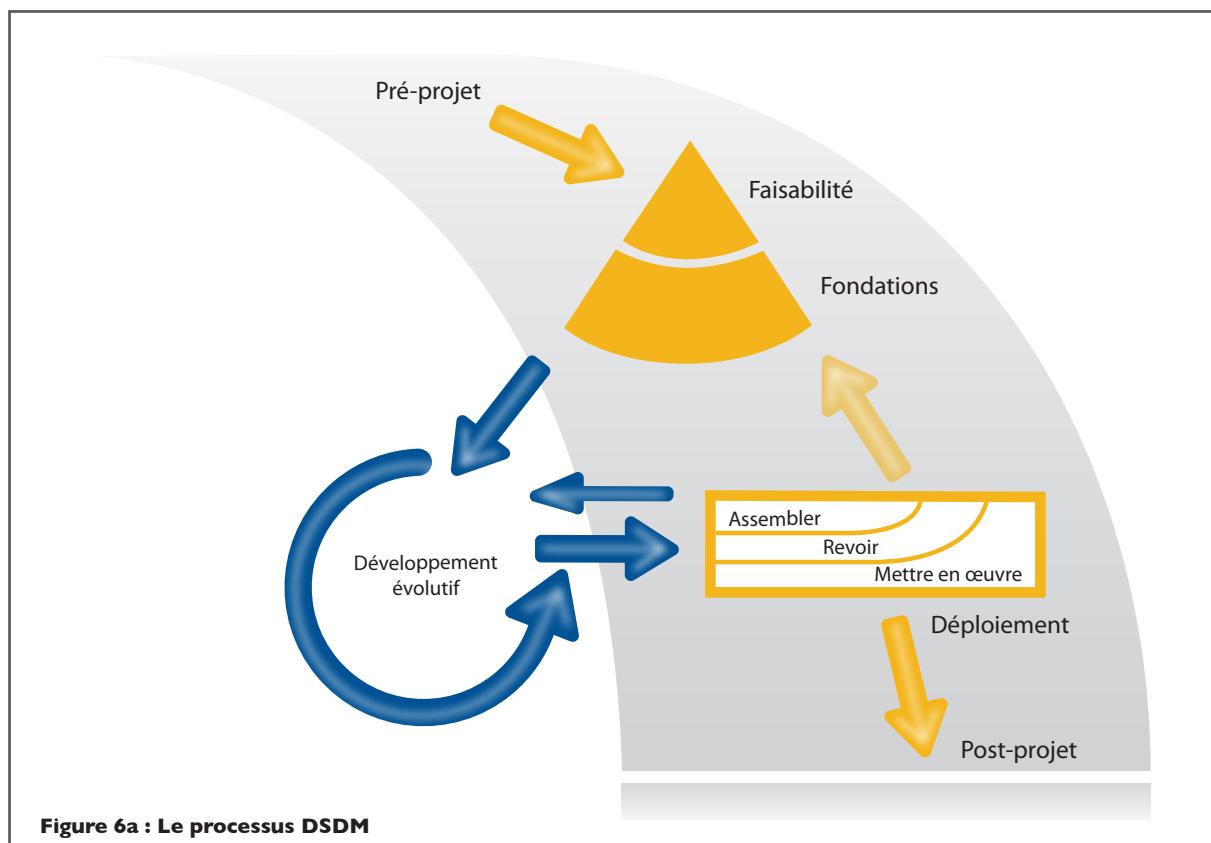
6. Le processus DSDM



6.1 Présentation

Conformément à la philosophie DSDM qui enseigne que « une plus grande valeur ajoutée apparaît lorsque les projets suivent des objectifs précis, sont jalonnés de livraisons fréquentes et impliquent la collaboration de personnes motivées et autonomes », l'approche DSDM du développement et de la livraison est à la fois itérative et incrémentale, l'objectif étant de traiter les besoins de l'entreprise les plus importants dans un premier temps, et de livrer les caractéristiques moins prioritaires dans un deuxième temps.

Contrairement à la plupart des approches Agiles, DSDM intègre la gestion de projet et le développement produit dans un seul et unique processus. Pour de nombreuses organisations, la méthodologie DSDM se suffit à elle-même. Mais pour optimiser sa valeur ajoutée, il est possible de l'intégrer à d'autres concepts, comme les méthodes de gestion de projet PRINCE2 ou PMI, par exemple, ou des pratiques d'ingénierie logicielle telles qu'eXtreme Programming (XP).



Le modèle de processus DSDM comprend un cadre de travail indiquant les phases DSDM et la manière dont elles sont reliées. Ce modèle de processus est alors utilisé dans chaque projet pour en déduire son cycle de vie.

6.2 Phase Pré-projet

La phase Pré-projet garantit que seuls les projets pertinents sont lancés, et qu'ils sont définis correctement sur la base d'un objectif clairement défini.

6.3 Phase Faisabilité

La phase Faisabilité sert avant tout à définir si le projet proposé est faisable ou non d'un point de vue technique et s'il paraît rentable ou non d'un point de vue commercial. Cette évaluation vise uniquement à déterminer si la poursuite des efforts est justifiée ou s'il convient de stopper le projet, dans le cas où il ne semble pas viable.

6.4 Phase Fondations

La phase Fondations pousse plus loin l'évaluation préliminaire de la phase Faisabilité. Elle est destinée à établir une compréhension fondamentale (mais non détaillée) de justification du projet pour le client, de la solution potentielle qui sera créée par ce projet ainsi que de la façon dont le développement et la livraison de cette solution seront gérés. Les détails étant délibérément occultés dans la phase Fondations, elle ne doit pas se prolonger au-delà de quelques semaines, même en présence de grands projets complexes. Les détails des exigences et les moyens prévus pour y satisfaire dans le cadre de la solution sont volontairement laissés de côté jusqu'à la phase Développement évolutif du projet.

Le but de la phase Fondations consiste à bien saisir le périmètre du projet et à ébaucher, dans les grandes lignes, comment il se déroulera, par qui, quand et où. C'est aussi pendant la phase Fondations que les parties prenantes conviennent du processus DSDM à mettre en œuvre pour répondre aux besoins spécifiques du projet, étape qui détermine son cycle de vie.

Pour les projets de moindre envergure, les phases Faisabilité et Fondations sont souvent fusionnées en une seule phase. En revanche, les grands projets complexes peuvent nécessiter un retour à la phase Fondations après chaque phase Déploiement.

6.5 Phase Développement évolutif

Basée sur les fondations solides établies pour le projet, l'objectif de la phase Développement évolutif consiste à faire évoluer la solution.

Au cours de cette phase, les équipes de développement de la solution doivent appliquer des pratiques telles que le développement itératif, le Timeboxing, la pratique de classification MoSCoW, la modélisation et le travail en atelier animé afin de converger, au fil du temps, vers une solution précise répondant aux besoins de l'entreprise et qui soit optimale sur le plan technique.

À l'aide des Timeboxes, les équipes de développement créent les incrément de solution en explorant les exigences de façon itérative au niveau de granularité le plus fin et en testant en continu à mesure qu'ils progressent.

6.6 Phase Déploiement

L'objectif de la phase Déploiement est de faire passer en exploitation une version de référence de la Solution en évolution. Il peut s'agir de la solution ultime ou d'un sous-ensemble de la solution. Le projet est formellement clôturé après la livraison de la dernière version.

6.7 Phase Post-projet

Après le déploiement final d'un projet, la phase Post-projet permet de vérifier l'adéquation de la solution par rapport aux bénéfices attendus.

6.8 Le cycle de vie en pratique

Le diagramme ci-dessus illustre l'avancement d'un projet à travers toutes ses phases, depuis le Pré-projet jusqu'au Post-projet, et présente un chemin de retour au sein du processus, indiqué par les flèches pointant vers les phases Fondations et Développement évolutif à partir de la phase Déploiement. Le processus de référence fournit un cadre de travail et les options disponibles. À partir de cette référence, chaque projet décline son cycle de vie de projet. Le cycle de vie d'un projet est défini et convenu dans la phase Fondations.

6.9 Configuration de DSDM : Évolutivité et formalisme

Si DSDM optimise l'agilité en termes de productivité et de qualité de la solution, il reconnaît et accepte les contraintes fréquemment imposées par l'environnement de l'entreprise. Il peut s'agir de gouvernance financière, de stratégies en matière d'architecture et/ou d'infrastructure, de gouvernance réglementaire, de contrats fournisseurs et de considérations liées à la prise en charge de tierces parties.

Le processus DSDM peut être configuré et calibré de sorte à traiter toute une gamme de projets de toutes tailles, qu'il s'agisse de petits projets nécessitant peu de gouvernance ou de grands projets plus exigeants en la matière. Pour ce faire, il convient de configurer un cycle de vie approprié au projet envisagé et de déterminer un niveau de formalisme adéquat pour concevoir, élaborer et approuver les produits DSDM.

Concernant l'évolutivité, l'organisation du projet peut aisément être revue afin de constituer plusieurs équipes, pourvu que des membres clés assument le rôle de directeur et de coordinateur entre équipes. Pour gérer une structure de projet particulièrement complexe, il est possible de rendre plus sophistiqués et plus formels des produits tels que la Définition de l'architecture de la solution, l'Approche de développement, l'Approche de management ainsi que le Plan de livraison et les Enregistrements de Timebox contrairement à ceux appropriés pour de plus petits projets.

6.10 Résumé

DSDM offre un processus itératif et incrémental qui comporte six phases représentant le cycle de vie d'un projet. Chaque phase a un but précis et s'accompagne d'un certain nombre de produits définis destinés à soutenir l'évolution de la solution et le bon fonctionnement du projet. DSDM Agile Project Framework est conçu pour gérer efficacement des projets de taille et de complexité variable. Grâce à la possibilité de personnaliser ses produits, DSDM garantit que le contrôle s'exerce selon un niveau de formalisme approprié à l'organisation. Ainsi, les projets sont gérés dans l'optique de bénéficier de tous les avantages de la méthode Agile sans toutefois compromettre l'efficacité de la gouvernance des projets.

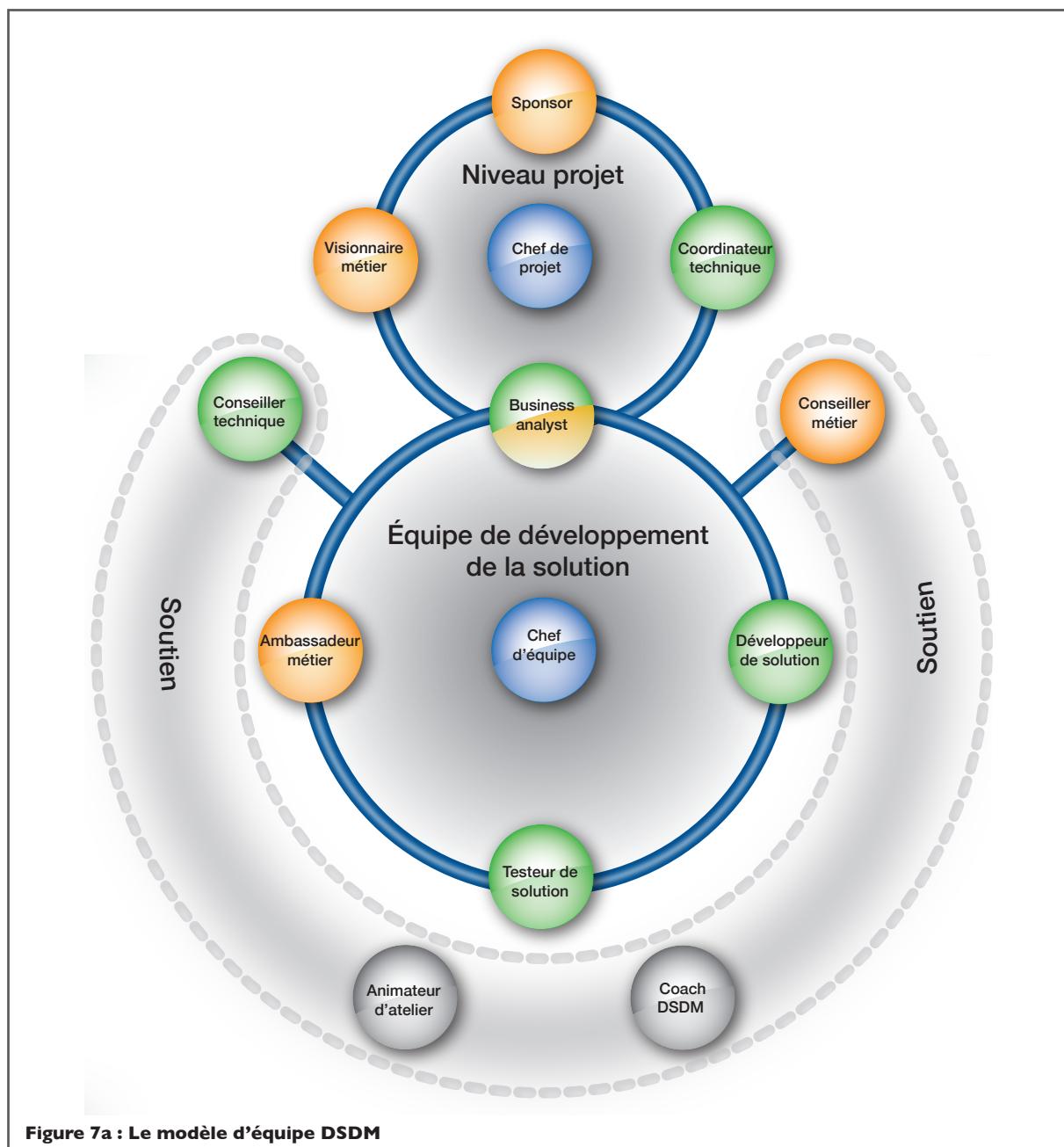
7. Rôles et responsabilités

7.1 Introduction

Travailler ensemble de façon efficace constitue la base de la réussite de tout projet. Partant de ce constat, les rôles et les responsabilités sont clairement définis pour chacun des membres d'un projet DSDM. Ils représentent les intérêts du client et des métiers, les intérêts techniques de la solution, les intérêts liés au management et le soutien du processus. Toute personne impliquée dans un projet DSDM collabore très étroitement avec les autres afin d'éliminer toute barrière de communication potentielle.

Les meilleures solutions émergent d'équipes organisées de manière autonome et habilitées à prendre des décisions.

Cependant, ces équipes et les membres qui les composent doivent endosser l'entièvre responsabilité de leurs actions, dans les limites qui ont été convenues.



7.2 Explication du modèle d'équipe DSDM

7.2.1 Codes couleurs des rôles représentant les domaines d'intérêt

Les codes couleurs figurant dans le schéma du modèle d'équipe DSDM sont les suivants :

- **Orange** - Intérêts du client ou des métiers, rôles représentant la perspective du client ou des métiers
- **Vert** - Intérêts techniques de la solution, rôles représentant la perspective solution/technique
- **Bleu** - Intérêts liés au management, rôles représentant la perspective du management/leadership
- **Gris** - Intérêts liés au processus, rôles représentant le soutien du processus
- **Combinaison de deux couleurs** - Rôle qui couvre deux domaines d'intérêt distincts

7.2.2 Catégories de rôles

7.2.2.1 Rôles de niveau projet

Les rôles de niveau projet sont le Sponsor; le Visionnaire métier; le Coordinateur technique, le Chef de projet et le Business analyst. Ce sont les directeurs, les responsables et les coordinateurs des tâches du projet, le cas échéant. Ils peuvent faire partie de la direction du projet ou du comité de pilotage et sont collectivement responsables du pilotage du projet. Ils sont également responsables de la gouvernance du projet et font le lien avec les autorités de gouvernance extérieures au projet, si nécessaire.

Tous les rôles de niveau projet doivent adopter un style de leadership favorisant la collaboration et l'autonomie afin de permettre aux équipes Agiles d'apprendre au fil de l'eau pour atteindre un résultat par leurs propres moyens, dans un cadre d'actions convenues.

7.2.2.2 Rôles de l'équipe de développement de la solution

Au sein de l'équipe de développement de la solution, les rôles sont les suivants : Ambassadeur métier; Développeur de solution, Testeur de solution, Business analyst et Chef d'équipe. Ces rôles forment la « salle des machines » du projet. Ils façonnent et construisent la solution et sont collectivement responsables de son développement jour après jour. Ils s'assurent également qu'elle satisfait aux exigences du client. Un projet peut comporter une ou plusieurs équipes de développement de la solution. Dans ce cas, chaque équipe comprend tous les rôles de développement de la solution et couvre toutes les responsabilités.

7.2.2.3 Rôles de soutien

Les rôles de soutien (Conseillers métiers, Conseillers techniques, Animateurs d'atelier et Coach DSDM) fournissent ponctuellement assistance et conseils sur le projet tout au long de son cycle de vie. Les rôles de conseil peuvent être assumés par un ou plusieurs experts, selon les cas.

7.2.3 Affectation des rôles

Un rôle DSDM n'équivaut pas nécessairement à une personne. En effet, une personne peut jouer un ou plusieurs rôles, et un rôle peut être partagé par deux personnes ou plus. Lorsqu'un rôle est partagé, il est essentiel que les personnes communiquent entre elles et travaillent en étroite collaboration.

7.3 Les rôles

7.3.1 Sponsor

Ce rôle est le plus haut placé des rôles de niveau projet. Le Sponsor est le mentor du projet : il s'engage dans le projet, dans la solution proposée et dans l'approche adoptée pour la livrer. Il est en particulier responsable du Business case et du budget du projet de bout en bout (quelle que soit la manière formelle ou informelle dont ceci est exprimé).

Le Sponsor doit occuper une fonction suffisamment élevée dans l'organisation pour être en mesure de résoudre les problèmes métiers et de prendre des décisions financières.

7.3.2 Visionnaire métier

Il s'agit d'un rôle métier de premier plan qui doit être tenu par une seule personne, étant donné qu'un projet exige une vision claire et univoque pour éviter toute confusion et erreur d'orientation. Impliqué de manière plus active que le Sponsor, le Visionnaire métier est responsable de l'interprétation des besoins du Sponsor. Il les communique à l'équipe et, le cas échéant, s'assure qu'ils sont représentés correctement dans le Business case. Le Visionnaire métier demeure impliqué tout au long du projet afin de donner à l'équipe une direction stratégique et garantir que la solution livrée apporte les bénéfices décrits dans le Business case.

7.3.3 Coordinateur technique

En tant qu'autorité technique du projet, le Coordinateur technique s'assure que les rôles techniques/solution collaborent en continu, que le projet est cohérent du point de vue technique et qu'il respecte les normes techniques voulues. Ce rôle fait office de liant qui réunit les aspects techniques du projet tout en prodiguant des conseils sur les décisions techniques et les innovations.

Le Coordinateur technique remplit la même fonction sur le plan technique que le Visionnaire métier sur le plan business.

7.3.4 Chef de projet

En plus de son rôle de leadership Agile global auprès de l'équipe de développement de la solution, le Chef de projet est chargé de gérer l'environnement de travail dans lequel évolue la solution. Il coordonne tous les aspects généraux de la gestion du projet mais, conformément au concept DSDM d'autonomie, il doit laisser toute latitude à l'équipe de développement de la solution pour la planification détaillée des produits à livrer. Pour gérer une équipe autonome, le Chef de projet doit se positionner comme un facilitateur en évitant toute approche traditionnelle de type « exécution/vérification ».

Généralement, le Chef de projet endosse la responsabilité du projet de bout en bout. Cette responsabilité doit inclure les aspects aussi bien métiers que techniques de livraison du projet, de la phase Fondations (voire Faisabilité) à la phase Déploiement.

7.3.5 Business analyst

Le Business analyst fait partie intégrante de l'équipe de développement de la solution tout en apportant son soutien aux rôles de niveau projet. Il facilite la relation entre les rôles métiers et techniques, garantissant au jour le jour que les décisions concernant la Solution en évolution sont avisées et pertinentes. Le Business analyst s'assure aussi que les besoins sont correctement analysés et compris par les membres de l'équipe de développement de la solution.

Pour qu'un projet DSDM soit couronné de succès, il est indispensable que les utilisateurs métiers s'impliquent activement dans le processus mis en œuvre pour faire évoluer la solution.

C'est la raison pour laquelle il est important que le Business analyst ne devienne pas un intermédiaire entre les membres de l'équipe de développement de la solution, mais qu'il encourage et facilite la communication entre eux.

7.3.6 Chef d'équipe

Idéalement, le Chef d'équipe est le leader participatif de l'équipe de développement de la solution ; il lui revient de garantir sa cohésion et l'atteinte de ses objectifs. Le Chef d'équipe travaille avec l'équipe pour planifier et coordonner tous les aspects de la livraison de produits au niveau de détail le plus fin. Comme il s'agit d'un rôle de leadership plutôt que de management, il est recommandé que la personne assumant ce rôle soit désignée par ses pairs comme étant la plus apte à les guider à un stade donné du projet. Il est donc probable qu'elle endosse également un autre rôle au sein de l'équipe de développement de la solution (Business analyst, Ambassadeur métier, Développeur de solution ou Testeur de solution) en plus de ses responsabilités de leadership.

7.3.7 Ambassadeur métier

L'Ambassadeur métier est le principal représentant des métiers au sein de l'équipe de développement de la solution. Pendant la phase Fondations, l'Ambassadeur métier participe activement à la création et à l'établissement des priorités des exigences. Une fois les exigences convenues et référencées (à la fin de la phase Fondations), il fournit quotidiennement des détails sur les exigences au sein des Timeboxes de développement, soit sur la base de ses connaissances et de son expérience, soit en s'appuyant sur l'expérience des Conseillers métiers.

Au cours de la phase Développement évolutif du projet, l'Ambassadeur métier est le principal décideur agissant au nom des métiers. Il est donc essentiel qu'il s'agisse d'une personne respectée de ses pairs ayant suffisamment d'ancienneté, de pouvoir et de crédibilité pour prendre, au nom des métiers, des décisions visant à garantir que la Solution en évolution satisfait aux exigences des métiers.

7.3.8 Développeur de solution

Le Développeur de solution collabore avec l'équipe de développement de la solution pour interpréter les exigences métiers et les refléter dans les éléments incrémentaux de la solution répondant ainsi aux besoins des métiers, qu'ils soient fonctionnels ou non fonctionnels.

7.3.9 Testeur de solution

Le Testeur de solution est un rôle entièrement intégré à l'équipe de développement de la solution, habilité à effectuer des tests tout au long du projet suivant la stratégie convenue.

7.3.10 Conseiller métier

Souvent issu des collègues de l'Ambassadeur métier, le Conseiller métier intervient pour apporter un éclairage spécifique, souvent spécialisé, au développement ou aux tests de la solution. C'est un expert métier qui peut, à terme, devenir utilisateur ou bénéficiaire de la solution. Son rôle peut, par exemple, consister à prodiguer des conseils dans les domaines juridiques ou réglementaires auxquels la solution doit se conformer.

7.3.11 Conseiller technique

Le Conseiller technique soutient l'équipe par ses compétences techniques spécifiques en matière d'accompagnement aux modifications d'exploitation, de maintien en conditions opérationnelles ou par d'autres compétences spécialisées.

7.3.12 Animateur d'atelier

L'Animateur d'atelier est chargé de planifier, d'organiser et d'animer les ateliers afin de garantir qu'un groupe de personnes collaborent pour réaliser un objectif prédéterminé dans des délais serrés. Il est préférable que l'Animateur d'atelier ne soit pas lié au résultat à atteindre au cours de l'atelier.

7.3.13 Coach DSDM

En présence d'une équipe ayant peu d'expérience de l'approche DSDM, le Coach DSDM joue un rôle clé pour aider les membres de l'équipe à tirer le meilleur parti de cette méthodologie, compte tenu du contexte et des contraintes de l'organisation au sens large dont ils font partie.

7.4 Résumé

DSDM identifie des rôles dans deux dimensions : les catégories et les intérêts. Les rôles sont regroupés selon trois catégories :

- **Rôles de niveau projet** - Sponsor; Visionnaire métier; Coordinateur technique; Chef de projet et Business analyst (également membre de l'équipe de développement de la solution)
- **Rôles de l'équipe de développement de la solution** - Ambassadeur métier; Développeur de solution; Testeur de solution; Chef d'équipe et Business analyst (également rôle de niveau projet)
- **Rôles de soutien** - Conseiller métier; Conseiller technique; Animateur d'atelier et Coach DSDM

Et quatre intérêts :

- **Intérêts du client ou des métiers** - couverts par les rôles Sponsor; Visionnaire métier; Ambassadeur métier et Conseiller métier
- **Intérêts techniques/solution** - couverts par les rôles Coordinateur technique, Développeur de solution, Testeur de solution et Conseiller technique
- **Intérêts liés au management** - couverts par les rôles Chef de projet et Chef d'équipe
- **Intérêts liés au processus** - couverts par les rôles Animateur d'atelier et Coach DSDM

Le rôle de Business analyst couvre à la fois les intérêts des métiers et les intérêts techniques/solution.

8. Produits DSDM

8.1 Présentation des produits DSDM

DSDM Agile Project Framework contient un ensemble de produits à livrer à mesure que le projet progresse. Ces produits décrivent la solution (la livraison majeure du projet) ainsi que les éléments créés soit pour contribuer à son évolution, soit pour faciliter la gouvernance et la maîtrise du projet.

Certains de ces produits ne sont pas nécessaires dans tous les projets et le formalisme associé à chaque produit varie selon les projets et les organisations. Le formalisme des produits dépend de facteurs tels que les relations contractuelles, les normes de l'entreprise et les besoins en termes de gouvernance.

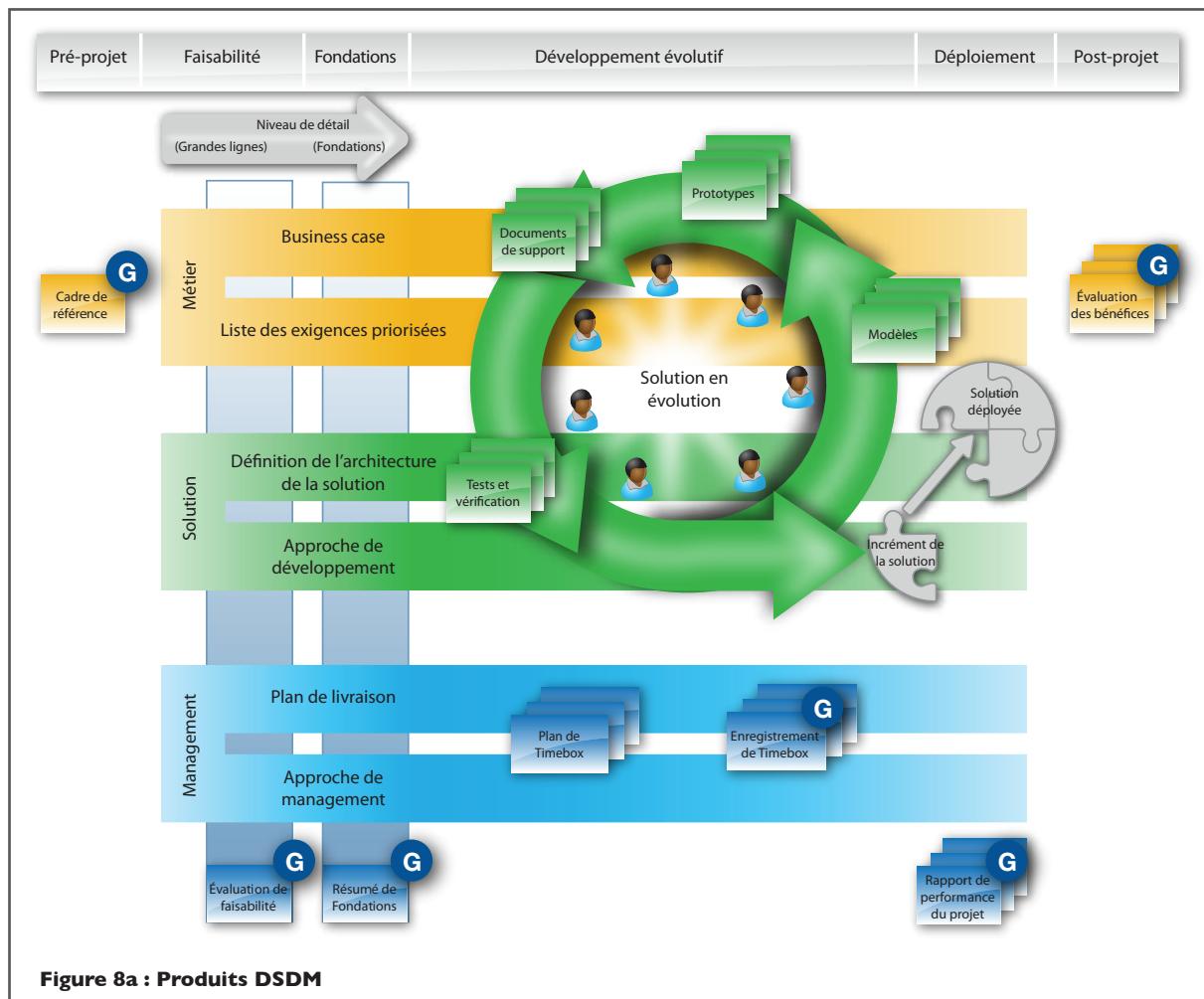


Figure 8a : Produits DSDM

Le diagramme ci-dessus récapitule les produits et le moment auquel ils sont élaborés dans le cycle de vie du projet. Les produits orange ont une perspective du client ou des métiers, les produits verts contribuent à la solution en cours d'élaboration et les produits bleus couvrent les intérêts liés au management et au contrôle du projet.

Certains de ces produits (signalés par la lettre **G**) sont susceptibles de jouer un rôle dans les processus de gouvernance tels que Go/No go aux barrières d'approbation et peuvent servir à prouver la conformité de la solution aux normes réglementaires et de l'entreprise, si nécessaire.

8.2 Les produits DSDM

8.2.1 Cadre de référence

Le Cadre de référence est une définition globale des éléments métier pilotant les objectifs à haut niveau du projet. Le but du Cadre de référence est de définir le périmètre de la phase Faisabilité, puis de la justifier. Il fait partie des produits de gouvernance car il peut servir à établir la priorité d'un projet au sein d'un portefeuille de projets.

8.2.2 Business case

Le Business case offre une vision et une justification pour le projet du point de vue du client. La vision métier décrit les modifications attendues, incrémentales et en fin du projet. La justification du projet est généralement basée sur une estimation de l'investissement, qui détermine si la valeur de la solution à livrer compense ou non son coût de production et les frais futurs de maintien en conditions opérationnelles, le tout avec un niveau de risque acceptable pour le projet.

Les versions de référence du Business case sont généralement créées sous forme schématique à la fin de la phase Faisabilité, puis en tant que base d'approbation du développement à la fin de la phase Fondations. Cette base est formellement revue à la fin de chaque incrément de projet en vue de déterminer si la poursuite du travail est justifiée.

8.2.3 Liste des exigences priorisées

La Liste des exigences priorisées décrit, au niveau global, les exigences que le projet doit satisfaire et indique leur priorité au regard des objectifs du projet à atteindre et des besoins du client. La prise en compte des exigences commence au cours de la phase de Faisabilité et une première version de la Liste des exigences priorisées décrit le périmètre du projet à la fin de la phase Fondations. Après ce stade, les modifications sont apportées tout naturellement en fonction des détails émergents. Tout changement en profondeur du projet (ajout, suppression ou modification majeure des exigences générales) doit être formellement contrôlé afin de garantir la maîtrise du périmètre et son alignement continu avec la vision métier du projet.

8.2.4 Définition de l'architecture de la solution

La définition de l'architecture de la solution procure le cadre de travail général nécessaire à la conception de la solution. Il est destiné à couvrir à la fois les aspects métiers et techniques de la solution à un niveau de détail suffisant pour clarifier le périmètre de la solution, sans toutefois nuire au développement évolutif.

8.2.5 Approche de développement

L'approche de développement fournit une définition générale des outils, techniques, usages, pratiques et normes qui seront appliqués au développement évolutif de la solution. Qui plus est, elle explique comment la qualité de la solution sera assurée. La définition d'une stratégie de tests et de vérification fait donc partie intégrante de l'approche de développement.

8.2.6 Plan de livraison

Le Plan de livraison fournit un calendrier global des incréments du projet et, au minimum pour l'incrément imminent, il précise l'ensemble des Timeboxes qui le constituent. Il couvre rarement le détail des tâches sauf si ces tâches sont effectuées par des personnes extérieures à l'équipe de développement de la solution ou qu'elles ont lieu avant la mise en place de l'équipe de développement.

8.2.7 Approche de management

L'approche de management reflète la manière d'aborder un projet dans son ensemble et examine, sous l'angle du management, comment le projet sera organisé et planifié, comment les parties prenantes seront engagées dans le projet et comment la progression sera démontrée et, si nécessaire, rapportée. Ce produit est conçu dans ses grandes lignes pendant la phase Faisabilité et sa version référencée est publiée à la fin de la phase Fondations. Il n'évolue ensuite que si les circonstances changent ou que l'évaluation de l'approche identifie des axes d'amélioration.

8.2.8 Évaluation de faisabilité

L'Évaluation de faisabilité fournit un arrêté à un moment précis de la Solution en évolution du point de vue métier et des produits de management décrits plus haut tels qu'ils existent à la fin de la phase Faisabilité. Chacun de ces produits doit être assez mature pour contribuer de manière significative à la décision qui sera prise quant à la faisabilité du projet. L'Évaluation de faisabilité peut se définir comme un ensemble référencé des produits ou comme une synthèse couvrant les aspects majeurs de chacun d'eux.

8.2.9 Résumé de Fondations

Le Résumé de Fondations fournit un arrêté à un moment précis de la Solution en évolution du point de vue métier et des produits de management décrits plus haut tels qu'ils existent à la fin de la phase Fondations. Chacun de ces produits doit être assez mature pour contribuer de manière significative à la décision qui sera prise quant à la capacité du projet à générer le retour sur investissement requis. Le Résumé de Fondations peut se définir comme un ensemble référencé des produits décrits plus haut ou comme une synthèse couvrant les aspects majeurs de chacun d'eux.

8.2.10 Solution en évolution

La Solution en évolution se compose de tous les éléments appropriés de la solution ultime auxquels s'ajoute tout élément intermédiaire nécessaire au détail des exigences et à la solution en cours d'élaboration. Selon le moment, ces éléments peuvent être terminés ou représenter soit une première version d'une solution partielle (élément incrémental de la solution), soit le travail en cours. Ils comprennent, si nécessaire : les modèles, les prototypes, les documents de support et les objets de test et de vérification.

À la fin de chaque incrément de projet, des éléments incrémentaux de la solution sont déployés vers l'exploitation et deviennent une partie de la solution déployée.

8.2.11 Plan de Timebox

Le Plan de Timebox offre une vue détaillée de chaque Timebox identifiée dans le Plan de livraison. Il se base sur les objectifs prévus pour cette Timebox et détaille les produits livrés attendus, les activités pour produire ces éléments et les ressources nécessaires pour effectuer le travail. Le Plan de Timebox est créé par l'équipe de développement de la solution et est souvent affiché sur le tableau d'affichage de l'équipe montrant le travail à faire, en cours et terminé. Il est actualisé au moins une fois par jour lors des réunions quotidiennes debout (« daily stand-ups »).

8.2.12 Enregistrement de Timebox

L'Enregistrement de Timebox vise à recueillir les commentaires de chaque évaluation ayant lieu pendant une Timebox. Il décrit ce qui a été réalisé à ce jour ainsi que tout commentaire susceptible d'influencer les Plans des Timebox à venir. Le cas échéant, par exemple dans un environnement réglementé, il peut servir d'enregistrement formel et auditible des commentaires experts faits par les Conseillers métiers ou par d'autres rôles.

8.2.13 Rapport de performance du projet

Le Rapport de performance de projet est généralement mis à jour de façon incrémentale à la fin de chaque incrément de projet par l'ajout de nouvelles sections pertinentes pour cet incrément.

À la fin de chaque incrément de projet :

- Il capture les informations passées concernant l'évaluation de la solution livrée et confirme ce qui a été livré ou non.
- Il capture aussi les retours d'expérience à partir des évaluations d'avancement de projet se focalisant sur les processus, les pratiques employées et les rôles et responsabilités ayant contribué à cette période.
- Le cas échéant, il décrit les bénéfices qui devraient commencer à s'accumuler grâce à l'exploitation de la solution livrée à ce stade.

Après le dernier incrément du projet, une évaluation globale du projet, en partie réalisée à l'aide des évaluations d'avancement, est préparée comme l'un des éléments contribuant à la fermeture du projet.

8.2.14 Évaluation des bénéfices

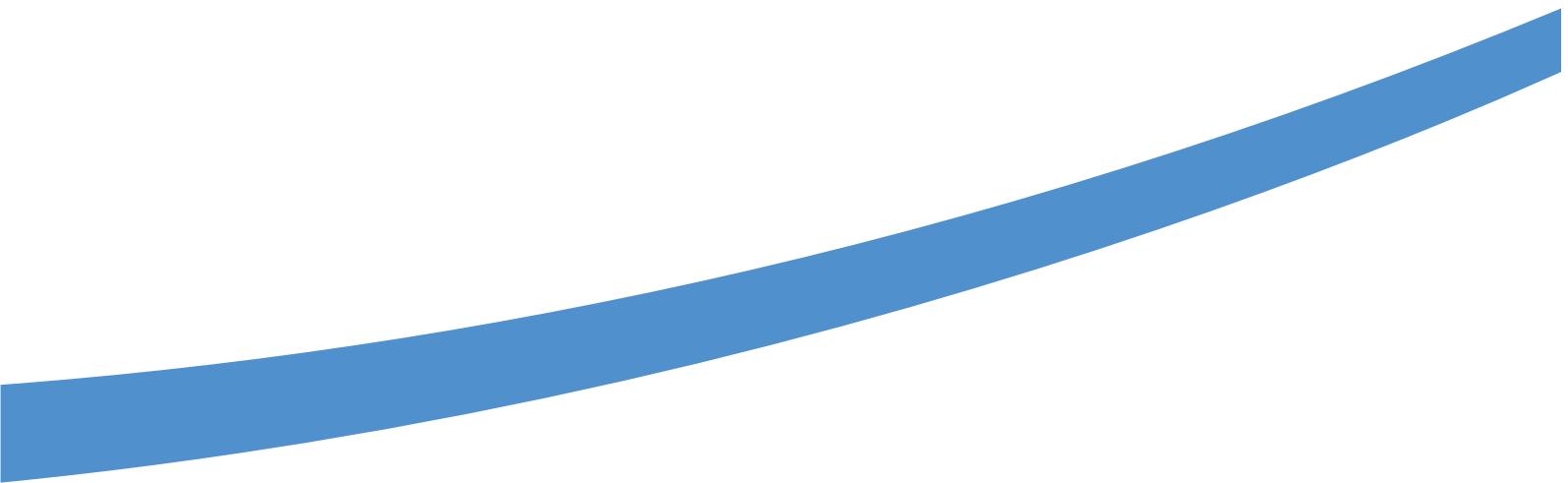
L'Évaluation des bénéfices décrit comment les bénéfices se sont effectivement accumulés suite à une période d'utilisation en exploitation. Dans le cadre de projets où, d'après le Business case, les bénéfices sont censés s'accumuler sur une période prolongée, il est possible de réaliser un certain nombre d'Évaluations des bénéfices pendant la période prévue de retour sur investissement.

8.3 Résumé

Les produits décrits ci-dessus sont des orientations quant aux informations nécessaires pour promouvoir une bonne communication au sein d'un projet. Ils ne sont pas obligatoires et ne sont pas toujours présentés sous forme de documents. Cependant, dans un contexte où la gouvernance est importante et/ou où la conformité aux normes doit être attestée, la production de documents formels s'avère un réel avantage par rapport à une simple compréhension partagée du projet (condition à remplir par défaut dans un projet DSDM). Bien que son intérêt ne semble pas flagrant, il est essentiel de garder à l'esprit que la documentation créée pendant le processus de développement et/ou liée à la gestion proactive du projet est susceptible de fournir une piste d'audit particulièrement efficace et fiable en cas de nécessité.

Il est également important de noter que les produits DSDM ne sont créés que s'ils ajoutent de la valeur au projet et/ou à la solution en cours de construction. Enfin, il est primordial que les parties prenantes et les participants au projet comprennent bien les exigences à satisfaire et les éléments à livrer, et que la qualité soit assurée. Si les documents contribuent effectivement à atteindre cet objectif, il est utile de les créer. Sinon, ce n'est pas la peine de perdre du temps et de l'énergie à le faire.

9. Planification et contrôle



9.1 Introduction

Comme toutes les autres méthodes Agiles, DSDM s'attache à « *l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan* » mais, contrairement à certaines, il accorde une importance particulière à la planification, et surtout à la planification *globale*. Les plans DSDM façonnent et structurent le projet et le travail mais ils n'entrent pas dans les détails concernant qui fait quoi et quand.

Dans le cadre de DSDM, la planification commence par l'entente des parties prenantes sur la stratégie, à savoir l'approche à adopter pour faire évoluer la solution, en tenant compte des éléments suivants :

- Livraison incrémentale de la solution (par incréments de projet et Timeboxes) ;
- Assurance qualité de la solution (comment les évaluations et les activités de test seront intégrées à la phase Développement).

Pour traiter ces questions, DSDM définit trois concepts de planification de projet, six concepts de tests et quatre concepts de suivi et de contrôle.

9.2 Concepts de planification de projet

9.2.1 Planification basée sur les résultats

Un cadre d'autorité déléguée est défini dans la hiérarchie de tout projet DSDM. Au plus haut niveau, le Sponsor autorise les rôles de niveau projet à gérer la livraison d'une solution métier de qualité qui doit aboutir au retour sur investissement attendu. Au niveau suivant, les rôles de niveau projet donnent carte blanche aux équipes de développement de la solution, qui s'organisent en toute autonomie pour livrer la solution envisagée par le Visionnaire métier et le Coordinateur technique afin de répondre aux besoins de l'entreprise.

Au sein de ce cadre d'action :

- Le Chef de projet est responsable de la planification globale du projet, qu'il élabore de façon collaborative en vue de la livraison incrémentale de la solution métier (résultat demandé par le Sponsor).
- L'équipe de développement de la solution est chargée de planifier en détail l'ensemble du travail à fournir dans chaque Timebox, les membres de l'équipe convenant de la répartition des tâches entre eux afin d'atteindre les objectifs fixés au lancement de cette Timebox.

9.2.2 Planification à horizon pertinent et à un niveau de détail approprié

L'horizon de planification définit la période à couvrir par un plan. Les deux plans définis par DSDM couvrent deux horizons de planification très différents : l'horizon du Plan de livraison est la fin du projet ou de l'incrément de projet, tandis que l'horizon du Plan de Timebox correspond à la fin d'une Timebox.

Un exemple typique de Plan de livraison d'un projet :

- Fournit la programmation des Timeboxes et toutes les autres activités générales liées à l'incrément de projet imminent ;
- Correspond à un horizon de planification pouvant aller de 6 semaines à 6 mois ;
- N'inclut généralement que des objectifs d'ensemble et des dates de livraison générales pour les futurs incréments de projet (recommandé pour un horizon de planification plus lointain).

Un exemple typique de Plan de Timebox :

- Couvre un horizon de planification beaucoup plus court (généralement entre 2 et 4 semaines) ;
- Est souvent beaucoup plus détaillé et peut indiquer qui doit faire quoi et quand ;
- Est normalement présenté de manière informelle sur le tableau d'affichage de l'équipe et actualisé à chaque réunion quotidienne debout (« daily stand-up »).

9.2.3 Plan et révision de plans en fonction d'estimations plus précises

Les estimations évoluent à mesure que la connaissance des éléments à évaluer progresse. Aux premiers stades d'un projet, les estimations sont incertaines et ne peuvent être exprimées qu'avec un faible niveau de confiance qui se caractérise généralement par une fourchette assez large.

À la fin de la phase Fondations, il convient d'effectuer des estimations plus précises étant donné que les dates de livraison et les coûts associés doivent être établis à ce stade.

À mesure que le projet avance, les données relatives aux exigences et à la Solution en évolution sont plus complètes et la précision des estimations précédentes est validée par le travail de développement en cours. Il est alors judicieux d'affiner les prévisions concernant ce qui sera livré dans les délais fixés pour l'incrément de projet actuel et, éventuellement, le projet dans son ensemble.

Quels que soient les travaux d'évaluation réalisés, les estimations peuvent gagner en précision grâce à deux aspects essentiels issus des bonnes pratiques : l'estimation basée sur plusieurs techniques et l'estimation de groupes.

9.3 Concepts de test

9.3.1 Tests intégrés tout au long du cycle de vie

Dès le début d'un projet, il est important de garantir qu'une stratégie de tests est mise en place et que chacun comprend ses responsabilités vis-à-vis de la qualité de la solution et des moyens de l'assurer par la conduite rigoureuse d'évaluations et de tests. Les tests doivent faire partie intégrante du processus de développement itératif et les activités de test doivent, autant que faire se peut, être intégrées dans la même Timebox que les activités de développement. En effet, plus l'identification d'un défaut est précoce, plus sa correction est aisée et économique.

Idéalement, la solution devrait être entièrement testée et éventuellement déployable à la fin de la Timebox, mais les conditions ne sont pas toujours réunies pour cela.

9.3.2 Tests collaboratifs

Pour que les tests soient efficaces et productifs, l'ensemble des parties prenantes doivent collaborer au projet en vue d'augmenter la productivité du cycle test-correction-nouveau test. Ce concept correspond au principe DSDM de collaboration et doit inclure des représentants des acteurs métiers et techniques en charge du développement et des tests de la solution.

9.3.3 Tests répétables

Puisque les tests doivent étayer le principe DSDM qui préconise de construire par incrément sur des fondations solides, il est important que les tests effectués pendant une Timebox portent non seulement sur les nouvelles caractéristiques de la solution en construction, mais également, si nécessaire, sur les fonctionnalités développées précédemment. C'est pourquoi il est fortement recommandé de s'assurer que les tests soient répétables. Le cas échéant, des outils d'automatisation peuvent être utilisés pour réduire les efforts associés à la répétition des tests.

9.3.4 Tests priorisés

Bien que les outils d'automatisation des tests contribuent à limiter les efforts consacrés aux tests répétés, il peut tout de même s'avérer nécessaire de définir des priorités parmi les tests. En effet, le temps manque parfois pour tester intégralement tous les aspects de la solution à mesure qu'elle évolue. Dans une telle situation, il peut être utile de prioriser les tests sur la base des risques, c'est-à-dire en fonction de la probabilité d'avoir intégré un défaut et/ou de l'impact de ce défaut. Les règles MoSCoW peuvent s'appliquer aussi bien à l'exécution des tests qu'à la correction des défauts identifiés.

9.3.5 Tests indépendants

Un produit doit toujours être testé par une autre personne que son auteur parce qu'il est aussi essentiel de tester la réponse à une exigence que de s'assurer que le travail fourni pour y répondre a été effectué correctement. Même si les membres d'une équipe de développement de la solution peuvent à la fois être Développeurs de solution et Testeurs de solution, il importe que les travaux soient toujours testés par une tierce personne en toute indépendance. Or, par leur engagement actif dans le projet, les rôles Ambassadeur métier et Conseiller métier sont à même d'effectuer ces tests en gardant une vision indépendante.

9.3.6 Développement piloté par les tests

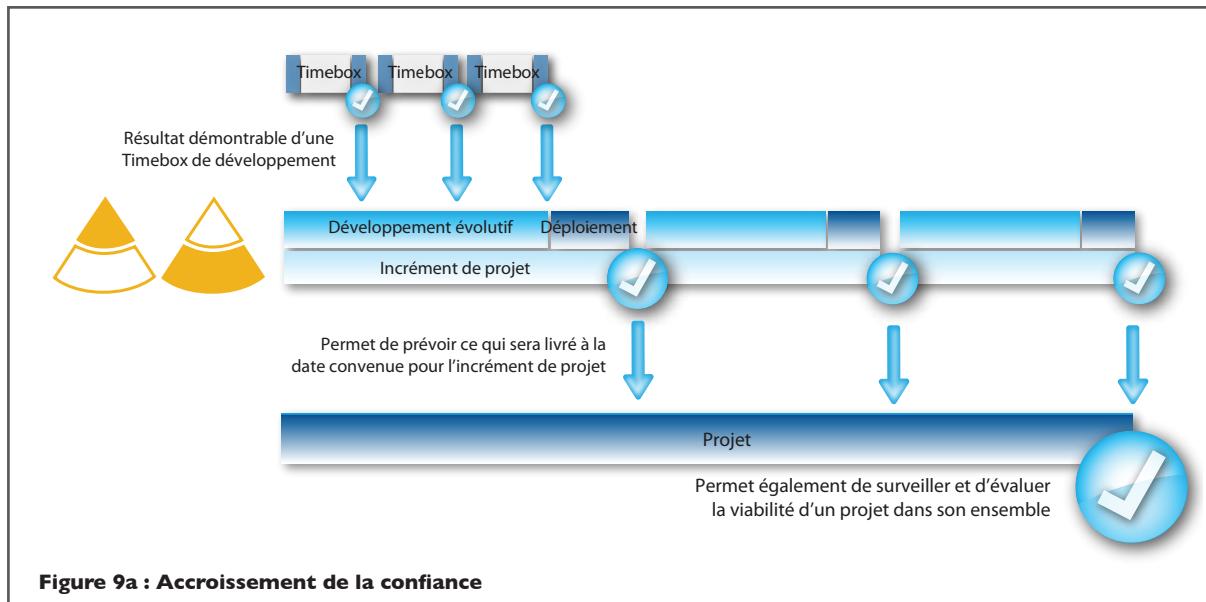
Le concept de Développement piloté par les tests (TDD, Test-Driven Development) inverse la pratique classique des tests. Traditionnellement, les tests sont en effet conçus et construits parallèlement à la conception et à la construction de la solution, l'ensemble étant basé sur l'interprétation individuelle d'une exigence donnée. Dans le cadre d'une approche pilotée par les tests, la conception et l'élaboration des tests précèdent le développement de la solution et contribuent à définir le besoin. La solution, ou l'une de ses fonctionnalités, est alors développée jusqu'à ce que tous les tests spécifiés soient concluants. Des études montrent que la pratique du TDD augmente de manière significative la qualité globale de la solution.

9.4 Concepts de suivi et de contrôle

9.4.1 Timeboxing et mesures basées sur les résultats

L'utilisation de Timeboxes offre une structure de plans nichés qui facilitent la mesure de l'avancement en se basant sur les résultats. Cette mesure se focalise en priorité sur ce qui a été livré à la fin d'une Timebox comme élément incrémental de la solution. La démonstration du fonctionnement de cette partie à la fin de chaque Timebox et l'acceptation formelle par l'Ambassadeur métier; voire par le Visionnaire métier, qui reconnaissent que ce qui a été livré satisfait aux exigences, fournissent l'opportunité de mesurer les résultats.

À ce niveau, la comparaison de ce qui a été livré (résultat tangible) avec ce qui avait été planifié constitue l'indicateur le plus parlant de l'avancement de l'incrément de projet et du projet global. Une bonne discipline au niveau des Timeboxes est donc une qualité indispensable pour garder le contrôle, non seulement de la Timebox, mais également de l'incrément de projet et du projet global.



9.4.2 Transparence du processus et avancement

Au niveau de la Timebox, la transparence du processus et de l'avancement est assurée par un tableau d'affichage de l'équipe et des réunions quotidiennes debout (« daily stand-ups ») qui doivent se tenir à proximité du tableau d'affichage de l'équipe. La combinaison de ces deux outils permet de faire apparaître les éléments de contrôle dont l'équipe de développement de la solution a besoin.

Le tableau d'affichage de l'équipe donne à quiconque le regarde les informations détaillées dont il a besoin, notamment le plan détaillé et les activités. Il montre clairement qui fait quoi pour remplir une exigence donnée et indique, sur la base d'estimations du travail requis pour terminer cette tâche, et si l'exigence a des chances d'être satisfaite et déployée dans l'élément incrémental de la solution. Les problèmes, de même que le responsable de ceux-ci, sont également notés sur le tableau d'affichage.

La réunion quotidienne debout, à laquelle participent tous les membres de l'équipe de développement de la solution (perspectives métier et technique), est l'occasion pour chacun de décrire :

- Ce qu'il a fait depuis la dernière réunion debout (description de l'avancement) ;
- Ce qu'il a l'intention de faire avant la prochaine réunion debout (planification détaillée à horizon très proche) ;
- Ce qui bloque éventuellement son travail (mise en évidence des problèmes).

Ce partage d'informations facilite la résolution collaborative et proactive des problèmes, caractéristique d'une équipe Agile efficace.

9.4.3 Réponse au changement

Dans un environnement business dynamique favorisant une approche où les détails entourant la compréhension d'un problème et les caractéristiques de la solution sont censés apparaître au fil du temps, il est essentiel que le changement soit non seulement accepté comme étant inévitable, mais également accueilli comment faisant partie intégrante du processus de construction de la solution. Pour autant, il est tout aussi important de continuer à : *privilégier les besoins du client, livrer dans les délais et ne jamais compromettre la qualité.* Par conséquent, le changement doit aussi se faire en gardant le contrôle des modifications.

Dans un projet DSDM, le contrôle des changements a tendance à s'avérer plus formel au niveau du projet qu'à l'échelon de l'équipe de développement de la solution.

Au niveau du projet, le Visionnaire métier est chargé de s'assurer que la solution respecte la vision du client. Dans le cadre de ce rôle, il doit approuver les exigences générales décrites dans la Liste des exigences priorisées après avoir vérifié qu'elles constituent un ensemble cohérent reflétant les besoins et les souhaits du client. Si, au fur et à mesure que le développement progresse, des pressions sont exercées visant à apporter des modifications à ces exigences générales, ce changement (parfois nommé changement en ampleur) doit être formellement approuvé par le Visionnaire métier, qui doit l'estimer nécessaire et conforme à la vision du client.

Au niveau de l'équipe de développement de la solution, la plupart des modifications résultent d'une meilleure perception d'une exigence ou de la façon de satisfaire une exigence dans la Solution en évolution. L'évolution du niveau de profondeur et de détail ne constitue pas un changement formel de périmètre, c'est pourquoi elle reste principalement à la discréction de l'équipe de développement de la solution. Les Ambassadeurs et les Conseillers métiers sont habilités à décider de ce qui est approprié et acceptable selon que les exigences sont négociables ou non et dans les limites fixées de durée, de coût et de qualité.

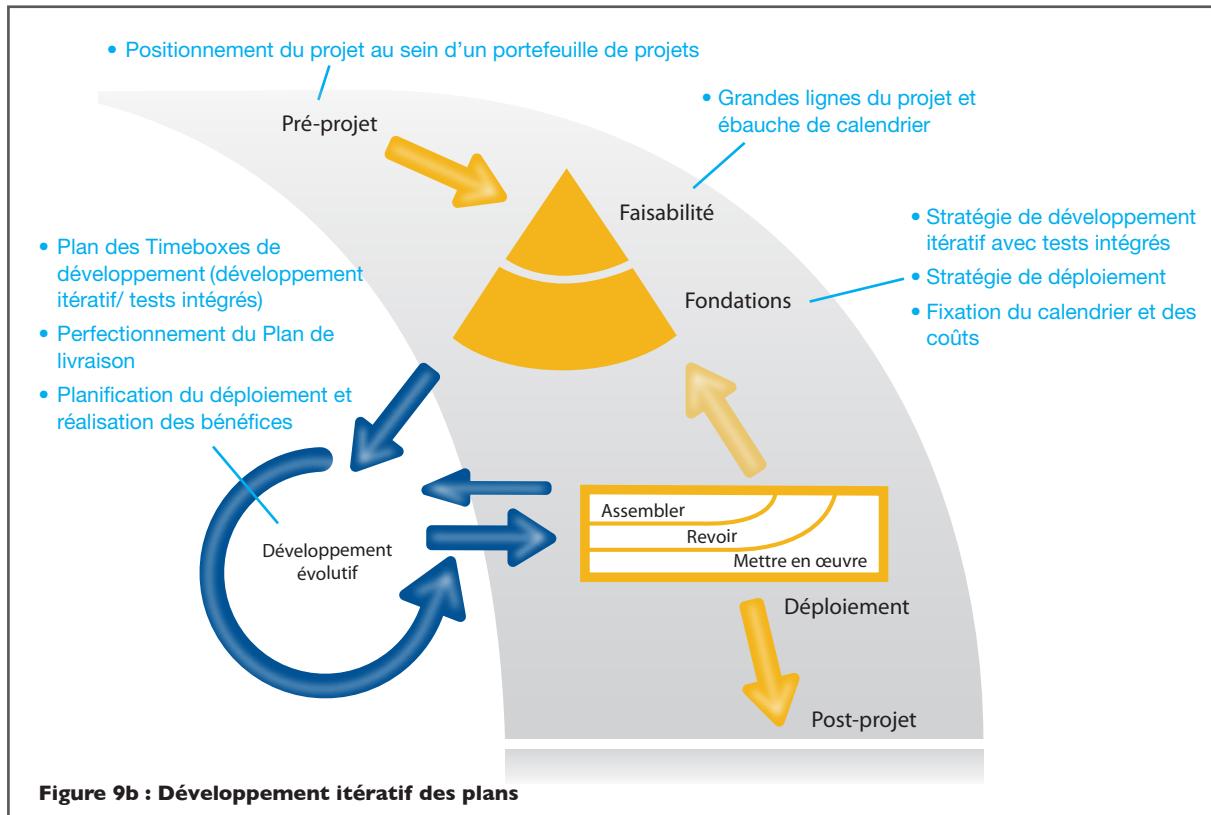
9.4.4 Management par exception

La gestion quotidienne des tâches requises pour faire évoluer la solution est confiée à l'équipe de développement de la solution, qui dispose du degré d'autonomie préconisé par DSDM et des concepts de planification et de contrôle décrits ci-dessus. Grâce à la pratique MoSCoW, les objectifs fixés pour une Timebox intègrent une certaine tolérance quant au périmètre du projet à livrer. Généralement, l'équipe de développement de la solution est habilitée à retirer du périmètre toute exigence de moindre importance (Could Have) sans en référer aux rôles de niveau projet. Pourvu qu'elle soit certaine de pouvoir livrer une solution qui respecte cette tolérance, elle peut prendre toute décision opportune concernant les détails du travail et la façon de le réaliser. Cependant, si l'équipe estime que l'élément incrémental de la solution ne pourra pas satisfaire à toutes les exigences vitales et importantes convenues (Must et Should Have) ou que la satisfaction de ces exigences compromettrait la qualité, elle doit faire remonter ce problème aux rôles de niveau projet à des fins de pilotage.

L'autonomie accélère la prise de décisions au niveau détaillé, d'où un avancement rapide au sein d'une Timebox. Le management par exception comble les limites de cette autonomie et garantit, en cas de besoin, que les rôles de niveau projet s'engagent par une prise de décisions ayant un impact plus large.

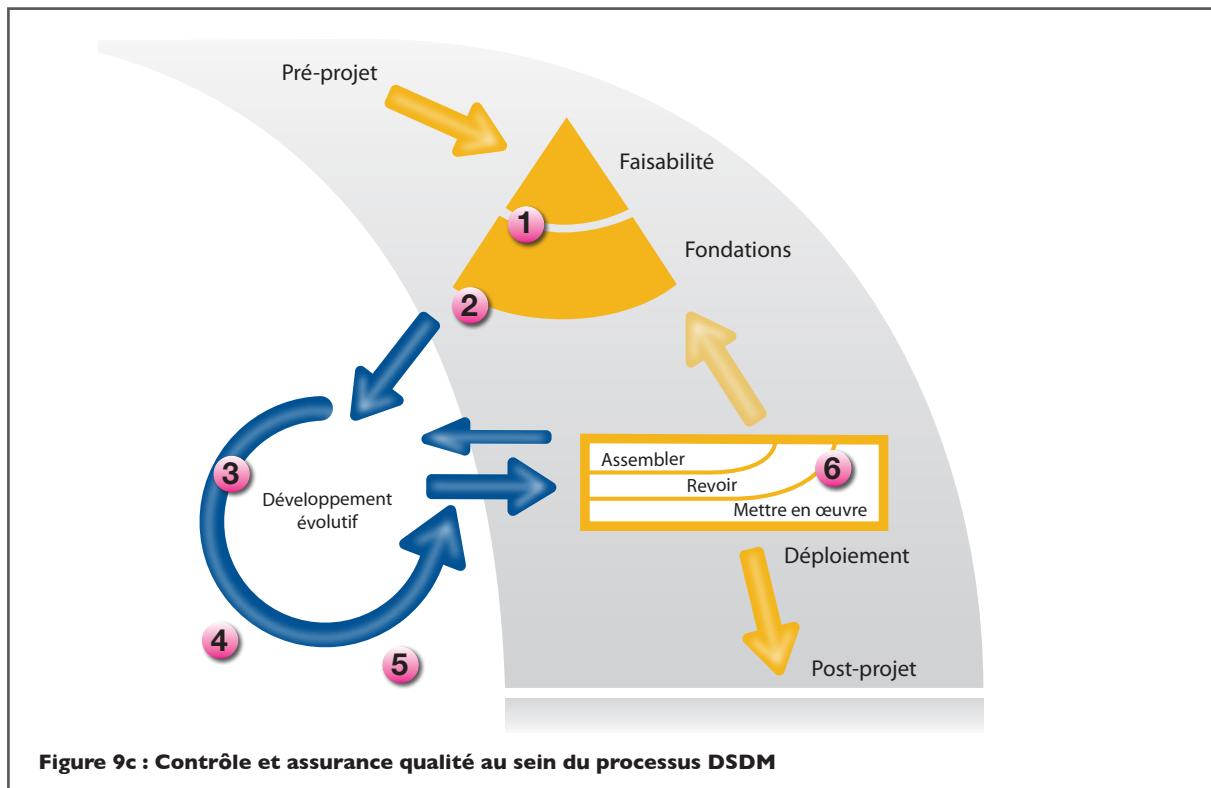
9.5 Planification tout au long du cycle de vie

Le diagramme suivant décrit synthétiquement les priorités de l'activité de planification dans chaque phase du projet.



9.6 Planification et qualité

Pour garantir le succès de la livraison, il est tenu compte de la qualité tout au long du processus DSDM.



9.6.1 Analyse globale des risques (Faisabilité) 1

Les risques associés à l'atteinte du niveau de qualité requis sont identifiés au regard des qualités spécifiques que doit posséder la solution (performance, sécurité, résilience, etc.). Par conséquent, tout effort requis dans la phase Fondations pour déterminer comment garantir la qualité est estimé dès la phase Faisabilité.

9.6.2 Planification et analyse globale (Fondations) 2

La question de la qualité est incluse dans les réflexions menées sur le mode de développement de la solution et l'identification de l'activité métier susceptible de la soutenir afin de :

- Contribuer à sélectionner les exigences générales pertinentes parmi celles qui paraissent initialement trop vagues ;
- Encourager la collaboration entre les rôles métiers (axés sur le besoin), les Développeurs de solution (centrés sur la conception et la construction) et le Testeur de solution (qui s'attache à démontrer la qualité de la solution).

Cette approche permet non seulement de mieux définir les exigences générales, mais également d'instaurer une perception commune de ces exigences et de la façon dont la solution peut évoluer pour répondre précisément aux besoins de l'entreprise.

9.6.3 Analyse et planification détaillées 3

Les exigences et critères d'acceptation en cours d'examen sont soumis à une analyse plus détaillée, qui tient toujours compte de ce qui a été réalisé auparavant. Chaque critère d'acceptation est examiné sous différents angles avant de commencer à élaborer une fonctionnalité. Par ailleurs, la préparation de l'activité nécessaire d'assurance qualité est démarrée.

9.6.4 Préparation et exécution 4

- Préparation des tests :
 - Les tests sont définis de manière collaborative pour chaque caractéristique à construire. Idéalement, cette tâche a lieu en amont du développement et fait partie de l'exigence détaillée. Le cas échéant, les activités de tests sont priorisées.
- Exécution des tests :
 - Toutes les informations pertinentes pour les tests sont capturées (le contexte, ce qui a été réalisé et constaté) dans un format simple et réutilisable afin de pouvoir répéter les tests et conserver la trace des mesures prises et des résultats obtenus au cas où un tiers les demanderait. Pour ce faire, le recours à des outils peut souvent être utile.

9.6.5 Évaluation de la qualité et de l'impact 5

Les défauts sont identifiés le plus tôt possible au cours du développement, de même que les mesures à prendre pour les corriger. Si nécessaire, les corrections de défauts sont priorisées afin de traiter en premier lieu les insuffisances bloquant l'exécution d'autres tests prévus.

Au terme du cycle d'assurance qualité, les défauts résiduels sont documentés et priorisés de sorte à pouvoir les gérer soit en planifiant une mesure corrective dans une future Timebox, soit en acceptant formellement ces défauts à la fin de la Timebox.

9.6.6 Tests finaux de bout en bout et tests avant mise en œuvre 6

Bien que les tests soient totalement intégrés dans le processus de développement (comme décrit ci-dessus), il est tout de même nécessaire de tester la totalité à livrer et le processus de déploiement.

Cette étape offre peut-être la première occasion de tester la solution de bout en bout et le seul moment où il est possible de tester intégralement la qualité de certaines exigences non fonctionnelles d'une solution. Pour des raisons de gouvernance, une démonstration finale de l'adéquation de la solution globale aux exigences peut être demandée.

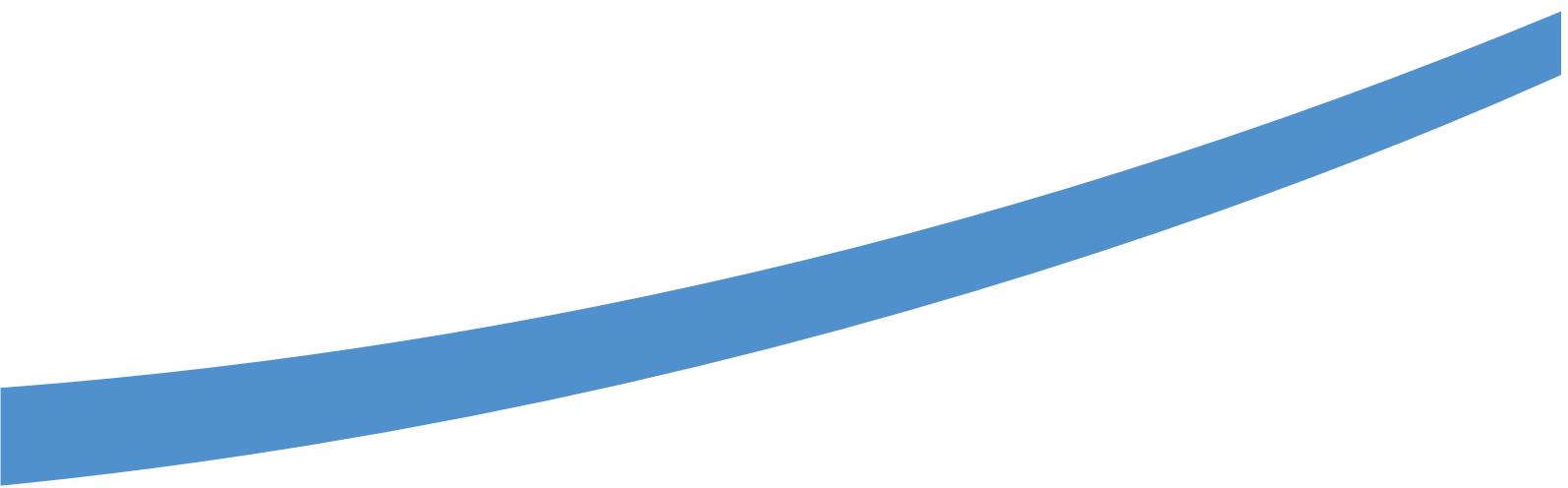
D'un point de vue technique, chaque étape du processus de déploiement doit également être sécurisée. Il convient donc de procéder à des vérifications des étapes et à une répétition générale du processus de déploiement.

Il doit enfin être possible de vérifier le bon déroulé du déploiement après son exécution (contrôle qui doit être conçu soigneusement afin de ne pas perturber l'exploitation de la solution) et de tester une procédure de retour arrière au cas où la vérification se solde par un échec en raison d'un problème important au moment du déploiement.

9.7 Résumé

Certains des styles très informels d'Agile ont pu soulever quelques inquiétudes, notamment vis-à-vis de la planification et de la maîtrise du projet perçus comme insuffisants. DSDM répond à ces préoccupations en se fondant sur la longue expérience des utilisateurs de DSDM et sur DSDM utilisé au sein d'organisations avec un niveau de formalisme variable. C'est ainsi que le Consortium a pu établir un cadre robuste mais flexible visant à soutenir la planification et la maîtrise dans des environnements complexes de projet, de programme et d'entreprise, mais qui s'adapte également aux projets simples de moindre envergure. DSDM démontre que l'alliance des concepts « Agile et maîtrise » et « Agile et planification » s'avère particulièrement efficace, pourvu que les activités de la planification et de la maîtrise de projet soient menées dans un état d'esprit Agile et selon une réflexion Agile.

10. Pratique DSDM – Pratique de classification MoSCoW



10.1 Introduction

Dans un projet DSDM soumis à une durée fixe, il est crucial de comprendre l'importance relative de l'effort à fournir pour faire avancer le projet et respecter les délais. La classification des priorités peut être appliquée aux éléments suivants : exigences/User stories, tâches, produits, critères d'acceptation et tests. Toutefois, elle est le plus souvent appliquée aux exigences/User stories.

La pratique de classification MoSCoW permet de comprendre et de gérer les priorités. Les lettres de l'acronyme correspondent aux notions suivantes :

- **M**ust Have (doit avoir, exigences vitales)
- **S**hould Have (devrait avoir, exigences importantes)
- **C**ould Have (pourrait avoir, exigences souhaitables)
- **W**on't Have *this time* (n'aura pas cette fois, exigences actuellement hors périmètre)

10.2 Règles de la pratique MoSCoW

10.2.1 Must Have (doit avoir, exigences vitales)

Il s'agit du sous-ensemble minimum utilisable (MUST, Minimum Usable SubseT) que le projet doit absolument livrer. Les exigences qui composent ce sous-ensemble peuvent être définies à l'aide des critères suivants. Leur absence aurait les conséquences suivantes :

- Pas de livraison pertinente à la date cible ; le déploiement de la solution à la date prévue serait vain ;
- Pas de conformité juridique ;
- Pas de sécurité ;
- Pas de solution viable.

DSDM recommande que les travaux visant à livrer les exigences vitales n'excèdent pas 60 % de l'effort total consacré au projet. Dans le cas où ils dépasseraient ce seuil, la livraison du sous-ensemble minimum utilisable serait mise en péril.

10.2.2 Should Have (devrait avoir, exigences importantes)

Les exigences Should Have sont définies ainsi :

- Importantes mais pas vitales ;
- Difficiles à éliminer, mais la solution reste viable ;
- Susceptibles de nécessiter une solution de contournement (gestion des attentes, réduction d'efficacité, solution existante, documents papier, etc.). La solution de contournement peut être temporaire.

Une façon de différencier une exigence importante d'une exigence souhaitable consiste à évaluer les difficultés qu'entraînerait l'abandon de l'exigence, mesurées en termes de valeur pour l'entreprise ou en nombre de personnes concernées.

10.2.3 Could Have (pourrait avoir, exigences souhaitables)

Les exigences Could Have sont définies ainsi :

- Souhaitables mais moins importantes ;
- Moins d'impact si elles sont écartées (que les exigences Should Have).

Il s'agit des exigences qui offrent le plus de marge de manœuvre puisqu'elles ne seraient livrées dans leur intégralité que dans le scénario le plus favorable. Lorsqu'un problème survient et que l'échéance est en danger, ces exigences souhaitables figurent parmi les premières à être éliminées de la période de temps considérée.

DSDM recommande que les travaux visant à livrer les exigences souhaitables représentent environ 20 % de l'effort total consacré au projet.

10.2.4 Won't Have *this time* (n'aura pas cette fois, exigences actuellement hors périmètre)

Il s'agit des exigences que l'équipe de projet a convenu de ne pas livrer (dans la période de temps considérée). Elles sont enregistrées dans la Liste des exigences priorisées, ce qui permet de préciser le périmètre du projet. Ceci évite de les réintégrer ultérieurement de façon informelle. Ainsi, il est clair que certaines exigences ne seront tout simplement pas incluses dans la solution déployée, du moins pas cette fois.

10.3 Pratique MoSCoW liée à une période de temps spécifique

Dans un projet classique, toutes les exigences sont traitées comme étant vitales (Must Have), puisque le postulat de départ veut que tout soit livré, quitte à reporter la date de fin en cas de problème. Les projets DSDM adoptent une approche très différente : la durée, les coûts et la qualité sont fixes tandis que les caractéristiques sont négociables. À la fin de la phase Fondations, les dates de fin du projet et du premier incrément de projet sont confirmées.

Pour respecter cet engagement à l'égard de la durée du projet, les Chefs de projet DSDM doivent prévoir une marge de manœuvre au sein de la Liste des exigences priorisées. C'est pourquoi la toute première préoccupation consiste à définir les priorités MoSCoW pour le projet. Cependant, lorsqu'il s'agit de décider ce qu'il convient de livrer dans le cadre de l'incrément de projet, le deuxième objectif est de convenir des priorités MoSCoW relatives à cet incrément. À ce stade, une exigence peut donc faire l'objet de deux priorités MoSCoW : l'une pour le projet et l'autre pour l'incrément. Enfin, au cours de la planification d'une Timebox donnée (au début de chaque Timebox), l'équipe de développement de la solution convient de la priorité à donner aux exigences de cette Timebox. La majorité des exigences figurent alors hors du périmètre de cette Timebox (*Won't Have*). Seules les exigences sur lesquelles l'équipe de développement de la solution a prévu de travailler pendant la Timebox doivent se voir attribuer l'une des trois autres priorités (Must Have, Should Have ou Could Have).

En définitive, les exigences peuvent être affectées à trois niveaux de priorité :

- MoSCoW pour le projet
- MoSCoW pour l'incrément de projet
- MoSCoW pour cette Timebox

10.4 Résumé

La pratique de classification MoSCoW (Must Have, Should Have, Could Have, Won't Have *this time*) est essentiellement utilisée pour classer les exigences, mais cette pratique se révèle également utile dans bien d'autres circonstances.

Pour fixer la priorité des exigences, DSDM recommande de ne pas consacrer plus de 60 % des efforts aux exigences Must Have au cours d'une période donnée, et d'en consacrer environ 20 % aux exigences Could Have.

Dans le cas où l'effort fourni dépasserait ce seuil, la livraison du sous-ensemble minimum utilisable serait mise en péril.

La pratique MoSCoW est appliquée à différents niveaux : projet, incrément de projet et Timebox. Dans tous les cas, les exigences Could Have sont les premières à être écartées afin de garantir la livraison des exigences prioritaires.

11. Pratique DSDM - Timeboxing

11.1 Introduction

DSDM définit une Timebox comme étant une période fixe à la fin de laquelle un objectif est atteint. La Timebox a généralement pour objectif de réaliser une ou plusieurs livraisons constituant une partie incrémentale de la solution. Ainsi, dans chaque Timebox, il s'agit non pas uniquement de « s'activer », mais de créer un produit qui soit complet et pertinent. À l'issue de la Timebox, l'avancement et le succès sont mesurés en fonction des produits terminés (exigences et autres produits livrés) plutôt que sur la base d'une série de tâches accomplies.

La durée optimale d'une Timebox est généralement de deux à quatre semaines : assez longue pour réaliser un produit utile, mais assez courte pour que l'équipe de développement de la solution reste concentrée. Dans des circonstances exceptionnelles, une Timebox peut se limiter à une journée ou au contraire s'étendre sur six semaines.

Le Timeboxing ne se contente pas de fixer des périodes courtes et de décomposer le travail de développement. C'est un processus bien défini qui assiste la création de produits au niveau détaillé, de façon itérative mais maîtrisée. Le Timeboxing intègre des points d'évaluation fréquents visant à garantir la qualité de ces produits et l'efficacité du processus de développement itératif.

Les délais de livraison et la conformité aux objectifs sont donc gérés au niveau de granularité le plus fin, ce qui rassure sur le niveau de maîtrise global du projet.

L'incrément de projet et le projet global peuvent aussi être considérés comme des Timeboxes puisqu'ils partagent les mêmes caractéristiques, à savoir livrer une solution satisfaisant aux exigences dans une durée préétablie. Ces Timeboxes de haut niveau sont gérées par le biais du contrôle exercé au niveau le plus bas : la Timebox de développement. À moins qu'il ne désigne explicitement le projet ou l'incrément, le terme Timebox se réfère toujours à la Timebox de niveau inférieur utilisée au cours du développement évolutif de la phase.

11.2 Options de Timebox

Toute Timebox commence par un lancement et se termine par une clôture. Au-delà de ces notions, DSDM admet deux styles de Timebox :

- Timebox format DSDM ;
- Timebox format libre (similaire à celles des autres approches Agiles).

Le choix du style de Timebox peut être dicté par des facteurs tels que la disponibilité de l'Ambassadeur métier et d'autres rôles métiers ou par le type de produit en cours de développement.

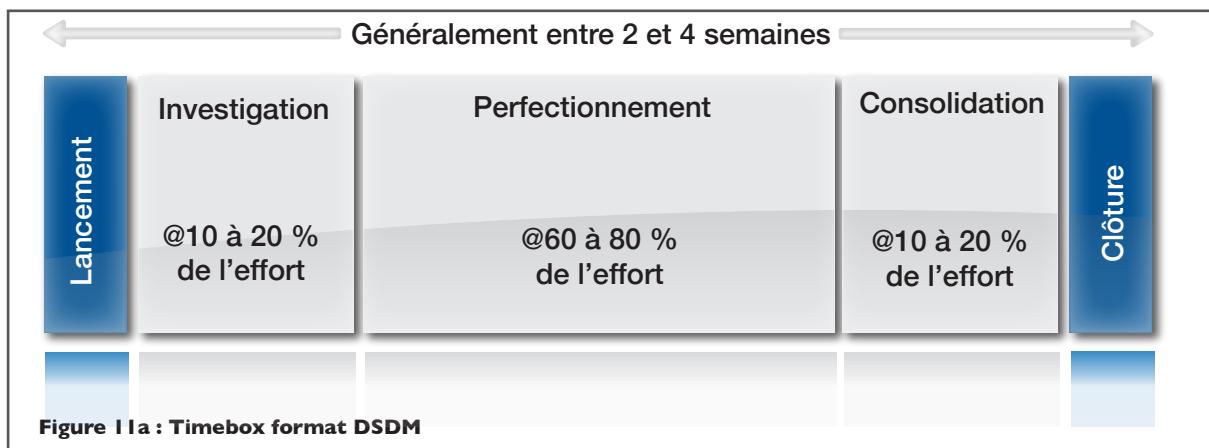
11.2.1 Timebox format DSDM

Il s'agit du style de Timebox initial de DSDM, qui fournit à la Timebox une structure interne standard et reproductible.

Une Timebox format DSDM comprend trois étapes principales :

- Investigation
- Perfectionnement
- Consolidation

Chacune de ces étapes se termine par une évaluation.

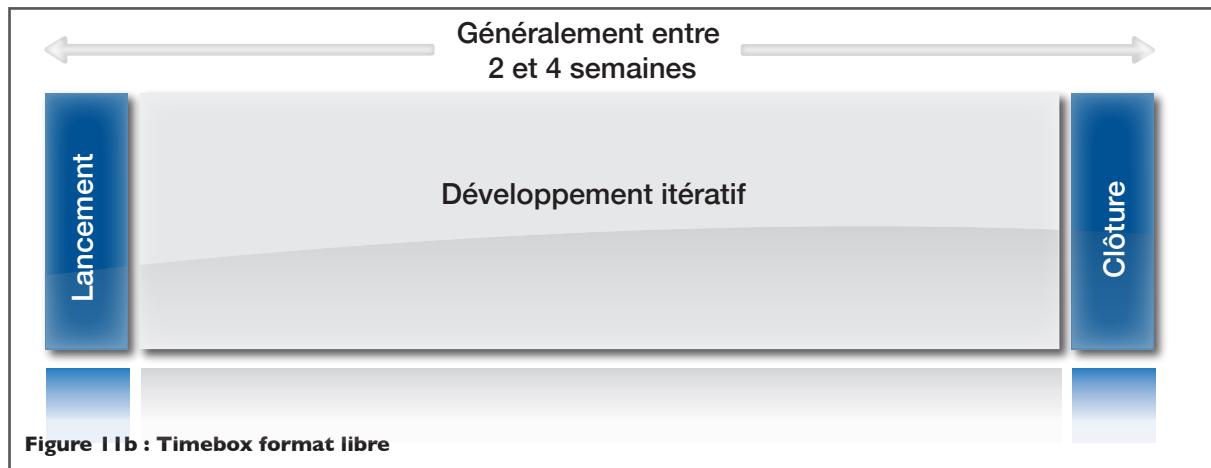


Timebox	Nature du travail effectué	Durée proposée
Lancement	Brève session destinée à clarifier les objectifs de la Timebox auprès de l'équipe de développement de la solution afin qu'elle les accepte comme étant réalistes.	Environ 1 à 3 heures pour une Timebox de 2 à 3 semaines
Investigation	<p>L'investigation permet de confirmer les détails des exigences et produits à livrer à l'issue de cette Timebox. Elle a pour objectif de convenir des points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produits livrés en fin de Timebox ; • Critères d'acceptation des produits livrés ; • Indicateurs de mesure du succès de la Timebox. <p>L'investigation se termine par une évaluation fournissant des informations utiles pour l'étape de perfectionnement ; cette évaluation peut également servir de documentation à des fins de gouvernance.</p>	Environ 10 à 20 % de la Timebox
Perfectionnement	<p>Englobe l'essentiel des activités de développement, de réponse aux exigences et de tests (techniques et métiers) des produits de la Timebox, conformément aux priorités convenues</p> <p>Le perfectionnement se termine par une évaluation fournissant des informations utiles pour l'étape de consolidation ; cette évaluation peut également servir de documentation à des fins de gouvernance.</p>	Environ 60 à 80 % de la Timebox
Consolidation	<p>Permet de régler les éventuels points en suspens relatifs au développement évolutif et de s'assurer que les produits respectent les critères d'acceptation convenus auparavant</p> <p>L'investigation se termine par une évaluation fournissant des informations utiles pour la clôture ; cette évaluation peut également servir de documentation à des fins de gouvernance.</p>	Environ 10 à 20 % de la Timebox
Clôture	Acceptation formelle des produits livrés en fin de Timebox par le Visionnaire métier et le Coordinateur technique, suivie d'un court atelier de rétrospective sur la Timebox afin d'en tirer les enseignements et de prendre des mesures pour améliorer les suivantes.	Environ 1 à 3 heures pour une Timebox de 2 à 3 semaines



11.2.2 Timebox format libre

La Timebox format libre reflète le style utilisé par d'autres approches Agiles courantes, telles que le sprint dans un projet Scrum. Une Timebox format libre peut s'avérer efficace lorsqu'il n'est pas possible ou utile d'utiliser le formalisme et le cadre de la Timebox format DSDM.



Timebox	Nature du travail effectué
Lancement	Brève session destinée à clarifier les objectifs de la Timebox auprès de l'équipe de développement de la solution afin de convenir du travail (exigences et produits) à effectuer dans cette Timebox, définir leur priorité au sein de la Timebox et obtenir l'acceptation de cette charge de travail comme étant réaliste.
Développement itératif	<p>Développement itératif et tests des différentes exigences/User stories et autres produits convenus lors du lancement, selon un ordre lié aux priorités définies pour cette Timebox</p> <p>Il peut toutefois être approprié d'adopter, de manière informelle, les concepts d'investigation, de perfectionnement et de consolidation pour faire converger l'équipe vers la solution répondant précisément à chaque exigence/User story ou produit. Par exemple, il peut être judicieux de s'assurer que chacun comprend les détails au niveau le plus fin ou de convenir des critères d'acceptation aux premiers stades de développement d'une exigence/User story. Le recours aux notions d'investigation, de perfectionnement et de consolidation pour chaque exigence/User story contribue à éviter la multiplication des itérations lors de l'élaboration du produit.</p> <p>Il reste important de planifier des évaluations au cours de la Timebox format libre afin de maintenir l'orientation client et l'adhésion des parties prenantes.</p>
Clôture	Acceptation formelle des produits livrés de la Timebox par le Visionnaire métier et le Coordinateur technique, suivie d'un court atelier de rétrospective sur la Timebox afin d'en tirer les enseignements et de prendre des mesures pour améliorer les suivantes.

11.3 Réunion quotidienne debout (« daily stand-up »)

La réunion quotidienne debout (« daily stand-up ») fait partie intégrante de toutes les Timeboxes et en est l'un des éléments clés, quel que soit le style adopté. Pour l'équipe de développement de la solution, cette réunion est l'occasion d'échanger des informations au sein de l'équipe et de replanifier les tâches ou de les réorganiser au jour le jour en fonction des éventuels problèmes rencontrés. Il convient toutefois de souligner que la communication informelle entre tous les membres de l'équipe doit être permanente tout au long de la journée et ne pas se limiter à cette réunion quotidienne.

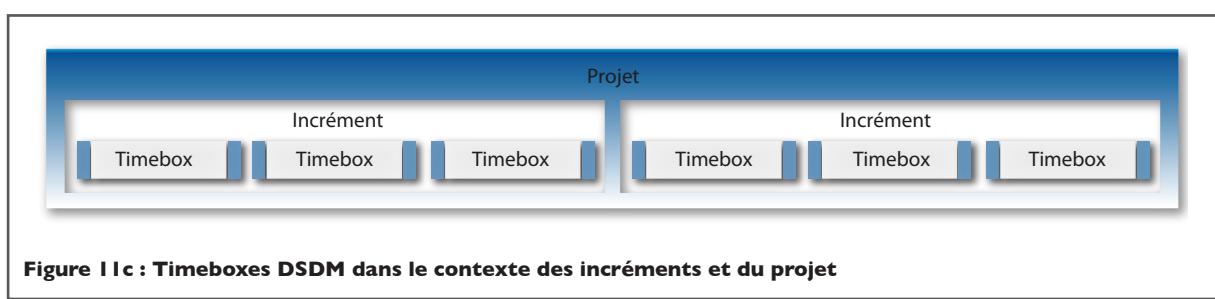
Au quotidien, l'équipe de développement de la solution se réunit en session debout (« stand-up »). Généralement, ce stand-up se déroule tous les jours à la même heure et au même endroit (le Plan de Timebox étant bien en vue), afin que quiconque n'appartenant pas à l'équipe de développement de la solution puisse y prêter attention. Habituellement animé par le Chef d'équipe, le stand-up est l'occasion pour chacun de s'informer quotidiennement de l'avancement par rapport aux objectifs et d'exposer les éventuels problèmes et points bloquants.

Le stand-up :

- Réunit les participants actifs suivants :
 - Tous les membres de l'équipe de développement de la solution, y compris les Ambassadeurs métiers ;
 - Les Conseillers métiers activement impliqués dans cette Timebox ;
 - Les Conseillers techniques activement impliqués dans cette Timebox.
- Repose généralement sur un format simple selon lequel chaque participant décrit à son tour :
 - Ce qu'il a fait depuis le dernier stand-up afin d'atteindre les objectifs de la Timebox ;
 - Ce qu'il va faire avant le prochain stand-up afin d'atteindre les objectifs de la Timebox ;
 - Les problèmes, risques ou points bloquants qui l'empêchent ou empêchent l'équipe d'atteindre les objectifs de la Timebox.
- Est de courte durée, fixée à l'avance : pas plus de 15 minutes en général. Une bonne pratique consiste à compter 2 minutes par participant + 2 minutes.
- Réunit si possible l'ensemble des participants qui se tiennent debout en cercle à proximité du tableau d'affichage de l'équipe, parfois appelé « radiateur d'information ».

11.4 Timeboxes – Concept élargi

L'utilisation de la pratique du Timeboxing (décrise ci-dessus) avec la pratique de classification MoSCoW garantit que chaque Timebox de développement livre dans les délais convenus un élément incrémental de la solution satisfaisant aux exigences. Le fait de livrer dans les délais à la fin de chaque Timebox permet de respecter l'échéancier de l'incrément, et donc celui de l'ensemble du projet.



11.5 Résumé

Le Timeboxing est associé à la pratique de classification MoSCoW afin de garantir une livraison prévisible et dans les temps. Bien que le terme Timebox puisse s'appliquer à l'ensemble du projet ou à un incrément de projet, la pratique du Timeboxing concerne uniquement le niveau de détail le plus fin, c'est-à-dire la période de 2 à 4 semaines pendant laquelle un élément incrémental de la solution évolue au cours des phases de développement évolutif du projet.

DSDM admet deux styles de Timebox :

- La Timebox format libre (semblable à celle qui est utilisée par d'autres approches Agiles) ;
- La Timebox format DSDM qui segmente la Timebox en 3 étapes (investigation, perfectionnement et consolidation) :
 - Chaque étape se termine par une évaluation impliquant l'ensemble de l'équipe de développement de la solution et, le cas échéant, d'autres parties prenantes ;
 - Si elles sont formalisées, ces sessions peuvent fournir une trace précieuse d'audit utilisable pour la conformité réglementaire à l'aide du produit Enregistrement de Timebox.

12. Autres pratiques DSDM

12.1 Ateliers animés

12.1.1 Introduction

Les ateliers animés sont un type de réunion spécialisé, avec :

- Des résultats clairement définis ;
- Un ensemble de personnes (participants) spécialement choisies et habilitées à livrer le résultat voulu ;
- Une personne indépendante (Animateur de l'atelier) chargée de faciliter l'atteinte de l'objectif.

Dans les ateliers animés, un Animateur d'atelier neutre guide le groupe à travers un processus qui permet à chacun de collaborer pour atteindre un objectif convenu, qu'il s'agisse de résoudre un problème, d'élaborer un plan, de collecter des besoins ou de prendre des décisions. L'animateur n'est pas directement impliqué dans le résultat de l'atelier et n'émet aucun avis sur le contenu. Il est axé sur la dynamique du groupe et encourage la collaboration entre les membres du groupe pour qu'ils atteignent leurs objectifs.

Les ateliers animés garantissent une approche fondée sur le travail d'équipe et la communication visuelle et verbale. L'atteinte rapide de résultats est facilitée par l'implication et l'adhésion de tous.

Il y a tout à gagner à encourager la communication et la collaboration. Or, les ateliers animés sont un moyen extrêmement efficace d'optimiser la communication. Pour être performantes, les organisations doivent plus que jamais favoriser le travail d'équipe, l'interaction et la compréhension commune.

12.1.2 Avantages des ateliers

L'utilisation d'ateliers animés apporte des bénéfices directs et indirects au projet. Parmi ceux-ci :

- Prise de décision rapide et de qualité ;
- Meilleure adhésion de toutes les parties prenantes ;
- Développement de l'esprit d'équipe ;
- Recherche de consensus ;
- Clarification des problèmes.

12.1.3 Facteurs déterminants pour le succès des ateliers animés

Voici les facteurs qui, dans la pratique, se sont révélés déterminants pour assurer la réussite des ateliers animés :

- Un Animateur d'atelier indépendant, efficace et expérimenté ;
- Un format souple mais comportant toujours des objectifs clairement définis ;
- Une préparation minutieuse avant l'atelier, aussi bien de la part de l'Animateur que des participants ;
- Un mécanisme garantissant que les résultats des ateliers antérieurs sont intégrés, le cas échéant ;
- Des décisions et des accords librement consentis. Si les participants ne parviennent pas à s'entendre sur un point de l'atelier (par manque de temps ou d'informations, par exemple), l'animateur doit admettre ce résultat et inciter le groupe à prendre la mesure appropriée pour remédier à ce désaccord ;
- La remise aux participants d'un rapport décrivant les décisions, les actions et le résultat de l'atelier, aussitôt après sa tenue.

12.2 Modélisation

12.2.1 Introduction

La modélisation est une technique qui permet de créer des représentations visuelles d'un problème ou d'une solution. Le terme modèle peut être défini comme suit :

- Description ou analogie facilitant la visualisation d'une notion ne pouvant pas être directement observée ;
- Copie exacte d'un objet à petite échelle ;
- Représentation schématique d'un processus, d'une démarche raisonnée (dictionnaire Larousse).

En informatique, le terme modèle est traditionnellement utilisé pour faire référence à un ensemble de diagrammes.

Les techniques de modélisation sont conçues pour améliorer la communication et susciter les bonnes questions. De nombreuses organisations tirent profit de l'utilisation de modèles, prototypes et maquettes pour établir des exigences, confirmer les attentes et tester la faisabilité des objectifs. DSDM considère que les modèles représentent une aide précieuse pour la réussite des projets.

La modélisation contribue en effet à donner très tôt de la visibilité sur les éléments de la solution. Elle peut reposer sur des schémas ou sur la simulation d'un processus à intégrer dans un nouveau système informatique. Cependant, le temps et l'effort consacrés à un modèle doivent exclusivement viser à remplir l'objectif fixé pour le modèle, sans aller au-delà.

Dans un souci de clarté, la modélisation comporte habituellement un certain degré d'*abstraction*, qui consiste à omettre certaines informations dans le modèle pour pouvoir se concentrer davantage sur un autre aspect.

12.2.2 Perspectives de modélisation

Pour obtenir une image cohérente du périmètre de la solution, il est recommandé de l'envisager par la méthode du questionnement (« quoi », « où », « quand », « comment », « qui » et « pourquoi ») et l'analyse des relations entre ces questions, par exemple : Qui exécute quels processus ? Quelles données sont nécessaires à l'appui de chaque processus ? Des matrices peuvent être utiles pour représenter ces relations.

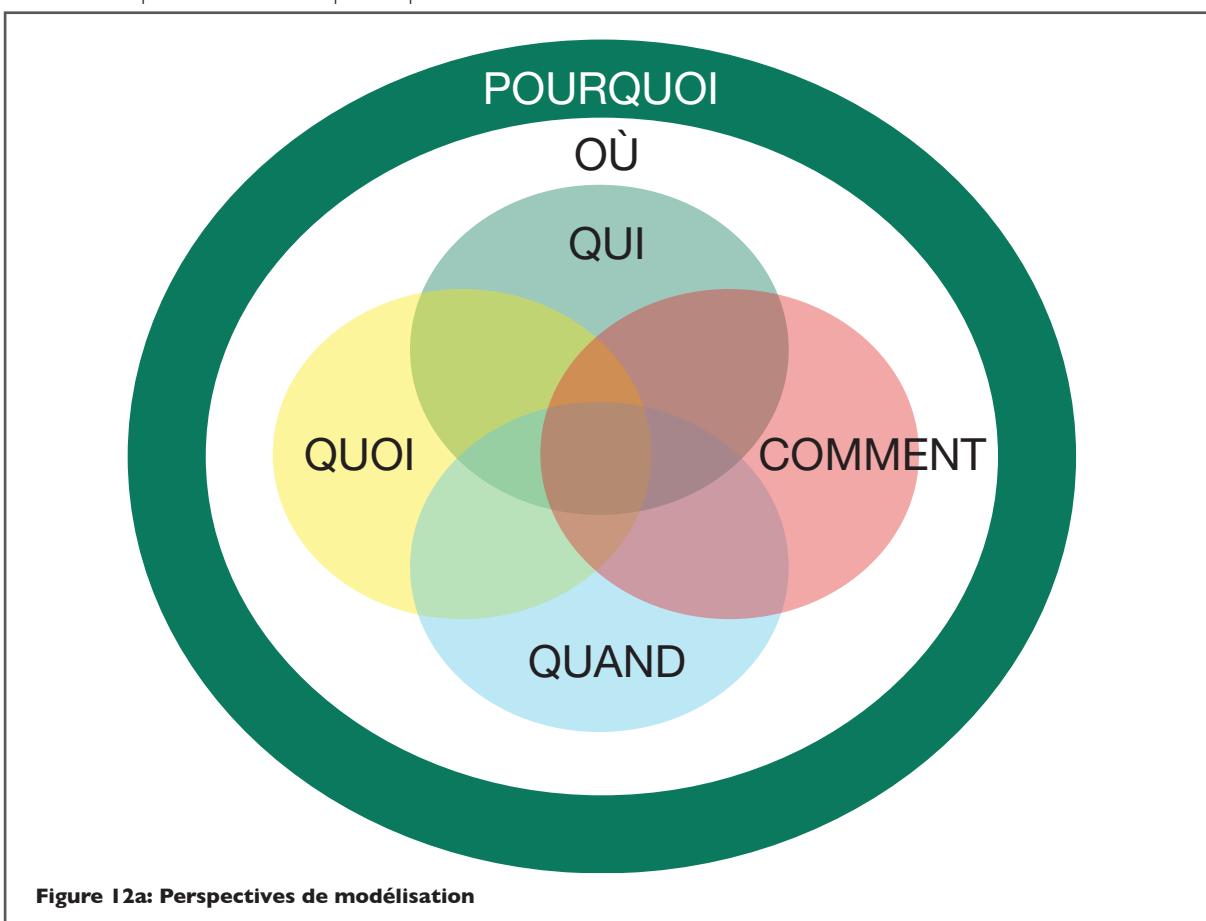


Figure I2a: Perspectives de modélisation

Le tableau ci-dessous illustre une interprétation de ces perspectives d'un point de vue informatique, mais il est aisé de le transposer à d'autres types de projet.

QUOI	Informations comprises dans le périmètre de la solution : données, relations et règles de gestion
COMMENT	Fonctions, caractéristiques et processus compris dans le périmètre de la solution
OÙ	Lieux dans lesquels l'entreprise opère, en lien avec le périmètre de la solution
QUI	Personnes : clients, utilisateurs, parties prenantes
QUAND	Événements métiers importants : délais et calendrier
POURQUOI	Stratégie et objectifs des métiers, en relation avec le projet

12.3 Développement itératif

12.3.1 Introduction

Le développement itératif est une pratique utilisée pour faire évoluer la solution (ou une partie de celle-ci) à partir d'un concept global en vue de parvenir à un sous-ensemble présentant une valeur ajoutée reconnue.

Chaque cycle du processus est censé perfectionner la partie de la solution en cours de développement dans une approche collaborative, impliquant généralement au moins deux membres de l'équipe de développement de la solution.

Chaque cycle doit :

- Être aussi court que possible, c'est-à-dire généralement limité à un ou deux jours, plusieurs cycles se succédant au cours d'une Timebox ;
- Ne pas être plus formel que nécessaire. Dans la plupart des cas, c'est un cycle informel composé de trois étapes :
 - Réflexion : examen de ce qui doit être fait ;
 - Action : exécution du travail envisagé ;
 - Conversation : passage en revue du résultat pour déterminer s'il répond au besoin et, dans la négative, identifier le travail restant à réaliser pour y parvenir.

Il convient de noter que le cycle commence et se termine par une conversation.

- Impliquer les membres appropriés de l'équipe de développement de la solution au vu des travaux à effectuer (au plus simple, un Développeur de solution et un Ambassadeur métier peuvent suffire, mais il peut être nécessaire de solliciter l'ensemble de l'équipe de développement de la solution, y compris plusieurs Conseillers métiers).

12.3.2 Planification du développement itératif

Pendant la phase Fondations, il est très important de convenir d'une stratégie de développement qui planifie la façon de décomposer en éléments livrés au rythme des Timeboxes une solution qui évolue constamment, problème parfois ardu à résoudre.

12.3.3 Contrôle du développement itératif

Chaque cycle de développement itératif a pour but d'aboutir à une modification incrémentale de la Solution en évolution qui la complète progressivement ou, plus vraisemblablement, qui complète l'une de ses fonctionnalités, jusqu'à ce qu'elle soit « terminée » (« Done »). Mais l'évaluation de cette modification incrémentale peut tout aussi bien révéler que la solution a évolué dans un sens qui n'est pas le bon. Dans de telles circonstances, il est important, dans la mesure du possible, de pouvoir revenir à la version précédemment convenue afin d'entreprendre un autre cycle fondé sur les leçons apprises et toute nouvelle constatation faite lors de l'évaluation. La gestion de la configuration de la solution est donc un facteur primordial.

12.3.4 Qualité du développement itératif

L'un des principes fondamentaux de DSDM stipule de *ne jamais compromettre la qualité*. Pour atteindre cet objectif, il convient de définir le niveau de qualité requis pour la solution dès les premières phases du cycle de vie. Pendant la phase de développement évolutif, l'activité de vérification continue garantit le maintien de ce niveau de qualité. Cette vérification peut être statique (évaluation) ou dynamique (test). Dans le cadre de DSDM, les évaluations et les tests sont au cœur de la pratique du développement itératif.

12.3.4.1 Évaluations

Le terme évaluation désigne aussi bien les passages en revue informels entre collègues que les évaluations très structurées et formelles impliquant des experts ou éventuellement des groupes de personnes. Le niveau de formalisme est souvent dicté par la nature du produit et les normes de l'entreprise ou réglementaires.

12.3.4.2 Tests

Trois grandes catégories de tests méritent d'être prises en compte lors de la vérification dynamique d'un produit à livrer :

- Les tests positifs vérifient qu'un élément livré réalise une fonction prévue. Par exemple, un article ajouté au panier sur un site web doit effectivement y apparaître.
- Les tests négatifs vérifient qu'un élément livré ne réalise pas de fonction imprévue. Par exemple, le fait d'insérer la mauvaise clé dans un cadenas ne devrait pas permettre de l'ouvrir.
- Les tests de sollicitation vérifient le comportement d'un élément livré face à des choses inhabituelles ou imprévues. Par exemple, ils permettent d'observer ce qui se passe en cas de surchauffe du moteur; puis de vérifier que le comportement du moteur est satisfaisant.

Ces catégories de tests (tests positifs, négatifs et de sollicitation) servent de base mais elles peuvent souvent être déclinées de multiples manières pour chaque critère d'acceptation. Chaque test se compose généralement des éléments suivants :

- Une date de début définie ;
- Un ensemble défini d'actions à réaliser ;
- Un résultat attendu.

12.3.4.3 Rôles et responsabilités relatifs à l'activité d'évaluation et de tests

Le Coordinateur technique du projet est responsable de la qualité générale de la solution d'un point de vue technique. Il lui incombe donc de « s'assurer que les besoins non fonctionnels sont raisonnables d'emblée et satisfais par la suite ». Il doit également s'assurer que des évaluations techniques appropriées sont menées et que les tests sont suffisamment complets et rigoureux pour inspirer confiance dans le fait que la solution créée satisfait aux exigences.

Le Testeur de solution est responsable de l'exécution de tous les types de tests, à l'exception des suivants :

- Tests d'acceptation métier : sous la responsabilité des Ambassadeurs métiers et des Conseillers métiers ;
- Test unitaire de la fonctionnalité : sous la responsabilité du Développeur de solution.

Dans une équipe travaillant en collaboration, le Testeur de solution apporte naturellement son soutien aux autres rôles chargés d'exécuter les tests par ses connaissances et son expertise en matière de tests.

12.4 Résumé

Les ateliers animés, la modélisation et le développement itératif sont des pratiques DSDM qui contribuent à garantir la livraison d'une solution optimale.

Les ateliers animés peuvent s'appliquer à d'autres domaines, du fait qu'ils sont utiles dans tout contexte où un groupe de personnes doit atteindre un objectif précis dans un délai serré. L'Animateur d'atelier, qui doit rester neutre, crée de la valeur par sa gestion de la dynamique du groupe. Il guide les participants à travers un processus de collaboration pour qu'ils réalisent leur objectif.

La modélisation est une pratique qui utilise des représentations visuelles d'un problème ou d'une solution pour améliorer la communication. Pour obtenir un modèle cohérent d'un problème ou d'une solution, il est recommandé de l'envisager par la méthode du questionnement (« quoi », « où », « quand », « comment », « qui » et « pourquoi ») et l'analyse des relations entre ces questions.

Le développement itératif est une pratique utilisée pour faire évoluer la solution (ou une partie de celle-ci) à partir d'un concept global en vue de parvenir à un sous-ensemble présentant une valeur ajoutée reconnue. L'itération suit le cycle informel suivant : *réflexion* (examiner ce qui doit être réalisé), *action* (faire évoluer la solution) et *conversation* (déterminer si la solution convient ou si une nouvelle itération est requise). Les activités d'évaluation et de tests font partie intégrante du processus de développement itératif et garantissent que la qualité n'est jamais compromise.

Deuxième section

Perspective du Chef de projet Agile : une vision approfondie

13. Application pratique des principes DSDM

13.1 Introduction

Le chapitre 4 de ce manuel décrit les grandes lignes des principes DSDM. Pour réussir un projet DSDM, les principales responsabilités du Chef de projet sont de s'assurer que chacun comprend et applique les principes au quotidien. Le présent chapitre aborde ces principes plus en détail et fournit des conseils pratiques sur les actions à mener par le Chef de projet pour encourager leur adoption.

Les huit principes soutiennent la philosophie DSDM selon laquelle

« une plus grande valeur ajoutée apparaît lorsque les projets suivent des objectifs précis, sont jalonnés de livraisons fréquentes et impliquent la collaboration de personnes motivées et autonomes ».

Le non-respect d'un seul de ces principes fragilise la philosophie DSDM et risque de compromettre le résultat du projet. Si une équipe ne suit pas l'ensemble de ces principes, elle ne bénéficiera pas pleinement de l'approche DSDM. C'est l'application collective des principes DSDM qui donne corps à cette philosophie.

Les huit principes sont les suivants :

- | | | | |
|---|---|---|--------------------------------------|
|  | 1. Se focaliser sur les besoins de l'entreprise |  | 2. Livrer dans les délais |
|  | 3. Collaborer |  | 4. Ne jamais compromettre la qualité |
|  | 5. Construire par incrémentums sur des fondations solides |  | 6. Développer itérativement |
|  | 7. Communiquer de façon claire et continue |  | 8. Démontrer la maîtrise |

13.2 Premier principe : Se focaliser sur les besoins de l'entreprise



Toute décision prise pendant un projet doit être envisagée à la lumière de l'objectif primordial du projet, afin de livrer ce dont l'entreprise a besoin au moment opportun.

En pratique, le Chef de projet est chargé des tâches suivantes :

- S'assurer que les membres de l'équipe de projet comprennent les véritables priorités métiers et les respectent en appliquant constamment la pratique de classification MoSCoW aux exigences et aux produits livrés ;
 - Pendant la phase Foundations, le Chef de projet doit principalement garantir la bonne utilisation de la pratique MoSCoW, puisque c'est à ce stade que sont classifiées les exigences dans la Liste des exigences priorisées.
 - Après la phase Foundations, il incombe au Chef de projet, à mesure que les exigences changent et que la solution évolue, de s'assurer que la redéfinition continue des priorités, nécessaire pour aboutir à une solution adéquate, soit efficace et conforme aux règles MoSCoW.
 - Lors de la réunion de lancement de chaque Timebox, le Chef de projet doit obtenir l'accord de chacun quant aux priorités MoSCoW relatives aux exigences à traiter, aux produits à livrer et aux critères d'acceptation à satisfaire à la fin de la Timebox. Ces priorités doivent être orientées métiers, mais d'autres considérations de planification, telles que la gestion des dépendances, peuvent entrer en ligne de compte.

- Établir un Business case valide ;
 - Un Business case bien conçu dynamise le projet car il confère un caractère urgent à la livraison et favorise la focalisation des membres de l'équipe sur les métiers.
 - Il ne revient pas au Chef de projet de définir ou de documenter le Business case ; c'est avant tout la tâche du Visionnaire métier, secondé par le Business analyst. Le Chef de projet doit simplement garantir que les travaux pertinents nécessaires pour générer le Business case sont dûment effectués.
- Veiller au sponsoring et à l'engagement continu du métier ;
 - Le Chef de projet doit toujours garder à l'esprit que le propriétaire ultime du projet est le Sponsor. Il est donc vital d'informer le Sponsor opportunément et précisément sur l'état d'avancement et de garantir son engagement actif dans les décisions de haut niveau et la résolution de problèmes, si nécessaire.
 - Timebox après Timebox, le Chef de projet doit s'assurer que le Visionnaire métier s'implique dans l'activité d'évaluation nécessaire pour que la solution évolue selon la vision métier établie dans le Business case.
 - Au quotidien, le Chef de projet doit garantir que les Ambassadeurs métiers et les Conseillers métiers prennent une part active dans le pilotage de l'évolution de la solution afin de répondre aux besoins des métiers.
- Garantir la livraison du Sous-ensemble minimum utilisable (MUST, Minimum Usable Subset).
 - Dans la pratique, il s'agit essentiellement d'appliquer correctement les règles MoSCoW afin de se laisser suffisamment de latitude (dans les exigences Should Have et Could Have) pour que les exigences Must Have soient satisfaites.
 - Une autre responsabilité clé du Chef de projet consiste à veiller à ce que les ressources nécessaires pour faire évoluer la solution soient disponibles et se consacrent aux travaux de développement de la solution.

13.3 Deuxième principe : Livrer dans les délais



Il est extrêmement souhaitable de parvenir à livrer une solution dans les délais. Il s'agit d'ailleurs bien souvent du facteur de succès le plus important. Une livraison en retard peut mettre en danger la justification même du projet, surtout lorsque des opportunités commerciales ou des délais légaux sont en jeu. Même pour des projets sans date de fin déterminée, la livraison dans les délais de produits intermédiaires ou contribuant à ajouter de la valeur demeure le meilleur moyen de démontrer que l'évolution de la solution est sous contrôle.

En pratique, le Chef de projet est chargé des tâches suivantes :

- Décomposer le travail en Timeboxes ;
 - L'une des principales responsabilités du Chef de projet réside dans la création d'un Plan de livraison réaliste à la fin de la phase Foundations. Ce plan doit clairement décrire la planification des Incréments du projet et, pour le premier Incrément ou l'Incrément imminent, il doit indiquer les ressources concernées et les priorités des différentes Timeboxes.
 - Lors de la réunion de lancement de chaque Timebox, le Chef de projet doit s'assurer que chaque membre de l'équipe de développement de la solution comprend et s'engage à livrer, dans les délais, un élément incrémental de la solution qui reflète précisément les priorités du client.
- Se concentrer sur les priorités du client ;
 - Au lancement de chaque Timebox, le Chef de projet doit s'assurer que le travail à faire et la solution à livrer sont focalisés sur les besoins/exigences métiers. Il ne donne pas d'orientation et ne définit pas les priorités (ce sont les rôles métiers qui en sont chargés). Il doit uniquement garantir qu'elles sont définies correctement et consenties par tous à la fin de la réunion de lancement.
- Respecter les délais, en toute circonstance ;
 - Le Chef de projet doit constamment souligner l'importance de livrer dans les délais, étant donné que ce paramètre ne doit en aucun cas échapper au contrôle au niveau de la Timebox. L'avancement est évalué non pas en fonction de la durée requise pour livrer un élément convenu, mais d'après les éléments livrés dans le temps imparti. Cette notion de maîtrise de la durée est fondamentale dans tout projet DSDM : chaque Timebox doit se terminer dans les délais, toujours et sans exception.
- Instaurer un climat de confiance par des livraisons prévisibles ;
 - Avec le temps, tout le monde s'habitue au fait que les Timeboxes se terminent toujours à temps et que la variable est ce qui est réellement livré à la fin de la Timebox.

- Le fait de démontrer l'avancement continu par la livraison d'un élément incrémental de la solution à la fin de chaque Timebox (même s'il n'inclut pas toutes les caractéristiques requises) contribue à renforcer la confiance vis-à-vis de l'équipe. Le Chef de projet doit sans relâche répéter ce message à l'équipe de développement de la solution jusqu'à ce qu'elle l'intègre par défaut dans son mode de travail.
- L'association d'horaires de travail raisonnables et du respect des priorités MoSCoW au niveau de la Timebox permet de valider les estimations et d'établir la rapidité de l'avancement afin de prévoir ce qu'il sera possible d'inclure dans l'élément incrémental de la solution livré à la phase Déploiement. Il est absolument vital que le Chef de projet impose un rythme tenable sur la durée. Pousser une équipe à travailler plus de huit heures par jour, ou l'autoriser à le faire, entraîne une baisse de productivité et des prévisions moins fiables, étant donné que la fatigue, voire l'épuisement professionnel, produisent des effets néfastes sur l'équipe. Pour les mêmes raisons, le Chef de projet doit également s'assurer que l'équipe ne se surmène pas sur une période trop longue.

13.4 Troisième principe : Collaborer



Les équipes travaillant dans un esprit de coopération active et d'engagement sont toujours plus performantes que les groupes d'individus qui ne misent pas sur la collaboration. Or non seulement la collaboration favorise une meilleure compréhension, mais elle permet également d'avancer plus rapidement et de partager les responsabilités. Ainsi, en termes de performance collective, l'équipe est à même de dépasser la somme des performances individuelles de ses membres.

En pratique, le Chef de projet est chargé des tâches suivantes :

- Solliciter les parties prenantes concernées au bon moment tout au long du projet ;
 - Au cours des phases Faisabilité et Fondations, le Chef de projet doit s'assurer que les rôles de niveau projet (Sponsor; Visionnaire métier; Coordinateur technique) et, le cas échéant, le Business analyst et des Conseillers métiers et techniques, prennent une part active au façonnage du projet.
 - Pendant la phase Développement évolutif, le Chef de projet doit garantir que toutes les ressources qui ont été affectées au projet soient toujours suffisamment impliquées pour remplir correctement leur rôle.
 - À tout moment, le Chef de projet doit veiller à ce que toutes les parties prenantes soient tenues informées du statut du projet et que les éventuelles ressources spécialisées soient sollicitées au moment opportun pour apporter leur aide au projet.
- Encourager l'implication proactive des représentants du client ;
 - L'engagement proactif du client dans un projet DSDM est indispensable à son succès. Le Chef de projet doit s'assurer que les bonnes personnes sont impliquées au bon moment et à bon escient. À cet effet, il effectue un suivi permanent et intervient, si nécessaire, pour solliciter leur implication.
 - Le cas échéant, le Chef de projet doit coacher l'équipe pour qu'elle adopte le comportement collaboratif préconisé par DSDM.
- Garantir que tous les membres de l'équipe sont habilités à prendre des décisions pour le compte des personnes qu'ils représentent ;
 - Le Chef de projet doit veiller à ce qu'il existe un cadre d'action approprié, dans lequel le Visionnaire métier donne toute latitude aux Ambassadeurs et Conseillers métiers pour façonnez les détails de la solution et où le Coordinateur technique autorise les Développeurs et Testeurs de solution à construire la solution selon le degré de qualité convenu.
 - Si le concept d'autonomie n'est pas respecté, le Chef de projet doit être prêt à intervenir soit pour s'assurer que les bonnes personnes sont impliquées au bon niveau, soit pour recadrer les parties prenantes afin de garantir l'usage des bons modèles de comportement, à la fois au niveau du projet et de l'équipe de développement de la solution.
- Construire une équipe soudée ;
 - Il est important que le Chef de projet valorise le succès ou l'échec de l'ensemble de l'équipe plutôt que les performances individuelles.
 - Toutefois, si la dynamique de l'équipe est perturbée par les mauvaises performances ou le comportement inadéquat d'une personne, le Chef de projet doit intervenir, voire écarter cette personne de l'équipe si cette mesure s'avère nécessaire pour rétablir un climat serein au sein de l'équipe.

13.5 Quatrième principe : Ne jamais compromettre la qualité



Dans le cadre de DSDM, le niveau de qualité à livrer doit être défini dès le début du projet. Toutes les tâches doivent viser à atteindre ce niveau de qualité, ni plus ni moins. Toute solution doit être de qualité suffisante. Autrement dit, si le client accepte que les caractéristiques du « sous-ensemble minimum utilisable » (Minimum Usable Sub-set) répondent aux critères d'acceptation convenus, la solution doit être de qualité « juste suffisante » pour être exploitée de manière efficace.

En pratique, le Chef de projet est chargé des tâches suivantes :

- Convenir d'emblée du niveau de qualité, avant le début du développement ;
 - À cet effet, il convient de garantir que :
 - La maintenabilité est prise en compte dès les premiers stades du projet ;
 - L'Approche de développement est établie pendant la phase Fondations (le Coordinateur technique en est responsable mais c'est au Chef de projet de veiller à sa mise en œuvre) ;
 - Les critères d'acceptation sont correctement définis pour toutes les exigences dans la Liste des exigences priorisées (le Business analyst en est responsable mais c'est au Chef de projet de veiller à leur application).
- S'assurer que la qualité ne devient pas une variable ;
 - Timebox après Timebox, le Chef de projet doit :
 - Garantir que l'équipe accorde la priorité à la qualité des exigences de plus haut niveau (en s'assurant qu'elles sont développées conformément à la norme convenue et qu'elles respectent les critères d'acceptation requis) et qu'elle ne commence pas par développer des exigences moins prioritaires ;
 - S'assurer que le Coordinateur technique est impliqué dans les évaluations de Timebox appropriées à mesure que le développement progresse.
- Effectuer des tests en amont, de façon continue et au niveau approprié ;
 - Ce sont principalement le Coordinateur technique et le Testeur de solution qui en sont chargés mais le Chef de projet doit veiller à ce que :
 - L'Approche de développement intègre les tests au développement dans la mesure du possible. Le cas échéant, une stratégie de tests doit être incluse dans l'Approche de développement à la fin de la phase Fondations ;
 - Les produits livrés à la fin de chaque Timebox soient évalués et testés conformément aux dispositions de l'Approche de développement et aux critères d'acceptation définis lors du lancement de la Timebox.
- Concevoir et documenter de manière appropriée ;
 - Dans l'univers Agile, il existe une idée reçue selon laquelle toutes les tâches de l'équipe doivent être intégrées dans des User stories. Ce n'est absolument pas le cas dans un projet DSDM où les activités d'analyse et de conception globales menées pendant la phase Fondations sont destinées à façonner la solution et l'Approche du développement.
 - Si nécessaire, cette conception globale de la solution (du point de vue métier et technique) doit être documentée dans la Définition de l'architecture de la solution (SAD, Solution Architecture Definition). Le Chef de projet n'est pas responsable de l'élaboration de la SAD mais il doit, dans la mesure du possible, garantir que la conception de la solution :
 - Demeure au niveau global pendant la phase Fondations ;
 - Soit conçue en tant que fil conducteur pour le développement et, en tant que tel, soit comprise et acceptée par l'équipe de développement de la solution ;
 - N'entrave pas inutilement le développement itératif et l'émergence des détails.

13.6 Cinquième principe : Construire par incrément sur des fondations solides



Ce qui différencie principalement DSDM des autres approches Agiles est le concept consistant à établir des bases fermes pour le projet avant de s'engager dans le développement. DSDM préconise de commencer par bien comprendre le périmètre du problème à résoudre et la solution proposée, sans toutefois s'attarder sur les détails, partant du constat qu'une analyse trop pointue des exigences paralyserait le projet.

Une fois les fondations du développement solidement établies, DSDM recommande de livrer la solution par incrément afin d'apporter de réels bénéfices au client aussi tôt que possible. La livraison incrémentale renforce la confiance des parties prenantes, offrant une source de « retours d'expérience » exploitable pour les Timeboxes ultérieures et pouvant conduire à la génération précoce de bénéfices.

En pratique, le Chef de projet est chargé des tâches suivantes :

- Veiller à ce que l'équipe effectue une analyse appropriée et démarre la conception suffisamment en amont pour disposer de bases solides sur lesquelles reposeront les travaux ultérieurs ;
- Réévaluer les priorités de façon formelle et réévaluer la viabilité du projet de façon informelle à la livraison de chaque incrément.

Les conseils fournis pour les principes énoncés plus haut facilitent le déroulement de ces tâches.

13.7 Sixième principe : Développer itérativement



DSDM allie développement itératif, démonstrations fréquentes et revue complète pour encourager les retours d'expérience au bon moment. L'acceptation du changement dans le cadre de ce processus évolutif permet à l'équipe de converger vers une solution métier optimale. Si le concept d'itération est au cœur de tout développement suivant l'approche DSDM, c'est qu'il est très rare d'atteindre d'emblée la perfection et qu'il est important de prendre conscience que les projets s'exécutent dans un monde en pleine évolution.

En pratique, le Chef de projet est chargé des tâches suivantes :

- Intégrer les retours d'expérience des métiers lors de chaque itération ;
 - À cet effet, le Chef de projet doit s'assurer que l'implication des Ambassadeurs et Conseillers métiers est suffisante au niveau de la Timebox.
- Faire accepter l'idée que les détails n'émergent pas trop tôt ;
 - Le Chef de projet doit veiller à ce que la phase Fondations du projet ne devienne pas une phase d'analyse et de conception détaillée.
 - Les travaux de la phase Fondations doivent façonner le projet et servir de cadre d'orientation tenant compte des contraintes ; ils ne doivent pas aller dans le détail ni être normatifs.
 - Si nécessaire, le Chef de projet doit rassurer l'équipe et les parties prenantes du projet sur le fait que l'émergence ultérieure des détails est prévue et souhaitable afin de réduire le risque de développer une solution inappropriée.
- Faire en sorte que l'équipe accepte le changement, sans lequel la solution ne peut pas évoluer.
 - Ici encore, le Chef de projet doit, si nécessaire, rassurer l'équipe et les parties prenantes du projet sur le fait que le changement est à la fois inévitable et, dans un projet DSDM, considéré comme positif. Si chacun accepte le changement, le risque de développer une solution inadéquate est atténué.
 - Le Chef de projet doit également s'assurer que l'équipe continue à faire avancer le projet. C'est pourquoi il est crucial que les modifications demandées soient bien prises en compte et que toute tâche supplémentaire associée au changement entraîne en contrepartie l'abandon d'une tâche moins importante. Dans le cadre de modifications majeures (c'est-à-dire la modification des exigences de haut niveau référencées dans la liste des exigences priorisées à la fin de la phase Fondations), un contrôle formel de ces modifications peut s'imposer. Le Visionnaire métier doit alors les approuver et prendre acte des compromis nécessaires en contrepartie.

13.8 Septième principe : Communiquer de façon claire et continue



Le manque de communication est souvent cité comme étant la principale cause de l'échec des projets. Les pratiques DSDM sont spécialement conçues pour améliorer l'efficacité de la communication entre les personnes et entre les équipes.

En pratique, le Chef de projet doit s'assurer que les membres de l'équipe respectent les règles suivantes :

- Utiliser correctement les pratiques DSDM telles que les ateliers, la modélisation et les caractéristiques du processus DSDM comme le Timeboxing et les réunions quotidiennes associées (« Daily stand-ups ») pour communiquer entre eux ;
- Donner à toute personne intéressée la possibilité de se tenir informée de l'avancement du projet en rendant visibles les activités et les produits livrés liés aux pratiques DSDM ;
- Limiter la documentation à l'essentiel et la mettre à disposition en temps opportun pour garantir qu'elle n'est créée que si elle ajoute de la valeur au développement ou de l'aide à la solution ;
- Répondre aux attentes des parties prenantes à tous les niveaux et tout au long du projet, l'idéal étant de les impliquer dans le processus DSDM (en les invitant, par exemple, aux démonstrations en fin de Timebox) plutôt que de créer un flux parallèle de rapports d'avancement écrits ;
- S'efforcer de toujours communiquer en toute honnêteté et transparence, au sein de l'équipe de projet et à l'extérieur.

13.9 Huitième principe : Démontrer la maîtrise



Il est essentiel de maîtriser à tout moment le projet et la solution en cours de construction. De plus, il faut pouvoir prouver que ceci est fait de manière efficace. Les plans de haut niveau, les conceptions générales et les normes forment la trame de ce qui doit être réalisé, de la manière de le faire, des délais impartis, etc. La démonstration de la maîtrise consiste à communiquer honnêtement et ouvertement sur l'adéquation entre ces éléments fondamentaux et la réalité du développement de la solution et à expliquer clairement comment l'équipe de projet adapte ses activités (y compris, éventuellement, les plans, conceptions et normes) pour répondre au mieux aux besoins des métiers.

En pratique, le Chef de projet est chargé des tâches suivantes :

- Rendre les plans et l'avancement visibles par tous ;
 - Le Plan de livraison doit être présenté sous une forme compréhensible par tous ; il doit être à jour et réaliste, d'après la perception du travail réalisé Timebox après Timebox.
 - Les Plans de Timebox, si possible sous forme de tableau d'affichage (ou l'équivalent basé sur un outil), doivent être visibles par toute personne concernée par le projet. L'équipe de développement de la solution doit mettre à jour le tableau d'affichage au moins une fois par jour (lors de la réunion quotidienne) puisqu'il s'agit de son plan de travail.
- Mesurer l'avancement en fonction des produits livrés plutôt que des activités terminées ;
 - La valeur ne peut être créée que par l'utilisation de la solution que le projet vise à construire. Un élément « presque terminé » présente en réalité moins de valeur qu'un élément non commencé (car il existe sous une forme quelconque et ajoute de la complexité à la solution tout en augmentant les coûts de maintenance). La seule mesure pertinente de l'avancement est donc la livraison d'éléments incrémentaux de la solution qui démontrent concrètement cette valeur.
 - Le Chef de projet doit activement encourager l'équipe de développement de la solution à concentrer ses efforts sur l'achèvement des fonctionnalités prioritaires avant de travailler sur les caractéristiques moins importantes afin de minimiser le temps perdu à développer des fonctions qui ne seront peut-être jamais terminées, notamment si les exigences moins prioritaires paraissent plus intéressantes à développer.

- Effectuer le suivi et rédiger les rapports selon un niveau de formalisme approprié afin que les rôles de niveau projet puissent évaluer en continu la viabilité du projet.
 - Comme décrit plus haut, si le meilleur moyen de suivre l'état d'avancement consiste à livrer des produits, le meilleur moyen de tenir les parties prenantes informées est de les impliquer dans le processus de développement. Le Chef de projet doit encourager les parties prenantes à s'impliquer dans les démonstrations de fin de Timebox plutôt que rédiger des rapports d'avancement qui, bien souvent, ne sont pas lus et, s'ils le sont, tendent à manquer de détails pertinents pour les personnes concernées.



Principes – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Rendre les principes visibles par tous afin que chacun comprenne leur importance
- Encourager tous les membres de l'équipe à signaler tout manquement à ces principes
- S'attacher à corriger les comportements qui mettent le projet en danger (liés au non-respect de l'un ou de plusieurs principes)
- Veiller à ce que l'exercice du contrôle ne soit pas perçu comme « une question ne concernant que le Chef de projet »
- Envisager d'organiser un bref atelier au début du projet pour convenir avec l'équipe du moyen d'appliquer chacun des principes
- Envisager d'inclure une évaluation du respect des principes pendant chaque évaluation d'Incrément afin de pouvoir adapter les comportements dans l'Incrément suivant, si nécessaire

14. Rôles et responsabilités

Point de vue du Chef de projet Agile

Les rôles DSDM ont été présentés au chapitre 7. Le présent chapitre offre des conseils plus spécifiques sur chacun des rôles. Il décrit notamment les responsabilités associées à chacun d'eux. Dans un souci d'exhaustivité, les informations résumées du chapitre 7 sont répétées dans ce chapitre.

14.1 Introduction

Travailler ensemble de façon efficace constitue la base de la réussite de tout projet. Partant de ce constat, les rôles et les responsabilités sont clairement définis pour chacun des membres d'un projet DSDM. Ils représentent les intérêts du client ou des métiers, les intérêts techniques/de la solution, les intérêts liés au management et le soutien du processus. Toute personne impliquée dans un projet DSDM collabore très étroitement avec les autres afin d'éliminer toute barrière de communication potentielle.

Les meilleures solutions émergent d'équipes organisées de manière autonome et habilitées à prendre des décisions. Cependant, ces équipes et les membres qui les composent doivent endosser l'entièvre responsabilité de leurs actions, dans les limites qui ont été convenues. Parallèlement, il est important que chacun :

- Respecte les connaissances, l'expérience, les compétences et les opinions des autres ;
- Assume l'entièvre responsabilité de son travail et de son impact sur les autres membres de l'équipe ;
- Ose remettre en question le mode de travail afin d'améliorer la collaboration de l'équipe et les processus de travail.

14.2 Explication du modèle d'équipe DSDM

14.2.1 Codes couleurs des rôles représentant les domaines d'intérêt

Les codes couleurs figurant dans le schéma du modèle d'équipe DSDM sont les suivants :

- **Orange** - Intérêts du client ou des métiers, rôles représentant la perspective du client ou des métiers
 - Rôles généralement attribués aux personnes issues des métiers, par exemple : l'Ambassadeur métier qui donne des instructions au jour le jour ou le Visionnaire métier qui fournit une direction générale et une vision axée sur l'avenir ;
- **Vert** - Intérêts techniques/solution, rôles représentant la perspective solution/technique
 - Rôles joués par des personnes contribuant au développement technique de la solution, par exemple : les Développeurs de solution qui créent la solution ou le Coordinateur technique qui assure le pilotage et le leadership du point de vue technique ;
- **Bleu** - Intérêts liés au management, rôles représentant la perspective du management/leadership
 - Rôles facilitant les aspects de management/leadership du projet, par exemple : le Chef de projet et le Chef d'équipe qui assurent le suivi du processus DSDM et qui gèrent/pilotent le projet DSDM (d'après les caractéristiques de leadership Agile) ;
- **Gris** - Intérêts liés au processus, rôles de soutien du processus
 - Rôles facilitant les aspects liés au processus du projet, par exemple : l'Animateur d'atelier qui gère le processus d'atelier ou le Coach DSDM qui incorpore au projet le cadre DSDM ;
- **Combinaison de deux couleurs** - Rôle qui couvre deux domaines d'intérêt distincts, par exemple : le Business analyst, qui couvre à la fois les intérêts métiers et les intérêts techniques/solution.

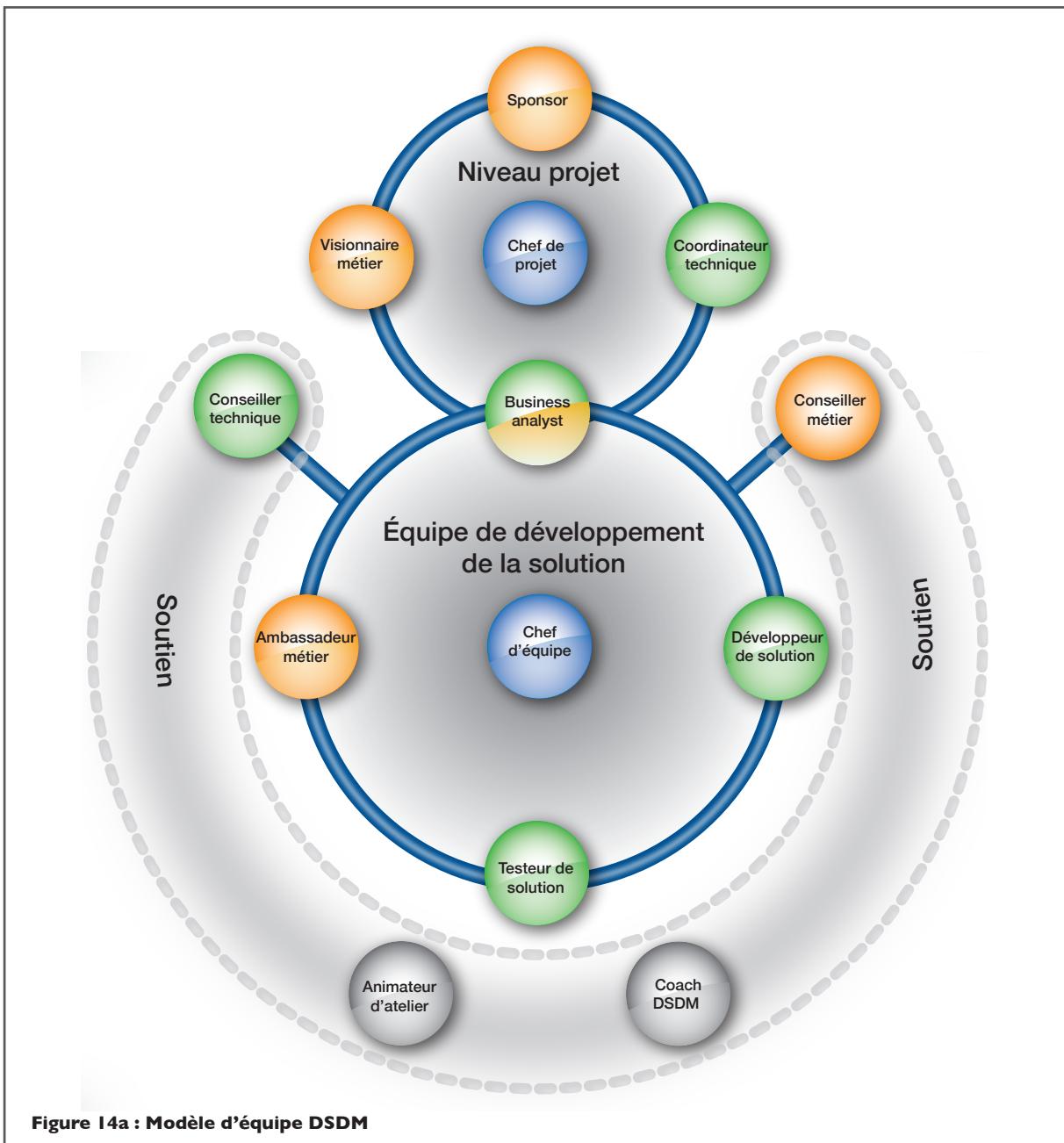


Figure 14a : Modèle d'équipe DSDM

14.2.2 Catégories de rôles

14.2.2.1 Rôles de niveau projet

Les rôles de niveau projet (Sponsor, Visionnaire métier, Coordinateur technique, Chef de projet et Business analyst) correspondent aux directeurs, responsables et coordinateurs qui interviennent, si nécessaire, sur les travaux réalisés autour du projet. Ils font partie de la direction du projet ou du comité de pilotage et sont collectivement responsables du pilotage du projet. Ils sont également responsables de la gouvernance du projet et font le lien avec les autorités de gouvernance extérieures au projet. Le Sponsor fournit la direction stratégique globale et maîtrise le financement/budget du projet. Le Visionnaire métier et le Coordinateur technique détiennent respectivement les visions métier et technique du projet. Le Chef de projet garantit que les fonds du projet sont utilisés en toute efficacité pour construire la solution prévue dans le respect du calendrier convenu.

Le Business analyst est volontairement positionné à la fois au niveau du projet et au sein de l'équipe de développement de la solution. Il peut ainsi aider le client à formuler le Business case tout en participant à la définition de ses exigences pendant les phases Faisabilité et Fondations, parfois avant même que l'équipe de développement de la solution ne soit désignée.

Ce rôle continue à soutenir l'équipe de développement de la solution parallèlement aux rôles de niveau projet à mesure que les exigences plus détaillées émergent.

Tous les rôles de niveau projet doivent adopter un style de leadership favorisant la collaboration et l'autonomie, afin que les équipes Agiles apprennent au fil de l'eau et mènent une réflexion visant à adapter et améliorer le processus. Ils doivent donner à l'équipe de développement de la solution toute latitude pour mener ses tâches à bien et parvenir à un résultat par ses propres moyens, dans les limites d'un cadre d'actions bien défini.

Les rôles de niveau projet :

- Construisent des projets en s'entourant de personnes motivées ;
- Font confiance aux équipes, ayant la certitude que chacun des membres s'acquitte au mieux de ses tâches ;
- Offrent aux équipes l'environnement et le soutien dont elles ont besoin.

14.2.2.2 Rôles de l'équipe de développement de la solution

Au sein de l'équipe de développement de la solution, les rôles sont les suivants : Ambassadeur métier, Développeur de solution, Testeur de solution, Business analyst et Chef d'équipe. Ces rôles forment la « salle des machines » du projet. Ils façonnent et construisent la solution et sont collectivement responsables de son développement jour après jour. Ils s'assurent également qu'elle satisfait aux exigences des métiers. Un projet peut comporter une ou plusieurs équipes de développement de la solution. Dans ce dernier cas, chaque équipe comprend tous les rôles de développement de la solution et couvre toutes leurs responsabilités.

Il est souhaitable que les équipes de développement de la solution restent les mêmes tout au long du projet. Dans la pire des hypothèses, chaque équipe de développement de la solution doit à minima être identique pendant un Incrément de projet. Chaque membre de l'équipe de développement de la solution est une personne autonome qui porte l'entièvre responsabilité de son domaine de responsabilité et qui représente les intérêts de ses collègues.

14.2.2.3 Rôles de soutien

Les rôles de soutien (Conseillers métiers, Conseillers techniques, Animateurs d'atelier et Coach DSDM) fournissent ponctuellement assistance et conseils sur le projet tout au long de son cycle de vie. Les rôles de conseil peuvent être assumés par un ou plusieurs experts, selon les cas. Il ne s'agit pas des décideurs autonomes, dont la responsabilité revient aux rôles de l'équipe de développement de la solution, mais de rôles qui conseillent l'équipe de développement de la solution dans des domaines nécessitant une expertise particulière (par exemple : questions légales et de conformité, connaissances techniques, règles de l'entreprise et réglementations). Ces rôles de soutien s'impliquent dans le projet en cas de besoin. Par exemple, un Conseiller métier ou technique participe activement à la phase Fondations, puis est sollicité ponctuellement pour les Timeboxes exigeant son expertise afin d'élaborer correctement la Solution en évolution.

14.2.3 Degrés d'implication

Tous les rôles DSDM doivent être impliqués dans le projet de façon appropriée pour assumer pleinement les responsabilités qui sont les leurs. Les rôles de niveau projet doivent être suffisamment impliqués pour garantir que le travail en cours sur le projet reste aligné sur les besoins du client, génère une solution conforme au niveau de qualité convenu et demeure viable en termes de Business case. C'est pourquoi les rôles de niveau projet doivent s'engager dans les évaluations de haut niveau et aux sessions de planification, voire lors de sessions plus détaillées lorsque leur avis est requis pour des questions clés et des décisions stratégiques. En général, la contribution de ces rôles n'est pas utile ni attendue au quotidien, mais plutôt au début et à la fin des Timeboxes et, éventuellement, lors des points d'évaluation clés organisés pendant les Timeboxes. En revanche, tous les rôles de l'équipe de développement de la solution doivent participer activement au projet au jour le jour, au niveau de détail le plus fin ; il leur appartient de façonner, construire, évaluer et tester l'élément incrémental de la solution livré à la fin de chaque Timebox. Tous ces rôles doivent assister à la réunion quotidienne debout (« Daily stand-up ») afin de garantir une perception commune de l'avancement du projet et des éventuels problèmes rencontrés, puis de convenir, en tant qu'équipe autonome, de plans détaillés et d'actions à mener pour tenir les engagements de livraison. La communication et la collaboration doivent être continues, ouvertes et franches au quotidien ; ce sont des conditions indispensables pour progresser efficacement, la transparence sur l'état d'avancement et le travail effectué étant cruciaux pour démontrer la maîtrise du projet. Si les rôles de niveau projet s'engagent à un niveau de détail plus fin, il est important qu'ils adoptent une posture d'observateurs et de leaders assumant la responsabilité des problèmes, et non pas de managers de l'équipe ou des travaux entrepris.

14.2.4 Affectation des rôles

Un rôle DSDM n'est pas nécessairement réservé à une personne. Une personne peut endosser un ou plusieurs rôles. Inversement, un rôle peut être partagé par deux personnes ou plus. Toutefois, lorsqu'un rôle est partagé, il est essentiel que les personnes communiquent entre elles et travaillent en étroite collaboration.

Exemple :

Dans un projet informatique d'envergure, les responsabilités du Coordinateur technique peuvent être affectées à plusieurs personnes, par exemple : le concepteur/architecte système, l'administrateur réseaux, le gestionnaire de l'infrastructure, etc.

Dans le cadre d'un projet de promotion de l'image de marque, les responsabilités du Développeur de solution peuvent être réparties entre deux Développeurs de solution, l'un se chargeant de la conception du logo, l'autre des messages marketing clés.

Inversement, pour des projets de plus petite taille, une personne endosse souvent plusieurs rôles.

Exemple :

Une personne peut assumer les responsabilités à la fois de Chef de projet et de Chef d'équipe. Cependant, certains rôles sont généralement affectés à une seule personne, quelle que soit la taille du projet. Par exemple, tout projet ne devrait comporter qu'un seul Visionnaire métier (plutôt qu'un groupe de visionnaires) et un seul Sponsor. Mais il arrive souvent qu'une personne remplisse à la fois le rôle de Sponsor et celui de Visionnaire métier.

Les contraintes géographiques ou liées à la disponibilité du personnel peuvent nuire à la création d'une équipe de projet idéale, mais il est vivement recommandé d'attribuer l'ensemble des rôles et de s'assurer que les responsabilités de chacun sont bien comprises et acceptées. La définition des rôles peut servir de base à la partie « moyens humains nécessaires pour le projet » du Cadre de référence du projet.

14.3 Rôle du Chef de projet

En plus de son rôle de leadership Agile global auprès de l'équipe de développement de la solution, le Chef de projet est chargé de gérer l'environnement de travail dans lequel évolue la solution. Il coordonne également tous les aspects généraux de la gestion du projet mais, conformément au concept DSDM d'autonomie, il doit laisser toute latitude à l'équipe de développement de la solution pour la planification détaillée de la livraison du ou des produits. Pour gérer une équipe autonome, le Chef de projet doit se positionner comme un facilitateur et éviter toute approche traditionnelle de type « commander/vérifier ».

Bien que le rôle du Chef de projet consiste essentiellement à livrer le projet, la désignation de la personne appropriée pour le rôle dépend des compétences et connaissances requises, ainsi que du projet lui-même ; le Chef de projet peut être issu de la sphère métier ou du domaine technique/solution. Pour certains projets, en particulier les projets contractuels formels livrés par des fournisseurs externes, deux Chefs de projet peuvent être nommés, l'un côté métier (le client), l'autre côté technique/solution (le fournisseur).

Généralement, le Chef de projet endosse la responsabilité du projet de bout en bout. Celle-ci doit inclure les aspects aussi bien métiers que techniques de livraison du projet, de la phase Fondations (voire Faisabilité) à la phase Déploiement.

14.3.1 Responsabilités

- Communiquer efficacement et en temps opportun avec les autorités de gouvernance des projets (Sponsor, direction de projet, comité de pilotage, etc.) et les parties prenantes non impliquées activement dans le projet et leur fournir des informations suivant la fréquence et le formalisme convenus et appropriés ;
- Planifier et programmer le projet au plus haut niveau, sans aller dans le détail de la planification des Timeboxes ou des tâches ;
- Collaborer avec l'équipe de développement de la solution et les autres parties prenantes concernées pour élaborer d'un commun accord le Plan de livraison (planification des Increments de projet et des Timeboxes associées) ;
- Surveiller l'avancement par rapport au Plan de livraison référencé ;
- Gérer les risques et les éventuels problèmes rencontrés et, le cas échéant, collaborer avec les décideurs métiers et techniques pour les résoudre ;
- Encourager les équipes à atteindre leurs objectifs tout en leur laissant l'autonomie nécessaire ;
- S'assurer de l'implication appropriée de l'équipe pluridisciplinaire de développement de la solution et garantir la communication optimale entre ses membres ;
- Gérer les problèmes signalés par l'équipe de développement de la solution ;
- Offrir de l'aide et des conseils à l'équipe de développement de la solution en présence de situations délicates ;
- Assister aux réunions quotidiennes (« Daily stand-ups »), si nécessaire, pour se tenir informé de l'avancement et des problèmes de l'équipe, ainsi que pour signaler à l'équipe tout problème externe majeur éventuel.

14.4 Sponsor

C'est le plus haut placé des rôles de niveau projet. Le Sponsor est le mentor du projet : il s'engage dans le projet, dans la solution proposée et dans l'approche adoptée pour la livrer. Il est en particulier responsable du Business case et du budget du projet de bout en bout (quelle que soit la manière formelle ou informelle dont ceci est exprimé).

Le Sponsor doit occuper une fonction suffisamment élevée dans l'organisation pour être en mesure de résoudre les problèmes métiers et de prendre des décisions financières. Il lui revient la responsabilité cruciale de garantir et faciliter l'avancement rapide des travaux tout au long du projet.

Le Sponsor doit être impliqué, apporter son soutien et être disponible pendant toute la durée du projet, car c'est vers lui que remontent les problèmes. Dans le cadre de petits projets, le rôle du Sponsor est toujours endossé par une seule personne. Toutefois, sur des projets importants ou dans des organisations complexes, les responsabilités financières du Sponsor peuvent être assumées par une autorité supérieure telle qu'une commission d'investissement ou un comité exécutif. Dans un tel contexte, DSDM prévoit que le client désigne une personne spécifique à titre de délégué du rôle. Ainsi, le projet est soumis à un unique décideur final et à un seul interlocuteur ultime en cas d'escalade ; il est également à l'abri de toute confusion découlant des potentielles divergences de vues concernant le projet.

14.4.1 Responsabilités

- Endosser la responsabilité du Business case du projet ;
- Garantir la viabilité continue du projet en accord avec le Business case ;
- Détenir le budget du projet ;
- Garantir que les fonds et autres ressources sont disponibles au gré des besoins ;
- Garantir l'efficacité et la rapidité du processus décisionnel lié à la remontée des problèmes ;
- Répondre rapidement aux problèmes qui lui sont remontés et être l'ultime interlocuteur pour la résolution des conflits au sein du projet ;
- Donner l'autonomie nécessaire aux rôles métiers impliqués dans le projet, dans les limites de leurs responsabilités ;
- Se tenir informé de l'avancement et des problèmes, par exemple en assistant aux démonstrations de fin de Timebox et en se renseignant auprès de rôles prenant une part plus active dans le projet.

14.5 Visionnaire métier

Il s'agit d'un rôle métier de premier plan qui doit être tenu par une seule personne, étant donné qu'un projet exige une vision claire et unique pour éviter toute confusion et erreur d'orientation. Impliqué plus fortement que le Sponsor, le Visionnaire métier est chargé d'interpréter les besoins du Sponsor et de les communiquer à l'équipe. Si nécessaire, il doit également s'assurer qu'ils sont correctement représentés dans le Business case. Le Visionnaire métier demeure engagé tout au long du projet afin de donner à l'équipe une direction stratégique et de garantir que la solution livrée permet de tirer les avantages décrits dans le Business case. À l'issue du projet, le Visionnaire métier est responsable de la Solution déployée ainsi que de la réalisation des bénéfices associés.

14.5.1 Responsabilités

- Définir la vision métier du projet ;
- Communiquer et promouvoir la vision métier auprès de toutes les parties intéressées et/ou concernées ;
- Surveiller l'avancement du projet afin qu'il soit conforme à la vision métier ;
- Endosser la responsabilité lors d'implications organisationnelles entraînées par des modifications sur les métiers ;
- Contribuer à la définition des exigences principales, à la conception et aux sessions d'évaluation, notamment lorsque le passage en revue de la solution porte sur des éléments clés de la vision métier ;
- Identifier le risque métier et en assumer la responsabilité ;
- Définir les exigences globales dans la Liste des exigences priorisées et en approuver les modifications, à savoir tout changement ayant une incidence sur le périmètre référencé ou altérant significativement l'équilibre des priorités ;
- Garantir la collaboration transversale entre les parties prenantes des différents métiers concernés par le périmètre du projet ;
- Garantir que les ressources métiers sont disponibles pour le projet selon les besoins ;
- Promouvoir l'application de la vision métier dans les méthodes de travail, c'est-à-dire s'assurer de l'adoption pleine et entière de la solution créée par le projet à l'échelle de l'entreprise ;

- Donner l'autonomie nécessaire aux rôles métiers au sein de l'équipe de développement de la solution, dans les limites de leurs responsabilités ;
- Si l'équipe de développement de la solution ne parvient pas à se mettre d'accord, jouer un rôle d'arbitre en cas de divergences de vues concernant le besoin du client et son traitement dans la Solution en évolution.

14.6 Coordinateur technique

En tant qu'autorité technique du projet, le Coordinateur technique s'assure que les rôles techniques/solution collaborent en continu, que le projet est cohérent du point de vue technique et qu'il respecte les normes techniques voulues. Ce rôle fait office de liant qui réunit les aspects techniques du projet tout en prodiguant des conseils sur les décisions techniques et les innovations.

Le Coordinateur technique remplit la même fonction sur le plan technique que le Visionnaire métier sur le plan métier.

14.6.1 Responsabilités

- Convenir de l'architecture technique et en assurer la maîtrise ;
- Déterminer les environnements techniques ;
- Coordonner les activités techniques de chaque équipe et formuler des recommandations ;
- Identifier les risques liés à l'architecture et aux autres aspects techniques et en assumer la responsabilité ;
- Garantir que les exigences non fonctionnelles sont réalisables puis satisfaites ultérieurement ;
- Collaborer avec le Business analyst pour évaluer les options techniques et convenir du meilleur moyen de convertir les exigences métiers de haut niveau en une solution technique ;
- Coordonner l'approche de chaque équipe en matière d'estimation et formuler des recommandations qui reflètent les meilleures pratiques sur le plan technique et la connaissance technique du moment ;
- Promouvoir les normes appropriées issues des meilleures pratiques sur le plan technique ;
- Contrôler la configuration technique de la solution ;
- Approuver la solution comme étant satisfaisante du point de vue technique avant son déploiement ;
- Gérer les aspects techniques de la transition vers l'exploitation de la solution ;
- Donner l'autonomie nécessaire aux rôles techniques au sein de l'équipe de développement de la solution, dans les limites de leurs responsabilités ;
- Jouer le rôle d'arbitre final en cas de divergences de vues sur le plan technique entre les membres de l'équipe de développement de la solution.

14.7 Business analyst

Le Business analyst intervient en soutien des rôles de niveau projet tout en faisant partie intégrante de l'équipe de développement de la solution. Il facilite les relations entre les rôles métiers et techniques pour faire en sorte que les décisions prises au jour le jour concernant la Solution en évolution soient avisées et pertinentes. Le Business analyst s'assure que les besoins métiers sont correctement analysés et compris par tous les membres de l'équipe de développement de la solution.

Pour qu'un projet DSDM soit couronné de succès, il est indispensable que les utilisateurs métiers s'impliquent activement dans le processus mis en œuvre pour faire évoluer la solution. C'est la raison pour laquelle il est important que le Business analyst ne devienne pas un intermédiaire entre les membres de l'équipe de développement de la solution, mais plutôt qu'il encourage et facilite la communication entre eux.

14.7.1 Responsabilités

- Assister le Visionnaire métier dans la formulation et la promotion de la vision métier, si nécessaire ;
- Modéliser l'état actuel et futur de l'organisation dans le domaine couvert par la solution et identifier les opportunités, les risques et les impacts ;
- Travailler avec le Visionnaire métier et l'équipe de développement de la solution pour formuler des options de la solution et les communiquer ;
- Collaborer avec les rôles de niveau projet pour formuler le Business case et organiser l'Évaluation des bénéfices ;
- Encourager et faciliter une communication claire et en temps utile entre les participants métiers et techniques impliqués dans le projet ;

- Garantir que les exigences formulées sont de bonne qualité et analysées puis gérées de façon appropriée ;
- Gérer le développement, la diffusion et l'approbation des référentiels pour toutes les communications relatives aux exigences des métiers et à leur interprétation, en s'attachant particulièrement à vérifier que la Liste des exigences priorisées est tenue à jour à mesure que les détails émergent et évoluent ;
- Garantir que les implications métiers et organisationnelles de l'évolution quotidienne de la solution sont correctement modélisées et examinées ;
- Garantir que l'impact des décisions métiers est analysé dans le contexte du projet ;
- Garantir que les composants métiers et techniques de la solution forment un ensemble cohérent pour le client ;
- Se charger du suivi des exigences des métiers jusqu'à leur acceptation par le client ;
- Faire le lien avec le Visionnaire métier pour organiser l'assistance de la solution de sa mise en œuvre jusqu'à à sa mise en exploitation.

14.8 Chef d'équipe

Idéalement, le Chef d'équipe est le leader participatif de l'équipe de développement de la solution ; il lui revient de garantir sa cohésion et l'atteinte de ses objectifs. Le Chef d'équipe travaille avec l'équipe pour planifier et coordonner tous les aspects de la livraison de produits au niveau de détail le plus fin. Comme il s'agit d'un rôle de leadership plutôt que de management, il est recommandé que la personne assumant ce rôle soit désignée par ses pairs comme étant la plus apte à les guider à un stade donné du projet. Il est donc probable qu'elle endosse également un autre rôle au sein de l'équipe de développement de la solution (Business analyst, Ambassadeur métier, Développeur de solution ou Testeur de solution) en plus de ses responsabilités de leadership. Il est également possible que la personne jouant le rôle de Chef d'équipe varie d'une Timebox à l'autre, si l'objectif est différent, par exemple.

14.8.1 Responsabilités

- Encourager l'équipe à se concentrer sur la livraison des produits convenus dans les délais impartis ;
- Encourager la pleine et entière participation des membres de l'équipe selon le rôle, les responsabilités et l'autonomie de chacun ;
- Garantir que le processus de développement itératif est bien ciblé et maîtrisé ;
- Garantir que toutes les activités de tests et d'évaluation sont correctement planifiées et exécutées ;
- Gérer les risques et les problèmes au niveau de la Timebox et les faire remonter au Chef de projet, au Visionnaire métier ou au Coordinateur technique selon les cas ;
- Assurer le suivi de l'avancement des activités de l'équipe au quotidien ;
- Faciliter la communication sur l'avancement de l'équipe auprès du Chef de projet ;
- Animer les réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups ») et s'assurer de leur ponctualité, pertinence et concision ;
- Animer les évaluations et les rétrospectives avec l'équipe.

14.9 Ambassadeur métier

L'Ambassadeur métier étant le principal représentant des besoins du client au sein de l'équipe de développement de la solution, il doit avoir le désir, l'autorité, la responsabilité et les connaissances nécessaires pour remplir ce rôle.

Pendant la phase Fondations, l'Ambassadeur métier participe activement à la création et à la hiérarchisation des exigences. Une fois les exigences convenues et référencées (à la fin de la phase Fondations), l'Ambassadeur métier fournit quotidiennement des détails sur les exigences au fil du développement jalonné par les Timeboxes, soit sur la base de ses connaissances et de son expérience, soit en s'appuyant sur l'expertise des Conseillers métiers.

Au cours de la phase Développement évolutif du projet, l'Ambassadeur métier est le principal décideur agissant au nom du client. Il est donc essentiel qu'il s'agisse d'une personne respectée par ses pairs ayant suffisamment d'ancienneté, de pouvoir et de crédibilité pour prendre, au nom du client, des décisions visant à garantir que la Solution en évolution satisfait aux exigences des métiers. Il importe également que la personne assumant ce rôle sache admettre ne pas posséder toutes les connaissances et qu'elle n'hésite pas à solliciter des Conseillers métiers en soutien.

Généralement, le rôle d'Ambassadeur métier est tenu par une personne déjà très occupée. C'est pourquoi elle doit pouvoir, tout au long du développement des Timeboxes, consacrer le temps approprié (et convenu) à l'aide au pilotage de la Solution en évolution afin que celle-ci réponde aux besoins du client. Pour certains projets, un engagement à plein temps peut s'avérer indispensable pour garantir le respect du délai. Cette situation est cependant inhabituelle et entraîne

le risque que l'Ambassadeur métier perde de vue les événements survenant dans l'entreprise. Pour la plupart des projets, l'engagement de l'Ambassadeur métier est partiel, à un degré convenu pendant la phase Fondations. Mais lorsqu'un Ambassadeur consacre du temps au projet, il est également essentiel qu'il délègue une partie de sa charge de travail habituelle afin de pouvoir mener à bien l'ensemble de ses tâches (affaires courantes et projet DSDM) au cours d'une semaine de travail normale. Le degré d'engagement attendu doit faire l'objet d'une concertation et rester dans les limites du réalisable.

14.9.1 Responsabilités

- Contribuer à toutes les sessions de définition des exigences, de conception et d'évaluation ;
- Offrir la perspective métier utile pour prendre des décisions quotidiennes concernant le développement de la solution ;
- Fournir les détails des scénarios métiers pour contribuer à définir et tester la solution ;
- Communiquer avec d'autres utilisateurs, les impliquer selon les besoins et obtenir leur adhésion ;
- S'assurer jour après jour que la solution évolue correctement ;
- Organiser et contrôler les tests d'acceptation métier de la solution ;
- Se porter garant de la rédaction de la documentation de la solution ultime, comprenant la documentation utilisateur et la documentation de support technique (cette responsabilité peut être déléguée, par exemple à un spécialiste tel qu'un rédacteur technique, mais la responsabilité finale demeure entre les mains de l'Ambassadeur métier) ;
- S'assurer que les participants métiers à la Solution déployée sont correctement formés et bénéficient d'une assistance.

14.10 Développeur de solution

Le Développeur de solution collabore avec les autres rôles de l'équipe de développement de la solution pour interpréter les exigences des métiers et les refléter dans un élément incrémental de la solution répondant aux besoins fonctionnels et non fonctionnels. La personne assumant le rôle de Développeur de solution doit être habilitée par le Coordinateur technique à prendre des décisions quotidiennes dans son domaine d'expertise. Elle doit, si possible, être allouée à temps complet au projet en cours. Si ce n'est pas le cas, le projet doit constituer sa première priorité. Sans ce niveau d'implication, le Timeboxing est soumis à un risque non négligeable qui doit être géré de façon proactive par le Chef de projet.

14.10.1 Responsabilités

- Collaborer avec tous les autres rôles de l'équipe de développement de la solution pour développer itérativement :
 - L'élément incrémental de la solution ;
 - Les modèles requis pour assurer un développement parfaitement maîtrisé de la solution ;
 - Les modèles et documents nécessaires en vue d'accompagner la Solution déployée lors de son exploitation ;
- Tester le résultat de ses propres travaux avant les tests indépendants ;
- Convenir des contraintes techniques et s'y tenir ;
- Respecter les normes de l'organisation et les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre technique ;
- Participer à toute tâche d'assurance qualité requise pour garantir que les produits livrés satisfont réellement aux exigences ;
- Enregistrer (puis interpréter) les détails de toute
 - Modification des exigences détaillées ;
 - Modification de l'interprétation des exigences entraînant une reprise des tâches déjà effectuées au sein de la solution ;
 - Information susceptible de modifier l'évolution en cours de la solution.

14.11 Testeur de solution

Le Testeur de solution est un rôle entièrement intégré à l'équipe de développement de la solution, habilité à effectuer des tests tout au long du projet suivant la stratégie convenue.

14.11.1 Responsabilités

- Collaborer avec les rôles métiers pour définir des scénarios et des cas de test pour la Solution en évolution ;
- Effectuer tous types de tests techniques de la solution globale ;
- Faire le lien avec le Business analyst et l'Ambassadeur métier pour contribuer à clarifier les critères d'acceptation des exigences ;

- Créer des produits destinés à effectuer les tests, par exemple des cas et des plans de tests, ainsi que des journaux de tests ;
- Rapporter les résultats des activités de tests au Coordinateur technique à des fins d'assurance qualité ;
- Tenir le Chef d'équipe informé des résultats des activités de tests ;
- Assister les Ambassadeurs et Conseillers métiers dans la planification et l'exécution de leurs tests afin de garantir que les principaux domaines sont couverts.

14.12 Conseiller métier

Souvent issu des collègues de l'Ambassadeur métier, le Conseiller métier intervient pour apporter un éclairage spécifique, souvent spécialisé, au développement ou aux tests de la solution. C'est un expert métier. Le Conseiller métier est généralement un futur utilisateur ou bénéficiaire de la solution, mais il peut également agir en tant que représentant d'un groupe d'utilisateurs ciblé. Il peut également se contenter, par exemple, de prodiguer des conseils en matière légale ou réglementaire, le cas échéant.

14.12.1 Responsabilités

En fonction de l'expertise pour laquelle le Conseiller métier a été sollicité :

- Apporter un éclairage spécialisé sur les points suivants :
 - Les exigences, conception et activités d'évaluation ;
 - Les décisions quotidiennes prises dans le cadre du projet ;
 - Les scénarios métier pour contribuer à définir et tester la solution.
- Prodiguer des conseils spécialisés ou de l'aide sur les points suivants :
 - L'élaboration de la documentation de la solution ultime, comprenant la documentation utilisateur et la documentation de support technique ;
 - Le déploiement des versions de la solution à travers l'entreprise, si nécessaire.

14.13 Conseiller technique

Le Conseiller technique soutient l'équipe par ses compétences techniques spécifiques en matière d'accompagnement aux modifications d'exploitation, de maintien en conditions opérationnelles ou par d'autres compétences spécialisées.

14.13.1 Responsabilités

Le Conseiller technique assiste l'équipe de développement de la solution en lui fournissant des connaissances techniques détaillées, souvent spécialisées, et des conseils sur les aspects suivants :

- Les exigences, la conception et les sessions d'évaluation ;
- La perspective opérationnelle pour la prise de décision quotidienne ;
- Les scénarios opérationnels ou de support pour contribuer à définir et tester la solution ;
- L'assurance que la solution évolue correctement ;
- Les tests d'acceptation opérationnelle ;
- La rédaction de la documentation de support technique ;
- La formation du personnel chargé des opérations techniques et du support ;
- Le déploiement incrémental des versions de la solution, le cas échéant.

14.14 Animateur d'atelier

L'Animateur d'atelier est responsable de la gestion du processus d'atelier et joue un rôle de catalyseur pour la préparation et la communication autour de l'atelier. Il est chargé d'organiser et d'animer une session qui permet à tous les participants d'atteindre l'objectif de l'atelier.

Il est souhaitable que l'Animateur d'atelier ne soit pas lié au résultat à atteindre au cours de l'atelier.

14.14.1 Responsabilités

Avant chaque atelier :

- Convenir du périmètre de l'atelier avec le « propriétaire » de l'atelier (personne qui souhaite que l'atelier soit organisé) ;
- Planifier l'atelier, convenir notamment du degré d'autonomie et du processus décisionnel ;
- Se familiariser avec le sujet de l'atelier, si nécessaire ;
- Contacter les participants avant l'atelier pour :
 - Confirmer leur adéquation (connaissances, niveau d'autonomie et pertinence de leur participation) ;
 - S'assurer qu'ils comprennent bien les objectifs de l'atelier ;
 - Être à l'écoute de leurs principaux centres d'intérêt et préoccupations concernant le sujet traité pendant l'atelier ;
 - Les motiver à effectuer d'éventuels travaux de préparation.

Pendant chaque atelier :

- Animer l'atelier pour atteindre les objectifs fixés.

À la fin de chaque atelier :

- Évaluer les résultats de l'atelier par rapport aux objectifs fixés.

Après chaque atelier :

- S'assurer que les résultats de l'atelier sont distribués à chaque participant et à d'autres parties prenantes convenues, si nécessaire.

14.15 Coach DSDM

En présence d'une équipe ayant peu d'expérience de l'approche DSDM, le Coach DSDM joue un rôle clé pour aider les membres de l'équipe à tirer le meilleur parti de cette approche, compte tenu du contexte et des contraintes de l'organisation au sens large dont ils font partie. Idéalement, le Coach DSDM doit être certifié dans ce rôle pour garantir que ses compétences en la matière ont été validées de manière indépendante. Comme toute méthode de travail, l'approche ne peut pas être suivie aveuglément dans n'importe quel contexte. Si un aspect de l'environnement de projet nuit à l'efficacité d'une technique DSDM donnée, il est essentiel que le problème potentiel soit traité. Généralement, il existe deux façons de traiter le problème : la première consiste à influencer l'environnement pour que la technique devienne efficace, la seconde est d'adapter ou de remplacer la technique. Quoi qu'il en soit, un expert de l'approche DSDM, à savoir le Coach DSDM, doit posséder les connaissances et l'expérience nécessaires pour apporter son aide.

14.15.1 Responsabilités

- Apporter ses connaissances et son expérience de DSDM ;
- Personnaliser le processus DSDM pour répondre aux besoins spécifiques du projet et l'adapter à l'environnement dans lequel le projet se déroule ;
- Aider l'équipe à utiliser les pratiques DSDM et encourager les personnes hors de l'équipe à apprécier la philosophie et les valeurs DSDM ;
- Aider l'équipe à travailler en étroite collaboration, conformément aux principes DSDM et à toutes les approches Agiles ;
- Consolider les compétences DSDM au sein des équipes, à tous les niveaux.

14.16 Relations principales du Chef de projet

14.16.1 Le Chef de projet et le Sponsor

Même s'il est important que le Chef de projet assume la responsabilité de livrer le projet, il est vital que la responsabilité ultime du projet reste entre les mains du Sponsor. Le Chef de projet doit s'assurer que le Sponsor comprend et accepte l'importance des responsabilités associées à son rôle, notamment celles qui sont liées à la résolution des problèmes. Le Chef de projet doit préciser que les problèmes ne seront remontés que rarement jusqu'au Sponsor; mais qu'en tel cas, une action rapide et décisive sera alors requise de sa part.

Dans la mesure du possible, le Chef de projet doit nouer avec le Sponsor une relation informelle qui leur permette de discuter ouvertement du projet et de convenir de points réguliers entre eux. Une conversation de cinq minutes est probablement le moyen le plus efficace de garantir que le Sponsor reste informé et, il faut l'espérer, satisfait de l'avancement du projet. Si le Sponsor fait part de ses inquiétudes, les problèmes potentiels peuvent souvent être évités

par une conversation sereine et un accord sur la marche à suivre. Même s'il existe des groupes formels tels que le comité de pilotage, il est bon que le Chef de projet communique avec le Sponsor en dehors de ce cadre pour éviter toute surprise au Sponsor lors de la réunion et, dans l'idéal, pour convenir à l'avance d'une position commune sur les problèmes éventuels à traiter.

14.16.2 Le Chef de projet et le Visionnaire métier

Tout comme le Coordinateur technique, le Visionnaire métier détient autant d'autorité que le Chef de projet.

- Chacun de ces trois rôles est responsable de son groupe d'intérêts :
 - Le Visionnaire métier prend toutes les décisions liées au métier ;
 - Le Coordinateur technique prend toutes les décisions en matière de qualité technique ;
 - Le Chef de projet prend les décisions relatives au management du projet.
- Tous les trois sont collectivement chargés par le Sponsor de garantir que la solution élaborée convient à l'ensemble des métiers et est livrée aussi efficacement que possible.

Le Chef de projet doit s'assurer que le Visionnaire métier comprend pleinement les responsabilités associées à son rôle et reste suffisamment au fait du projet tout au long du cycle de vie afin de les assumer. Pendant les phases Faisabilité et Fondations, le Visionnaire métier doit prendre une part active aux activités, quand il ne les pilote pas personnellement, pour :

- Créer et promouvoir la vision métier ;
- Mettre en forme le Business case ;
- Définir et prioriser les exigences de haut niveau.

Comme avec le Sponsor, le Chef de projet doit établir une relation avec le Visionnaire métier qui favorise des discussions simples et informelles sur l'avancement du projet et les problèmes rencontrés.

Pendant le Développement évolutif, le Chef de projet doit encourager le Visionnaire métier à, tout au moins, assister et participer activement aux évaluations de fin de Timebox ainsi qu'aux activités ultérieures de redéfinition des priorités et de la nouvelle planification du projet.

14.16.3 Le Chef de projet et le Coordinateur technique

Tout comme le Visionnaire métier, le Coordinateur technique détient autant d'autorité que le Chef de projet.

- Chacun de ces trois rôles est responsable de son groupe d'intérêts :
 - Le Visionnaire métier prend toutes les décisions liées au métier ;
 - Le Coordinateur technique prend toutes les décisions en matière de qualité technique ;
 - Le Chef de projet prend les décisions relatives à la gestion du projet.
- Tous les trois sont collectivement chargés par le Sponsor de garantir que la solution élaborée convient à l'ensemble des métiers et est livrée aussi efficacement que possible.

Le Chef de projet doit s'assurer que le Coordinateur technique comprend pleinement les responsabilités associées à son rôle et reste suffisamment au fait du projet tout au long du cycle de vie afin de les assumer. Pendant les phases Faisabilité et Fondations, le Coordinateur technique doit prendre une part active aux activités, quand il ne les pilote pas personnellement, pour garantir :

- Que la solution est fondée sur une architecture solide ;
- Que les exigences non fonctionnelles sont pertinentes et réalisables ;
- Que tous les membres de l'équipe de développement de la solution conviennent d'une approche Agile du développement (normes et pratiques à appliquer) qui soit appropriée.

Comme avec le Sponsor, le Chef de projet doit établir une relation avec le Coordinateur technique qui favorise des discussions simples sur l'avancement du projet et les problèmes rencontrés.

Pendant le Développement évolutif, le Chef de projet doit encourager le Coordinateur technique à, tout au moins, assister et participer activement aux évaluations de fin de Timebox ainsi qu'aux activités ultérieures de redéfinition des priorités et de la nouvelle planification du projet.

14.16.4 Le Chef de projet et le Business analyst

Le Business analyst participe au projet à cheval entre les rôles de niveau projet et l'équipe de développement de la solution. Auprès d'eux, il joue un rôle de soutien pour garantir que la solution qui évolue satisfait véritablement aux exigences.

Au niveau du projet, le Chef de projet doit établir une relation étroite avec le Business analyst pour garantir que la solution évolue dans le bon sens, de façon efficace et faire en sorte que les éventuels obstacles à cette efficacité soient éliminés rapidement et de manière appropriée. Ceci exige une bonne compréhension mutuelle des responsabilités et un véritable respect du rôle de chacun.

Un Business analyst chevronné ayant peu d'expérience en matière de DSDM peut être tenté d'adopter deux modes de travail typiques de son rôle dans des approches de projet plus traditionnelles mais qui doivent à tout prix être évités dans un projet Agile :

1. Aborder les détails du projet dès le début de son cycle de vie : c'est une pratique habituelle dans les approches qui placent les activités d'analyse détaillée et de conception avant le développement. Ce niveau de détail précoce est tout à fait inadéquat dans un environnement Agile où les détails sont supposés émerger au fil du temps pendant le Développement évolutif ;
2. Rédiger des documents détaillés sur tous les aspects, et éventuellement attendre d'obtenir l'approbation formelle en amont avant de commencer les travaux de développement. Cette pratique est elle aussi habituelle dans les approches plus classiques mais inadéquate dans le cadre d'une méthode Agile. Le développement itératif repose sur un mécanisme beaucoup moins formel qui consiste à convenir de ce qui est nécessaire et à vérifier que les éléments requis sont effectivement livrés.

Dans les deux cas, le Chef de projet doit encourager le Business analyst à adopter le mode de travail Agile.

14.16.5 Le Chef de projet et le Chef d'équipe

Le rôle de Chef de projet et celui de Chef d'équipe interviennent à des niveaux de détail différents et leurs interactions quotidiennes impliquent des rôles différents.

- Le Chef de projet interagit essentiellement avec les rôles de niveau projet et d'autres parties prenantes pour leur fournir, collectivement, une direction globale et aborder la planification ainsi que les problèmes d'ordre général.
- Le Chef d'équipe travaille au niveau détaillé afin de faciliter les tâches de l'équipe de développement de la solution et des Conseillers métiers et techniques associés ; il établit la planification quotidienne et gère le travail requis pour faire évoluer la solution.

La relation entre ces deux rôles est primordiale pour le succès du projet. Du point de vue du Chef de projet, il convient de donner à l'équipe de développement de la solution (y compris au Chef d'équipe) suffisamment d'autonomie pour mener à bien le projet, tout en garantissant le bon déroulement des travaux et le respect de l'engagement de livrer ce qui a été convenu à la fin de chaque Timebox.

Pour ce faire, le Chef de projet a tout intérêt à participer activement aux points d'évaluation de Timebox prévus et à se positionner en tant qu'observateur lors de la réunion quotidienne debout (« Daily stand-up »).

Dans une relation où c'est la discussion qui est la norme plutôt que des mécanismes plus formels, le Chef de projet gagne à instaurer une communication sereine et à apporter son soutien pour résoudre les problèmes qu'il a observés lors du Stand-up afin de maintenir l'équilibre nécessaire entre autonomie et maîtrise.

Lorsque la même personne détient à la fois le rôle de Chef de projet et celui de Chef d'équipe, elle doit veiller à ce que son style de management et de leadership soit adapté à la situation, c'est-à-dire cultiver une relation de collègue à collègue plutôt qu'une relation de manager à subordonné avec l'équipe de développement de la solution.

14.16.6 Le Chef de projet et l'équipe de développement de la solution

La relation entre le Chef de projet et l'équipe de développement de la solution a tendance à être informelle et non interventionniste, le Chef de projet se comportant plus en observateur qu'en manager. Il doit adopter un style de management visant à faciliter les échanges lorsqu'il lui faut s'impliquer directement au sein de l'équipe de développement de la solution. Il peut, par exemple, aider l'équipe à résoudre ses problèmes par elle-même plutôt que de s'en emparer d'emblée, au moins dans un premier temps.

Il est crucial d'équilibrer autonomie et maîtrise. À cet effet, le Chef de projet doit alterner entre « management par objectif » et « management par exception ».

Le management par objectif exige du Chef de projet qu'il s'assure auprès de l'équipe de développement de la solution qu'elle comprend bien les objectifs qu'elle a acceptés au début de chaque Timebox ainsi que l'importance du respect des engagements de livraison qu'elle a pris pour atteindre ces objectifs.

Le management par exception désigne les concepts de suivi et de maîtrise (Cf. chapitre 9.4.4) selon lesquels le Chef de projet doit reprendre le contrôle des choses si, pour une raison quelconque, l'équipe estime ne pas être en mesure de tenir ses engagements.

L'approche non interventionniste fait ainsi l'objet d'une exception lorsque les membres de l'équipe ne parviennent pas à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Dans ce contexte, la proactivité du Chef de projet peut être requise afin de résoudre tout problème susceptible de faire baisser la motivation et la productivité de l'ensemble de l'équipe.

14.16.7 Le Chef de projet et les autres parties prenantes

Parmi les responsabilités du Chef de projet, la première est la suivante :

Communiquer efficacement et en temps opportun avec les autorités de gouvernance des projets et les parties prenantes non impliquées activement dans le projet et leur fournir des informations suivant la fréquence et le formalisme convenus et appropriés.

Il est en effet indispensable que le Chef de projet tienne les autres parties prenantes informées de l'avancement, des futurs plans et des éventuels risques et problèmes majeurs associés au projet et ce, par une communication toujours ouverte et honnête.

Lors des communications avec les parties prenantes, il est recommandé d'adopter la philosophie selon laquelle il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » nouvelles, mais uniquement des « nouvelles ». Il est important que les parties prenantes en soient conscientes et que le Chef de projet évite de se laisser entraîner sur le terrain politique, avec des messages à faire passer. Il doit au contraire se concentrer sur la gestion des problèmes concrets.

Accessoirement, le Chef de projet peut faciliter la communication entre les autres rôles de niveau projet et les diverses parties prenantes (en les aidant efficacement à faire face à leurs responsabilités) mais il ne doit pas tomber dans le piège qui consisterait à accepter ces responsabilités ou à prendre en charge de façon inappropriée la relation entre le projet et les différentes parties prenantes.

14.17 Résumé

DSDM identifie des rôles dans deux dimensions : les catégories et les intérêts. Les rôles sont regroupés selon trois catégories :

- Rôles de niveau projet ;
- Rôles de l'équipe de développement de la solution ;
- Rôles de soutien.

Au sein d'un projet DSDM, les divers intérêts sont représentés à l'aide des couleurs suivantes :

- **Orange** pour les intérêts du client et des métiers ;
- **Vert** pour les intérêts techniques/solution ;
- **Bleu** pour les intérêts liés au management ;
- Gris pour le soutien du processus.

Le rôle du Business analyst est représenté par une combinaison d'orange et de vert car il se situe souvent à l'intersection entre les intérêts métiers et techniques/solution.

Sur un projet DSDM, un rôle peut être assumé par plusieurs personnes ou une personne peut jouer plusieurs rôles.

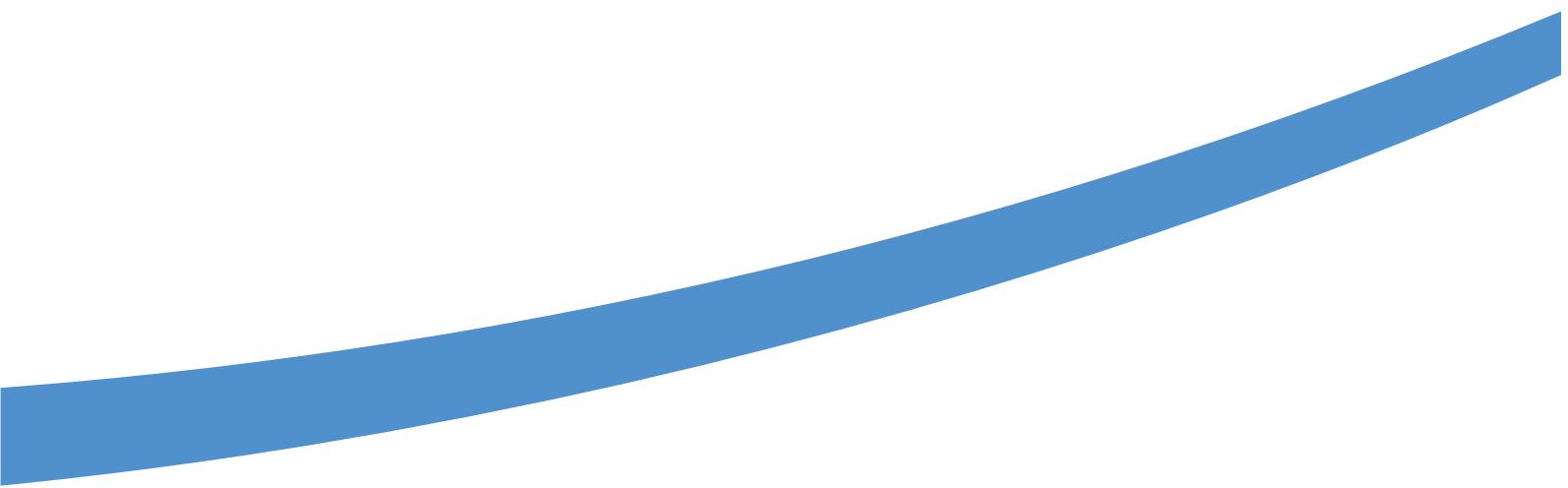
DSDM valorise les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils. Les rôles et responsabilités définis par DSDM sont à la fois complets et minutieusement étudiés. Le Chef de projet doit donc garantir que toute personne participant à un projet DSDM comprend son rôle, ses responsabilités et l'importance de les respecter dans le cadre d'une équipe de projet (au sens large) collaborative et productive.



Rôles et responsabilités – Conseils destinés au Chef de projet Agile

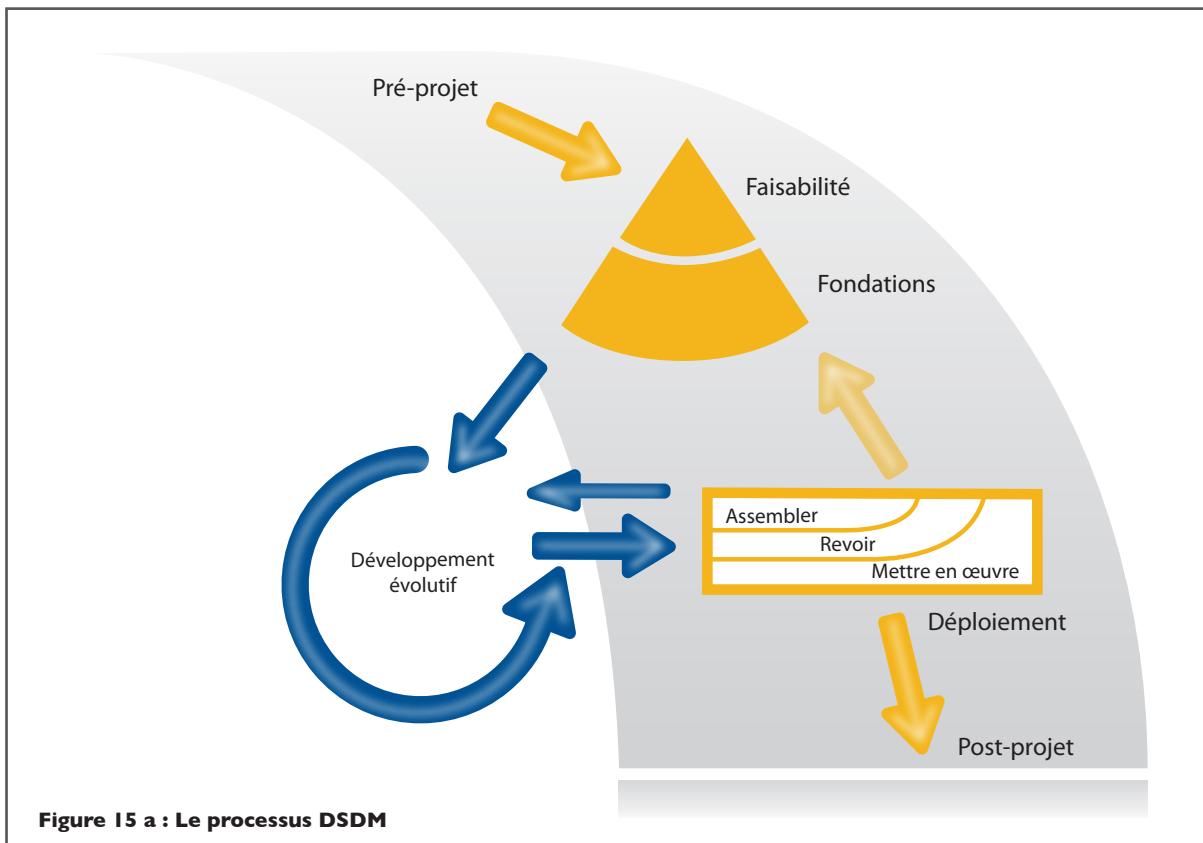
- Il est souvent difficile de mobiliser un bon Ambassadeur métier, car il s'agit d'une personne compétente et bien informée, jouant généralement un rôle majeur chez le client. C'est précisément la raison pour laquelle le projet a besoin de lui : son apport rehausse la qualité de la solution ultime
- Le Chef de projet doit vérifier que le client place toute sa confiance dans la personne qui endosse le rôle d'Ambassadeur métier, puisque c'est elle qui prendra la majorité des décisions quotidiennes pour le compte du client pendant le développement évolutif
- Il est possible (mais inhabituel) que les rôles de Visionnaire métier et d'Ambassadeur métier soient assumés par une seule et même personne. Il en va de même pour les rôles de Visionnaire métier et de Sponsor. En revanche, attribuer à la même personne les rôles d'Ambassadeur métier et de Conseiller métier n'aurait aucun sens, puisque l'Ambassadeur métier a justement recours aux Conseillers métiers pour lui fournir une expertise sur les sujets qu'il ne maîtrise pas lui-même
- Dans l'idéal, un projet DSDM doit comporter un seul Sponsor et un seul Visionnaire métier
 - Il n'est pas gênant d'avoir plusieurs Sponsors si le Chef de projet a convenu d'un mécanisme de remontée des problèmes et qu'il bénéficie d'un contact direct avec un décideur habilité à ce niveau
 - En revanche, il est très dommageable d'avoir plusieurs Visionnaires métiers sur un projet, car une vision métier créée en comité se révèle rarement aussi claire, puissante et inspirée qu'une vision qui a germé dans l'esprit d'une seule personne
 - Il arrive fréquemment que la demande de plusieurs Visionnaires métiers soit due à la politique de l'organisation. Dans ce cas, il faut tenter d'identifier un seul Visionnaire métier (généralement la personne la plus motivée par la nécessité du changement) et mettre en place une entité telle qu'un groupe de pilotage pour garantir que tous les points de vue sont correctement représentés et que la solution préserve l'équilibre nécessaire de l'ensemble de l'organisation
- Il est recommandé d'indiquer le nom des personnes affectées aux différents rôles dans le schéma du modèle d'équipe DSDM (présenté à la section 14.2) et de placer ce dernier bien en vue de toute l'équipe et des parties prenantes concernées, dès le début du projet
- Il peut s'avérer utile d'échanger avec les participants au projet sur les responsabilités associées à leur rôle pour s'assurer qu'ils acceptent et comprennent ce qui leur est demandé
- Si la même personne détient les rôles de Chef de projet et de Chef d'équipe (cas fréquent), elle doit toujours être consciente du rôle qu'elle assume à un instant T, les comportements attendus n'étant pas les mêmes dans ces deux rôles. Par exemple, lors d'une réunion quotidienne debout, le Chef d'équipe est un participant actif tandis que le Chef de projet n'a pas à intervenir dans ce cadre
- Il faut s'efforcer d'intégrer les Testeurs de solution dans l'équipe plutôt que de les maintenir dans un service distinct d'assurance qualité, ce qui allonge les délais et peut provoquer des divisions au sein du projet
- Dans un projet d'envergure comprenant plusieurs équipes, il peut être très utile de disposer d'une équipe de Coordination technique, chaque membre de cette équipe couvrant toutes les équipes mais seulement pour une ou plusieurs responsabilités d'un rôle donné
- Si les ressources sont limitées, il est possible de combiner les rôles de Business analyst et de Chef d'équipe, ces deux rôles ayant à cœur la faisabilité, la cohésion et l'acceptation de la solution en cours d'élaboration

15. Management du projet tout au long de son cycle de vie



15.1 Introduction

Le processus DSDM a été présenté dans le chapitre 6. Cette section aborde les activités quotidiennes que le Chef de projet DSDM doit prévoir dans chaque phase à mesure que le projet progresse.



15.2 Le processus DSDM et le cycle de vie du projet

Le schéma ci-dessus décrit un processus dont le début et la fin sont définis par les phases Pré-projet et Post-projet.

Chaque phase remplit un objectif précis et doit être respectée dans tout projet, mais les efforts et le formalisme associés à chacune varient d'une organisation à l'autre et d'un projet à l'autre.

Dans sa forme la plus simple et la moins formelle, la phase Pré-projet peut se limiter à une conversation entre une personne exposant son idée de projet à une autre prête à le parrainer. Dans les grandes organisations plus formelles, la phase Pré-projet peut correspondre à la création d'une proposition formelle de projet (le Cadre de référence DSDM) qui peut être examinée par un comité d'investissement en vue de décider si le projet est en ligne avec les objectifs stratégiques actuels du client et s'il mérite une étude plus poussée à ce stade.

L'objectif de la phase Fondations est d'établir des bases solides et durables en considérant les perspectives des métiers, du développement de la solution et de son management. Il s'agit notamment de convenir d'un Business case réaliste (décrivant le calendrier, le budget, le périmètre du développement et la valeur ajoutée attendue). En présence de projets comportant des zones d'incertitude au départ et demandant des efforts significatifs pour garantir la bonne compréhension des besoins et des attentes, une phase Faisabilité formelle doit précéder la phase Fondations.

La phase Faisabilité permet de mener une réflexion initiale à très haut niveau sur les aspects métiers, développement de la solution et management du projet. Elle vise à déterminer si le projet est faisable :

- D'un point de vue technique : est-il possible de créer une solution répondant au besoin du client ?
- D'un point de vue métier : quelles sont les chances que cette solution soit rentable ?

S'il est peu probable que le projet soit réalisable, il vaut mieux le déterminer le plus tôt possible afin de limiter les efforts et les coûts.

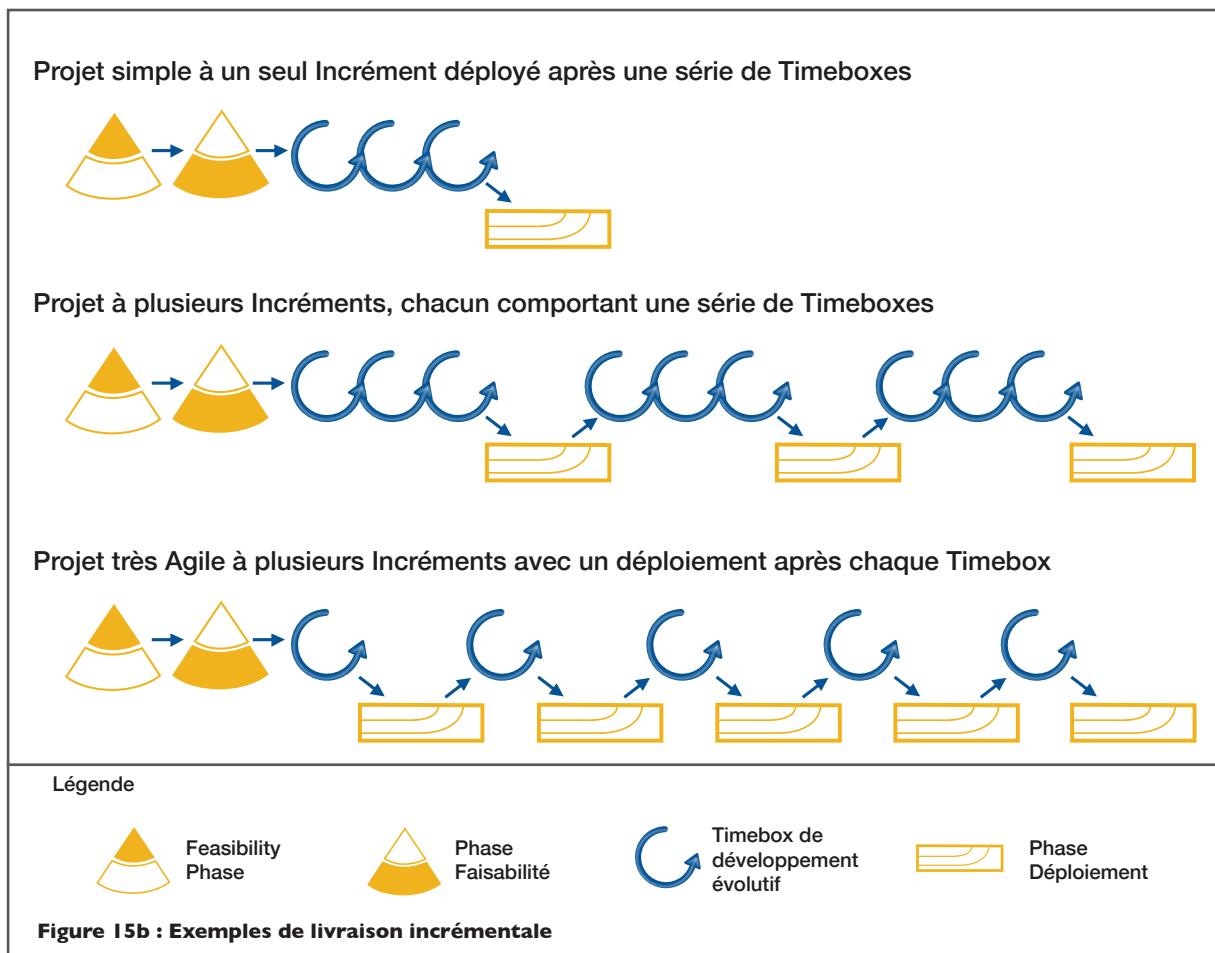
Pour les projets complexes et de grande envergure, il est donc judicieux de suivre l'ordre des phases Pré-projet, Faisabilité et Fondations, tandis que pour les projets plus simples et plus petits, dont la faisabilité ne suscite aucune inquiétude, il est tout à fait possible de passer directement du Pré-projet à la phase Fondations.

Selon la philosophie DSDM,

« une plus grande valeur ajoutée apparaît lorsque les projets suivent des objectifs précis, sont jalonnés de livraisons fréquentes et impliquent la collaboration de personnes motivées et autonomes ».

Afin d'offrir rapidement de la valeur ajoutée, la phase Fondations permet notamment de décider si la solution peut être générée et déployée dans son environnement d'exploitation de manière incrémentale. À la fin de la phase Fondations, le Plan de livraison est établi à partir des grandes lignes définies à la phase Faisabilité pour fournir plus de détails. Il décrit le cycle de vie du projet, depuis la phase Fondations, en définissant le nombre d'Incréments de projet planifiés, chacun comprenant une phase Développement évolutif et une phase Déploiement. Le projet se termine par la phase Déploiement du dernier Incrément de projet. Si un client l'estime utile, la phase Post-projet est consacrée à la mesure des bénéfices tangibles obtenus grâce à la solution livrée.

Voici trois **exemples** de cycles de vie de projet qui peuvent être créés sur la base du processus DSDM.



15.3 Le management du projet détaillé phase par phase

15.3.1 Pré-projet

Le Chef de projet n'est pas impliqué dans la phase Pré-projet.

15.3.2 Faisabilité

En collaborant avec les rôles de niveau projet, notamment le Business analyst, le Chef de projet organise les tâches de la phase Faisabilité pour déterminer si le projet est réalisable ou non.

Au début de cette phase, le Chef de projet doit définir les travaux à effectuer et les produits à créer, parmi les six produits fondamentaux, pour établir les grandes lignes du projet. Il peut être décidé de ne créer aucun des produits DSDM à ce stade, ou de n'en créer qu'une partie. Les produits nécessaires dépendent des normes organisationnelles et des besoins précis du projet. Mais il est très important d'examiner attentivement l'ensemble de ces produits avant de décider de leur pertinence.

Produit	Rôles clés concernés	Objectif et niveau de détail requis en phase Faisabilité (voir chapitre 16 – Produits – pour plus de détails)
Business case	Business analyst, Sponsor	Le Business case est un produit majeur car il justifie le lancement du projet et représente ensuite le moteur nécessaire pour maintenir la dynamique du projet tout au long de son cycle de vie. À la fin de la phase Faisabilité, le Business case contient peu de détails mais suffisamment pour décider s'il est judicieux de continuer à consacrer du temps et de l'argent au projet. Le Business case peut être créé d'après un modèle spécifique ou bien, surtout à ce stade du projet, faire l'objet d'une présentation moins formelle des concepts et justifications.
Liste des exigences prioritaires	Business analyst, Visionnaire métier	La Liste des exigences prioritaires répertorie les exigences du projet global et définit son périmètre. À la fin de la phase Faisabilité, il est probable qu'elle ne comporte qu'un petit nombre d'exigences de haut niveau, généralement moins de dix. Cette liste très générale sera décomposée à un niveau de détail plus fin pendant la phase Fondations.
Définition de l'architecture de la solution	Business Analyst, Coordinateur technique, Visionnaire métier, Chef de projet	Le Chef de projet doit avoir l'assurance que les aspects métiers et techniques de la solution sont cohérents. Il lui appartient de s'assurer que les bonnes personnes sont impliquées au bon moment, en particulier pendant la phase Fondations du projet. En phase Faisabilité, ce produit ne sera vraisemblablement qu'une esquisse d'une solution globale potentielle visant à répondre à une problématique métier.
Approche de développement	Coordinateur technique, Chef de projet	L'Approche de développement décrit le mode de travail de l'équipe de développement, les normes qu'elle devra suivre, etc. À ce stade, il est probable qu'elle n'existe que sous la forme d'une norme préexistante ou d'une conception très générale de l'approche DSDM globale à adopter.

Produit	Rôles clés concernés	Objectif et niveau de détail requis en phase Faisabilité (voir chapitre 16 – Produits – pour plus de détails)
Plan de livraison	Chef de projet, Visionnaire métier, Coordinateur technique	À ce stade, seules les grandes lignes du Plan de livraison peuvent être établies, puisqu'il n'existe que très peu d'informations sur la problématique métier; la solution proposée et la structure du projet pour livrer cette solution. Toute contrainte préalable (dates de livraison dictées par des impératifs réglementaires ou marketing, par exemple) doit être prise en compte et toutes réflexions préliminaires sur le calendrier, les ressources et les coûts viennent utilement compléter l'élaboration du Business case dans ses grandes lignes.
Approche de management	Chef de projet, Sponsor	À cette étape du projet, l'Approche de management doit traiter en priorité les questions fondamentales telles que la recherche de ressources pour la solution (par exemple : le développement sera-t-il externalisé ou confié à une équipe interne ? S'agit-il d'un développement entièrement nouveau ou de l'amélioration d'une solution existante ?). Le Questionnaire d'approche projet (PAQ) doit être utilisé à ce stade pour identifier les problèmes potentiels liés à l'utilisation de l'approche DSDM, de sorte à les traiter pendant la phase Fondations.
Évaluation de faisabilité	Chef de projet, Sponsor	L'Évaluation de faisabilité peut être un document à part entière ou prendre la forme d'une présentation. Il peut également s'agir d'un jeu de produits mentionnés ci-dessus ou d'un résumé couvrant les aspects clés de chacun d'entre eux. Quelle que soit sa forme ou son format, elle est destinée à proposer une solution très générale (ou un nombre limité d'options de solution) visant à résoudre la problématique métier exposée et à justifier, à ce même niveau élevé, le passage à la phase Fondations. À l'issue de la phase Faisabilité, aucune certitude n'est encore possible, mais suffisamment <i>d'indicateurs</i> doivent être réunis pour qu'un Sponsor puisse évaluer la <i>probabilité</i> qu'un projet réponde au besoin des métiers tout en restant rentable.

Remarque : L'Évaluation de faisabilité peut constituer un précieux outil de gouvernance pouvant être présenté à un comité d'investissement ou à une autorité similaire chargée de déterminer s'il est opportun de poursuivre le projet en phase Fondations.

15.3.3 Fondations

En travaillant principalement avec les rôles de niveau projet, notamment le Business analyst, et en incluant les Conseillers métiers et techniques et autant de membres de l'équipe de développement de la solution que possible, le Chef de projet organise les tâches de la phase Fondations afin d'établir des bases solides et durables pour la suite du projet. Idéalement, les membres de l'équipe de développement de la solution doivent s'impliquer tout au long de la phase Fondations afin d'acquérir une compréhension fine des exigences, de leur origine et de leur justification. Le Chef de projet doit au minimum garantir qu'ils participent activement au projet avant la fin de cette phase. L'objectif est qu'ils comprennent suffisamment les exigences afin d'estimer correctement le travail à accomplir pour les satisfaire.

Au début de cette phase, le Chef de projet doit définir les travaux à effectuer et les produits à créer (ou à affiner s'ils ont été créés dans les grandes lignes pendant la phase Faisabilité) parmi les six produits fondamentaux. Il n'est peut-être pas nécessaire de créer certains de ces produits ou de les faire évoluer au-delà des grandes lignes définies dans la phase Faisabilité. Ce sont les normes organisationnelles et les besoins spécifiques du projet qui déterminent si ces produits sont utiles ou non, mais il convient de les élaborer dans un format simple à titre d'orientation plutôt que sous forme détaillée et normative. Quelle que soit la décision prise concernant ces produits, il est très important de tous les examiner attentivement.

Le tableau ci-après présente deux produits identifiés comme étant « obligatoires », c'est-à-dire qu'ils doivent être élaborés sous une forme ou une autre. Un autre produit est « recommandé », ce qui signifie que l'objectif de ce produit doit être atteint, même si aucun document n'y est rattaché. Les autres produits ne doivent être créés que s'ils apportent une valeur ajoutée au management du projet. Les utilisateurs prévus de chacun de ces produits doivent être impliqués dans leur création, au moins à titre de réviseurs, dans la mesure du possible.

Produit	Rôles clés concernés	Objectif et niveau de détail requis en phase Faisabilité (voir chapitre 16 – Produits – pour plus de détails)
Business case (recommandé)	Business analyst, Sponsor	<p>Le Chef de projet doit s'assurer qu'à la fin de la phase Fondations, le Business case (qu'il soit documenté formellement ou non) expose clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une vision anticipée de la transformation des métiers une fois le projet achevé ; • Les coûts de développement estimés et les bénéfices attendus une fois la solution en exploitation ; • Toute analyse contribuant à justifier le projet. <p>Le Chef de projet doit être convaincu que le Business case est assez solide pour créer une dynamique autour du projet et attirer des ressources. À mesure que le projet progresse, la solidité du Business case peut être utilisée dans les négociations avec la direction afin de motiver l'ensemble de l'organisation et d'obtenir son adhésion au projet.</p>
Liste des exigences prioritées (obligatoire)	Business analyst, Visionnaire métier, Ambassadeur métier	<p>Le Chef de projet doit s'assurer qu'à la fin de la phase Fondations, toutes les exigences de haut niveau figurent dans la Liste des exigences prioritées. Elles doivent être, au minimum pour le premier Incrément ou l'Incrément imminent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assez détaillées pour les intégrer aisément dans une Timebox parmi d'autres exigences ; • Associées à des critères d'acceptation afin d'identifier le moment où elles sont satisfaites ; • Estimées de manière assez fiable pour convenir d'une durée d'un budget fixe pour le projet ; • Priorisées d'après les règles MoSCoW ; • Approuvées par le Visionnaire métier qui estime qu'elles représentent l'intégralité du périmètre du projet et qu'elles suffisent à concrétiser la vision métier.
Définition de l'architecture de la solution	Business analyst, Coordinateur technique, Visionnaire métier, Chef de projet	<p>Le Chef de projet doit s'assurer qu'à la fin de la phase Fondations, les aspects métiers et techniques de l'architecture de la solution sont bien compris par l'ensemble des participants au projet, en particulier par l'équipe de développement de la solution. La Définition de l'architecture de la solution doit suffire à encadrer le développement de la solution, sans entraver inutilement son développement itératif.</p> <p>La Définition de l'architecture de la solution varie considérablement d'un projet à un autre. La plus grande prudence est donc recommandée lorsque ce document est basé sur des modèles standard.</p>

Produit	Rôles clés concernés	Objectif et niveau de détail requis en phase Faisabilité (voir chapitre 16 – Produits – pour plus de détails)
Approche de développement	Coordinateur technique, équipe de dév. de la solution, Chef de projet	<p>Le Chef de projet doit s'assurer qu'à la fin de la phase Fondations, l'équipe de développement de la solution comprend et accepte pleinement le mode de travail décrit dans l'Approche de développement.</p> <p>Remarque : Bien souvent, l'Approche de développement n'est pas créée sous forme de document, sauf dans le cadre d'un système de management de la qualité ou équivalent, auquel cas il peut faire partie des composants d'un plan qualité ou d'une initiative similaire.</p>
Plan de livraison (obligatoire)	Chef de projet, Visionnaire métier, Coordinateur technique, équipe de dév. de la solution	<p>Le Chef de projet doit s'assurer qu'à la fin de la phase Fondations, il existe un plan viable, au moins pour le premier Incrément de projet, qui démontre clairement que toutes les exigences Must, Should et Could Have peuvent être livrées dans une série de Timeboxes, pourvu que les besoins en ressources et les délais soient acceptés. Naturellement, ce plan est soumis à des modifications continues à mesure que le projet progresse, mais il fait l'objet d'un suivi par rapport aux données de référence à la fin de la phase Fondations.</p>
Approche de management	Chef de projet, Sponsor	<p>Le Chef de projet doit s'assurer qu'à la fin de la phase Fondations, l'Approche de management du projet est comprise et acceptée. En particulier, tout problème potentiel identifié lors de la réponse au Questionnaire d'approche projet (PAQ) doit avoir été examiné et résolu, éventuellement par une adaptation appropriée de l'approche DSDM.</p>
Résumé de Fondations	Chef de projet, Sponsor	<p>Comme pour l'Évaluation de faisabilité, il peut s'agir d'un document à part entière, d'un jeu de produits mentionnés plus haut ou d'un résumé couvrant les aspects clés de chacun d'entre eux. Quelle que soit sa forme ou son format, il fournit une synthèse des fondations telles qu'elles ont été établies pour le projet. Accompagné d'une présentation et d'un débat appropriés, ce résumé doit permettre au Sponsor et à tous les décideurs des parties prenantes de juger qu'il est opportun de faire passer le projet à la phase Développement évolutif ou, au contraire, de ne pas poursuivre.</p>

Remarque : Le résumé de Fondations peut constituer un précieux outil de gouvernance pouvant être présenté à un comité d'investissement ou à une autorité similaire chargée de déterminer s'il est opportun de poursuivre le projet au-delà de la phase Fondations.

15.3.4 Développement évolutif

Pendant la phase Développement évolutif, le Chef de projet transfère la gestion quotidienne des Timeboxes à l'équipe de développement de la solution et veille principalement à s'assurer que l'environnement du projet est optimisé pour garantir un développement Agile de la solution sur la base de Timeboxes.

Le Chef de projet doit participer (voire animer) la réunion de lancement de chaque Timebox. L'objectif de la réunion de lancement de la Timebox est double : faire en sorte que l'équipe de développement de la solution comprenne et accepte les travaux à réaliser, et obtenir son engagement de livrer, à la fin de la Timebox, un élément incrémental de la solution répondant aux exigences définies (à l'aide des règles MoSCoW) et des critères d'acceptation convenus. À ce stade, il revient au Chef de projet de garantir que les personnes et les ressources s'impliquent dans le projet pour toute la durée de la Timebox et ce, suffisamment pour que l'équipe puisse tenir ses engagements. Après la réunion de lancement, l'équipe de développement de la solution s'organise en toute autonomie pour tenir ses engagements, se portant garante de la planification puis de l'exécution de l'analyse détaillée des exigences, de la conception de la solution, et des tâches de construction et de tests. Les concepts de suivi et de contrôle associés au management par exception invitent le Chef de projet à ne pas intervenir pendant une Timebox, sauf en cas d'exceptions remontées par l'équipe de développement de la solution.

Le Chef de projet doit également participer à la clôture de la Timebox, principalement pour mesurer les progrès réalisés (selon les concepts de suivi et de contrôle des mesures basées sur les résultats), mais également pour réintégrer dans le Plan de livraison global l'évaluation et les enseignements tirés des éléments qui n'ont pas été terminés pendant la Timebox (typiquement, les exigences et critères d'acceptation moins prioritaires).

Au quotidien, le Chef de projet doit surveiller (sans tenter de contrôler) les activités de l'équipe et, le cas échéant, participer à certains points d'évaluation de la Timebox convenus à l'avance (typiquement, les évaluations de fin des phases Investigation et Perfectionnement pour une Timebox format DSDM).

Produit	Rôles clés concernés	Objectif et niveau de détail requis en phase Faisabilité (voir chapitre 16 – Produits – pour plus de détails)
Enregistrements de Timebox	Chef d'équipe, tous les rôles de Conseiller en charge de la conformité réglementaire	Ils peuvent être élaborés pendant la Timebox lors des points d'évaluation principaux sous forme de rapport formel des retours d'expérience et des mesures à prendre, ou uniquement à la fin de la Timebox, servant alors de synthèse formelle et d'acceptation métier des éléments livrés. Ils peuvent être très formels (document basé sur un modèle convenu) ou très informels (notes prises pendant l'évaluation de clôture d'une Timebox) et doivent être diffusés à toutes les parties prenantes concernées. Le Chef de projet doit s'assurer que les évaluations de Timebox sont suffisamment détaillées et formelles et que les Enregistrements de Timebox (s'ils sont prévus dans le projet) sont rédigés au moment de l'événement, et pas des jours ou des semaines plus tard. De plus, leur contenu doit répondre à l'objectif fixé.
Plan de livraison	Chef de projet, Visionnaire métier, Coordinateur technique, équipe de dév. de la solution	Il est inhabituel que tous les éléments planifiés pour une Timebox soient livrés sans qu'aucun problème ne survienne et sans aucune incidence sur les futurs plans. Pour rester informé, pertinent et utile, le Chef de projet doit actualiser le Plan de livraison au moins à la fin de chaque Timebox.

Remarque : Les Enregistrements de Timebox peuvent constituer un précieux outil de gouvernance s'ils sont mis à jour lors des points d'évaluation principaux de la Timebox et lors des évaluations ultérieures (ou en fin de Timebox). Ils doivent faire état des retours d'expérience des Conseillers métiers et techniques sur les exigences réglementaires ainsi que des mesures prises à la suite de ces retours.

Dans la mesure où le Chef de projet doit garantir que l'environnement du projet est optimisé pour le développement Agile, il doit faire tout son possible pour protéger l'équipe de développement de la solution contre toute demande non prévue au calendrier et s'assurer que les outils et installations favorisant le mode de travail Agile demeurent disponibles comme convenu. L'une de ses priorités consiste à gérer l'implication des Ambassadeurs et Conseillers métiers, des conseillers techniques et des éventuelles ressources à temps partiel. Il doit s'assurer que chacun prend une part active à la Timebox, selon ce qui avait été convenu à la réunion de lancement.

Pendant la phase Développement évolutif, le Chef de projet collabore essentiellement avec le Visionnaire métier et le Coordinateur technique pour planifier la phase Déploiement imminente.

Les produits clés à envisager par le Chef de projet pendant le Développement évolutif sont décrits dans le tableau de la page précédente.

15.3.5 Déploiement

Pendant la phase Déploiement, le Chef de projet coordonne les activités quotidiennes permettant de démarrer l'exploitation opérationnelle de l'Incrément de projet. Les tâches à compléter sont sous la responsabilité du Visionnaire métier (chargé de la conduite du changement métier) et du Coordinateur technique (chargé de la transition technique vers l'exploitation), en collaboration avec les membres clés de l'équipe de développement de la solution et les parties prenantes extérieures à l'organisation du projet. Pour sa part, le Chef de projet est chargé de s'assurer que tout est cohérent et que les bonnes personnes sont impliquées au bon moment pour effectuer les travaux nécessaires.

Au cours de la phase Déploiement, une rétrospective de l'Incrément de projet est également organisée pour permettre à l'ensemble de l'équipe de projet de passer en revue ce qui a été livré, ce qui ne l'a pas été (mais qui aurait peut-être pu l'être) et les implications de cette situation dans les futurs plans. Un deuxième aspect de la rétrospective de l'Incrément de projet, tout aussi important, concerne le mode de travail adopté dans les faits. Il s'agit notamment de vérifier si les responsabilités associées à chaque rôle ont été pleinement assumées, si le processus et les pratiques DSDM ont bien été appliquées, si les outils se sont révélés efficaces, etc.

Les conclusions de la rétrospective sont intégrées au Rapport de performance du projet décrit dans le tableau ci-après.

Produit	Rôles clés concernés	Objectif et niveau de détail requis en phase Faisabilité (voir chapitre 16 – Produits – pour plus de détails)
Rapport de performance du projet	Chef de projet, Visionnaire métier, Coordinateur technique, Chef d'équipe	Le Rapport de performance du projet contient deux éléments clés associés à chaque Incrément de projet terminé. Le premier est un constat de ce qui a été livré (ou pas) et des enseignements tirés du déroulement de l'Incrément de projet. Le second est une évaluation de la valeur ajoutée des éléments livrés, mettant plus particulièrement en évidence les bénéfices décrits dans le Business case qui devraient désormais devenir tangibles grâce à l'exploitation de l'élément incrémental de la solution.

L'étape d'évaluation de la phase Déploiement est utile et constitue un jalon essentiel pour bien des organisations. C'est le moment où la décision est formellement prise de déployer l'Incrément de projet construit dans les Timeboxes précédentes en vue de son exploitation. C'est également le moment où il est formellement décidé soit de poursuivre le projet pour passer à l'Incrément de projet suivant, soit de revoir la phase Fondations (pour évaluer la viabilité et planifier l'Incrément de projet suivant), soit de clôturer le projet.

Une fois l'Incrément de projet final terminé, le projet est formellement clôturé à la suite d'une rétrospective finale (exposée dans le Rapport de performance du projet).

15.3.6 Post-projet

Le Chef de projet n'est pas impliqué dans cette phase puisque le projet est alors terminé.

15.4 Résumé

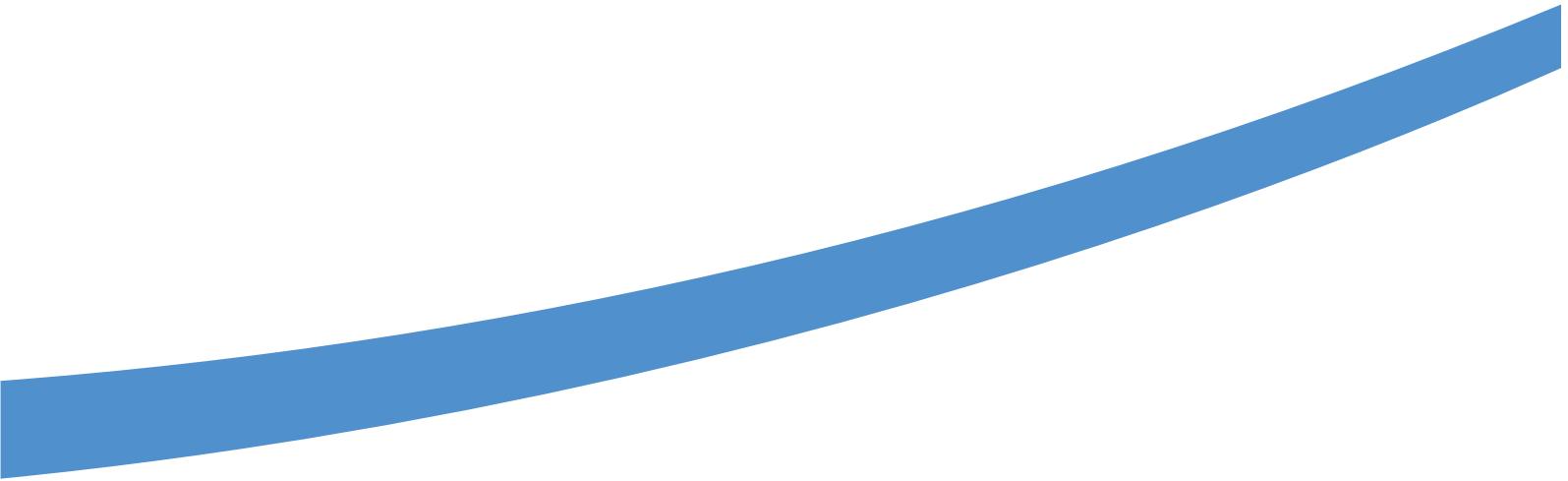
DSDM décrit un processus comportant une série de phases ayant chacune un objectif précis qui contribue au cycle de vie du projet et à la livraison d'une solution à valeur ajoutée. Au début du projet, pendant les phases Faisabilité et Fondations, le Chef de projet doit collaborer avec les autres rôles de niveau projet pour façonner le projet. Il s'agit en effet de déterminer comment structurer le projet pour atteindre au mieux les objectifs métiers et comment le processus, les personnes, les pratiques et les produits vont interagir pour que le projet se déroule conformément au plan et reste maîtrisé.

Le Chef de projet participe activement aux phases Faisabilité et Fondations pour garantir que les travaux requis pour justifier le projet et établir des bases solides (du point de vue métier, technique et management) sont correctement planifiés et que les bonnes personnes sont sollicitées afin de mener à bien le projet.

À mesure que le projet évolue au cours de la phase Développement évolutif, le Chef de projet s'assure que l'équipe de développement de la solution bénéficie de toute l'autonomie nécessaire pour s'organiser seule et livrer les Increments de la Solution en évolution. La planification détaillée de la solution étant prise en main par l'équipe de développement de la solution, le Chef de projet est libre de gérer l'environnement plus large du projet de façon proactive (planification globale et gestion des risques au plus haut niveau, engagement continu des rôles métiers et de conseil/d'expertise). En assistant aux réunions quotidiennes en tant qu'observateur et aux sessions d'évaluation de Timebox convenues à l'avance, le Chef de projet se tient informé de l'avancement du projet au niveau détaillé et peut, à son tour, informer les parties prenantes afin de répondre à leurs attentes.

Remarque : Étant donné que ce chapitre fournit une synthèse du rôle du Chef de projet tout au long du cycle de vie, les conseils destinés au Chef de projet Agile qui s'appliquent tout au long du cycle de vie du projet sont inclus dans les chapitres portant sur des sujets particuliers et ne sont pas répétés ici.

16. Utilisation efficace des produits DSDM



16.1 Présentation des produits

Les produits font partie intégrante de DSDM Agile Project Framework, comme l'illustre le schéma ci-dessous. Ils sont présentés au chapitre 8. Par souci de commodité, ce contenu est repris dans le présent chapitre, avec plus de détails destinés au Chef de projet sur les différents rôles répartis selon la matrice RACI : « R » pour les rôles chargés de la réalisation des produits (Responsible), « A » pour les rôles responsables du contenu (Accountable), « C » pour les contributeurs du contenu (Contributor) et « I » pour les personnes informées du contenu (Informed).

Tous les produits ne sont pas nécessaires dans tous les projets et le formalisme associé à chaque produit varie selon les projets et les organisations. Le formalisme des produits dépend de facteurs tels que les relations contractuelles, les normes de l'entreprise et les besoins en termes de gouvernance.

DSDM identifie deux types de produits distincts :

- **Les produits évolutifs** sont mis à jour au fur et à mesure. Le plus souvent, ils s'étendent sur plusieurs phases du projet et peuvent être référencés plusieurs fois sur cette période.
- **Les produits jalons** sont créés au cours d'une phase et remplissent généralement un objectif bien précis au sein de cette phase. Ils servent de jalon ou d'outil facilitant les processus de gouvernance.

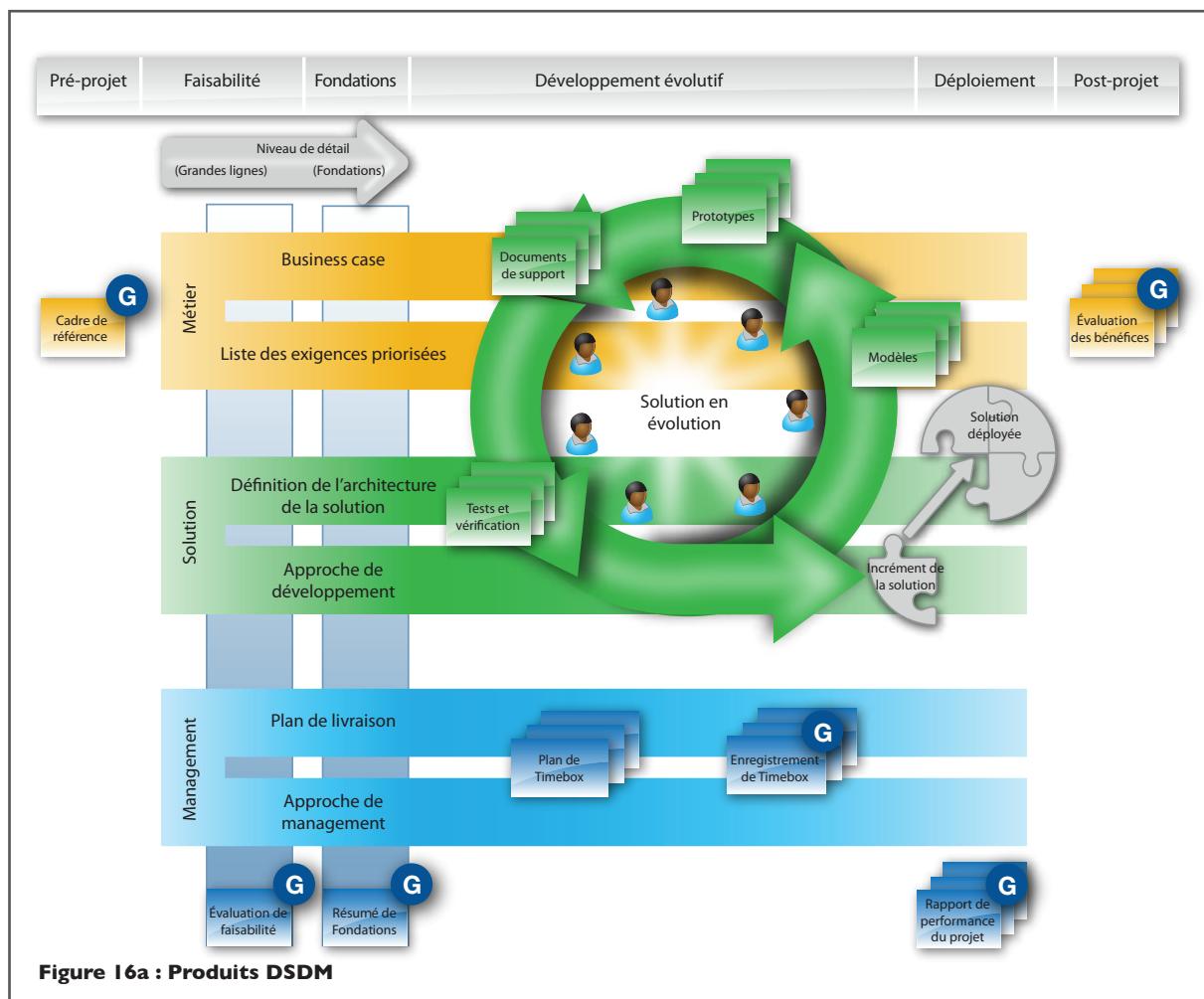


Figure 16a : Produits DSDM

Le schéma ci-dessus récapitule les produits et le moment auquel ils sont élaborés dans le cycle de vie du projet. Les produits orange représentent une perspective du client ou des métiers, les produits verts contribuent à la solution en cours d'élaboration et les produits bleus couvrent les intérêts liés au management et à la maîtrise du projet. Certains de ces produits (signalés par la lettre G) sont susceptibles de jouer un rôle dans les processus de gouvernance tels que « Go/No go » aux barrières d'approbation et peuvent servir à prouver la conformité de la solution aux normes réglementaires et de l'entreprise, si nécessaire.

16.2 Cadre de référence

16.2.1 Description

Le Cadre de référence est un produit jalon. C'est une définition globale des éléments de l'entreprise pilotant les objectifs à haut niveau du projet. Le but du Cadre de référence est de définir le périmètre et de justifier l'investigation de Faisabilité. Il fait partie des produits de gouvernance car il peut servir à établir la priorité d'un projet au sein d'un portefeuille de projets.

16.2.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Toute personne	Toute personne peut avoir l'idée d'un projet
Accountable (approuvé par)	Sponsor	Personne détenant le budget pour l'investigation de faisabilité
Contributors (Contributeur)	Toute personne	Toute personne peut contribuer à façonner l'idée
Informed (créé pour)	Autorité de gouvernance des projets	Pour vérifier l'alignement du projet avec les objectifs stratégiques et faciliter la hiérarchisation au sein d'un portefeuille
	Business analyst Coordinateur technique	Pour garantir que les objectifs et les solutions proposées émergeant pendant la phase Fondations sont conformes au Cadre de référence



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- À la réception d'un Cadre de référence approuvé (sous une forme quelconque), il est recommandé d'organiser une réunion avec le Sponsor, le Visionnaire métier, le Business analyst et le Coordinateur technique pour obtenir une vision commune du besoin des métiers et commencer à gérer les attentes de la phase Faisabilité

16.3 Business case

16.3.1 Description

Le Business case est un produit évolutif. Il offre une vision et une justification du projet d'un point de vue métier. La vision métier décrit les modifications attendues pour les métiers, aussi bien incrémentales qu'en fin de projet. La justification du projet est généralement basée sur une estimation de l'investissement, qui détermine si la valeur de la solution à livrer compense son coût de production et les frais futurs d'assistance et de maintenance, compte tenu des risques pesant sur le projet.

Les premières versions du Business case sont généralement créées dans les grandes lignes à la fin de la phase Faisabilité, puis en tant que base d'approbation du développement à la fin de la phase Fondations. Cette base est formellement revue à la fin de chaque Incrément de projet afin de déterminer si la poursuite du travail est justifiée. Il convient de le garder à l'esprit de façon informelle tout au long du projet afin de prendre des décisions avisées qui soient conformes aux bénéfices attendus et de prendre conscience dès que possible des éventuelles menaces pesant sur la viabilité du projet.

16.3.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Business analyst	Compétences et expérience en matière de production de Business cases et étroite collaboration avec les décideurs métiers et techniques
Accountable (approuvé par)	Sponsor	Responsable du retour sur investissement
Contributors (Contributeur)	Tous les rôles de niveau projet, Conseillers métiers et techniques (selon les besoins)	Les considérations d'ordre métier, solution et management ont toutes un impact sur le Business case
Informed (créé pour)	Autorité de gouvernance des projets	Approbation de la poursuite du projet et aide à la hiérarchisation du projet au sein d'un portefeuille de projets
	Toute l'équipe de projet	Pour comprendre les exigences à satisfaire et l'objectif poursuivi



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Le Business case doit accompagner le Chef de projet tout au long du projet
 - Un Business case solide renforce les discussions qu'il peut mener afin de sécuriser les ressources nécessaires et de fixer les priorités d'engagement des ressources à temps partiel
 - Le Business case permet de rester concentré sur ce qui est important tout au long du projet. S'il s'avère que le projet dévie de sa trajectoire ou que sa viabilité est remise en question (suite à une évaluation formelle ou informelle du projet par rapport au Business case), il est alors possible d'agir rapidement

16.4 Liste des exigences priorisées

16.4.1 Description

La Liste des exigences priorisées est un produit évolutif. Elle décrit, au niveau global, les exigences que le projet doit satisfaire et indique leur priorité au regard des objectifs du projet à atteindre et des besoins des métiers. La prise en compte des exigences commence au cours de la phase Faisabilité et une première version de la Liste des exigences priorisées délimite l'étendue du projet à la fin de la phase Fondations. Après ce stade, les modifications sont apportées tout naturellement en fonction des détails émergents. Tout changement d'ampleur du projet (ajout, suppression ou modification majeure des exigences de haut niveau) doit être formellement contrôlé afin de garantir la maîtrise du périmètre et son alignement continu avec la vision du projet.

16.4.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Business analyst	Compétences et expérience liées au recueil et à la définition des exigences
Accountable (approuvé par)	Visionnaire métier	Chargé de garantir que les exigences sont conformes à la vision métier
Contributors (Contributeur)	Ambassadeur métier et Conseiller métier	Possèdent les connaissances approfondies et l'expérience requise pour façonner les exigences
Informed (créé pour)	Toute l'équipe de projet	Pour comprendre les exigences et les objectifs poursuivis



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- D'un point de vue pratique, la Liste des exigences priorisées est le produit le plus important. La priorité des exigences détermine le Plan de livraison et les exigences moins prioritaires (Could Have et, si nécessaire, Should Have) permettent de conserver une marge de manœuvre pour le projet
- Le Chef de projet doit s'assurer que les règles MoSCoW sont appliquées correctement lors de la classification des exigences. Il ne revient pas au Chef de projet de définir les priorités. Il doit seulement veiller à ce que la hiérarchisation soit correcte et efficace
- Il doit s'assurer de l'implication du Business analyst et du Visionnaire métier à des moments clés jalonnant le projet pour garantir que les priorités sont toujours d'actualité et élaborer les futurs plans en conséquence
- La Liste des exigences priorisées peut servir de base à un outil simple de suivi permettant de centraliser les tableaux, notes, etc. utilisés par les équipes de développement de la solution

16.5 Définition de l'architecture de la solution

16.5.1 Description

La Définition de l'architecture de la solution est un produit évolutif. Elle procure le cadre de travail général nécessaire à la conception de la solution. Elle est destinée à couvrir à la fois les aspects métiers et techniques de la solution à un niveau de détail juste suffisant pour clarifier le périmètre de la solution, sans nuire au développement évolutif.

16.5.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rôle	Justification
Responsable (créé par)	Business analyst	Chargé de la conception globale du processus métier et du changement organisationnel
	Coordinateur technique	Chargé de la conception globale et de l'intégrité des aspects techniques de la solution
Accountable (approuvé par)	Visionnaire métier	Chargé de conduire le changement métier
	Chef de projet	Chargé de garantir que les produits du projet sont livrés
Contributors (Contributeur)	Tous les rôles métiers et solution (y compris les Conseillers)	Possèdent les connaissances approfondies et l'expérience requise pour aider à construire les architectures métiers et techniques
Informed (créé pour)	Équipe de développement de la solution	Pour construire une solution dans les limites du cadre décrit



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Rappelons que la Définition de l'architecture de la solution porte à la fois sur les aspects techniques et métiers de la solution. Pour bon nombre de projets, un outil de type logiciel n'a aucune utilité sans un changement à l'échelle de l'entreprise permettant de l'exploiter
- Le Chef de projet doit s'assurer que tous les rôles chargés d'élaborer l'architecture en assument la responsabilité et collaborent pour définir un cadre de travail général qui intègre pleinement les aspects métiers et techniques de la solution

16.6 Approche de développement

16.6.1 Description

L'Approche de développement est un produit évolutif. Elle fournit une définition générale des outils, techniques, usages, pratiques et normes qui seront appliqués au développement évolutif de la solution. Qui plus est, elle explique comment la qualité de la solution sera assurée. La définition d'une stratégie de tests et de vérification fait donc partie intégrante de l'Approche de développement.

16.6.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Coordinateur technique	Chargé de définir les normes techniques de qualité et de veiller au respect des bonnes pratiques de développement
Accountable (approuvé par)	Chef de projet	Chargé de garantir que les produits du projet sont livrés
Contributors (Contributeur)	Conseillers métiers et techniques	Perçoivent les contraintes métiers et techniques imposées à l'Approche de développement
	Coach DSDM	Sait comment les équipes Agiles doivent travailler dans l'idéal et possède les connaissances et l'expérience permettant d'adapter l'approche aux contraintes métiers et techniques
Informed (créé pour)	Équipe de développement de la solution	Chargée de construire la solution de manière professionnelle conformément au niveau de qualité technique convenu
	Responsables qualité/ Auditeurs/ Experts	Pour vérifier que l'approche convenue est suivie à la lettre (particulièrement pertinent dans les environnements réglementés)



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Une équipe travaille de façon optimale lorsque ses membres comprennent et acceptent les règles qui les lient et les unissent ainsi que le rôle que chacun doit jouer dans le développement de la solution
- Que l'Approche de développement soit créée sous forme physique ou non, le Chef de projet doit s'assurer que tous les membres de l'équipe de développement de la solution comprennent et acceptent l'approche adoptée pour le développement, l'idéal étant qu'ils aient contribué à la définir
- Il convient de garder à l'esprit que l'Ambassadeur métier fait partie de l'équipe de développement de la solution et que les Conseillers métiers peuvent largement être mis à contribution lors du développement. Il faut donc s'assurer qu'ils ont bien assimilé l'approche et qu'ils sont volontaires, prêts et aptes à participer au projet sur ces bases
- Si nécessaire, en particulier lorsque l'équipe n'est pas habituée à travailler selon les principes Agiles, le Chef de projet doit envisager de recruter un Coach DSDM qui aidera à établir l'approche, ce qui facilitera son adoption par l'équipe et permettra d'optimiser la productivité ainsi que les chances de réussite du projet

16.7 Plan de livraison

16.7.1 Description

Le Plan de livraison est un produit évolutif. Il fournit un calendrier global des Increments du projet et, du moins pour le premier Increment imminent, il précise l'ensemble des Timeboxes qui le constituent. Il couvre rarement le détail des tâches sauf si ces tâches sont effectuées par des personnes extérieures à l'équipe de développement de la solution ou qu'elles ont lieu avant la mise en place de l'équipe de développement.

16.7.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rôle	Justification
Responsible (créé par)	Chef de projet	Chargé de garantir que les éléments incrémentaux de la solution sont livrés, comme prévu, dans le respect des contraintes de budget et de délai
Accountable (approuvé par)	Visionnaire métier Coordinateur technique	Chargés de garantir que la livraison incrémentale de valeur ajoutée est optimale pour l'ensemble de l'entreprise
Contributors (Contributeur)	Équipe de développement de la solution et autres rôles, le cas échéant	Contribuent à élaborer le plan sur la base du besoin des métiers et de la capacité à livrer la solution
Informed (créé pour)	Tous les participants et les parties prenantes du projet	Pour comprendre, globalement, ce qui est réalisé à quel moment et qui y participe



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- À la fin de la phase Fondations, le Plan de livraison doit décrire un scénario dans lequel toutes les exigences (Must, Should and Could Have) peuvent être livrées dans le respect des délais et des coûts fixés. Il est important de partir de l'hypothèse que la réalisation de tous les éléments est théoriquement possible, quoi qu'il arrive ensuite
- Le Chef de projet doit, autant que faire se peut, éviter de se laisser entraîner dans un accord, à la fin de la phase Fondations, dans lequel la durée et les coûts sont fixés sans marge de manœuvre et où toutes les exigences sont prioritaires (Must Have). Un projet doit comporter une marge de manœuvre pour être couronné de succès, sinon c'est, par défaut, la qualité qui est compromise
- Le Chef de projet ne doit pas consentir à s'engager sur des dates, des coûts et des niveaux de ressources avant la fin de la phase Fondations. À la fin de la phase Faisabilité, une durée et des coûts peuvent être présentés à titre indicatif mais uniquement en tant qu'estimations accompagnées d'une tolérance et d'un indice de confiance, par exemple 1 000 à 2 000 jours de travail ou 500 000 € à +/- 50 %

16.8 Approche de management

16.8.1 Description

L'Approche de management est un produit évolutif. Elle reflète la manière d'aborder un projet dans son ensemble et examine, sous l'angle du management, comment le projet sera organisé et planifié, comment les parties prenantes seront engagées dans le projet et comment la progression sera démontrée et, si nécessaire, rapportée. Ce produit est référencé à la fin de la phase Fondations. Il n'évolue ensuite que si les circonstances changent ou que l'évaluation de l'approche permet d'identifier des axes d'amélioration.

16.8.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Chef de projet	Chargé de garantir que le projet est correctement configuré pour livrer les produits du projet conformément aux prévisions
Accountable (approuvé par)	Sponsor	Doit être convaincu que le projet est configuré correctement pour livrer les exigences requises au bon moment et pour un coût raisonnable
Contributors (Contributeur)	Visionnaire métier et Coordinateur technique	Perçoivent les capacités et les contraintes associées à l'environnement du projet et aux contributeurs du projet
	Coach DSDM	Comprend comment un projet Agile doit fonctionner et possède les connaissances et l'expérience permettant d'adapter l'approche aux contraintes du projet et de l'environnement
Informed (créé pour)	Tous les participants et les parties prenantes du projet	Pour comprendre, globalement, comment le projet est géré



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il est conseillé d'utiliser le Questionnaire d'approche projet (PAQ) qui facilite l'identification des risques et problèmes liés à l'utilisation de l'approche DSDM. Le Chef de projet doit s'assurer que le PAQ est rempli de façon collaborative par autant de participants au projet que possible, qu'ils soient désignés ou potentiels
- Pendant la phase Faisabilité, il convient d'accorder la priorité aux questions majeures qui ont une incidence sur la nature fondamentale du projet, à savoir
 - Recherche de ressources pour la solution (internes ou externalisées, développement personnalisé ou achat de logiciels, par ex.)
 - Exigences réglementaires et autres contraintes liées à la gouvernance
 - Contraintes préexistantes et principales dépendances (date de fin fixée par une entité externe, par ex.)
- Pendant la phase Fondations, la priorité doit aller à la configuration du projet pour le mener à bien. Pour cela, le Chef de projet doit s'assurer que les éléments suivants sont en place
 - Les bonnes personnes occupent des rôles appropriés à tous les niveaux (y compris les Conseillers, si possible) ; tous les participants comprennent et acceptent leurs responsabilités
 - L'approche est personnalisée de sorte à traiter les problèmes et les risques, identifiés grâce à l'utilisation du PAQ
 - Le Visionnaire métier et le Coordinateur technique ont contribué à établir l'approche et l'acceptent pleinement
 - Si l'expérience des participants avec la méthode Agile est limitée, le recours à un Coach DSDM a été envisagé pour faciliter la définition de l'approche
- Le cas échéant, le Chef de projet doit veiller à ce que les aspects de management tels que l'organisation, la gouvernance et le reporting soient conformes aux attentes formulées au niveau de la direction

16.9 Évaluation de faisabilité

16.9.1 Description

L'Évaluation de faisabilité est un produit jalon. Elle fournit un arrêté à un moment précis de la Solution en évolution du point de vue métier et des produits de management décrits plus haut tels qu'ils existent à la fin de la phase Faisabilité. Chacun de ces produits doit être assez mature pour contribuer de manière significative à la décision qui sera prise quant à la faisabilité du projet. L'Évaluation de faisabilité peut se définir comme un ensemble référencé des produits ou comme une synthèse couvrant les aspects majeurs de chacun d'eux.

16.9.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rôle	Justification
Responsible (créé par)	Chef de projet	Responsable des rapports d'avancement du projet
Accountable (approuvé par)	Sponsor	Mentor du projet, responsable du retour sur investissement
Contributors (Contributeur)	Tous les rôles concernés par la réalisation des produits constituant la solution ou y contribuant	Garantissent que l'évaluation globale reflète fidèlement les conclusions d'évaluation des composants de la solution et des produits y contribuant
Informed (créé pour)	Autorité de gouvernance des projets	Pour décider si le projet doit ou non être poursuivi, en l'état de la proposition ou amendé



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Rappel :
 - L'objectif de ce produit est de pouvoir prendre la bonne décision quant à la poursuite du projet à ce stade
 - L'approbation requise alors ne sert qu'à établir des bases solides et durables pour le projet (c'est-à-dire pour réaliser les travaux de la phase Fondations) ; l'approbation du projet global est prématurée à ce stade
- Lorsque ce produit est créé en tant que synthèse à des fins de gouvernance, il est recommandé de mûrement réfléchir à son objectif et au public visé. En effet :
 - Plus le document est long et détaillé, moins il sera lu attentivement. Il doit donc rester aussi concis et précis que possible
 - Seules les informations pertinentes pour prendre une décision doivent y figurer
 - Il s'agit de décider soit de poursuivre le projet en phase Fondations s'il paraît viable, soit de le stopper à ce stade s'il semble voué à l'échec. L'approbation du projet global n'est pas requise à ce stade
 - Si les décideurs ont besoin d'informations supplémentaires, ils peuvent les demander. Il convient de les encourager à le faire plutôt que de tenter de deviner leurs besoins
 - Les informations précieuses qui ont été décelées peuvent s'avérer utiles par la suite. Si nécessaire, elles doivent être enregistrées ailleurs et dûment exploitées au moment voulu
 - Attention au piège qui consiste à répertorier tous les éléments dans le document uniquement pour démontrer qu'ils ont tous été étudiés
 - Toutes les évaluations et recommandations de cette synthèse doivent refléter fidèlement et honnêtement celles qui existent dans les produits qui y contribuent ; les personnes Responsible (auteurs) et Accountable (responsables) de ces produits doivent être impliquées dans la création de cette synthèse, ou au moins dans sa vérification

16.10 Résumé de Fondations

16.10.1 Description

Le Résumé de Fondations est un produit jalon. Il fournit un arrêté à un moment précis de la Solution en évolution du point de vue métier et des produits de management décrits plus haut tels qu'ils existent à la fin de la phase Fondations. Chacun de ces produits doit être assez mature pour contribuer de manière significative à la décision qui sera prise quant à la capacité du projet à générer le retour sur investissement requis. Le Résumé de Fondations peut se définir comme un ensemble référencé des produits décrits plus haut ou comme une synthèse couvrant les aspects majeurs de chacun d'eux.

16.10.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Chef de projet	Responsable des rapports d'avancement du projet
Accountable (approuvé par)	Sponsor	Mentor du projet, responsable du retour sur investissement
Contributors (Contributeur)	Tous les rôles concernés par la réalisation des produits constituant la solution ou y contribuant	Garantisent que l'évaluation globale reflète fidèlement les conclusions d'évaluation des composants de la solution et des produits y contribuant
Informed (créé pour)	Autorité de gouvernance des projets	Pour décider si le projet doit ou non être poursuivi, en l'état de la proposition ou amendé



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Rappel :
 - L'objectif de ce produit est de pouvoir prendre la bonne décision quant à la poursuite du projet ou à son arrêt
 - L'approbation requise porte sur la réalisation d'au moins le premier Incrément de projet, voire du projet global
- Lorsque ce produit est créé en tant que synthèse à des fins de gouvernance, il est recommandé de mûrement réfléchir à son objectif et au public visé. En effet :
 - Plus le document est long et détaillé, moins il sera lu attentivement. Il doit donc rester aussi concis et précis que possible
 - Seules les informations pertinentes pour prendre une décision doivent y figurer
 - L'approbation du projet global n'est pas obligatoire à cette étape ; seul le premier Incrément peut être approuvé s'il existe des doutes sur les engagements à plus long terme
 - Si les décideurs ont besoin d'informations supplémentaires, ils peuvent les demander. Il convient de les encourager à le faire plutôt que de tenter de deviner leurs besoins
 - Les informations précieuses qui ont été décelées peuvent s'avérer utiles par la suite. Si nécessaire, elles doivent être enregistrées ailleurs et dûment exploitées au moment voulu
 - Attention au piège qui consiste à répertorier tous les éléments dans le document uniquement pour démontrer qu'ils ont tous été étudiés
 - Toutes les évaluations et recommandations de cette synthèse doivent refléter fidèlement et honnêtement celles qui existent dans les produits qui y contribuent ; les personnes Responsible (auteurs) et Accountable (responsables) de ces produits doivent être impliquées dans la création de cette synthèse, ou au moins dans sa vérification

16.11 Solution en évolution

16.11.1 Description

La Solution en évolution est un produit évolutif. Elle se compose de tous les éléments pertinents de la solution ultime auxquels s'ajoutent les éventuels produits livrés nécessaires pour explorer le détail des exigences et la solution en cours d'élaboration. Selon le moment, ces éléments peuvent être terminés ou représenter soit une première version d'une solution partielle, soit le travail en cours. Ils comprennent, si nécessaire, les modèles, les prototypes, les documents de support et les objets de test et de vérification.

À la fin de chaque Incrément de projet, l'élément de la Solution en évolution est implémenté à des fins d'exploitation et devient la *Solution déployée*.

16.11.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rôle	Justification
Responsible (créé par)	Équipe de développement de la solution	Chargée d'élaborer tous les aspects de la solution
Accountable (approuvé par)	Visionnaire métier	Chargé de garantir que la solution livrée satisfait aux exigences des métiers
	Coordinateur technique	Chargé de garantir que la solution livrée satisfait aux exigences techniques
Contributors (Contributeur)	Tous les rôles et les parties prenantes invitées	Toute personne peut contribuer à garantir que la solution optimale est développée au fil du temps.
Informed (créé pour)	Sponsor	Responsable du retour sur investissement
	Participants à la solution	Utilisateurs des produits finis du projet et d'une partie de la solution complète après son passage en production



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il convient de s'assurer que les bonnes personnes sont impliquées au bon moment et à bon escient dans le développement itératif et la livraison incrémentale de la Solution en évolution

16.12 Plan de Timebox

16.12.1 Description

Le Plan de Timebox est un produit évolutif qui offre une vue détaillée de chaque Timebox identifiée dans le Plan de livraison. Il se base sur les objectifs prévus pour cette Timebox de développement et détaille les produits attendus, les activités requises pour les produire et les ressources nécessaires pour effectuer le travail. Le Plan de Timebox est créé par l'équipe de développement de la solution et est souvent représenté sur le tableau d'affichage de l'équipe montrant le travail à faire, en cours et terminé. Il est actualisé au moins une fois par jour lors des réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups »).

16.12.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Équipe de développement de la solution	Chargée de s'organiser seule pour décider de ce qu'elle va faire
Accountable (approuvé par)	Chef de projet Coordinateur technique, Visionnaire métier	Chargés de constater ensemble que l'équipe se concentre sur la livraison à temps d'un élément incrémental de la solution qui satisfait aux exigences
Contributors (Contributeur)	Conseillers métiers et techniques	Participent à la définition des tâches détaillées à accomplir
Informed (créé pour)	Équipe de développement de la solution	Pour s'organiser seule et réaliser ce qu'elle a décidé de faire



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il n'est pas de la responsabilité du Chef de projet de s'impliquer dans la création du Plan de Timebox. Cette tâche est du ressort de l'équipe de développement de la solution
- Le rôle du Chef de projet est le suivant :
 - Garantir que l'équipe de développement de la solution comprend pleinement l'enjeu et s'engage dûment à livrer une solution qui répond à un ensemble donné d'exigences convenablement priorisées pour la Timebox
 - Être confiant dans le fait que le Plan de Timebox produit par l'équipe de développement de la solution est réaliste et conforme à sa disponibilité réelle et à l'engagement de livraison qu'elle a pris
 - Endosser la responsabilité de fournir des ressources supplémentaires à l'équipe en cas de besoin
 - Endosser la responsabilité des risques et problèmes associés aux tâches de la Timebox que l'équipe de développement de la solution estime être hors de son contrôle ou de son influence

16.13 Enregistrement de Timebox

16.13.1 Description

L'Enregistrement de Timebox est un produit évolutif qui recueille les retours d'expérience de chaque évaluation ayant lieu pendant une Timebox de développement. Il décrit ce qui a été réalisé à ce jour ainsi que tout retour d'expérience susceptible d'influencer les Plans des Timebox à venir. Le cas échéant, par exemple dans un environnement réglementé, il peut servir d'enregistrement formel et auditabile des commentaires experts faits par les Conseillers métiers ou par d'autres rôles, ce qui en fait un produit de gouvernance.

16.13.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsible (créé par)	Chef d'équipe	Chargé de garantir que le processus de développement itératif est bien ciblé et maîtrisé et que toutes les activités de tests et d'évaluation sont correctement exécutées
Accountable (approuvé par)	Visionnaire métier	Constate que l'élément incrémental de la solution (qui comprend les livrables de la Timebox) satisfait aux exigences des métiers
	Coordinateur technique	Constate que l'élément incrémental de la solution satisfait aux exigences techniques
	Conseillers métiers et techniques	Si nécessaire, confirment que les normes réglementaires et autres sont respectées
Contributors (Contributeur)	Équipe de développement de la solution	Décrit ce qu'elle a réalisé, comment et dans quelle mesure
Informed (créé pour)	Autorité de gouvernance des projets	Pour avoir l'assurance que le développement est sous contrôle et que toutes les activités de tests et d'évaluation sont correctement exécutées
	Chef de projet	Pour le suivi formel de l'avancement du projet vers la solution ultime qui sera livrée



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Le Chef de projet n'est pas responsable du sujet ou du résultat des évaluations de Timebox ; il doit juste s'assurer qu'elles sont correctement planifiées et suffisamment rigoureuses pour que le Visionnaire métier et le Coordinateur technique puissent s'acquitter de leurs responsabilités

16.14 Rapport de performance du projet

16.14.1 Description

Le Rapport de performance du projet est un produit jalonné. Il est généralement mis à jour de façon incrémentale à la fin de chaque Incrément de projet par l'ajout de nouvelles sections pertinentes pour cet Incrément.

À la fin de chaque Incrément de projet :

- Il capture les retours d'expérience et confirme ce qui a été livré ou non.
- Il capture aussi les enseignements des évaluations d'avancement de projet se focalisant sur les processus, les pratiques employées et les rôles et responsabilités ayant contribué à cette période.
- Le cas échéant, il décrit les bénéfices qui devraient commencer à s'accumuler grâce à l'exploitation de la solution livrée à ce stade.

Après l'Incrément de projet final, une rétrospective du projet, reposant en partie sur ces évaluations d'Incréments, est préparée dans le cadre de la clôture du projet.

16.14.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rôle	Justification
Responsible (créé par)	Chef de projet	Assume la responsabilité globale de la livraison du produit
Accountable (approuvé par)	Visionnaire métier	Chargé de garantir que la solution satisfait aux exigences des métiers
	Coordinateur technique	Chargé de garantir que la solution satisfait aux exigences techniques
	Chef d'équipe	Chargé de garantir que le processus de développement itératif est bien ciblé et maîtrisé et que toutes les activités de tests et d'évaluation sont correctement exécutées
Contributors (Contributeur)	Tous les rôles et les parties prenantes du projet	Toute personne peut contribuer à l'optimisation du mode de travail en identifiant les faiblesses et lacunes potentielles et en suggérant des améliorations.
Informed (créé pour)	Tous les participants et parties prenantes du projet ainsi que les personnes chargées de soutenir les projets futurs (PMO, par ex.)	Désireux de savoir ce qui a été réalisé, la valeur de ce qui a été livré et tous les enseignements à en tirer pour l'avenir
	Autorité de gouvernance des projets	Pour avoir l'assurance que le développement est sous contrôle et que toutes les activités de tests et d'évaluation sont correctement exécutées



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Ce produit est complexe et remplit plusieurs objectifs. Parmi ceux-ci, le Chef de projet doit mûrement réfléchir à ceux qui sont éventuellement pertinents pour un ou plusieurs des besoins suivants :
 - Le projet en cours ou le cycle de vie de la solution livrée (en termes de plans de développement futurs, etc.) ;
 - La gouvernance requise autour du projet ;
 - Les besoins de l'équipe de projet ou de l'ensemble de l'organisation en termes d'apprentissage et créer un Rapport de performance du projet dédié à ce besoin particulier
- Pour les projets comportant plusieurs Incréments, le Chef de projet doit également convenir avec l'autorité de gouvernance des projets si un Rapport de performance doit être produit :
 - Pour chaque Incrément de projet (créé à la fin de chaque Incrément) ;
 - Pour l'ensemble du projet (pour marquer la clôture du projet) ;
 - Dans les deux cas
- Enfin, le Chef de projet doit convenir d'un format approprié pour ce Rapport de performance (par exemple : document formel, présentation, bref e-mail, conversation informelle avec les parties prenantes, etc.)

16.15 Évaluation des bénéfices

16.15.1 Description

L'Évaluation des bénéfices est un produit jalonn. Elle décrit comment les bénéfices se sont effectivement accumulés suite à une période d'utilisation en exploitation. Remarque : il peut être utile de passer en revue les bénéfices accumulés par Incrément et de les intégrer dans l'évaluation du projet global. Dans le cadre de projets où, d'après le Business case, les bénéfices sont censés s'accumuler sur une période prolongée, il est possible de réaliser un certain nombre d'Évaluations des bénéfices au rythme du calendrier utilisé pour justifier l'investissement.

16.15.2 Rôles et responsabilités

RACI	Rolle	Justification
Responsable (créé par)	Visionnaire métier	Responsable de la traduction de la vision métier dans les méthodes de travail
	Business analyst	Chargé de garantir que les bénéfices sont évalués par rapport au Business case et au besoin des métiers
Accountable (approuvé par)	Sponsor	Responsable du retour sur investissement
Contributors (Contributeur)	Participants à la solution	Les utilisateurs des produits finis du projet et d'une partie de la solution complète après son passage en production peuvent partager leur expérience en termes d'efficacité et d'impact sur les métiers des modifications résultant du projet.
Informed (créé pour)	Autorité de gouvernance du projet	Pour percevoir la justification de l'investissement dans le projet et comprendre les écarts entre valeur ajoutée prévue et réelle



Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Le Chef de projet n'est pas impliqué dans le Post-projet, puisqu'à ce stade, le projet est clôturé

16.16 Produits RACI (Tableau récapitulatif)

	Cadre de référence	Business case	Liste des exigences priorisées	Définition de l'architecture de la solution	Approche de développement	Plan de livraison	Approche de management	Évaluation de faisabilité	Résumé de Fondations	Solution en évolution	Plan de Timebox	Enregistrement de Timebox	Rapport de performance de projet	Évaluation des bénéfices
Sponsor	A	A			I	A	A	A	A	I	I	I	I	A
Visionnaire métier		C	A	A	AC	C	C	C	C	A	A	A	A	R
Conseiller métier		(C)	C	C	C	C	I	C	C	C	C	C	AC	C
Coordinateur technique	I	C		R	AC	C	C	C	C	A	A	A	A	A
Conseiller technique		(C)		C	C	C	I	C	C	C	C	C	AC	C
Chef de projet		C	A	A	R	R	R	R	R	I	A	I	R	
Business analyst	I	R	R	R	C	I	C	C	C	C	I	C	C	R
Ambassadeur métier*			C											
Équipe de développement de la solution		I	I	C	I	C	I	C	C	R	RI	C	C	
Chef d'équipe*												R	A	
Coach DSDM					C	C	C	C	C	C			C	
Autorité de gouvernance des projets	I	I		I	I	I	I	I	I		I	I	I	-
Toute personne	RC								I				C	

*S'il est différent de la responsabilité collective de l'équipe de développement de la solution

16.17 Résumé

Les produits décrits ci-dessus sont des orientations quant aux informations nécessaires pour promouvoir une bonne communication au sein d'un projet. Ils ne sont pas obligatoires pour la plupart et ne sont pas toujours présentés sous forme de documents. Cependant, dans un contexte où la gouvernance est importante et où la conformité aux normes doit être attestée, la production de documents formels s'avère un réel avantage par rapport à une simple compréhension partagée du projet (condition à remplir par défaut dans un projet DSDM). Bien que son intérêt ne semble pas flagrant, il est essentiel de garder à l'esprit que la documentation créée **pendant** le processus de développement et/ou liée à la gestion proactive du projet est susceptible de fournir une piste d'audit particulièrement efficace et fiable en cas de nécessité.

Il est également important de noter que les produits DSDM ne sont créés que s'ils ajoutent de la valeur au projet et/ou à la solution en cours de construction. Enfin, il est primordial que les parties prenantes et les participants au projet comprennent bien les exigences à saisir et les éléments à livrer, et que la qualité soit assurée. Si les documents contribuent effectivement à atteindre cet objectif, il est utile de les créer. Sinon, ce n'est pas la peine de perdre du temps et de l'énergie à le faire.



Produits DSDM – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Le Chef de projet doit mener une réflexion approfondie sur la valeur à attribuer à chacun des produits présentés ci-dessus
- Si le produit est estimé utile, il convient de déterminer les éléments permettant d'aboutir à cette valeur ajoutée
 - Il ne sert à rien de s'appuyer aveuglément sur des documents formels. Mieux vaut réfléchir au meilleur moyen de partager la valeur identifiée
 - Si des documents formels sont requis, ils peuvent, comme la solution elle-même, évoluer pendant la phase Développement évolutif à mesure que les détails émergent plutôt qu'être créés en amont ou en fin de projet
 - Tous les documents élaborés doivent demeurer aussi concis et ciblés que possible :
 - En effet : « Si le lecteur ne dispose réellement que de cinq minutes pour parcourir et comprendre ce document, quelle est la meilleure façon de lui présenter les informations essentielles dans ce temps limité ? »
 - Il faut éviter de perdre du temps à rédiger des documents longs et complexes que personne n'a le temps ou l'envie de lire et qui deviennent rapidement obsolètes
 - Il est vain de produire un document dans le seul but de « cocher une case »
 - Une bonne pratique consiste à préparer un document concis puis à le présenter aux parties prenantes principales lors d'une brève réunion (individuellement ou collectivement). C'est le meilleur moyen de recueillir de précieux commentaires
 - D'autres conseils sont intégrés plus haut dans les paragraphes concernant les différents produits

17. Respect des délais – Pratiques combinées MoSCoW et Timeboxing

17.1 Introduction

DSDM regroupe la pratique de classification MoSCoW et la pratique de Timeboxing (décrisées dans les chapitres 10 et 11) pour garantir la livraison des projets à temps, de façon systématique et prévisible. Individuellement, les pratiques MoSCoW et de Timeboxing sont très efficaces. Mais c'est la combinaison de ces pratiques qui permet de tirer le meilleur parti de DSDM.

Cette combinaison permet aux équipes DSDM de se forger une réputation de ponctualité dans les livraisons et, associée à un certain degré de flexibilité autour des exigences, cette constance est souvent un critère essentiel commun à de nombreuses entreprises performantes.

Pour livrer des projets qui répondent aux besoins du client, il faut commencer par bien comprendre ces besoins et le délai dans lequel ils doivent être satisfaits.

17.2 Pourquoi utiliser la pratique MoSCoW ?

L'utilisation de la pratique MoSCoW fonctionne particulièrement bien dans les projets soumis à une date d'échéance fixe. Elle élimine également les problèmes liés aux approches de classification plus simples basées sur des priorités relatives :

- L'utilisation d'une classification simple selon les priorités élevée, moyenne et faible est moins efficace car les définitions de ces priorités ont tendance à reposer sur l'avis individuel et ne fixent pas d'attente en termes de ce qui sera livré. En particulier, une classification ne comportant qu'une seule option intermédiaire mal définie, la priorité moyenne, génère de l'indécision : « Ceci fera-t-il partie du périmètre ou non ? »
- L'utilisation d'une simple priorité séquentielle de type 1,2,3,4, etc. est moins performante car elle traite les éléments d'importance similaire de manière moins efficace. Cela peut entraîner des discussions longues et animées sur la priorité plus ou moins élevée à accorder à un élément.

Par comparaison, l'affectation spécifique d'une priorité **Must Have**, **Should Have**, **Could Have** ou **Won't Have** (cette fois) fournit une indication claire pour chaque exigence et fixe des attentes réalistes concernant sa réalisation. Au niveau du projet ou de l'Incrément :

- **Exigences Must Have :** Le Sous-ensemble minimum utilisable (Minimum Usable SubSet) garanti est livré. Ces exigences demeurent la première priorité pour tous les membres de l'équipe et vont, à elles seules, apporter des avantages significatifs au client et permettre de déployer une solution viable.
- **Exigences Should Have :** Elles seront probablement livrées si les circonstances restent normales. Le client peut donc compter sur la livraison de la plupart de ces exigences.
- **Exigences Could Have :** Elles peuvent être livrées, mais comme il s'agit des exigences les moins importantes/qui apportent le moins de valeur au client, elles servent à offrir une marge de manœuvre en cas de problèmes, afin de protéger la livraison d'exigences plus prioritaires dans le respect des délais et des coûts convenus pour le projet ou l'Incrément de projet.
- **Won't Have (cette fois) :** Ces exigences peuvent être importantes pour l'avenir et doivent être prises en compte dans un contexte plus global, mais elles ne seront pas livrées dans les délais actuellement fixés. Le fait d'attribuer cette faible priorité à une exigence peut s'avérer très utile pour rester concentré sur les exigences plus importantes (Could Have, Should Have et surtout Must Have) à ce stade.

17.3 Établissement efficace d'une classification

17.3.1 Équilibre des priorités

Lorsqu'il s'agit de décider des efforts à allouer aux exigences Must Have, il est crucial de se souvenir que toutes les exigences de priorité inférieure peuvent, à divers degrés, fournir une marge de manœuvre, puisque ce sont les exigences Must Have qui définissent le Sous-ensemble minimum utilisable, dont la livraison est garantie.

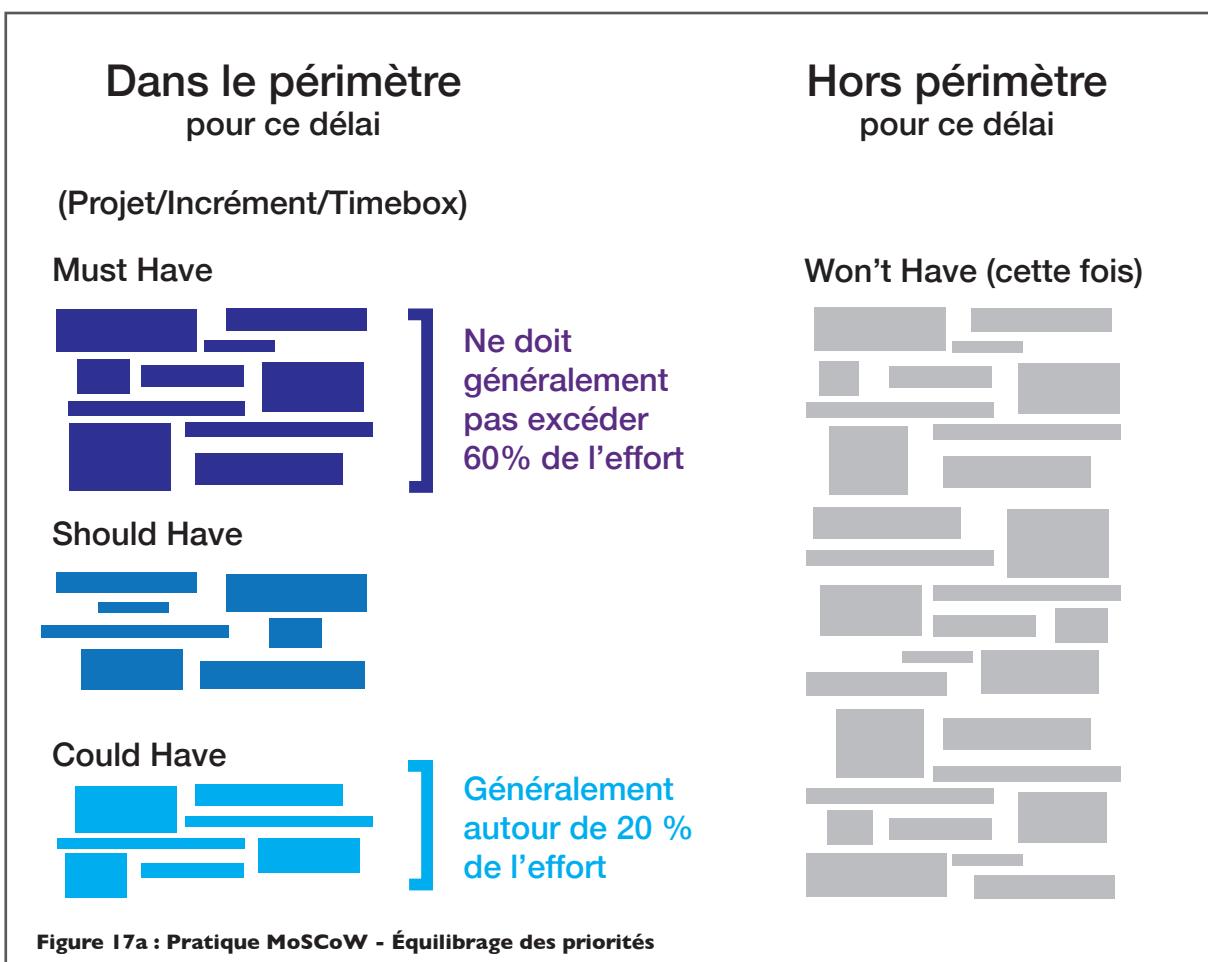
Recommandations de DSDM :

- Le pourcentage d'exigences Must Have d'un projet ou d'un Incrément de projet (en termes d'efforts à fournir) doit instaurer dans l'équipe un climat de confiance dans le fait de pouvoir les livrer. Typiquement, ce pourcentage ne doit pas dépasser 60 % de l'effort.

- Il convient de définir un ensemble de priorités Could Have pour le projet ou l'Incrément de projet qui reflète une marge de manœuvre réaliste, typiquement environ 20 % des efforts liés au projet/à l'Incrément. Le fait de définir un ensemble de priorités Could Have adapté fixe d'emblée des attentes raisonnables pour le client : dans le meilleur des cas, ces exigences/User stories pourront être livrées dans leur intégralité, mais la première priorité du projet/de l'Incrément sera toujours de protéger les exigences Must Have et Should Have.

Cette répartition des priorités laisse une marge de manœuvre susceptible de renforcer l'assurance que le projet sera couronné de succès. Notons que les priorités Won't Have (cette fois) sont exclues du calcul de l'effort global nécessaire (100 %) pour le projet ou l'Incrément.

Les recommandations de DSDM quant à l'équilibre des priorités reflètent un scénario de projet classique. Dans le cadre de projets présentant un risque plus élevé, par exemple le risque lié à une technologie inconnue ou à une équipe inexpérimentée, il peut s'avérer judicieux de tabler sur un pourcentage inférieur d'exigences Must Have. Pour établir des priorités MoSCoW de manière efficace, il est important de mettre en relation l'équilibre des priorités avec le profil de risque du projet concerné, au lieu de se contenter d'appliquer un ratio mathématique sans réflexion préalable.



Si les exigences Must Have dépassent 60 % de l'effort requis, l'équipe de projet s'expose au risque d'échouer, à moins qu'elle ne travaille sur un projet réunissant l'ensemble des critères suivants :

- Les estimations sont reconnues comme étant fiables ;
- L'approche est bien assimilée ;
- L'équipe est bien établie et ses membres sont habitués à collaborer efficacement si bien que leur productivité est avérée ;
- L'environnement est bien compris et comporte peu de risques en termes de retards potentiels dus à des facteurs externes.

Dans certaines circonstances, le pourcentage d'effort consacré aux exigences Must Have peut être largement inférieur à 60 %. Cependant, cette situation peut être mise à profit pour bénéficier d'une plus grande flexibilité et livrer plus d'exigences Should Have, optimisant ainsi la valeur ajoutée pour le client.

Si l'utilisation de DSDM est récente, le client peut initialement nourrir des inquiétudes quant à l'éventualité que l'équipe cesse ou relâche ses activités une fois les exigences Must Have livrées. Mais en fait, l'équipe s'efforce en permanence de livrer le maximum d'éléments possible dans le temps imparti. De plus, la transparence des projets Agiles garantit que la quantité d'efforts à fournir et le travail planifié sont toujours visibles.

17.4 La pratique MoSCoW : Partie intégrante du processus de planification DSDM

Parvenir à un équilibre judicieux des efforts à fournir pour les diverses priorités fait partie intégrante du processus de planification, qu'il s'agisse de planifier le projet, un Incrément ou une Timebox.

Au niveau du projet et de l'Incément de projet, il revient à l'ensemble de l'équipe de parvenir à cet équilibre. C'est généralement une tâche collaborative, impliquant les rôles suivants :

- Les rôles métiers chargés de garantir que les priorités reflètent les véritables besoins des métiers et de regrouper les exigences en vue d'obtenir une solution efficace apportant de la valeur au client dans le respect de ses délais ;
- Les rôles techniques/solution chargés de garantir que les plans élaborés pour livrer ces priorités sont réalisables, réalisables et tiennent compte des contraintes techniques et des priorités des métiers ;
- Le Business analyst chargé de faire le lien entre les exigences et la disponibilité des informations, qui est sollicité pour contribuer à identifier des groupes viables d'exigences ;
- Le Chef de projet chargé d'évaluer les divers risques pour garantir que l'équilibre des priorités en cours de discussion tient compte du degré de risque connu sur ce projet particulier.

Lorsque les priorités MoSCoW servent à planifier les tâches au niveau de la Timebox de développement (pour créer le Plan de Timebox), la même logique s'applique pour équilibrer les priorités, mais ici, l'activité de planification est réalisée et pilotée par les rôles de l'équipe de développement de la solution (Chef d'équipe, Ambassadeur métier, Business analyst, Développeur de solution et Testeur de solution). À ce stade, le Chef de projet tient uniquement un rôle de spectateur impliqué, tout en s'assurant des points suivants :

- Les efforts à fournir pour les différentes priorités sont équilibrés comme décrit plus haut ;
- L'équipe est consciente des éventuels risques pesant sur la Timebox et en tient compte dans l'équilibre des priorités ;
- L'ensemble de l'équipe endosse la responsabilité de ses estimations et de son plan.

17.4.1 Accord en amont sur les règles d'établissement des priorités

DSDM définit la signification des différentes priorités par les règles MoSCoW. Mais tandis que la définition d'une exigence Must Have n'est pas négociable, la différence entre des exigences Should Have et Could Have peut s'avérer assez subjective. Il est donc très utile que l'équipe convienne, au début du projet, de la façon dont elle va attribuer ces priorités de niveau inférieur. Cet accord est souvent facilité par le Chef de projet ou le Business analyst. Pour éviter tout débat houleux ultérieur, il est recommandé de bien comprendre en amont les critères objectifs qui distinguent une exigence Should Have d'une exigence Could Have et de s'assurer que tous les rôles participant au projet adhèrent aux critères convenus. Il s'agit de rechercher des limites clairement définies qui déterminent si une exigence est une priorité Should Have ou Could Have.

Exemples :

À quel moment le nombre de personnes impactées fait-il passer une exigence Could Have à la priorité supérieure (Should Have) ?

Quel ratio entre effort fourni et bénéfice attendu pourrait distinguer une exigence Should Have d'une exigence Could Have ?

Dans l'idéal, il faut parvenir à cet accord avant de recueillir les exigences.

17.4.2 Quand établir les priorités

Chaque élément du projet a une priorité. Les priorités sont fixées avant le démarrage des travaux et la majorité des activités de classification sont effectuées pendant la phase Fondations. Cependant, les priorités doivent sans cesse être réévaluées parallèlement à l'avancement des tâches. Lorsque de nouvelles tâches surviennent, soit par l'introduction d'une nouvelle exigence, soit par l'ajout de travaux imprévus associés à des exigences existantes, il convient de décider de leur incidence sur le succès des travaux en cours à l'aide des règles MoSCoW. Lorsque de nouvelles exigences viennent s'ajouter au projet, il faut veiller à ne pas excéder le pourcentage convenu d'efforts consacrés aux exigences Must Have. Les priorités des exigences non réalisées doivent être passées en revue tout au long du projet pour vérifier qu'elles sont toujours valides. Elles doivent au moins être évaluées à la fin de chaque Timebox et de chaque Incrément de projet.

17.4.3 Détermination et évaluation des priorités

Toute exigence définie comme étant une priorité Must Have a, par définition, une incidence critique sur le succès du projet. Le Chef de projet, le Business analyst et tout autre membre de l'équipe de développement de la solution doivent ouvertement débattre des exigences classées Must Have lorsque cette priorité ne paraît pas évidente (« Faudrait-il annuler le projet/ l'Incrément si cette exigence n'était pas satisfaite ? »). Il appartient au Visionnaire métier (ou, s'il a délégué ses pouvoirs, à l'Ambassadeur métier ou au Conseiller métier) d'expliquer pourquoi une exigence est classée parmi les Must Have.

La procédure d'alerte pour la prise de décision doit être établie très en amont, par exemple : approbation des décisions de l'Ambassadeur métier et du Business analyst par le Visionnaire métier puis par le Sponsor, et degré d'autonomie en matière de décisions convenu à chaque niveau. Le Chef de projet assume souvent la responsabilité d'aider l'équipe à se mettre d'accord sur les limites de ses responsabilités, les circuits d'alerte et les délais prévus avant d'obtenir les réponses. Sur un projet DSDM, il est essentiel d'obtenir une réponse rapide aux problèmes remontés, étant donné le délai serré des Incréments de projet et, a fortiori, des Timeboxes.

À la fin d'un Incrément de projet, les exigences qui n'ont pas été réalisées font l'objet d'une nouvelle classification à la lumière des besoins liés à l'Incrément suivant. Il n'y a pas de report automatique des exigences.

Exemple :

Une exigence Could Have qui n'a pas été livrée à la fin d'un Incrément de projet

1. Peut être reclassifiée en tant qu'exigence Won't Have pour l'Incrément suivant si elle ne contribue pas suffisamment à répondre aux besoins du client pour justifier son inclusion ;
2. Peut devenir une exigence Must Have dans l'Incrément suivant si sa faible priorité pour le premier Incrément était basée sur le fait qu'elle n'était tout simplement pas nécessaire pendant cet Incrément initial, mais qu'elle le devient pour le suivant.

17.5 Recours à la pratique MoSCoW pour gérer les attentes des métiers

Les règles MoSCoW ont été définies de sorte à garantir la livraison du Sous-ensemble minimum utilisable, qui comprend les exigences indispensables. Aussi bien l'équipe de développement de la solution que les bénéficiaires de la solution partagent la même confiance, puisque le pourcentage élevé d'efforts consacrés aux exigences Should Have et Could Have laisse une marge de manœuvre optimale qui sécurise la livraison des exigences Must Have.

Les rôles métiers attendent assurément davantage que la seule livraison des exigences Must Have. Celles-ci sont garanties, mais il est tout à fait raisonnable que le client compte sur la livraison d'autres fonctionnalités en plus du Sous-ensemble minimum utilisable dans le délai imparti, sauf en cas de circonstances extrêmement défavorables.

La recommandation de DSDM, qui consiste à définir un ensemble pertinent d'exigences Could Have pour conserver une marge de manœuvre (typiquement autour de 20 % de l'effort total consacré au projet ou à l'Incrément) identifie les exigences moins prioritaires ou ayant moins d'impact si elles ne sont pas livrées, afin de protéger les exigences cruciales. Cette approche implique que le client peut raisonnablement tabler sur la livraison des exigences Should Have en plus de toutes les exigences Must Have. Elle signifie également que, dans le meilleur des cas, les exigences Could Have seront livrées elles aussi.

L'équipe de développement de la solution n'est pas en mesure de garantir la livraison de toutes les exigences Must Have, Should Have et Could Have, même si elles ont toutes été estimées et incluses dans le plan. Ceci est dû au fait que le plan est fondé sur des estimations précoce et sur des exigences qui n'ont pas encore été analysées au niveau de détail le plus fin. Il est contre-productif de faire pression sur une équipe pour qu'elle garantisse la livraison des toutes les exigences Must Have, Should Have et Could Have. Il en résulte généralement des estimations artificiellement « gonflées » qui donnent une perception erronée du projet : si les projets sont toujours réalisés à 100 %, c'est parce qu'une marge de manœuvre significative est ajoutée aux chiffres.

Ainsi, le fait de combiner le classement approprié des priorités à la technique du Timeboxing optimise les prévisions de livraison et renforce la confiance. De plus, la qualité de la solution livrée est protégée. Il est recommandé de consigner les métriques du projet afin de mettre en évidence le pourcentage d'exigences Should Have et Could Have livrées par l'incrément de projet ou Timebox. La confiance s'en trouve consolidée si le projet suit son cours normal ; inversement, ces indicateurs servent d'avertissement précoce en cas de problèmes, signalant que certaines exigences importantes (mais non critiques) risquent de ne pas être satisfaites au niveau du projet global.

17.6 MoSCoW et la vision métier – Perspective du Sponsor

Le point de départ de tout projet est la vision métier, à laquelle sont associées une série d'exigences classées par ordre de priorité, qui contribuent à la concrétisation de cette vision. Est également lié à la vision métier un Business case qui décrit le projet en termes de valeur ajoutée pour le client. Selon l'organisation, ce Business case peut se limiter à une entente informelle ou être défini formellement. Dans ce dernier cas, il comprend un calcul du retour sur investissement (ROI) attendu afin de justifier le coût du projet.

Les priorités MoSCoW sont nécessaires pour comprendre le sous-ensemble minimum utilisable et l'importance de chaque exigence. Le Visionnaire métier doit s'assurer que les exigences sont priorisées, évaluées du point de vue du client et livrées pour générer le retour sur investissement exposé dans le Business case, conformément à la vision métier.

17.7 Comment garantir l'efficacité de la pratique MoSCoW

Les exigences sont identifiées à divers niveaux de détail allant de la vision stratégique de haut niveau (typiquement pendant la phase Faisabilité) au degré de granularité le plus fin nécessaire en vue de la mise en œuvre (typiquement pendant la phase Développement évolutif). Les exigences de haut niveau peuvent généralement être décomposées pour générer une combinaison d'exigences plus fines. Celles-ci peuvent alors être classées individuellement par ordre de priorité. La flexibilité étant ainsi assurée, il est possible, le cas échéant, de renoncer à certaines fonctionnalités détaillées moins essentielles dans la solution livrée pour sécuriser le délai fixé pour le projet.

C'est cette décomposition qui peut faciliter la résolution d'un des problèmes auxquels sont souvent confrontées les équipes, à savoir : que toutes les exigences semblent prioritaires (Must Have).

Si toutes les exigences étaient réellement classées Must Have, alors toute la flexibilité découlant de la classification MoSCoW serait caduque. Il n'existerait pas d'exigences moins prioritaires susceptibles d'être écartées des produits livrés afin de respecter la durée et le coût du projet. Ceci va à l'encontre de l'éthique DSDM qui vise à fixer la durée et le coût et à rendre le périmètre instable (schéma triangulaire du chapitre Philosophie et fondamentaux). Bien souvent, estimer que tout est vital est symptomatique d'une décomposition insuffisante des exigences.

Bien que le Chef de projet Agile ne soit pas directement responsable de l'affectation des priorités, il est chargé de garantir que le Plan de livraison du projet est réaliste et réalisable. Pour ce faire, il lui appartient, entre autres, de veiller au bon équilibre des priorités. Les conseils qui suivent aident le Chef de projet Agile à percevoir les véritables priorités et à garantir qu'elles sont correctement affectées.

17.8 Comment combiner les pratiques MoSCoW et de Timeboxing

Bien que le terme Timebox puisse être utilisé pour désigner le projet ou l'incrément de projet, la pratique de Timeboxing ne s'applique qu'à la Timebox de niveau inférieur utilisée pendant le Développement évolutif et c'est là que la combinaison MoSCoW/Timeboxing s'avère la plus efficace.

Avant de passer à la phase Développement évolutif, il convient de réfléchir à l'utilisation du Timeboxing pour le projet considéré, par exemple pour déterminer la durée par défaut d'une Timebox, le cadre d'utilisation de la pratique de Timeboxing et le degré de formalisme requis. Voir les Conseils pour l'établissement des priorités sur la page opposée.

17.8.1 Timeboxes : Quelle durée ?

Pendant la phase Fondations, le Chef de projet Agile doit aider l'équipe à convenir de la durée des Timeboxes de développement : assez courte pour que l'équipe reste concentrée sur l'objectif, mais assez longue pour créer un produit complet et pertinent. La majorité des projets reposent sur des Timeboxes d'une durée de deux à quatre semaines, mais pour des projets à très court terme, les Timeboxes peuvent ne durer qu'une journée. Il est rare que les Timeboxes dépassent quatre semaines, la durée recommandée par DSDM afin d'éviter que l'équipe ne se disperse. Parfois, des Timeboxes plus longues sont nécessaires, par exemple lorsqu'il n'est pas possible de décomposer la complexité de la solution ou que les ressources sont peu nombreuses et les membres de l'équipe uniquement disponibles à temps partiel. Toutefois, décider de travailler avec des Timeboxes plus longues doit constituer le dernier recours, lorsque les autres options recommandées par DSDM se sont révélées inapplicables.



Conseils pour l'établissement des priorités

- Les rôles métiers, notamment le Visionnaire métier, l'Ambassadeur métier et le Business analyst, doivent parfaitement connaître les tenants et les aboutissants de la classification des exigences selon DSDM
- Il faut envisager de commencer par classifier toutes les exigences comme étant hors du périmètre (Won't Have), puis justifier la priorité plus élevée devant leur être accordée
- Pour chaque exigence proposée en tant que priorité Must Have, il convient de se demander ce qui se passerait si cette exigence n'était pas satisfaite. Si la réponse est qu'il faudrait alors annuler le projet parce qu'il serait vain de mettre en œuvre une solution qui ne répondrait pas à cette exigence, il s'agit bien d'une exigence vitale (Must Have). Sinon, il faut décider de la classer comme étant une exigence Should Have, Could Have, voire Won't Have (cette fois)
- Une autre question à se poser est la suivante : « Si, la nuit précédant le déploiement, un problème majeur était décelé sur cette exigence Must Have qui empêcherait sa livraison, faudrait-il stopper le déploiement ? » Si la réponse est « Oui », il s'agit bien d'une exigence Must Have. Sinon, il faut décider de la classer comme étant une exigence Should Have ou Could Have
- Existe-t-il une solution de contournement, même manuelle ? Si oui, cette exigence n'est pas vitale (Must Have). Pour déterminer si cette exigence doit être classée Should Have ou Could Have, il est utile de comparer le coût de la solution de contournement au coût de livraison de l'exigence incluant le coût des retards éventuels associés ainsi que tout coût additionnel lié au report de mise en œuvre de l'exigence
- Il est nécessaire de se demander à quelle fin l'exigence est requise, pour le projet et pour l'Incrément de projet en question
- Cette exigence dépend-elle d'autres exigences à satisfaire ? La livraison d'une exigence Must Have ne peut dépendre que d'une autre exigence classée Must Have puisqu'une exigence Should Have ou Could Have présente le risque de ne pas être livrée
- Il est judicieux d'accorder des priorités différentes aux critères d'acceptation d'une exigence

Exemple :

« Les procédures actuelles de sauvegarde doivent garantir la restauration du service dès que possible. » Cette définition manque de précision. Moyennant un budget et un effort suffisant, ceci est réalisable en quelques secondes. Il serait plus pertinent de préciser que la restauration **doit** (Must) intervenir sous 24 heures mais qu'elle **devrait** (Should) être réalisée dans les quatre heures

- Cette exigence peut-elle être décomposée ? Est-il nécessaire de livrer chacun de ces éléments pour satisfaire l'exigence ? Les éléments décomposés ont-ils tous la même priorité ?
- Il convient d'associer l'exigence à un objectif du projet. Si l'objectif n'est pas classé dans les priorités Must Have, l'exigence qui lui est associée ne l'est probablement pas non plus
- Il est important de garder à l'esprit que les membres de l'équipe risquent de dévier du périmètre en travaillant sur ce qui leur semble « intéressant » plutôt que sur ce qui est « important ». La pratique MoSCoW peut éviter cette dérive

La plupart des équipes privilégient une durée fixe pour les Timeboxes car cela leur permet de mieux appréhender le travail qu'il est possible d'effectuer dans ce délai (la productivité de l'équipe) compte tenu des Timeboxes précédentes de format similaire.

Cependant, il peut s'avérer nécessaire de définir une Timebox de durée différente. Par exemple :

- Pour respecter une date de livraison externe ;
- Pour tenir compte des disponibilités réduites pendant une période de congés.

Les Timeboxes de courte durée présentent l'avantage de permettre à chacun, aussi bien au sein de l'équipe qu'au niveau du projet ou des parties prenantes externes, d'évaluer régulièrement (à une fréquence hebdomadaire plutôt que mensuelle) l'avancement réel du projet, c'est-à-dire ce qui a été livré concrètement en termes d'exigences/User stories. Si l'avancement n'est pas conforme aux attentes, les Timeboxes permettent de signaler très tôt les problèmes et offrent la possibilité d'y remédier en temps utile. Plus les problèmes sont identifiés en amont, plus les options disponibles pour les résoudre sont nombreuses.

Les délais de livraison et la conformité aux objectifs sont donc gérés au niveau de granularité le plus fin pendant la phase Développement évolutif, ce qui rassure sur le niveau de maîtrise global du projet et des Incréments. La pratique initiale de classification MoSCoW des tâches à exécuter pendant la Timebox et la réévaluation continue de ce qui peut être réalisé dans ce délai convenu garantit que les Timeboxes sont toujours terminées à temps et permettent de livrer une solution opérationnelle répondant aux objectifs métiers et aux attentes du client, sans mauvaises surprises.

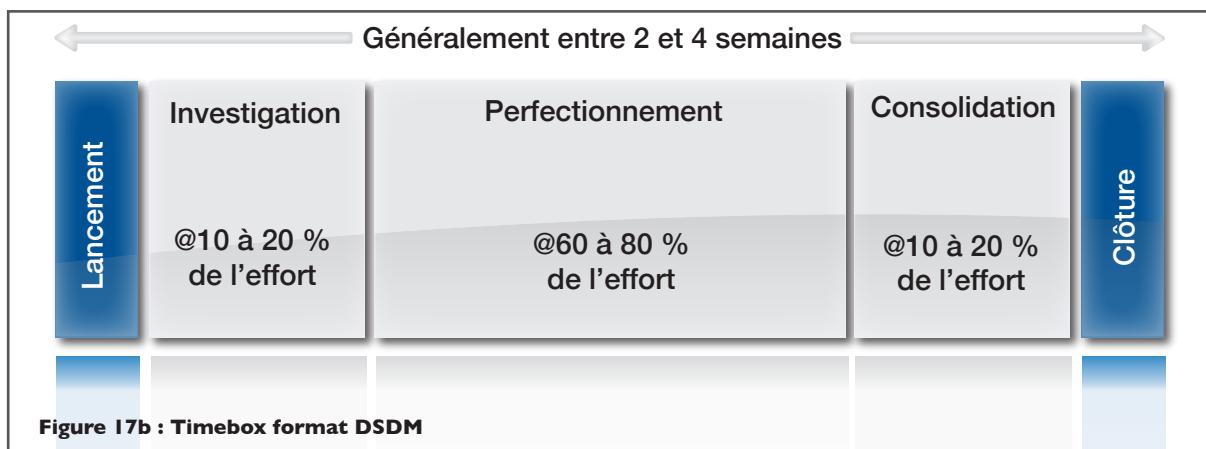
17.8.2 Timeboxes : Quel style choisir ?

Comme nous l'avons identifié à la section I du chapitre sur le Timeboxing, DSDM reconnaît deux styles de Timebox :

- Timebox format DSDM ;
- Timebox format libre.

Dans le cadre de la planification qui a lieu pendant la phase Fondations, le Chef de projet Agile doit discuter avec les rôles de niveau projet et l'équipe de développement de la solution afin de convenir du style de Timebox qui serait le plus approprié pour le projet concerné.

17.8.2.1 Timebox format DSDM



La structure d'une Timebox format DSDM est très utile pour planifier en amont les sessions spécifiques de planification, de retour sur expérience et d'évaluation auxquelles l'Ambassadeur métier doit participer. Outre ces sessions spécifiques planifiées, un engagement de l'Ambassadeur métier est tout de même attendu au quotidien. Par exemple, il lui est fortement recommandé de participer aux réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups ») et de répondre rapidement aux questions urgentes.

La projection de cette structure sur les Timeboxes futures permet de planifier les différents points de contrôle (le Lancement, les trois évaluations et la Clôture) pour toutes les Timeboxes de l'Incrament de projet. Lorsque l'Ambassadeur métier a un agenda très chargé, cette structure planifiée peut constituer une aide précieuse.

À tout moment au cours d'une Timebox format DSDM, l'ensemble de l'équipe de développement de la solution bénéficie d'une visibilité complète sur l'avancement et d'informations précoce au cas où les objectifs globaux de la Timebox risqueraient de ne pas être atteints.

Réunion de Lancement de Timebox

Les objectifs du Lancement de Timebox sont les suivants :

- Passer en revue les objectifs de la Timebox décrits dans le Plan de livraison en vue de forger une compréhension commune de ce qu'il convient de réaliser ;
- S'assurer qu'il est possible de livrer, au terme de la Timebox, les éléments planifiés initialement pendant la phase Fondations, et replanifier en conséquence si la livraison de ces éléments n'est plus possible ;
- Si possible, convenir des critères d'acceptation pour chaque produit à livrer au sein de la Timebox ;
 - S'il s'avère impossible de convenir d'un tel niveau de détail au Lancement de la Timebox, la définition des critères peut être reportée à la fin de l'étape Investigation mais, dans ce cas, des critères d'acceptation de haut niveau doivent être convenus dans l'attente de détails supplémentaires (commencer une Timebox sans critères d'acceptation définis est extrêmement risqué).
- Vérifier que tous les membres de l'équipe de développement de la solution (y compris les rôles métiers) sont disponibles pour participer aux activités de la Timebox en question ;
 - L'engagement de livraison est fondé sur les niveaux de ressources prédéfinis au niveau du projet. Cependant, la disponibilité de chacun peut varier d'une Timebox à l'autre, en raison de congés planifiés, par exemple.
- Mettre en exergue toute dépendance connue (interne ou externe) pouvant affecter cette Timebox. Les dépendances de l'équipe de développement de la solution peuvent être :
 - Internes : D'autres équipes de développement de la solution travaillant simultanément sur d'autres Timeboxes de ce projet ;
 - Externes : Des personnes ou des projets hors du contrôle de l'équipe susceptibles d'impacter ce projet.

Sont tenus de participer à la réunion de Lancement tous les membres de l'équipe de développement de la solution (y compris les Ambassadeurs métiers) qui vont travailler au sein de la Timebox, ainsi que le Chef de projet, le Coordinateur technique et le Visionnaire métier.

Étape I de la Timebox : Investigation

Le but de l'Investigation est de fournir une base solide en vue du travail à effectuer pendant l'étape Perfectionnement et de préciser les exigences et les critères d'acceptation associés. L'Investigation implique que les membres de l'équipe de développement de la solution étudient ensemble les détails des exigences et conviennent de la manière d'y répondre dans la Solution en évolution. Ces informations détaillées peuvent être consignées parmi les critères d'acceptation, avec les exigences individuelles ou au sein de la Liste des exigences priorisées.

Les critères d'acceptation doivent être confirmés quant à leur pertinence et leur capacité de couvrir le périmètre de chaque exigence. Autant que possible, un modèle ou un prototype initial de la solution sera créé pour refléter la compréhension des exigences et offrir une visibilité précoce de la solution à des fins d'évaluation et de retour d'expérience.

Pendant l'étape Investigation, tous les membres de l'équipe doivent travailler en commun sur l'intégralité des exigences convenues pour la Timebox lors du Lancement. Il est indispensable de comprendre les détails et les priorités des travaux à terminer pendant la Timebox, de sorte à prendre ultérieurement des décisions avisées sur les exigences moins prioritaires qui pourront être laissées de côté si nécessaire.

Les tests sont envisageables et encouragés très en amont du projet, mais pendant l'étape Investigation, la priorité doit aller à la collaboration avec l'Ambassadeur métier et le Business analyst, ainsi qu'avec le reste de l'équipe de développement de la solution, pour préciser les critères d'acceptation et commencer à planifier les tests relatifs à cette Timebox.

À la fin de l'Investigation, l'ensemble de l'équipe de développement de la solution doit passer en revue les points suivants :

- Dépendances :
 - L'équipe s'assure que chacun de ses membres comprend les dépendances auxquelles est soumise la Timebox en cours, d'une part vis-à-vis d'équipes travaillant en parallèle sur d'autres Timeboxes au sein du même projet (équipes parallèles) ou ailleurs dans l'entreprise et, d'autre part, entre les exigences qu'elle traite actuellement.
- Plan de Timebox :
 - Les tâches restant à accomplir sont vérifiées de façon informelle et l'équipe convient de leur répartition entre les membres en vue de les terminer, ce qui évite à quiconque d'avoir une surcharge de travail.
Cette évaluation informelle valide le Plan de Timebox (ou fait ressortir que, suite aux travaux de l'étape Investigation, le Plan de Timebox n'est plus viable : des mesures correctives peuvent alors être prises).

- Risques :

- D'après les informations collectées pendant l'étape Investigation et les risques détectés pour cette Timebox à partir du Plan de livraison et du registre des risques, l'équipe de développement de la solution analyse les risques associés à cette Timebox et, sur cette base, assure un équilibre acceptable entre les exigences de différentes priorités, conformément aux règles MoSCoW.

Le retour d'expérience de cette évaluation est consigné dans un Enregistrement de Timebox (qui peut se limiter à un bref e-mail confirmant ce qui a été convenu). Le retour d'expérience de l'étape Investigation sert à piloter l'étape suivante de la Timebox, à savoir le Perfectionnement, et garantit que l'équipe de développement de la solution se consacre entièrement à l'atteinte des objectifs de la Timebox grâce à une compréhension plus fine des exigences.

Une évaluation formelle et documentée, impliquant les Conseillers métiers ou techniques chargés de la conformité aux règles de l'entreprise ou à la législation, peut servir à démontrer la maîtrise de la Solution en évolution et fournir une trace précieuse d'audit.

Étape 2 de la Timebox : Perfectionnement

L'objectif de l'étape Perfectionnement est d'accomplir autant de tâches de développement que possible, y compris tester les produits.

Le développement et les tests sont effectués de manière itérative, l'objectif principal étant de répondre aux critères d'acceptation détaillés convenus auparavant (au plus tard à la fin de l'Investigation) mais aussi de garder le cap sur les besoins métiers actuels. L'ordre de traitement des tâches doit être dicté par les priorités MoSCoW définies pour cette Timebox, mais il peut également être influencé par d'autres facteurs, tels que :

- Une séquence de développement pertinente du point de vue technique ;
- La disponibilité de ressources spécifiques telles que les Conseillers techniques ou métiers ;
- Toute dépendance connue entre les équipes.

L'étape Perfectionnement se termine par une évaluation avec le ou les Ambassadeurs métiers et, le cas échéant, d'autres parties prenantes comme les Conseillers métiers qui ont été activement impliqués dans cette Timebox et le Visionnaire métier. À ce stade (fin du Perfectionnement), les travaux de cette Timebox doivent toucher à leur fin.

Cette évaluation détermine les actions à mener pour achever entièrement les tâches avant la fin de la Timebox conformément aux critères d'acceptation. Aucune nouvelle tâche ne doit être commencée après cette évaluation. Le retour d'expérience final (correction de problèmes mineurs résiduels) demandé à ce stade doit être minutieusement examiné et priorisé. Quant aux demandes de modification significatives formulées à cette étape, elles reflètent souvent un manque d'implication des rôles métiers en amont pendant cette Timebox. C'est un enseignement à retenir pour la suite.

L'évaluation contient généralement une démonstration du produit développé au sein de la Timebox. Le retour d'expérience qui en est issu est consigné dans un Enregistrement de Timebox.

Ici encore, avec un niveau de formalisme suffisant, cette évaluation peut efficacement servir à démontrer le respect des règles de l'entreprise ou de la législation.

Étape 3 de la Timebox : Consolidation

Pendant la Consolidation sont menées les actions convenues lors de l'évaluation de l'étape Perfectionnement ainsi que les tests finaux et toute tâche requise pour satisfaire aux normes de l'organisation ou du projet, par exemple :

- Tenue d'une réunion d'évaluation entre pairs ;
- Migration du code vers un autre environnement.

Les éventuels tests finaux de contrôle qualité sont exécutés par l'équipe de développement de la solution pour garantir que tous les produits répondent aux besoins des métiers avec un niveau de qualité acceptable. La Consolidation se termine par une évaluation visant à vérifier que les objectifs de la Timebox ont été atteints. À ce stade (fin de la Timebox), tout produit ne répondant pas aux critères d'acceptation définis est considéré comme n'ayant pas été livré. Ces produits non livrés conservent le statut d'en cours dans la Liste des exigences priorisées.

La signature formelle apposée par des conseillers qualifiés à ce stade ou pendant la Clôture permet de reconnaître la conformité de la solution aux besoins du client ou aux exigences réglementaires.

Clôture de la Timebox

Le premier objectif de la Clôture est d'enregistrer une signature formelle ou l'acceptation de tous les produits livrés dans cette Timebox. Le deuxième objectif consiste à déterminer ce qu'il convient de faire des tâches initialement incluses dans la Timebox mais finalement non terminées. Elles peuvent être traitées de trois manières :

- Reportées à la Timebox suivante ;
- Planifiées ultérieurement au sein de l'Incrément de projet ou du projet ;
- Écartées de l'Incrément de projet ou du projet.

Si des calendriers globaux doivent être respectés, il est important d'éviter toute situation où une tâche entamée est automatiquement reportée à la Timebox suivante, sans aucune considération pour les priorités de haut niveau. L'un des objectifs finaux de la Clôture est de prendre du recul vis-à-vis de la Timebox afin d'en tirer les leçons éventuelles pour rendre le développement itératif et/ou la gestion des Timeboxes plus efficaces à l'avenir. Le processus continu consistant à organiser un bref atelier de rétrospective lors de chaque Clôture de Timebox présente nombre d'avantages :

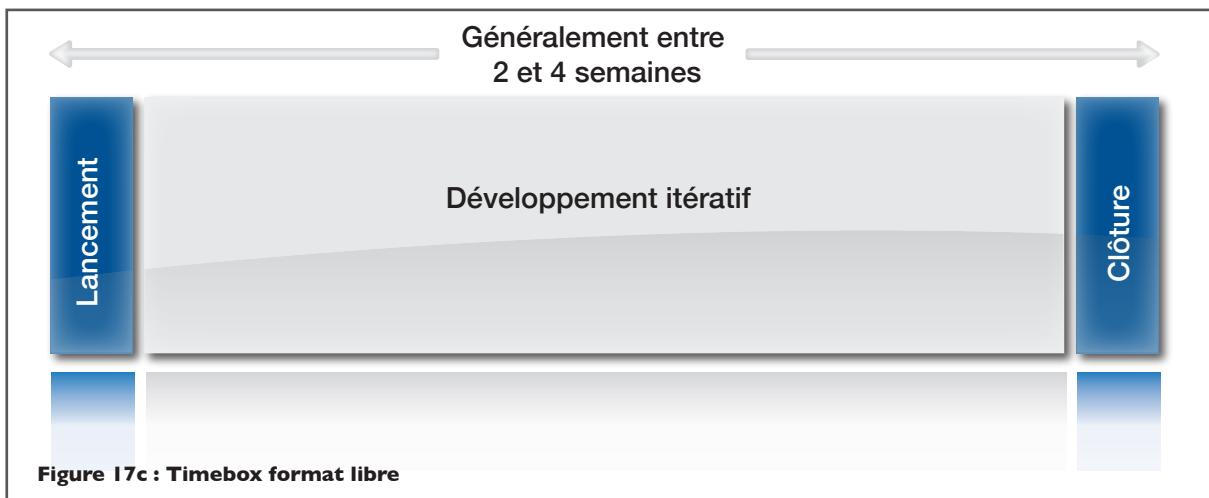
- Il permet à l'équipe de tirer les enseignements de son expérience au cours de la Timebox écoulée :
 - Pour reconnaître les succès et s'appuyer sur cette expérience ;
 - Pour reconnaître les problèmes et éviter de répéter les mêmes erreurs à l'avenir ;
 - Pour identifier les problèmes à régler lors de la Timebox suivante.
- Il permet de recueillir des informations en continu qui seront utiles lors des évaluations ultérieures plus formelles (à la fin de l'Incrément de projet et à la fin du projet).

Si la Timebox s'est déroulée correctement et que l'équipe est déjà bien rodée, l'atelier de rétrospective peut être très court. Si, en revanche, des problèmes sont survenus pendant la Timebox ou qu'il s'agit de la première Timebox d'une nouvelle équipe, cet atelier peut nécessiter davantage de temps. Selon la durée nécessaire à la Clôture, il peut être pratique et sensé d'accorder la Clôture à la session de Lancement de la Timebox suivante.



17.8.2.2 Timebox format libre

La Timebox format libre reflète le style utilisé par d'autres approches Agiles courantes, telles que le sprint dans un projet Scrum. Une Timebox format libre peut s'avérer efficace lorsqu'il n'est pas possible ou utile d'utiliser le formalisme et la structure de la Timebox format DSDM.



La Timebox format libre débute également par un Lancement et se termine par une Clôture. Entre ces deux étapes, toutefois, le nombre de points d'évaluation formels ou informels est indéfini. Généralement, l'équipe de développement de la solution sélectionne un ou plusieurs produits ou exigences/User stories et les fait évoluer itérativement jusqu'à ce qu'ils soient terminés. Un produit ou une exigence/User story est terminé lorsqu'il répond aux critères d'acceptation convenus auparavant. L'équipe de développement de la solution passe alors au produit ou à l'exigence/User story suivante et répète le processus. Ce format libre suppose que l'Ambassadeur métier soit suffisamment disponible pour vérifier l'avancement et fournir un retour d'expérience en permanence.

17.9 La réunion quotidienne debout et le Chef de projet Agile

Comme mentionné au chapitre 11, la réunion quotidienne debout (« Daily stand-up ») fait partie intégrante de toutes les Timeboxes, quel que soit le style adopté. Pour l'équipe de développement de la solution, cette réunion est l'occasion d'échanger des informations au sein de l'équipe et de replanifier les tâches ou de les réorganiser au jour le jour en fonction des éventuels problèmes rencontrés. Il convient toutefois de souligner que la communication informelle entre tous les membres de l'équipe doit être permanente tout au long de la journée et ne doit pas se limiter à cette réunion quotidienne.

Le Chef de projet Agile assiste régulièrement à la réunion quotidienne debout (« Daily stand-up »), principalement en tant qu'observateur, afin de se rendre compte des progrès réalisés et de s'emparer des problèmes remontés. D'autres rôles y assistent également à titre d'observateurs :

- Le Visionnaire métier, pour se tenir informé de l'avancement et fournir un soutien continu et visible ;
- Le Coordinateur technique, pour se tenir informé des décisions techniques et prendre en charge les problèmes techniques remontés.

Le Chef de projet Agile doit être conscient que ces sessions quotidiennes sont menées par l'équipe de développement de la solution pour l'équipe elle-même, et non dans le but de lui « faire un rapport ». Le style adopté par le Chef de projet Agile est donc important.

Si des problèmes sont identifiés lors du « Stand-up », l'équipe désigne généralement des personnes chargées de les résoudre plutôt que de tenter de les régler sur-le-champ, surtout si leur résolution exige plus de quelques minutes. Il est courant de traiter les problèmes en dehors des réunions quotidiennes, ce qui permet aux personnes directement concernées de mener des discussions de suivi hors des contraintes du « Stand-up ». Ces discussions de suivi requièrent parfois la présence du Chef de projet Agile.

À la fin des « Stand-ups », une bonne pratique pour l'animateur de la réunion consiste à inviter les observateurs à signaler à l'équipe tout élément pouvant éventuellement impacter cette Timebox. Ainsi, le Chef de projet Agile peut faire passer des informations importantes concernant l'ensemble de l'équipe.

Le Chef de projet Agile peut profiter de sa position d'observateur pour surveiller le style et les comportements adoptés par l'équipe. Ses observations pourront alors être intégrées dans une rétrospective.

- L'équipe respecte-t-elle les règles du « Stand-up » ? C'est-à-dire :
 - La session est-elle informelle et brève (pas plus de deux minutes par personne) ?
 - Chacun répond-il aux trois questions standard ?
 - Les problèmes soulevés sont-ils traités ultérieurement (au lieu d'être résolus pendant la session) ?
- L'équipe est-elle présente au complet à chaque réunion quotidienne, ou certains membres sont-ils régulièrement absents ?
- La session se déroule-t-elle autour du Tableau d'affichage et les informations y sont-elles mises à jour en conséquence ?
- Les problèmes sont-ils signalés (plutôt que passés sous silence dans l'espoir qu'ils se résolvent d'eux-mêmes) ?
- Si tout le monde n'est pas présent physiquement, la participation de toutes les parties prenantes est-elle tout de même assurée ? Des réunions téléphoniques (téléconférences) peuvent s'avérer nécessaires lorsque l'équipe est répartie sur plusieurs sites. Mais, à choisir, cette option fonctionne mieux si les membres de chaque site se regroupent dans une salle pour contacter les groupes des autres sites. Pour les « Stand-ups » en téléconférence :
 - Il est encore plus important de recourir au format suggéré des trois questions afin de disposer d'une structure simple favorisant la communication.
 - L'animation formelle du « Stand-up » par le Chef d'équipe peut s'avérer utile pour garantir que chacun comprenne ce qui est dit et puisse contribuer à la discussion à bon escient.
 - L'équipe doit décider de la manière d'utiliser le Tableau d'affichage. Dans ce contexte, il peut être électronique plutôt que physique.
 - Il est recommandé de se connecter à intervalles réguliers pour vérifier que le « Stand-up » fonctionne correctement pour les personnes qui ne sont pas dans la même salle. Il arrive souvent qu'elles soient trop polies pour dire qu'elles n'entendent pas ou ne comprennent pas, surtout si la langue de communication est différente de leur langue maternelle.

Le « Stand-up » constitue également le principal mécanisme de l'équipe de développement de la solution pour évaluer les progrès réalisés et mettre en œuvre toute la souplesse et la maîtrise nécessaires pour garantir la livraison des produits convenus d'ici à la fin de la Timebox. Il représente également le principal mécanisme du Chef de projet Agile, à même de lui offrir un instantané de l'avancement réel basé sur la situation au jour le jour.

Les réunions quotidiennes debout sont en outre une technique efficace que le Chef de projet Agile peut utiliser hors du contexte d'une Timebox, par exemple pendant la phase Fondations, ou dans toute circonstance où la communication informelle et continue gagne à être intégrée dans un cadre de travail général.

17.10 Gestion des modifications au sein d'une Timebox par les équipes autonomes

C'est le développement itératif qui permet à l'équipe de livrer un produit répondant parfaitement aux exigences à la fin d'une Timebox. La convergence vers une solution optimale découle d'un perfectionnement constant du produit, basé sur l'évaluation par les métiers conduite par l'Ambassadeur métier assisté du Business analyst.

Il est essentiel qu'en tout temps, les décisions relatives au bien-fondé d'une solution ou à la nécessité d'y apporter des modifications soient prises rapidement et avec assurance. Si la prise de décisions n'est ni rapide, ni ferme, il existe un véritable risque que du temps précieux soit perdu (en attendant que des décisions soient prises) ou gaspillé (si les décisions sont infirmées). Il est important que tous les membres de l'équipe de développement de la solution soient suffisamment autonomes pour traiter toute modification au sein du périmètre convenu des objectifs de la Timebox, sans avoir besoin de recourir à un processus formel de contrôle des modifications hors des attributions de l'équipe.

En principe, les scénarios suivants entraînent toujours une modification du périmètre et requièrent donc une gestion plus formelle (hors des attributions de l'équipe de développement de la solution), la procédure d'alerte étant alors entre les mains des rôles de niveau projet :

- Changement d'ampleur de la solution (ajout d'exigences de haut niveau ou suppression d'exigences Must Have, par exemple) ;
- Augmentation du pourcentage d'effort consacré aux exigences Must Have, soit par l'introduction de nouvelles exigences Must Have, soit par l'attribution de la priorité Must Have à des exigences Won't Have, Could Have ou Should Have.

Cependant, la négociation portant sur les détails (la profondeur) de la solution peut dans tous les cas être traitée par l'équipe de développement de la solution autonome, sans procédure d'alerte ni approbation formelle par des personnes n'appartenant pas à l'équipe de développement de la solution.

Que les modifications aient ou non un impact sur le périmètre, l'équipe de développement de la solution est généralement habilitée à agir dans les limites convenues sans devoir s'en remettre au Chef de projet ou à d'autres rôles de niveau projet. Le Chef de projet doit contribuer à établir les limites d'autonomie de l'équipe à la fin de la phase Fondations et en revoir régulièrement l'efficacité (au minimum à la fin de chaque Timebox).

Exemple :

Suivant la pratique MoSCoW, écarter une exigence Could Have d'une Timebox (voire d'un Incrément de projet ou du projet), est normalement signalé après l'événement et n'exige pas d'autorisation. En revanche, la modification significative d'une exigence Must Have requiert souvent des avis externes.

Cependant, toutes les modifications de contenu d'une Timebox doivent être convenues et acceptées par l'ensemble des membres de l'équipe de développement de la solution et ne doivent en aucun cas leur être purement et simplement imposées par un membre isolé de l'équipe.

17.11 Résumé

La pratique MoSCoW (Must Have, Should Have, Could Have, Won't Have) est essentiellement utilisée pour classer les exigences, mais elle se révèle également utile dans bien d'autres domaines. Dans un projet type, DSDM recommande de ne pas consacrer plus de 60 % de l'effort aux exigences Must Have et environ 20 % à un groupe d'exigences Could Have. Tout effort supérieur à 60 % dédié aux exigences Must Have met en péril le succès et la prévisibilité du projet, à moins que l'environnement et les technologies utilisées ne soient parfaitement maîtrisés, que l'équipe soit bien établie et que les risques externes soient minimes.

Le Timeboxing est l'une des pratiques clés de DSDM. Il est utilisé en conjonction avec la pratique de classification MoSCoW pour garantir la livraison dans les délais. Au niveau le plus détaillé, la Timebox permet de se concentrer sur la livraison à court terme (quelques semaines, voire quelques jours). Elle permet ainsi de maîtriser le projet au niveau le plus fin, et donne une indication claire sur la santé globale du projet. Si les Timeboxes permettent de livrer correctement les exigences Must Have et Should Have (conformément aux attentes) au moment convenu, alors le processus d'estimation fonctionne de façon satisfaisante, l'équipe travaille efficacement, le Plan de livraison est validé et les risques sont pris en considération. Le degré de confiance existant au sein de la Timebox se répercute vers le haut pour instaurer la confiance au niveau de l'Incrément de projet et du projet.



Timeboxing – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Pour vérifier l'efficacité d'un Plan de Timebox, il est utile de se demander à partir de quand le Testeur de solution peut commencer les tests et quelle est la date d'achèvement au plus tôt d'une User story (développée, testée et acceptée par le client). L'achèvement d'une User story quelques jours après le démarrage d'une Timebox apporte la preuve tangible des progrès réalisés
- L'utilité des Timeboxes ne doit présenter aucun doute pour le Chef de projet. Il doit encourager l'équipe de développement de la solution à affecter des priorités aux travaux à accomplir afin de les terminer à temps
- La durée de la Timebox ne doit jamais être dépassée. Dans le pire des cas, le Chef de projet doit insister pour arrêter les travaux au moment convenu et identifier ce qui a été terminé (« Done »). Si très peu d'éléments peuvent être livrés, voire aucun, il doit demander à tous de reconnaître cet échec, d'en comprendre les raisons et d'en tirer les enseignements pour la Timebox suivante
- Quand bien même une Timebox présente un bon équilibre entre exigences Must Have, Should Have et Could Have, les compétences et les capacités de chacun des membres de l'équipe peuvent entraver, voire empêcher l'atteinte des objectifs
- Le Chef de projet doit surveiller l'avancement de la Timebox par sa participation aux réunions quotidiennes debout en tant qu'observateur ; il doit également encourager la réaction immédiate de l'équipe face aux problèmes éventuels
 - Il doit instaurer un climat de confiance et éviter les reproches pour garantir la volonté de l'équipe de progresser
 - Il lui faut garantir que le Lancement de Timebox implique les bonnes personnes
 - Il doit vérifier que les critères d'acceptation définis pour l'achèvement d'une Timebox sont aussi clairs que possible au Lancement de la Timebox et qu'ils gagnent en précision tout au long de l'étape d'Investigation
- De même, il doit s'assurer que les risques majeurs susceptibles d'affecter la Timebox sont identifiés au Lancement et surveillés pendant toute la durée de la Timebox
- Enfin, il doit garantir que la Clôture est l'occasion de procéder à une rétrospective visant à tirer des enseignements pour les futures Timeboxes

18. Personnes, équipes et interactions

18.1 Introduction

La collaboration et la bonne communication sont des facteurs essentiels pour garantir le succès des projets. DSDM accorde tant d'importance à ces sujets que deux des huit principes y font référence.



Troisième principe : Collaborer



Septième principe : Communiquer de façon claire et continue

Une mauvaise communication est souvent reconnue comme étant une cause majeure de l'échec des projets. Parmi les nombreux exemples de mauvaise communication dans le cadre de projets, citons seulement les plus courants :

- Aucune définition ni utilisation d'une terminologie commune ;
- Pas d'accès aux bonnes personnes au moment opportun, et surtout manque de contact verbal ;
- Non-prise en compte des informations difficiles à traiter ou venant contredire sa propre opinion ;
- Méconnaissance des parties prenantes clés ou insuffisance des informations transmises à ces personnes ;
- Non-respect des canaux de communication appropriés ;
- Communication exclusivement écrite.

La mauvaise communication dans le cadre d'un projet entraîne souvent la livraison d'une solution inadaptée. DSDM aborde directement un certain nombre de ces problématiques afin d'améliorer la collaboration et la communication.

Une responsabilité décisive du Chef de projet Agile est d'instaurer une culture de collaboration et de maintenir l'équipe soudée tout au long du projet. En l'absence de ce préalable, la collaboration sera extrêmement restreinte. De plus, le Chef de projet Agile doit s'efforcer de travailler avec l'équipe pour mettre en place des techniques et des pratiques favorisant une communication efficace. Une bonne communication requiert de la réflexion, de la planification et de l'engagement de la part de toute l'équipe.

18.2 Communication efficace

18.2.1 Compétences en communication et utilisation de la terminologie

Toute personne impliquée dans un projet DSDM se doit de posséder de solides compétences en communication. Ces compétences sous-tendent la majorité des principes DSDM et sont vitales pour un travail d'équipe efficace et pour garantir la transparence sur laquelle reposent toutes les approches Agiles. Il est également important de garder à l'esprit que la communication en face-à-face suppose autant d'écoute (messages verbaux) et d'attention visuelle (messages du langage corporel) que de prise de parole. Dans certaines circonstances, bien des informations peuvent être transmises sans qu'une parole ne soit échangée. Comme beaucoup d'autres compétences relationnelles, les compétences en communication ne sont pas faciles à enseigner ni à acquérir ; elles peuvent être pratiquées et améliorées, mais elles reposent avant tout sur la volonté et le désir de mieux communiquer. Si ce désir est absent, la communication n'est pas à double sens, mais s'apparente plutôt à une séance de questions-réponses dirigée unilatéralement ou, pire encore, se limite à une note documentée « diffusée » pour commentaires et approbation. Cela ne correspond pas à l'approche DSDM, qui soutient la déclaration du manifeste Agile selon laquelle :

« Nous valorisons les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils [et] la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle »

Les compétences relationnelles de l'équipe, et l'importance de ces compétences, ne doivent pas être sous-estimées. Lors du recrutement des membres de l'équipe, les critères de sélection doivent si possible s'équilibrer entre capacités techniques et compétences relationnelles. Une équipe performante faisant preuve de bonnes aptitudes en communication peut réaliser beaucoup plus qu'une équipe dotée des mêmes capacités techniques mais dépourvue de ces compétences relationnelles.

Lorsque le Chef de projet sélectionne les membres de l'équipe pour un projet, qu'il évalue l'adéquation de participants qui lui ont été suggérés, ou qu'il planifie les besoins en formation et en coaching d'une équipe existante, il est important qu'il tienne compte des modalités de collaboration au quotidien. L'aptitude à bien communiquer doit être évaluée au même titre que les connaissances et l'expérience de chacun des membres de l'équipe.

Il est possible d'organiser pour les équipes de brèves séances afin d'étudier leur manière de communiquer ou encore un coaching comportemental. Quoi qu'il en soit, la façon dont les membres de l'équipe communiquent et l'efficacité de leur communication, aussi bien en interne qu'avec les personnes extérieures à l'équipe, doivent constituer des points essentiels à évoquer lors des rétrospectives menées tout au long du projet. Il convient en effet d'évaluer des compétences relationnelles telles que :

- L'écoute ;
- La coopération, la capacité à faire des compromis, la négociation ;
- Les interactions ouvertes, honnêtes et transparentes ;
- La communication non verbale (langage corporel, ton de la voix, etc.) ;
- L'estime de soi ;
- La bienveillance vis-à-vis de l'entourage, l'empathie.

Par ailleurs, il faut être conscient du fait qu'une équipe DSDM rassemble des personnes qui emploient souvent un vocabulaire différent ou spécialisé, selon leur domaine d'expertise. Les membres de l'équipe doivent toujours s'efforcer d'utiliser un langage simple dans leurs échanges. Lorsque ce n'est pas possible, il est recommandé de constituer un glossaire afin d'y consigner chaque terme spécifique et sa définition élaborée en commun. Cette mesure simple peut éviter bien des confusions.

18.2.2 Planification d'une communication efficace

Parvenir à communiquer efficacement n'est pas inné, d'autant que le choix des canaux de communication est désormais très vaste.

Parmi les principaux risques, insistons sur le fait que s'appuyer trop largement sur les technologies pour communiquer est une barrière à l'efficacité de la communication. Qui n'a pas connu de situation où l'utilisation massive de la messagerie électronique finit par remplacer les conversations en face-à-face et peut entraîner des pertes d'information ? Par exemple :

- L'envoi d'e-mails à son voisin de bureau. Cela peut s'expliquer par le souci de ne pas déranger la personne, mais il n'est pas rare que les malentendus et le manque d'explications causent des problèmes plus tard. Certaines organisations prennent en charge ce problème en publiant des instructions sur le bon usage des e-mails.
- La profusion d'e-mails, nombre d'entre eux étant envoyés en copie à une multitude de personnes (au cas où), si bien que des messages importants risquent d'être « noyés dans la masse » et oubliés.

Pour une communication efficace, il convient de réfléchir attentivement à la façon d'exploiter au mieux les options disponibles. Il est important d'identifier le style de communication qui donnera les meilleurs résultats en fonction du contexte, et de choisir le style le plus adapté à la situation. Il est également utile de tenir compte d'aspects tels que les différentes communautés concernées, le type et la fréquence des communications, le meilleur support et les rôles les plus appropriés selon les informations à communiquer.

Par exemple :

Si une solution entraîne un changement majeur pour une communauté d'utilisateurs, il est judicieux que cette information soit communiquée en face-à-face (si possible) par le Visionnaire métier ou l'Ambassadeur métier.

Des techniques reconnues telles que l'engagement des parties prenantes se révèlent toujours précieuses pour étayer les décisions en matière de communication.

Par exemple :

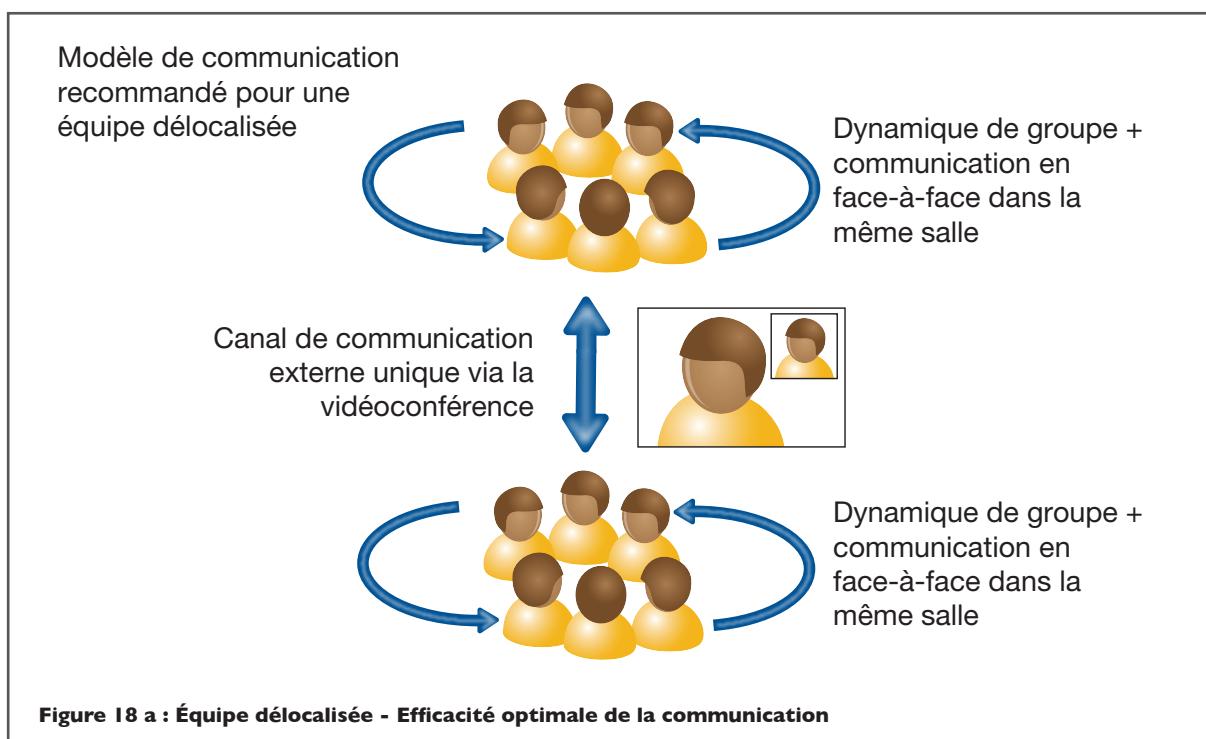
Il est utile d'identifier des parties prenantes clés (en termes de pouvoir/d'influence et d'intérêt) qui soient en mesure de garantir une communication en face-à-face, de préférence sous forme d'entretien individuel.

D'autres personnes dotées d'un moindre pouvoir ou d'une influence limitée doivent également être « mises dans la boucle ». Pour ces personnes, une simple communication par e-mail s'avère être généralement le meilleur choix. L'important est de choisir le canal en connaissance de cause et d'être conscient que toute communication efficace est un processus bilatéral. Même une évaluation très succincte et informelle de la méthode, de la fréquence et du processus les plus appropriés selon les communications contribue à cibler chaque communication. Il importe en outre de bien identifier les décisions qui doivent être consignées afin de garantir que chacun en est informé, et de s'assurer que les décisions essentielles sont communiquées.

Planifier une communication efficace est habituellement considéré comme une tâche incomptable au Chef de projet. Sur un projet Agile, cette planification est d'autant plus indispensable qu'elle englobe non seulement la communication destinée aux parties prenantes externes, mais également la communication interne de l'équipe de développement de la solution. La planification doit tenir compte des options techniques disponibles et de la valeur qu'elles apportent au projet. Comme il s'agit d'un projet Agile qui repose largement sur la communication informelle et spontanée, mais aussi sur une communication plus formelle destinée à un public externe, le Chef de projet doit également tenir compte des compétences en communication des membres de l'équipe. C'est pourquoi il doit évaluer leur niveau et déterminer si une formation ou un coaching sont nécessaires dans ce domaine.

18.2.3 Choix des canaux de communication

- 1) Face-à-face : La communication en face-à-face est généralement le moyen de communication le plus efficace, soit en entretien individuel, soit en groupe de petite à moyenne taille (sous forme d'atelier ou de réunion). Outre le fait qu'elle permet de justifier les décisions afin qu'elles soient bien comprises, la communication en face-à-face permet de clarifier immédiatement les malentendus.
 - Elle fait appel à tous les sens, et particulièrement la parole, le ton et le langage corporel.
- 2) Téléconférence, vidéoconférence et ses variantes : Faute de pouvoir réunir physiquement les personnes concernées, la vidéoconférence est souvent le moyen le plus efficace de communiquer. De préférence, chaque groupe local doit se réunir dans la même salle afin de partager la même connexion vers la conversation de groupe.
 - Vidéoconférence : Elle permet de communiquer par la parole, le ton et le langage corporel (bien que celui-ci puisse être limité à la fois par le champ de vision de la connexion vidéo (expression faciale uniquement, par exemple) et par une connexion qui, si elle est mauvaise, peut bloquer sur une image ou engendrer un décalage entre le son et l'image).
 - Téléconférence : Elle permet de communiquer par la parole et le ton de la voix, mais exclut le langage corporel.



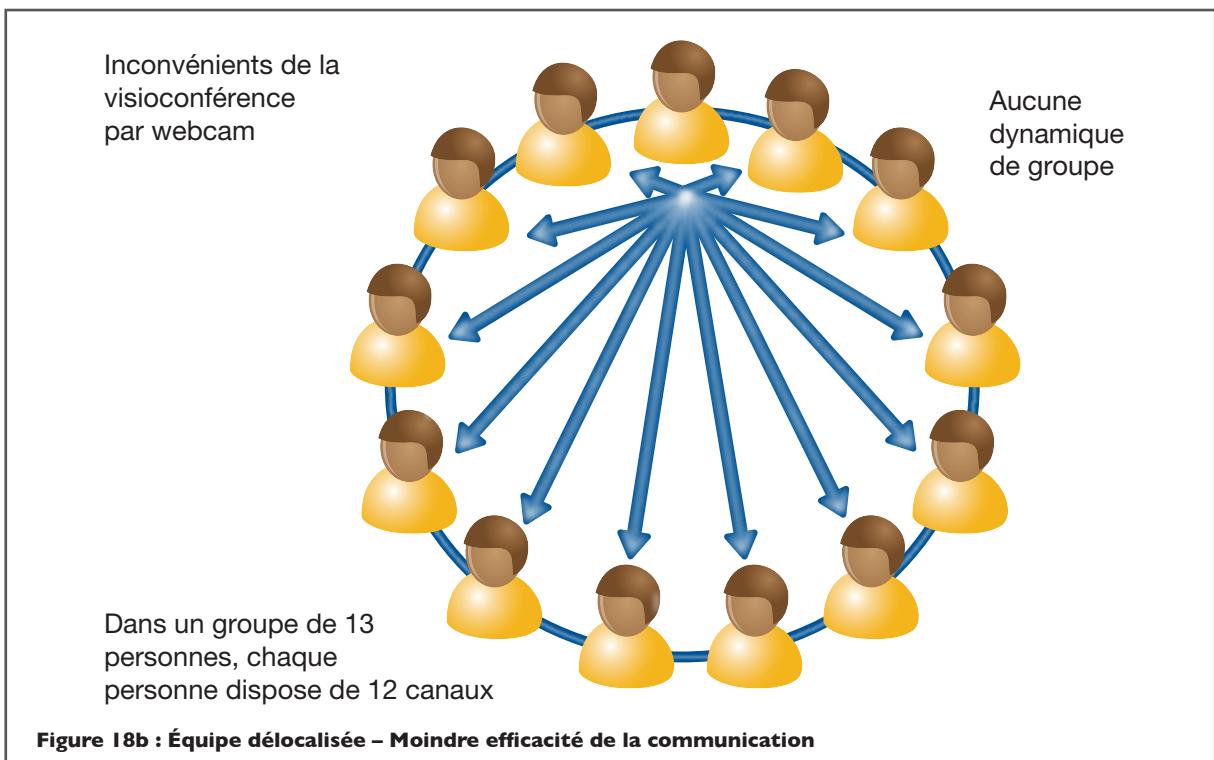


Figure 18b : Équipe délocalisée – Moindre efficacité de la communication

De préférence, les équipes délocalisées doivent mener leurs réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups ») autour du tableau d'affichage et mettre en place une connexion vidéo pour communiquer avec les membres distants. Certaines équipes DSDM disposent même d'un lien direct entre les membres sur site et hors site afin de simuler un bureau unique. Néanmoins, si ces options ne sont pas réalisables, chacun peut toujours utiliser un casque et la webcam de son PC, bien que cette technique s'avère moins efficace que la communication entre groupes locaux.

Toutefois, en présence d'un grand groupe sur un site et de plusieurs petits groupes ou personnes isolées disséminés en divers endroits, il peut être plus profitable (et équitable) que chacun se connecte en mode téléconférence ou vidéoconférence afin que tous soient soumis aux mêmes contraintes. Il est également envisageable de désigner un animateur sur le site central, qui soit chargé de veiller à la participation efficace des personnes délocalisées.

Quel que soit le mode de conférence choisi (vidéo ou téléphone), chacun doit s'efforcer de rendre la séance dynamique, animée et aussi agréable que possible, comme si tous les membres étaient réunis dans la même salle. Un minimum de réflexion en amont peut suffire à améliorer considérablement l'atmosphère liée au mode de travail DSDM.

- 3) Applications de « chat » : Le « chat » peut se révéler particulièrement efficace pour les échanges rapides d'informations succinctes. L'auteur du « chat » est généralement en mesure de voir si le destinataire est en ligne, auquel cas il peut s'attendre à recevoir une réponse rapide. La majorité des applications de « chat » offrent une fonction d'enregistrement automatique permettant de sauvegarder la conversation.
 - Le « chat » permet de communiquer par écrit ;
 - Il exclut le ton de la voix et le langage corporel.
- 4) Messagerie électronique : Elle est souvent considérée (à tort !) comme étant le canal de communication par défaut. Les e-mails peuvent être très efficaces pour confirmer ce qui a été convenu auparavant (si la discussion a eu lieu via l'un des canaux de communication cités ci-dessus). Ils constituent également un canal adéquat pour diffuser des informations auprès d'un large groupe lorsqu'il n'est pas justifié de réunir les personnes, pourvu que les bonnes pratiques d'utilisation de la messagerie électronique soient respectées.
 - L'e-mail permet de communiquer par écrit ;
 - Il exclut le ton de la voix et le langage corporel.

Pour optimiser leur efficacité, les e-mails doivent autant que possible être dépourvus de circonvolutions inutiles et énoncer un message clair et marquant. Il convient de veiller à soigner le titre du message (afin que le destinataire sache d'emblée dans quelle mesure le contenu le concerne) et la liste des destinataires directs et en copie.

- 5) Espaces de travail collaboratifs : Ils peuvent s'avérer très utiles pour communiquer de façon informelle au sein d'une équipe.
 - Ils permettent de communiquer par des mots, des modèles et des images ;
 - Parmi les exemples d'espaces de travail types citons les sites web de projet, les intranets/extranets, Googledocs, Dropbox ou Huddle ; il en existe beaucoup d'autres.
- 6) Documents : Ils demeurent importants dans le cadre d'un projet DSDM pour consigner et gérer les informations et objets plus formels destinés à être partagés, tels que le registre des risques. Cependant, si les informations sont volatiles ou nécessitent une clarification, les documents sont en règle générale le dernier recours dans un contexte de communication collaborative efficace.

Il est utile de suivre le conseil suivant avant de créer un document : « Si vous ne savez pas qui lira le document, ne le rédigez pas. Si vous savez qui sont les destinataires, demandez-leur ce qu'ils en attendent. »

Les documents ont plus de chances de marquer les esprits s'ils contiennent des images, des modèles et des diagrammes, et non pas uniquement de longs blocs de texte.

 - Ils permettent de communiquer par des mots, des modèles et des images.



Figure 18c : « Une image vaut mille mots »

18.2.4 Des mots ou des images ?

Parfois, un simple schéma s'avère plus efficace qu'une description verbale ou écrite. DSDM encourage activement l'utilisation de la visualisation par le recours à des pratiques telles que la modélisation et le développement itératif : ces deux pratiques optimisent l'efficacité de l'écrit ou de l'oral.

18.2.5 Communication continue au quotidien

Comme toutes les autres approches Agiles, DSDM sélectionne parmi les options disponibles celles qui permettent de partager l'information au mieux.



18.2.5.1 Tableaux d'affichage

Ils sont parfois appelés « radiateurs d'information », « tableaux Kanban » ou « posters graphiques d'avancement ».

Il s'agit de simples représentations des informations essentielles du projet, faciles à comprendre, souvent présentées sous forme graphique. Bien que les tableaux d'affichage soient normalement utilisés pour la Timebox en cours, ils peuvent aussi se révéler utiles au niveau du projet, voire du programme. Les tableaux d'affichage sont au cœur du partage de l'information. Si l'ensemble de l'équipe travaille sur le même site, le tableau d'affichage est généralement fixé sur un mur ou se présente sous la forme d'un tableau blanc. Mais si l'équipe est délocalisée, il devra être électronique (ou à la fois physique et électronique, si possible).

Un tableau d'affichage efficace fournit un récapitulatif de l'avancement de l'équipe et indique le statut actuel des travaux. Idéalement, sa mise à jour ne doit jamais remonter à plus d'un jour ouvré. Il constitue le point central de la réunion quotidienne debout (« Daily stand-up »).

Le tableau d'affichage permet à la fois aux membres de l'équipe et aux éventuelles parties prenantes intéressées, en particulier au Chef de projet Agile, de consulter aisément les progrès réalisés et les informations clés sans devoir interrompre les membres de l'équipe pour simplement se tenir au courant de l'avancement.

Dans sa forme la plus simple, pour une Timebox par exemple, le tableau d'affichage doit présenter :

- L'objectif de la Timebox en question ;
- Les exigences/stories que l'équipe s'est engagée à livrer; celles qui ne sont pas commencées, celles qui sont en cours de développement et celles qui sont terminées (« Done »). Ces informations sont généralement mises en évidence par la position de la story (et des éventuelles tâches associées) sur le tableau d'affichage. La présentation des informations de cette manière se fonde sur les concepts du Kanban ;
- Toute tâche actuellement bloquée (l'utilisation de codes couleur est utile pour faire ressortir l'importance et le risque que présentent ces éléments bloqués) ;
- Un décompte du temps restant avant la fin de la Timebox (pour mettre en valeur le principe de livraison dans les délais et pour que l'équipe reste concentrée sur l'objectif) ;
- Tout risque ou problème significatif lié à cette Timebox et aux propriétaires des risques.

Ce niveau simple d'information peut être élargi pour contenir plus de détails. Mais il faut veiller à ce que le tableau d'affichage ne perde pas en clarté par la surabondance d'informations. Les tableaux d'affichage peuvent également être utilisés à bon escient dans l'organisation au sens large, qu'il s'agisse de suivre l'évolution d'activités spécifiques ou de présenter l'état d'avancement actuel des programmes de travail.



18.2.5.2 Réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups »)

La réunion quotidienne debout (« Daily stand-up ») offre à l'équipe l'occasion de s'informer sur l'état d'avancement de chacun, de procéder aux ajustements détaillés du plan pour les 24 heures à venir, de signaler de façon très précoce tout problème significatif émergent et de réaffirmer que l'équipe, en tant que telle, est toujours en mesure de livrer les éléments convenus à la fin de la Timebox actuelle. Cette séance peut être animée soit par le Chef d'équipe, soit, de préférence, par les membres de l'équipe eux-mêmes qui se prennent en charge de manière autonome en tant qu'équipe de développement de la solution.

La séance n'a pas pour objectif de faire un rapport quotidien au Chef de projet, bien qu'il se montre généralement très intéressé par les discussions à titre d'observateur.

Il est parfois utile, à la fin d'un « Stand-up », que l'équipe demande au Chef de projet si des problématiques de niveau projet sont susceptibles d'avoir une incidence sur ses travaux dans les 24 heures à venir. La réponse du Chef de projet doit principalement porter sur les risques, les problèmes et les exceptions. Elle ne doit pas devenir une description de ses activités courantes au jour le jour.

Pour plus de détails, se reporter au chapitre 11, qui décrit la réunion quotidienne debout.

Dans le cadre (ou à la suite) du « Daily stand-up », l'équipe habilitée peut décider d'inverser l'ordre de certaines tâches, de tirer parti d'une tâche terminée plus tôt que prévu ou de réduire le risque lié à une tâche exigeant beaucoup plus de temps que prévu. Ces ajustements démontrent non seulement l'efficacité de la communication, mais également la collaboration au quotidien.

Dans des circonstances exceptionnelles, il peut être nécessaire de reprendre les informations du « Daily stand-up » dans le Plan de livraison.

18.2.6 Équipes localisées sur le même site

Pour une communication (et collaboration) optimale, l'idéal est que toute l'équipe soit localisée au même endroit. Il est toujours plus facile de partager l'information quand les autres membres de l'équipe travaillent à proximité. Si possible, les bureaux de l'équipe de développement de la solution doivent au minimum être regroupés et, idéalement, inclure un ou deux bureaux libres réservés aux rôles métiers lorsqu'ils passent du temps avec l'équipe. Il est également utile de travailler près d'une zone informelle, ou d'y avoir accès, afin d'y tenir les « Stand-ups » ou les échanges de l'équipe élargie, ce qui évite de déranger les autres employés qui peuvent être absorbés par leurs tâches à ce moment-là. Cependant, ces conditions idéales ne sont pas toujours réunies, étant donné que les équipes sont souvent réparties sur plusieurs étages, sites, villes, pays, continents ou fuseaux horaires.

La responsabilité d'organiser un espace de travail Agile incombe souvent au Chef de projet Agile.

18.2.7 Équipes délocalisées

Dans certaines circonstances, il n'est tout simplement pas possible de regrouper toute l'équipe sur un site unique. Lorsque les personnes sont réparties dans différents endroits sur un ou plusieurs sites, il faut veiller à bien choisir les modes de communication les plus efficaces et réfléchir à l'organisation de la communication. Une communication efficace exige des efforts et de la planification, elle ne se met pas en place d'elle-même.

Il existe déjà bon nombre de publications sur le travail en équipes séparées, en particulier en cas de délocalisation. Mais en réalité, les problèmes sont similaires, que les sites soient situés au-delà des océans, à l'autre bout de la ville ou à différents étages du même immeuble. Il n'en demeure pas moins que travailler sur plusieurs continents rend la collaboration plus complexe en raison des fuseaux horaires, des langues et des différences culturelles !

Malgré les technologies disponibles pour mettre en œuvre les communications à distance, l'équipe doit, si possible, planifier des séances en face-à-face en amont du projet pour nouer de bonnes relations de travail. Ainsi, les séances ultérieures de vidéoconférence ou de téléconférence seront plus efficaces.

18.3 Collaboration

18.3.1 18.3.1 Comment définir la collaboration ?

La collaboration est définie comme étant l'« action de collaborer, de participer à une œuvre avec d'autres » (dictionnaire Larousse).

La collaboration concerne avant tout les personnes et les relations de travail constituent un bon point de départ de cette collaboration. Lorsque les relations de travail sont saines, une collaboration optimale peut s'instaurer. La véritable collaboration, surtout dans un contexte d'équipe, consiste à garantir le dialogue entre tous les participants, en évitant toute frustration.

Pour parvenir à une collaboration efficace, il faut également tenir compte d'un certain nombre de facteurs culturels (valeurs, croyances et opinions, par exemple) et psychologiques (personnalités et comportements).

C'est en particulier le tempérament de chaque personne qui influe directement sur sa capacité à collaborer. Les personnes accessibles, avenantes, conciliantes, ouvertes et empathiques sont, en règle générale, naturellement collaboratives. Pour d'autres, une formation ou du coaching peut être nécessaire pour développer leur comportement collaboratif. Si certaines personnes préfèrent travailler de façon collaborative, ce n'est pas le cas de tout le monde. Pour encourager une culture DSDM collaborative, il est important de reconnaître et d'accepter que ce mode de travail est plus aisés pour certains que pour d'autres. Il faut donc fournir du soutien et des encouragements aux personnes et aux équipes lorsqu'elles commencent à adopter un nouveau mode de travail (DSDM).

La collaboration implique d'accepter les opinions divergentes et de travailler avec des personnes aux points de vue différents. Favoriser une culture d'équipe collaborative crée de la valeur tangible, aussi bien en termes de développement de solutions de qualité qu'au niveau de la motivation et de la satisfaction professionnelle.

18.3.2 Instauration d'une collaboration efficace

Certains ingrédients sont indispensables à la mise en place d'équipes collaboratives efficaces, par exemple :

- Confiance mutuelle entre les membres de l'équipe ;
- Respect mutuel entre les membres de l'équipe ;
- Ouverture d'esprit de chacun ;
- Accessibilité de chacun ;
- Disponibilité en cas de besoin ;
- Acceptation du changement ;
- Direction clairement définie ;
- Membres de l'équipe stables pour une équipe soudée ;
- Estime de soi et des autres ;
- Communication à bon escient et efficace (recours à l'écoute active, à l'empathie, etc.) ;
- Acceptation d'un leadership efficace (de style DSDM).

Il est extrêmement rare qu'une équipe parfaite et un environnement idéal soient déjà en place. En réalité, si certains de ces ingrédients existent d'ores et déjà au début du projet, d'autres doivent être améliorés ou introduits progressivement.

Afin de capitaliser sur la valeur qu'apporte le travail collaboratif, il est parfois nécessaire de régler des problèmes au sein de l'organisation ou avec des personnes qui font barrière à la collaboration.

Voici des exemples de barrières à la collaboration :

- Structures organisationnelles qui regroupent des compétences de même nature dans des silos, encourageant et soutenant une culture du « eux contre nous » ;
- Responsables tenus d'affecter des ressources à leurs projets alors que les ressources sont limitées ;
- Priorités de l'organisation et rémunération basées uniquement sur les objectifs individuels et personnels ;
- Réticence à faire des compromis pour le « bien commun » s'ils affectent un objectif personnel ;
- Culture de la compétition entre les collaborateurs.

La collaboration peut parfois se trouver en conflit direct avec la compétition. Dans certaines organisations et certaines cultures, la reconnaissance et la rémunération (évaluations et salaires, notamment) sont basées sur la compétition et la performance individuelle plutôt que sur les réalisations des équipes. De ce fait, la réussite individuelle (compétition) est encouragée au détriment de la réussite en équipe (collaboration). Ces barrières doivent être levées pour encourager un environnement où la collaboration peut prospérer.

18.3.3 Personnes ayant l'esprit de collaboration

La collaboration consiste à résoudre des problèmes en rassemblant des personnes dotées d'une expertise dans des domaines très différents afin de trouver une solution. La collaboration fonctionne mieux lorsque les personnes possèdent des compétences en T : d'une part des connaissances approfondies dans leur propre discipline (partie verticale du T) et, d'autre part, la compréhension des interactions entre leur discipline et d'autres domaines (partie horizontale du T).

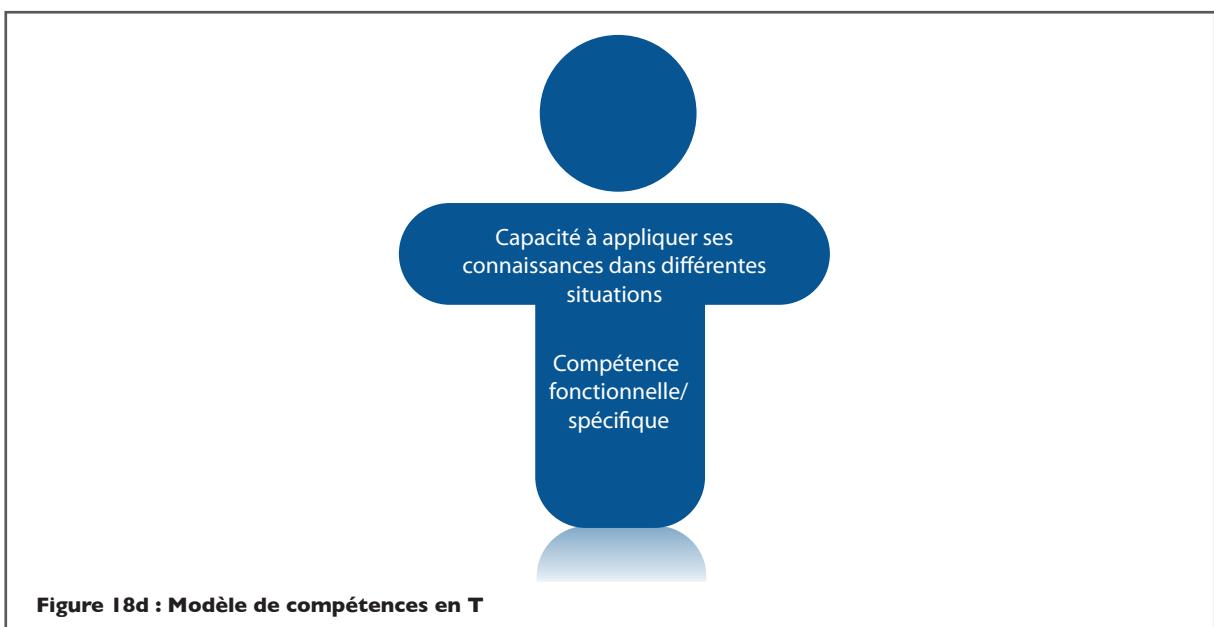


Figure 18d : Modèle de compétences en T

Cette vaste expérience est précieuse pour appréhender à la fois les opportunités et les problèmes. Les personnes dotées de ces compétences élargies sont à même de mener une réflexion à partir de différentes perspectives, aidant ainsi l'équipe à construire une approche de cohésion. Il est essentiel que chaque membre de l'équipe perçoive les interactions de sa propre discipline avec les autres pour bâtir une équipe collaborative.

18.3.4 Équipes DSDM

Toutes les approches Agiles accordent une large place au concept d'« équipe ». Les équipes DSDM regroupent des personnes issues de la communauté des métiers et de la solution qui doivent travailler ensemble pour atteindre un objectif commun unique. C'est un scénario très différent de celui qui prévaut dans bien des projets traditionnels, où la division, la culture du « eux contre nous », est prônée d'emblée. Toutefois, contrairement à la plupart des autres approches Agiles, DSDM adopte une vision plus large du concept d'« équipe », reconnaissant l'importance de l'engagement de toutes les parties prenantes, qu'elles soient directement concernées ou non. C'est pourquoi, outre les rôles de l'équipe de développement de la solution, DSDM identifie les rôles qui sont axés sur le projet global et les rôles

de soutien à l'équipe de développement de la solution. De plus, selon DSDM, il est vivement recommandé d'inclure dans le cycle de vie du projet les bonnes pratiques visant à identifier les parties prenantes et à les gérer, en particulier pendant les activités des phases Faisabilité et Fondations. L'usage veut que ces bonnes pratiques soient pilotées par le Chef de projet Agile. Étant donné que chacun dispose d'une vue complète sur les participants au projet, les personnes sur lesquelles le projet aura un impact et celles qui auront une incidence sur le projet, les risques de mauvaises surprises à un stade ultérieur du projet DSDM sont minimisés.

Ce chapitre aborde principalement la collaboration autour du projet (sur la base des rôles définis au chapitre 7). Mais ces conseils peuvent également s'appliquer aux éventuelles parties prenantes extérieures au projet.

18.3.5 Objectifs et modes de travail des équipes délocalisées

Le partage d'un objectif commun unique et l'assurance que cet objectif est visible par tous constituent les principes mêmes de la collaboration au sein d'une équipe. Sans objectif unique accepté par l'ensemble de l'équipe, la collaboration est mise en péril car des conflits d'objectifs ou des desseins personnels émergent alors.

Il est également très utile de fixer les « règles » de l'équipe, c'est-à-dire les comportements qui constituent le socle des interactions et du travail en commun de l'équipe.

Au cours du cycle de vie d'un projet DSDM, les premières phases et les premiers produits DSDM sont cruciaux pour instaurer la cohésion de l'équipe et garantir que des objectifs communs ont été fixés et qu'ils sont visibles par tous. Des produits, tels que le Business case, qui définissent et publient la vision métier (« une déclaration claire et concise décrivant la situation de l'entreprise ou du produit une fois le projet terminé ») sont essentiels pour garantir que tous les membres de l'équipe partagent la même compréhension de la justification du projet et de la valeur qu'il va apporter à l'entreprise. Cette mesure simple peut, à elle seule, éviter bien des confusions. Pour nombre d'équipes n'ayant pas l'habitude du mode de travail DSDM, le fait que cette information soit annoncée en termes clairs souligne la priorité qu'accorde DSDM à la communication efficace et constitue un facteur motivant pour mener à bien leurs tâches.

18.3.6 Une culture d'entreprise favorisant la collaboration

La collaboration efficace repose souvent sur l'existence d'une culture positive de l'erreur. Elle instaure chez les membres de l'équipe un climat de confiance les incitant à l'ouverture et à l'honnêteté, préparant ainsi le terrain pour une identification précoce des problèmes. Lorsque les problèmes sont soulevés assez tôt, il est plus facile de trouver des solutions car diverses options sont encore disponibles. Plus un problème est détecté tard, plus les choix de résolution sont restreints pour l'équipe.

La culture du blâme est l'antithèse de la culture positive de l'erreur. En effet, la culture du blâme inhibe la nécessaire honnêteté, et entraîne souvent les comportements suivants :

- Perdre du temps à transférer les responsabilités ou à préparer sa défense au cas où des problèmes surviendraient à l'avenir; plutôt que de régler le problème d'emblée ;
- Taire un problème dans l'espoir qu'il soit résolu d'une façon ou d'une autre avant d'être détecté ;
- Surestimer la durée requise pour les tâches afin d'éviter l'humiliation de l'« échec ».

Une culture positive de l'erreur signifie que les erreurs sont admises mais qu'il faut en tirer les enseignements. L'équipe s'assure de ne pas les répéter.

Le Chef de projet Agile doit garantir l'existence d'une culture positive de l'erreur afin de favoriser un climat d'honnêteté et de transparence parmi les membres de l'équipe. Dans l'idéal, cette culture doit émaner de la direction générale de l'organisation. Si ce n'est pas le cas, il peut incomber au Chef de projet Agile d'encourager la culture positive de l'erreur au niveau de l'équipe afin de la protéger, dans la mesure du possible, contre la culture du blâme qui prédomine à l'extérieur.

Les pratiques DSDM des ateliers et du développement itératif, décrites dans le chapitre 12, contribuent également à mettre en place et consolider une culture collaborative.

18.3.7 Leadership dans une culture collaborative

Une culture collaborative requiert un style de leadership particulier, combinant facilitation et collaboration (contrairement à l'approche autoritaire de type « exécution/vérification », si souvent rencontrée dans des projets traditionnels). Ce style de leadership combinant facilitation et collaboration est promu par toutes les approches Agiles ; il est parfois appelé « leadership participatif ».

En sa qualité de « leader participatif », le Chef de projet est tenu d'être un participant actif plutôt qu'un spectateur passif, tout en incitant l'équipe à s'organiser de manière autonome.

En particulier, les rôles DSDM de Chef de projet et de Chef d'équipe doivent activement encourager, promouvoir et soutenir une culture sans blâme et, si nécessaire, protéger l'équipe contre les pressions extérieures. Ceci étant, tous les rôles partagent cette responsabilité. Se reporter au chapitre 14, Rôles et responsabilités - Point de vue du Chef de projet Agile, pour plus d'informations sur le style attendu du Chef de projet et du Chef d'équipe.

18.4 Résumé

En conclusion, l'importance d'une communication et d'une collaboration efficaces ne doit jamais être sous-estimée. Elles sont directement liées à l'éthique de travail DSDM. L'approche DSDM est née de l'évolution des technologies, qui a permis aux développeurs d'entrer en contact direct avec les demandeurs d'une solution, favorisant ainsi des boucles de communication courtes destinées à faire évoluer la solution. Initialement, les relations étaient souvent de type face-à-face et ne s'établissaient que lorsque les auteurs de la solution choisissaient eux-mêmes de travailler ainsi. Mais à mesure que DSDM se développe au fil des ans, que les équipes s'étoffent et qu'elles impliquent des personnes qui n'ont pas choisi elles-mêmes ce mode de travail, il est utile de rappeler à chacun les bases d'une communication et d'une collaboration efficaces, puisque le succès de tout projet DSDM en dépend largement.



Personnes, équipes et interactions – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il convient de promouvoir activement une communication efficace et opportune. Elle se met rarement en place d'elle-même
- Le Chef de projet Agile doit évaluer les compétences et les défis de l'équipe en matière de communication, et déterminer ce qu'il peut faire pour améliorer la situation
- Il doit faire appel aux technologies modernes pour favoriser une communication efficace, mais rappeler à l'équipe qu'en cas d'incertitudes, la communication orale, si possible en face-à-face, se révèle être souvent la meilleure option
- Il lui appartient de rechercher activement une zone dédiée où l'équipe (ou la majorité de ses membres) peut se réunir
- Une bonne partie de la communication a lieu naturellement lorsque les personnes travaillent au même endroit, et il n'est pas rare que des informations soient captées au hasard d'échanges entre d'autres membres de l'équipe. Cela peut s'avérer particulièrement utile pour le Chef de projet qui peut ainsi se tenir rapidement informé de l'évolution du projet au quotidien
- Il doit tenir compte des différentes phases du développement de l'esprit d'équipe, de la formation à la performance (selon le modèle « Forming, Storming, Norming, Performing »), et déterminer comment rendre l'équipe performante dès que possible
- Son rôle est également d'encourager tous les membres de l'équipe à apprécier non seulement leurs points communs, mais également la valeur de leurs différences, car c'est la diversité des personnalités et des styles qui rend les équipes performantes
- Enfin, le Chef de projet doit promouvoir l'excellence de la communication au-delà de l'équipe de projet, par exemple entre les rôles métiers et le reste de la communauté métier : il se peut que leurs activités courantes ne soient pas aussi fortement axées sur la communication que ne l'exige leur rôle au sein d'un projet DSDM

19. Exigences et User stories

19.1 Introduction

L'importance d'une liste d'exigences bien comprise, priorisée et acceptée par tous est évidente. Mais la tentative de définir un ensemble d'exigences complet et détaillé trop tôt dans un projet peut s'avérer contre-productif, restrictif et inefficace. Il est utopique de vouloir définir précisément les exigences dès le démarrage d'un long projet. L'environnement économique évoluant au fil du temps, de nouvelles exigences et opportunités émergent d'elles-mêmes. Au fur et à mesure que le projet progresse, l'équipe comprend mieux les besoins des métiers. Si des exigences détaillées sont définies trop tôt, il faudra soit les modifier ultérieurement, ce qui revient à perdre le travail initial, soit les livrer telles qu'elles ont été spécifiées à l'origine et, par conséquent, ne pas répondre convenablement aux besoins des métiers.

L'approche DSDM propose une meilleure façon de travailler pour tenir compte de ce dilemme. DSDM recommande en effet d'enregistrer les exigences de haut niveau au début du projet. Les détails s'affinent graduellement à mesure que le projet avance, le niveau de granularité le plus fin étant délibérément atteint le plus tard possible, c'est-à-dire au moment des Timeboxes de la phase Développement évolutif.

19.2 Qu'est-ce qu'une exigence ?

Dans sa forme la plus simple, une exigence est un service, une fonction ou une caractéristique répondant à un besoin de l'utilisateur.

Prenons l'exemple d'un organisme de formation possédant son propre centre de formation :

- L'exigence du responsable de formation est de planifier les formations et de réserver des salles afin de mettre à disposition les cours et garantir qu'ils se déroulent correctement.
- Pour sa part, le responsable du centre de formation a pour exigence d'effectuer le suivi des formations afin de garantir l'adéquation des formateurs aux différents cours proposés.
- Le comptable, quant à lui, doit optimiser l'occupation des salles de formation afin de maximiser le chiffre d'affaires.

Si le produit à livrer est une voiture personnalisée, les exigences sont de nature plus fonctionnelle :

- ✓ Capacité à se déplacer
- ✓ Capacité à changer de direction
- ✓ Confort des sièges

Notons cependant que les éléments suivants ne sont pas des exigences, mais des solutions :

- X Moteur thermique
- X Volant
- X Sièges baquet

Dans les projets DSDM, l'objectif est de définir les exigences par ce qu'il faut réaliser, sans les rattacher à une solution particulière, aussi longtemps que possible. Il en découle une grande souplesse, la question étant de savoir comment fournir la solution définitive plutôt que comment répondre aux exigences du point de vue technique. Pour reprendre l'exemple ci-dessus, l'attention est portée à la « capacité à se déplacer » plutôt qu'au « moteur thermique ». Une solution formulée trop en amont risque de restreindre les travaux à réaliser dans la durée et le budget impartis.

19.2.1 Catégories d'exigences

Le succès de toute solution repose sur deux aspects :

- Ce qu'elle permet de faire (fonctionnalités, caractéristiques) ;
- Ses performances mesurées à l'aide de paramètres bien définis (attributs non fonctionnels, critères d'acceptation, niveaux de service).

19.2.1.1 Exigences fonctionnelles

Les exigences fonctionnelles exposent des fonctions ou des caractéristiques et définissent le *quoi*, par exemple :

- « Se rendre sur le site client » ;
- « Trouver une salle de conférence ».

Les exigences ne décrivent pas *comment* une solution va être trouvée concrètement.

- « Prendre la voiture pour se rendre sur le site du client » est l'une des solutions possibles. Mais « Prendre le train... » ou « Prendre l'avion... » sont des solutions alternatives qui peuvent également être envisagées.
- « Construire un centre de conférence » est l'une des solutions possibles. « Réserver une salle dans un hôtel » constitue une autre solution.

Définir des exigences à un stade précoce du projet par le *quoi* (plutôt que par le *comment*) offrira davantage de flexibilité et d'innovation ultérieurement.

19.2.1.2 Exigences non fonctionnelles

Les exigences non fonctionnelles définissent *dans quelle mesure* une solution doit être performante ou quel niveau de qualité elle doit atteindre. Elles décrivent les attributs de la solution tels que la sécurité, la fiabilité, la maintenabilité, la disponibilité (et bien d'autres termes en « ...ités »), la performance et le temps de réponse. Par exemple :

- Temps de réponse inférieur à 2 secondes ;
- Disponibilité 24 heures sur 24.

Ces exigences non fonctionnelles peuvent s'appliquer :

- À la solution complète ou à un groupe d'exigences fonctionnelles, par exemple :
 - « Le logo de la société doit figurer sur toutes les fonctionnalités destinées aux clients » ;
 - « Dans toutes les fonctionnalités destinées aux clients, la réponse aux requêtes doit être inférieure à 2 secondes ».
- À une exigence fonctionnelle particulière, par exemple :
 - « Réserver une salle de conférence » peut être associé à des exigences non fonctionnelles en matière d'accessibilité, de sécurité et de disponibilité.

19.3 User Stories

19.3.1 Qu'est-ce qu'une User story ?

Une User story est une exigence énoncée du point de vue d'un objectif utilisateur. Les User stories, également appelées Épopées, Thèmes ou Caractéristiques, suivent toutes le même format.

En fait, une User story est une exigence bien formulée. La User story est devenu le format le plus courant pour exprimer les exigences selon l'approche Agile et ce, pour bon nombre de raisons :

- Elle se focalise sur le point de vue d'un rôle qui utilisera ou sera impacté par la solution ;
- Elle définit l'exigence en termes significatifs pour les personnes assumant ce rôle ;
- Elle permet de clarifier le véritable motif de l'exigence ;
- Elle permet de définir des exigences de haut niveau sans devoir les affiner trop tôt.

Les objectifs des utilisateurs sont identifiés et la valeur ajoutée de chaque exigence est immédiatement évaluée au sein de la User story.

Les User stories comprennent souvent trois éléments, les trois « C » :

- Carte
- Conversation
- Confirmation

Ces éléments sont décrits dans les deux sections ci-après.

19.3.2 Format des User stories

Le format d'une User story est le suivant :

En tant que <rôle>

Je dois <exigence ou caractéristique>

Afin de <objectif/valeur>

Les deux exemples suivants illustrent des User stories à des niveaux différents, mais qui reposent sur le même format :

Au niveau projet (conformément à la définition convenue pendant la phase Faisabilité) :

En tant que directeur marketing

Je dois améliorer le service client

Afin de fidéliser nos clients

Au niveau détaillé (conformément à la définition convenue pendant la phase Fondations ou, éventuellement, au cours d'une Timebox de développement) :

En tant qu'investisseur

Je dois pouvoir consulter une synthèse de mes comptes d'investissement

Afin de décider où concentrer mes efforts

Le choix des User stories pour définir les exigences démontre l'intention de travailler en étroite collaboration avec les utilisateurs pour détecter leurs véritables besoins. La User story est brève ; elle est conçue comme un espace réservé pour une discussion plus détaillée ultérieurement, la Conversation. La majorité des détails des User stories émergent au moment des Timeboxes de développement, pendant la phase Développement évolutif. Les User stories de haut niveau (Épopées) sont décomposées par l'équipe de développement de la solution en User stories plus détaillées juste avant de commencer à développer ce groupe de User stories. Et même alors, les User stories ne sont pas destinées à servir de spécifications complètes pour les exigences. Il n'est pas forcément utile de rédiger tous les détails, qui seront directement intégrés dans la solution parmi les travaux réalisés au cours de la Timebox de développement.

Le format de la User story permet de garantir que chaque exigence est consignée selon la perspective de sa caractéristique et de sa valeur plutôt que du point de vue de la solution.

Dans les projets DSDM, les User stories sont enregistrées dans la Liste des exigences priorisées.

L'équivalent dans l'approche Scrum est le Backlog produit.



19.3.3 User story – La Carte

À partir de la Liste des exigences priorisées, les User stories sont souvent présentées sous forme de cartes physiques à des fins de planification et pour faciliter le suivi de l'avancement par l'équipe de développement de la solution.

Recto de la Carte

Au recto de la carte figurent généralement les informations suivantes :

- Un « identifiant de User story » unique, typiquement un numéro ou une référence ;
- Un libellé ou un titre clair et explicite ;
- La User story, rédigée dans le format suivant :

En tant que <rôle utilisateur>

Je dois <exigence>

Afin de <objectif métier/valeur>

- Cette section indique :

La partie prenante principale (c'est-à-dire le rôle qui tire profit de la User story) ;

L'effet de la User story souhaité par la partie prenante ;

La valeur ajoutée qui en résultera pour la partie prenante.

Verso de la Carte

Au dos de la carte, la zone « Confirmation » contient :

- Les critères d'acceptation (critères de test), qui sont rédigés sous forme de questions fermées, la réponse attendue étant « Oui ».

Ces critères d'acceptation définissent, au niveau général, les critères de test devant confirmer que la User story fonctionne correctement. Ils ne sont pas conçus pour être des scripts complets de test, mais serviront, au gré des besoins, à créer les scénarios et les scripts de test appropriés pendant les Timeboxes de développement.

Pour les User stories de plus haut niveau (parfois appelées Épopées de projet), les critères d'acceptation peuvent servir à mesurer dans quelle mesure les objectifs du projet ont été atteints une fois le projet terminé (dans le cadre de l'Évaluation des bénéfices).

Exemples de critères d'acceptation de projet :

- La fidélisation client a-t-elle augmenté de 20 % sur les deux années écoulées ?
- La gamme de produits a-t-elle été étendue de 10 % en cinq ans ?
- Au cours des six derniers mois, a-t-il été possible d'expédier 99 % des articles en stock dans un délai de 24 heures après le passage de la commande ?

Exemple de User story :

Identifiant de la User story : STK001

Nom de la User story : Commande client

Description:
En tant que client,
je dois passer une commande,
Afin de faire livrer mes achats à mon domicile..

Confirmation : Exemples de critères d'acceptation :

Fonctionnels :

- Ai-je la possibilité d'enregistrer ma commande et d'y revenir plus tard ?
- Ai-je la possibilité de modifier ma commande avant de la régler ?
- Ai-je la possibilité de consulter le total cumulé de mes achats en cours ?

Non fonctionnels : Disponibilité

- Est-il possible de passer commande à tout moment (24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an) ?
- Est-il possible de consulter la commande à tout moment (24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an), y compris jusqu'à la livraison ?

Non fonctionnels : Sécurité

- Pourrait-il arriver que des personnes non autorisées et d'autres clients consultent ma commande ?

19.3.5 Des User stories bien construites

Le modèle **INVEST** de Bill Wake fournit une bonne piste pour créer des User stories efficaces :

Indépendantes (Independent) -	Les User stories doivent être aussi indépendantes que possible d'autres User stories. Elles peuvent ainsi être déplacées avec un minimum d'impact et potentiellement être mises en œuvre indépendamment d'autres User stories. Si des User stories sont étroitement liées les unes aux autres, il faut envisager de les fusionner en une seule User story.
Négociables (Negociable) -	Les User stories ne sont pas un contrat. Ce sont des « espaces réservés » pour des caractéristiques que l'équipe doit examiner et affiner juste avant le début du développement.
Valeur (Valuable) -	Les User stories doivent correspondre à des caractéristiques offrant une valeur ajoutée tangible à l'utilisateur/au « propriétaire » de la solution. De plus, elles doivent être rédigées en langage clair et concis et doivent décrire des caractéristiques, pas des tâches.
Estimables (Estimable) -	Les User stories doivent être assez claires pour permettre une évaluation (sur la durée appropriée), sans être trop détaillées.
Succinctes (Small) -	Les User stories doivent être suffisamment courtes pour être évaluées. Les « Épopées », au plus haut niveau, doivent être décomposées en User stories plus courtes et détaillées à mesure que le projet progresse. Ces User stories plus courtes doivent tout de même suivre les critères INVEST.
Testables (Testable) -	Les User stories doivent être rédigées de façon suffisamment claire et précise pour être testées.

Une User story bien formulée est claire, concise et complète. Il convient pour cela de procéder à quelques vérifications :

- Elle ne doit pas associer d'autres User stories ni faire doublon ou entrer en conflit avec d'autres ;
- Elle doit être conforme aux normes et politiques de l'organisation et du projet, le cas échéant ;
- Elle doit être alignée sur les besoins des métiers énoncés dans le Business case et les objectifs du projet ;
- Lorsque plusieurs User stories portent sur la même caractéristique, mais pour différents utilisateurs, chacune des stories fait référence aux autres.

19.4 Exigences tout au long du cycle de vie DSDM

Tout projet doit reposer sur :

- Un objectif de projet clair ;
- Une vision métier clairement exprimée ;
- Un Business case convenu avec les principales parties prenantes.

Ces éléments constituent l'ancre à partir duquel les exigences plus détaillées peuvent alors délibérément évoluer, par un processus itératif et incrémental, à mesure que le projet avance. Bien que la hiérarchie des exigences se dégage et s'affine au cours du projet, il doit toujours être possible de remonter jusqu'à la vision d'origine à partir de chaque exigence/User story.

19.4.1 Activités liées aux exigences pendant la phase Faisabilité

Tout projet naît d'une idée et de l'espoir d'un retour sur investissement. Le Business analyst est chargé d'enrichir le Cadre de référence (qui est parfois flou ou confus) afin de fournir un objectif de projet clair, une vision métier et une ébauche du Business case. L'Épopée de plus haut niveau correspond à l'objectif du projet. Le format de la User story peut alors s'avérer efficace pour répondre clairement aux questions suivantes :

- Qui a besoin de ce projet ? (Le Sponsor approprié est-il identifié ?)
- Pourquoi ces rôles/utilisateurs en ont-ils besoin ? (Quelle est la principale valeur ajoutée attendue ou requise ?)
- Quelles sont leurs attentes ? (Quels sont les critères d'acceptation de haut niveau ?)

Le format de la User story permet également d'identifier les principales parties prenantes dont il convient d'obtenir l'accord sur les exigences.

Pendant la phase Faisabilité, les User stories (parfois appelées Épopées ou Thèmes) doivent constituer un petit nombre de formulations suffisamment claires pour définir le périmètre du projet, identifier s'il est pertinent de poursuivre et estimer les coûts à prévoir et les bénéfices réalisables. DSDM recommande généralement de se limiter à une petite dizaine d'exigences/User stories à ce stade.

Il est possible que certaines exigences non fonctionnelles essentielles (voir plus haut) se dégagent d'emblée, dès que l'objectif du projet est fixé. Dans ce cas, il convient de les consigner ici parce qu'elles sont susceptibles de conditionner certains choix du projet. Cependant, les détails de la plupart des exigences non fonctionnelles apparaissent plus tard.

Même à ce niveau global, les User stories permettent de se concentrer sur la valeur des éléments requis.

Exemple :

« En tant que responsable des ressources humaines, je dois pouvoir traiter les dossiers des employés de façon plus efficace afin d'effectuer le suivi de l'historique de chacun, notamment leur parcours de formation et leur évolution de carrière. »

Cette formulation s'avère bien plus efficace pour définir le besoin métier que la déclaration suivante, vague mais contraignante du point de vue technique :

« L'organisation va mettre en œuvre un système de gestion des ressources humaines. »

Le format de la User Story permet de faire ressortir les véritables objectifs d'une modification majeure.

19.4.2 Activités liées aux exigences pendant la phase Fondations

Pendant la phase Fondations, il faut acquérir une compréhension plus pointue des exigences, qui soit suffisante pour clarifier le périmètre du projet, établir les priorités puis estimer et formuler un Plan de livraison réaliste. Cette acquisition s'appuie généralement sur une série d'ateliers, certains dédiés à la définition des exigences (le Visionnaire métier, l'Ambassadeur métier et les Conseillers métiers convenant du niveau de détail suivant), d'autres se basant sur les exigences pour planifier le développement (l'équipe de développement de la solution estimant les exigences ou travaillant avec le Chef de projet pour établir le Plan de livraison).

Pendant la phase Fondations, les Épopées ou les Thèmes de haut niveau définis à la phase Faisabilité sont désormais décomposés en User stories simples (fonctionnelles et non fonctionnelles). Dans un projet DSDM, les User stories définies à la fin de la phase Fondations doivent être assez précises pour permettre une estimation et assez succinctes pour que chacune puisse être intégrée dans une Timebox de développement (typiquement 2 à 4 semaines de travail). DSDM recommande généralement de ne pas dépasser une centaine d'exigences/User stories à la fin de la phase Fondations.

Ce n'est pas le niveau le plus fin de la décomposition du projet mais, à la fin de la phase Fondations, les User stories doivent pouvoir servir de base à l'estimation des travaux nécessaires et à l'établissement d'un calendrier de Timeboxes de développement pour le premier Incrément de projet.

Pendant la phase Fondations, les User stories sont regroupées dans la Liste des exigences priorisées. Il s'agit alors de décrire le besoin métier formulé dans chaque User story, sous une forme qui ne restreigne pas inutilement la manière de répondre à l'exigence.

Par ailleurs, les principales exigences non fonctionnelles doivent être prises en compte et documentées pendant la phase Fondations. Il peut s'avérer difficile, voire impossible, d'intégrer ces exigences si elles sont identifiées trop tardivement.

La Liste des exigences priorisées est référencée à la fin de la phase Fondations afin de fournir un instantané de l'ensemble d'exigences utilisé pour établir la planification. Ainsi, les nouvelles exigences qui émergent au cours du développement sont clairement identifiées et leur impact peut être évalué.

19.4.3 Activités liées aux exigences pendant la phase Développement évolutif

Au début de chaque Timebox de développement, les User stories issues de la Liste des exigences priorisées et affectées à cette Timebox font l'objet d'un examen approfondi. Elles sont décomposées en User stories plus détaillées, suffisamment succinctes et précises pour que l'équipe puisse les traiter. Les détails étant élucidés Timebox après Timebox, la complexité des exigences s'en trouve atténuée. De plus, le niveau de granularité le plus fin n'est abordé qu'au moment où l'élément incrémental de la solution est sur le point d'être créé, ce qui évite de perdre du temps à développer d'emblée des éléments de détail dans tous les domaines (« paralysie par l'analyse ») et garantit que les exigences reflètent toujours le stade actuel de la réflexion.

Pendant les Timeboxes de développement, les exigences détaillées apparaissent de manière itérative. Le cas échéant, le Business Analyst consigne les détails émergents dans la Liste des exigences priorisées en collaboration avec l'équipe de développement de la solution et les rôles de niveau projet, afin de maintenir la focalisation du projet sur sa valeur et les priorités définies.

De nouvelles exigences peuvent survenir, qui n'avaient pas été identifiées pendant la phase Fondations. Le Business Analyst coordonne leur examen et l'analyse d'impact associée, puis enregistre leur inclusion dans le projet ou leur rejet, selon le résultat des discussions menées avec l'Ambassadeur métier; le reste de l'équipe de développement de la solution (typiquement lorsque ces exigences représentent une profondeur et un niveau de détail dépendant d'exigences de niveau supérieur) et/ou le Visionnaire métier (typiquement lorsqu'une nouvelle exigence est de plus haut niveau, parce qu'elle peut entraîner un changement de périmètre du projet). Lors de ces discussions, le rôle du Testeur de solution est très précieux pour définir des critères d'acceptation efficaces.

19.5 Résumé

Dans un projet DSDM, les exigences évoluent et apparaissent au fur et à mesure. L'analyse des exigences détaillées est délibérément retardée autant que possible, ce qui évite de retravailler inutilement sur certains aspects et facilite la gestion de la complexité. De ce fait, il est important d'obtenir, à la fin de la phase Fondations, un accord portant sur un ensemble référencé d'exigences priorisées de haut niveau, qui soit consigné dans la Liste des exigences priorisées. C'est ce référentiel qui permet d'établir le périmètre du projet, sa direction et le niveau de maîtrise approprié afin de faire évoluer les détails tout en disposant d'une latitude suffisante pour intégrer et maîtriser les modifications.



Exigences – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il convient de s'assurer que les exigences émanent des bonnes personnes : le Visionnaire métier (« propriétaire » du processus) décrit les exigences de haut niveau, le ou les Ambassadeurs métiers et Conseillers métiers (utilisateurs finaux de la solution) en fournissent les détails
- Il faut éviter d'entrer trop tôt dans les détails. Si les conseils de DSDM sur le nombre d'exigences ne sont pas suivis (moins de dix exigences/User stories à la fin de la phase Faisabilité et moins de cent exigences/User stories à la fin de la phase Fondations), cela peut signifier que le niveau de détail n'est pas approprié, introduisant donc le risque de ne pas utiliser correctement DSDM sur le projet
- Le Chef de projet doit s'assurer que les priorités établies pour les exigences se reflètent dans les objectifs du projet
- Il doit recourir aux ateliers pour discuter des exigences : les ateliers permettent à toutes les parties prenantes de se mettre d'accord sur les exigences et leurs priorités
- Il lui incombe de s'assurer qu'à la fin de la phase Fondations, un référentiel des exigences est défini, sans lequel il est impossible de maîtriser le périmètre
- Tout au long du projet, il peut être nécessaire d'intégrer de nouvelles exigences dans la solution ou la Liste des exigences priorisées. C'est le sens même du développement itératif. Les modifications du référentiel (l'ampleur de la solution) doivent être gérées plus formellement que l'expansion des détails (la profondeur de la solution)
- La Liste des exigences priorisées peut également servir à enregistrer les progrès réalisés (pour mettre en évidence les exigences ayant été acceptées, par exemple). Certains modèles de Liste des exigences priorisées permettent d'utiliser celle-ci en tant que graphique d'avancement décroissant. Il s'agit d'un graphique affiché publiquement comptant le nombre d'exigences restantes (travail restant) ou le temps nécessaire pour compléter le travail (temps restant). Ce graphique présente l'avantage de faire ressortir tout dérapage dès qu'il survient, si bien que les mesures nécessaires peuvent être prises ou, du moins, planifiées à court terme

20. Estimations

20.1 Présentation

Pour le Chef de projet Agile, l'estimation d'un projet Agile n'est pas comparable à celle d'un projet à déroulement séquentiel (analyse, conception, développement, test) correspondant à une approche traditionnelle ou « en cascade ». Les projets Agiles étant incrémentaux, les estimations effectuées à un stade précoce du projet sont fondées sur une connaissance limitée et sont donc nécessairement ajustées au cours du projet, à mesure que la compréhension de la solution requise se précise et que la productivité de l'équipe de projet s'accroît.

Une estimation peut porter sur la taille d'un produit ou d'une exigence ou sur l'effort nécessaire pour le livrer.

Les estimations peuvent avoir plusieurs usages : évaluer un Business case, évaluer la faisabilité d'un projet, planifier les calendriers et les coûts d'un projet ou communiquer avec les parties prenantes. Les estimations peuvent également influencer l'établissement des priorités (une exigence jugée trop vaste peut ainsi se voir attribuer une priorité « Won't have ».)

Une estimation est une prévision de l'investissement en termes de coût, d'effort et de durée, pour livrer une exigence (un objectif) spécifique ou, inversement, une prévision de la quantité d'exigences (sur l'ensemble complet) pouvant être satisfaites pour un coût, un effort, une compétence ou une durée donnée. Il est important de définir et de comprendre les hypothèses qui sont utilisées pour créer une estimation et de percevoir les risques associés à l'estimation.

Dans le cadre de l'approche DSDM, l'estimation peut reposer sur n'importe quelle technique utilisée dans les autres approches de projet, mais il convient de tenir compte de quatre points essentiels :

- Les estimations doivent toujours inclure une marge de tolérance pour couvrir le risque associé aux aléas du projet. Dans un projet DSDM, la marge de manœuvre est garantie par la classification MoSCoW qui est appliquée au périmètre de caractéristiques à livrer.
- Les estimations ne sont pas plus précises que ne l'exige le but recherché à un moment donné du cycle de vie.
- Si possible, ce sont les personnes chargées de livrer les éléments de projet liés à un ensemble d'exigences qui doivent créer l'estimation correspondante.
- Les estimations doivent être révisées tout au long du projet à mesure que la compréhension de l'exigence se précise et que la vitesse de l'équipe s'accroît. À ce stade, les estimations ajustées servent à influencer les futurs plans en termes de ce qui peut être réalisé, mais sans modifier la durée et le coût.

20.2 Gestion de l'incertitude

« Qui se targue de pouvoir estimer l'impact de la myriade de décisions [au niveau projet et conception] dès le démarrage du projet est soit un prophète, soit quelqu'un de mal informé sur la nature intrinsèque du développement de logiciels »

Steve McConnell - Software Project Survival Guide

(Guide de survie pour le pilotage de projets de développement logiciel, non traduit en français)

Les incertitudes sont incontournables sur un projet. Il importe donc de les accepter et de disposer de stratégies pour y faire face. C'est un mode de travail plus efficace que de perdre du temps à essayer d'éliminer toutes les inconnues, une approche souvent vouée à l'échec, et qui constituait pourtant la base du management traditionnel de projet.

À mesure que l'incertitude se dissipe, l'indice de confiance et la précision de l'estimation augmentent. Par exemple, l'indice de confiance des estimations relatives à la prochaine Timebox à traiter sera bien plus élevé que l'indice de confiance attribué à la vision d'ensemble du projet disponible en phase Faisabilité. De plus, la méthode d'estimation et son mode de présentation sont très différents d'une phase à l'autre.

Les auteurs des estimations gèrent souvent l'incertitude en tenant compte des risques et en formulant des hypothèses, qui sont des calculs fondés sur des facteurs susceptibles d'influencer une estimation (vers le haut ou vers le bas). Une bonne estimation doit présenter toutes les hypothèses sur lesquelles elle repose, de préférence avant de citer des chiffres, puisqu'il n'est pas réaliste de dissocier les hypothèses de l'estimation.

Exemples d'hypothèses :

« Partant de l'hypothèse selon laquelle le logiciel [x], que nous ne connaissons pas, se comporte de façon similaire au logiciel [y], que nous connaissons bien, les travaux devraient durer entre [fourchette basse] et [fourchette haute] ».

« Partant de l'hypothèse que nous allons livrer l'Incrément 2 avec la même équipe que l'Incrément 1, alors... »

Si une estimation soulève des interrogations, ce sont généralement les hypothèses qui doivent être revues, et non les chiffres ou l'auteur de l'estimation. Et lorsque des hypothèses majeures ont été formulées, elles présentent un risque pour le projet et méritent probablement d'être incluses dans les activités à un stade précoce du projet pour valider leur pertinence.

Voici quelques motifs courants d'incertitude :

- La volatilité prévisible des besoins des métiers qui font évoluer les exigences de haut niveau au cours du projet ;
 - Des modifications sont attendues au niveau détaillé, mais toujours en adéquation avec le référentiel convenu. La modification des exigences de haut niveau (autrement dit, un véritable changement de périmètre) risque d'altérer la base de l'ensemble du projet ;
- Une équipe ou des personnes clés inconnues (quelle que soit leur expérience antérieure) ;
- Le niveau de connaissances/d'expérience des membres de l'équipe ;
- La difficulté/l'aisance de communication au sein de l'équipe (en fonction du site, etc.) ;
- La capacité limitée de « protéger » les membres de l'équipe projet contre d'autres responsabilités (frein à la productivité).

Parmi les autres motifs potentiels d'incertitude, citons l'utilisation des nouvelles technologies ou la difficulté d'anticiper, à ce stade, le rythme auquel l'équipe pourra livrer les éléments de la solution.

Si une zone d'incertitude significative a été identifiée sur un projet, les premières estimations doivent inclure du temps/des tâches dédiés au développement d'une approche visant à atténuer cette zone d'incertitude à court terme et à l'éliminer à long terme.

Il faut toujours enregistrer les hypothèses qui sont émises sur les zones d'incertitude afin de pouvoir reconstruire les décisions et les hypothèses liées à l'estimation à mesure que le projet progresse et que les incertitudes se dissipent.

20.3 Méthodes d'estimation

Les meilleures pratiques en matière d'estimation suggèrent d'améliorer la précision des estimations en ayant recours à plusieurs techniques et en confiant l'estimation à plusieurs personnes (dans l'idéal, celles qui travailleront sur le projet). Les deux méthodes d'estimation les plus courantes sont la méthode « descendante » (également appelée « estimation par analogie ») et la méthode « ascendante » (également appelée « estimation par décomposition »).

20.3.1 Estimation par la méthode descendante (« top-down »)

La méthode descendante consiste à se fonder sur les caractéristiques visibles d'un produit pour estimer sa taille. L'estimation s'appuie sur les compétences et l'expérience de l'auteur de l'estimation, qui a déjà procédé à des estimations similaires auparavant, pour donner une indication de durée. Généralement, des éléments de taille comparable sont regroupés pour valider l'estimation de la durée. Cette estimation de la durée peut être effectuée selon deux perspectives : soit le nombre d'éléments qu'il est possible de livrer dans une durée donnée, soit la durée nécessaire pour livrer x caractéristiques.

Différentes techniques peuvent être utilisées avec la méthode d'estimation descendante. Les techniques couramment utilisées par les estimations Agiles sont l'estimation en tailles de t-shirt et l'estimation en points de complexité (« story points »).

Estimation en tailles de t-shirt

Le principe consiste à attribuer une taille de t-shirt à chaque exigence (S, M, L, XL, etc.). C'est une technique très simple et rapide qui est particulièrement recommandée lorsque peu d'informations sont disponibles sur l'élément à estimer.



Estimation en points de complexité

Il s'agit d'une technique basée sur le consensus (connue sous le nom de « Wide-band Delphi » ou méthode Delphi). Elle fait appel aux discussions de groupe pour affecter une taille relative à une User story/exigence. Cette technique, plus sophistiquée et qui demande du temps, exige une meilleure compréhension de l'élément à estimer, mais génère des résultats plus précis. Une version de cette technique d'estimation, qui utilise des cartes à jouer spécialement conçues à cet usage, est décrite dans l'annexe C.

Exemple d'estimation en tailles de t-shirt :

Un ensemble de User stories à livrer est classé selon la taille des User stories : S, M, L, ou XL. Ensuite, une estimation de l'effort est associée à chaque taille, en nombre de jours ou de mois. Ce nombre est alors utilisé pour multiplier l'effort, par exemple :

- S (Small) = x jours (de 6 heures)
 - 15 exigences/User stories Small équivalent à environ $x * 15$ jours d'effort
- M (Medium) = y jours (de 6 heures)
 - 10 exigences/User stories Medium équivalent à environ $y * 10$ jours d'effort

L'estimation descendante est relativement aisée et rapide. C'est la pratique d'estimation utilisée en standard au cours des premières phases du cycle de vie. Cette approche repose sur le fait que tous les regroupements ne correspondent pas exactement à la taille affectée à cette catégorie, mais que la loi des moyennes devrait permettre d'équilibrer la charge de travail, certains groupes dépassant la taille affectée, d'autres étant (il faut l'espérer) légèrement au-dessous.

Avant ou après le regroupement, l'effort ou la durée doivent être estimés pour chaque groupe. Il existe deux façons de faire :



L'estimation par la vitesse est généralement utilisée avec les points de complexité (« story points »). La vitesse est basée sur les performances antérieures d'une équipe (en termes de nombre de points de complexité qu'elle est en mesure de livrer dans une Timebox), qui sont reprises pour calculer ce qui peut être attendu à l'avenir. Notons toutefois qu'il n'est pas possible de comparer la vitesse d'équipes différentes et que, si des membres de l'équipe changent, la vitesse devra être réinitialisée et recalculée.

Exemple :

Si une équipe bien rodée livre en moyenne 20 points de complexité par Timebox (c'est-à-dire que sa vitesse est de 20 points), et que 5 Timeboxes sont prévues dans l'Incrément suivant, on s'attend à ce qu'elle livre environ 100 points de complexité avec le prochain Incrément. Cette hypothèse permet en outre d'élaborer des plans.

Lorsque la vitesse d'une équipe n'est pas connue, il convient de commencer par l'estimer :

Exemple :

Pour estimer la vitesse d'une nouvelle équipe : Lors de la planification des Timeboxes, l'équipe étudie la User story de plus haute priorité, la décompose en activités requises pour la livrer et estime l'effort nécessaire. Ce processus est réitéré jusqu'à ce que l'équipe convienne que la Timebox est remplie. La valeur totale des points de complexité devient alors la vitesse prévue de l'équipe. Cette vitesse est vérifiée à la fin de cette Timebox et de chaque Timebox ultérieure.

L'estimation par l'exemple est utilisée pour l'estimation en tailles de t-shirt, mais peut également servir lors de l'estimation des points de complexité si la vitesse n'est pas disponible (s'il s'agit d'une nouvelle équipe ou de nouvelles technologies, par exemple). Toute l'équipe étudie un petit nombre d'exigences/User stories succinctes (pas plus de deux ou trois), les décompose en tâches et estime ces tâches (c'est-à-dire qu'elle utilise la méthode ascendante pour estimer un petit nombre de User stories). Elle ajoute ensuite les tâches les unes aux autres afin de pouvoir associer l'effort à prévoir à une exigence/User story d'une taille donnée. Cette étape est répétée pour les autres User stories sélectionnées, puis la moyenne calculée sert d'exemple de la durée/l'effort requis pour cette taille.

Exemple :

(T-shirt) : La durée moyenne prévue pour une exigence/User story de taille Small est de 7 heures (calcul basé sur la moyenne de 3 durées : 8 heures, 6 heures, 7 heures). L'équipe convient ensuite que Medium équivaut à 2 x Small et que Large équivaut à 3 x Small.

20.3.2 Estimation par la méthode ascendante (« bottom-up »)

L'estimation par la méthode ascendante consiste à subdiviser chaque composant en éléments individuels. L'effort est estimé pour chaque élément, puis additionné pour tous les éléments. Cette décomposition permet de morceler le travail en une série de tâches (structure de décomposition des tâches) ou le produit en une série de sous-produits (structure de décomposition des produits).

Exemple :

Structure de décomposition des tâches : L'exigence consistant à « créer un nouvel écran pour notre site web » peut être subdivisée en tâches, comme suit :

- Vérifier les normes de conception de l'entreprise pour les écrans web (2 heures) ;
- Concevoir l'écran (5 heures) ;
- Créer les données de test (2 heures) ;
- Tester l'écran (2 heures), etc.

Ces tâches s'ajoutent alors pour totaliser 11 heures d'effort.

Exemple :

Structure de décomposition des produits : L'exigence consistant à « créer une boutique en ligne pour un club de voitures de collection » suppose de subdiviser le produit « boutique en ligne » en ses composants : base de données de pièces détachées, base de données clients, formulaire de saisie de commande, interface de paiement par carte de crédit, etc. Ces sous-produits peuvent eux-mêmes être décomposés si nécessaire.

Par exemple, la base de données de pièces détachées peut être subdivisée en éléments relatifs à une pièce (numéro, désignation, prix, niveau de stock, etc.). L'effort associé à la création de ces sous-produits au niveau le plus fin de la décomposition est alors estimé et cumulé afin d'obtenir l'effort total nécessaire.

Les estimations ascendantes sont le moyen le plus précis d'établir une estimation, puisque chaque tâche est estimée séparément. Les estimations descendante et ascendante d'un même travail seront probablement différentes mais cela ne pose aucun problème puisqu'une méthode peut valider l'autre, conformément aux bonnes pratiques d'estimation qui recommandent de s'appuyer sur plusieurs techniques.

L'estimation ascendante peut prendre beaucoup de temps et requiert une bonne compréhension des travaux à réaliser (parfois étayée par des données historiques concernant le rythme d'achèvement des tâches). L'estimation ascendante d'un projet complet à un stade précoce est trop longue pour être rentable. De plus, comme les estimations précoces sont souvent basées sur un grand nombre d'hypothèses, l'estimation peut sembler très précise mais est sans doute totalement erronée.

20.3.3 Quelle méthode choisir ?

Le choix de la méthode dépend majoritairement de la position du projet dans le cycle de vie. Généralement, l'estimation descendante est effectuée au cours des premières phases du cycle de vie (Faisabilité et Fondations), tandis que le Développement évolutif se prête mieux à une estimation ascendante (pendant la planification des Timeboxes). Une pratique courante de DSDM consiste à avancer l'estimation ascendante de la première Timebox planifiée pour l'intégrer à la fin de la phase Fondations. Ainsi, les estimations ascendantes de ce sous-ensemble de travaux permettent de valider les estimations descendantes antérieures.

20.4 Le cycle d'estimation

Des estimations ont lieu à tous les stades d'un projet et servent initialement à faciliter la planification. Tout au long du projet, ces estimations initiales doivent être validées et révisées puisque leur précision s'accroît grâce à l'émergence de détails, à la validation des hypothèses et aux mesures actualisées des performances du projet. Selon l'approche DSDM, les estimations précoces visent à donner une idée générale, tout juste suffisante pour corroborer la décision de poursuivre ou non le projet. De fait, elles ne peuvent pas fournir d'emblée une image précise du projet car elles évoluent à mesure que les informations apparaissent.

Les premières estimations effectuées pendant la phase Faisabilité reposent sur les informations limitées disponibles sur le projet à ce stade, mais également sur l'expérience glanée lors de projets relatifs à des solutions similaires. Dans la phase Fondations, les estimations peuvent être affinées à partir des nouvelles connaissances résultant de l'émergence progressive des détails du projet. Elles servent alors à fixer la durée et le coût du projet. Selon les connaissances et l'expérience de l'équipe, et en fonction de la taille du projet, la durée et le coût peuvent, à ce stade, être fixés pour l'ensemble du projet ou uniquement pour le premier ou les deux premiers Incréments, dans l'attente d'un réexamen de la phase Fondations lorsque les connaissances et l'expérience se seront étoffées au sein de l'organisation et de l'équipe. Plus tard, lorsque commence le développement de certains éléments de la solution (pendant le Développement évolutif), les résultats et mesures de vitesse réels peuvent être mis à profit pour affiner davantage les estimations.

Exemple 1 : Lorsqu'une estimation présente un indice de confiance élevé en phase Fondations, il est raisonnable de l'établir pour l'ensemble du projet.

Exemple 2 : Lorsqu'une estimation présente un indice de confiance plus faible en phase Fondations (zones d'incertitude plus importantes que la normale), il est plus judicieux de l'appliquer uniquement à l'Incément, puis de revoir l'estimation de projet à la fin de l'Incément.

Exemple 3 : Dans certaines organisations, le budget est alloué aux projets à l'avance, parfois au début de l'exercice. Dans ce contexte, l'estimation de la phase Fondations permet de déterminer ce qui peut raisonnablement être livré dans les limites du budget. Bien que cette approche puisse paraître insolite, elle s'avère tout aussi efficace, d'autant que tous les autres conseils de l'approche DSDM restent valables.

Les estimations ne sont pas statiques. Il est indispensable de les réviser à intervalles réguliers tout au long du projet afin de réévaluer leur validité d'après les événements survenus et l'expérience acquise : émergence de nouveaux détails, augmentation ou atténuation des risques, vitesse (rapidité de livraison) plus ou moins élevée que prévue, hypothèses confirmant ou non, survenance d'événements imprévus, évolution des disponibilités de l'équipe, demandes formelles de modification, etc. Dans le cadre de DSDM, le coût (c'est-à-dire les personnes affectées au projet), la durée et la qualité sont fixes, si bien que la priorité consiste à valider ce qui pourra être livré dans le délai convenu, avec les ressources et le niveau de qualité définis auparavant.

20.5 Estimation tout au long du cycle de vie

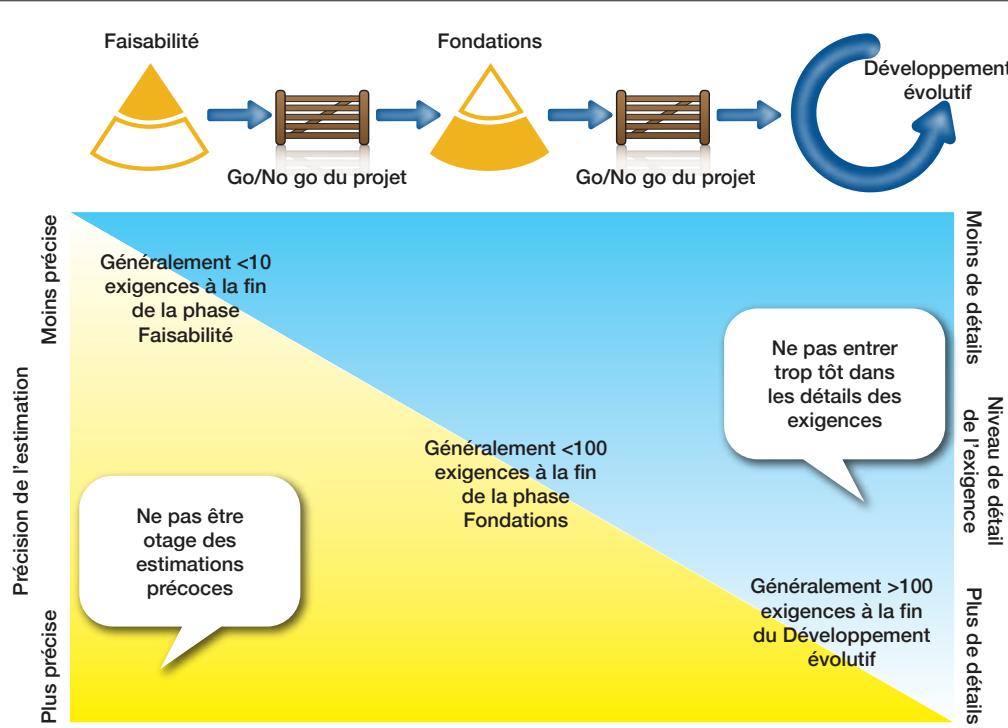


Figure 20 a : Estimation tout au long du cycle de vie

20.5.1 Faisabilité

À ce stade précoce du projet, les exigences sont de haut niveau et peu nombreuses (généralement moins de dix). L'objectif d'une estimation en phase Faisabilité est de présenter une idée générale des coûts et du calendrier afin d'étayer l'ébauche du Business case.

L'estimation a lieu à l'aide de la méthode descendante, généralement sur la base de la durée plutôt que des « story points », étant donné que les décisions sont alors prises en fonction des indications approximatives de coût et de durée. Comme les exigences de haut niveau sont peu nombreuses et que le degré d'incertitude est élevé, l'estimation ne peut pas être précise à ce stade. Qui plus est, l'équilibre des priorités entre les diverses exigences n'est, bien souvent, pas encore établi, ce qui ajoute à l'incertitude (il n'est pas rare que toutes les exigences soient classées Must Have en phase Faisabilité). Il est donc plus pertinent de présenter l'estimation du coût et de la durée sous forme d'une fourchette de valeurs.

Par exemple : entre 100 et 200 jours/entre 100 000 € et 200 000 €.

Idéalement, la valeur inférieure de cette fourchette doit être suffisamment fiable pour donner une idée du coût/de l'effort nécessaire à la livraison des exigences Must Have, au minimum.

Pendant la phase Faisabilité, une estimation détaillée des travaux prévus en phase suivante (Fondations) est également élaborée.

20.5.2 Fondations

Pendant la phase Fondations, des détails viennent enrichir les exigences (qui, en général, se sont multipliées pour passer d'une petite dizaine à une centaine). Ce niveau supplémentaire de détail fournit des informations précieuses pour l'estimation (voir le diagramme plus haut) et réduit le degré d'incertitude qu'elle comporte, mais il s'agit toujours d'une estimation descendante. Cette précision accrue devrait permettre de fixer la durée, au moins du premier Incrément, puisque la classification des exigences comprises dans le périmètre permettra de trouver un équilibre. Selon la taille des projets et l'expérience de l'équipe et du client, il est parfois possible d'effectuer des estimations plus précises, mais dans la majorité des projets, des zones d'incertitude demeurent à la fin de la phase Fondations.

L'objectif de l'estimation est alors de revisiter le Business case afin de produire le Plan de livraison. Pour le Business case, la fiabilité de l'estimation doit fournir suffisamment d'éléments afin de prendre une décision Go/No go sur le projet. Pour le Plan de livraison, l'estimation doit être assez détaillée pour donner une idée de l'approche de livraison et permettre d'élaborer un Plan de livraison plausible.

20.5.3 Développement évolutif

Pendant cette phase, il s'agit de définir exactement ce qui sera livré au cours de la Timebox de développement imminente. Les estimations relatives à l'Incrament et au projet sont passées en revue et validées en fonction de l'expérience acquise sur le projet.

La séance d'estimation d'une Timebox de développement a lieu au début de chaque Timebox et réunit l'équipe de développement de la solution.

À ce stade, l'équipe estime les exigences à livrer au terme de cette Timebox. Ses connaissances et son niveau de confiance dans les capacités à livrer sont, en principe, bien plus solides que pendant la phase Fondations. La charge de travail à estimer étant limitée (seulement deux à quatre semaines en général), il est réaliste et sensé de procéder ici à une estimation ascendante : les tâches sont alors estimées en heures, éventuellement selon le membre de l'équipe affecté à chacune, pour construire l'estimation de la Timebox. Comme les inconnues sont désormais moins nombreuses, la classification MoSCoW des exigences de la Timebox devrait fournir la marge de manœuvre nécessaire en cas de besoin.

Les estimations ascendantes créées pendant le Développement évolutif constituent la base de l'estimation de Timebox et déterminent, par conséquent, le Plan de Timebox.

20.6 Résumé

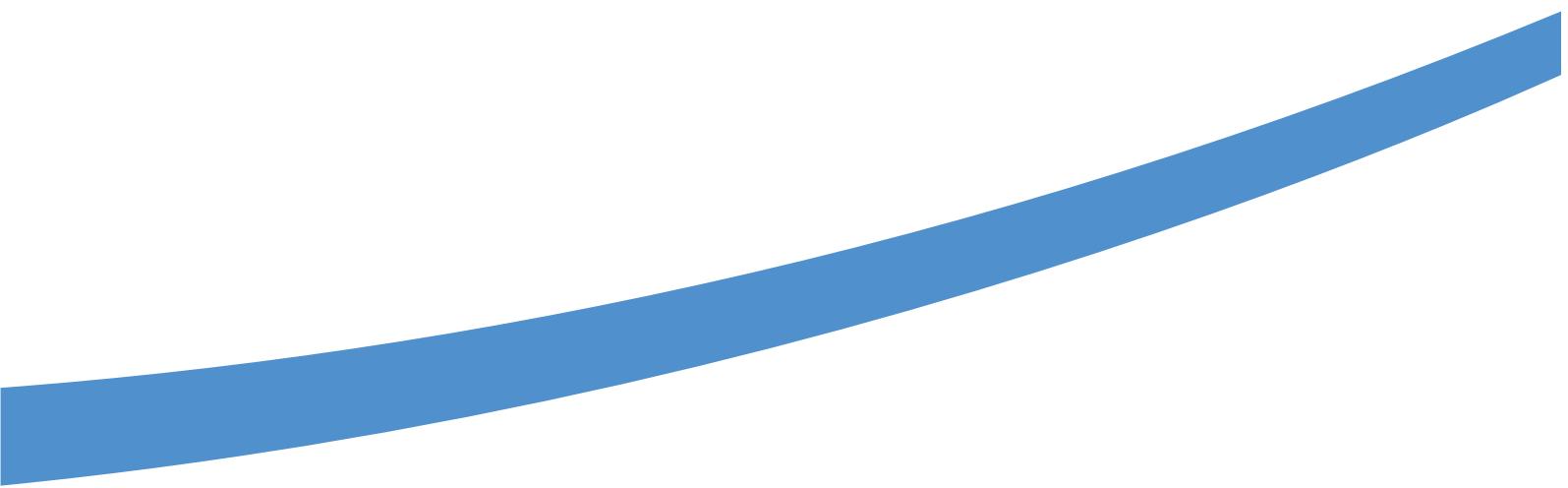
D'après l'approche DSDM, la précision des estimations et l'indice de confiance augmentent à mesure que la connaissance des exigences s'affine et que les incertitudes s'effacent. Au cours des premières phases du cycle de vie (Faisabilité et Fondations), une approche descendante de l'estimation s'avère plus appropriée, tandis que pendant le Développement évolutif, l'estimation ascendante devient possible grâce à un niveau de détail plus fin.



Estimations – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il est raisonnable (et justifié) de remettre en question une estimation, c'est-à-dire de revoir les hypothèses qui constituent la base de l'estimation, puisqu'elles peuvent reposer sur une mauvaise compréhension de la problématique. En revanche, il n'est PAS raisonnable (et injustifié) de mettre en doute les chiffres finaux et de demander leur révision à la baisse (par exemple pour exiger que des travaux supplémentaires soient réalisés dans le temps imparti) !
- Une estimation par petits sous-ensembles donnera probablement des résultats plus précis
- Il convient d'encourager la pratique consistant à indiquer une fourchette s'il est risqué de s'avancer sur des chiffres précis. C'est le cas en particulier lors des premières estimations, pour lesquelles il vaut mieux tabler sur une fourchette et avoir vu juste (livraison dans les 5 à 10 jours, par exemple) plutôt que d'annoncer une durée artificiellement précise (7 jours, par exemple) et devoir admettre a posteriori que la livraison a demandé plus de temps
- Le Chef de projet Agile doit toujours s'assurer que l'estimation est effectuée par l'équipe chargée des travaux. Elle a en effet tout intérêt à créer une estimation valide et réaliste et sera plus motivée pour s'y tenir
- Il doit également encourager l'équipe à comparer ses estimations à la réalité du terrain et l'aider à identifier les problèmes que présentent les estimations. Il peut alors recourir à des techniques de facilitation pour aider l'équipe à les résoudre
- Les meilleures estimations sont celles qui sont élaborées par l'équipe de développement de la solution au complet. Les discussions de groupe permettent tout d'abord de souligner les omissions et les incompréhensions, puis de convenir d'une base solide pour l'estimation
- Les estimations étant revues et corrigées tout au long du projet, la classification MoSCoW est utile pour « maintenir le cap »
- Le Chef de projet Agile ne doit pas être tenté de préserver les estimations initiales pour lutter contre le changement. Les connaissances s'accumulant au fil de l'avancement du projet, il est vain de vouloir figer le périmètre au risque d'échouer à répondre à nombre d'exigences essentielles des parties prenantes
- Il incombe au Chef de projet de protéger l'équipe contre les pressions externes visant à obtenir davantage de certitude qu'il n'est possible d'en avoir aux stades précoce d'un projet. Si l'équipe cède à la pression, elle aura tendance à « gonfler » les estimations afin de se couvrir contre le risque d'erreur (DSDM gère l'incertitude grâce à la pratique MoSCoW)
- Lorsque les estimations servent à calculer le temps de réalisation, il faut penser à allouer du temps « non productif », à savoir le traitement des e-mails, la participation à des réunions sans lien avec le projet, etc. Une bonne pratique consiste à considérer que les 4/5e d'une journée de travail sont consacrés à du travail productif

21. Planification du projet tout au long du cycle de vie



21.1 Introduction

Le chapitre 9, Planification et contrôle, décrit les concepts suivants inhérents à DSDM :

- Trois concepts de planification de projet :
 - Planification basée sur les résultats ;
 - Planification à horizon pertinent et à un niveau de détail approprié ;
 - Plan et révision de plans en fonction d'estimations plus précises.
- Six concepts de tests (que les plans de projet doivent intégrer) :
 - Tests intégrés tout au long du cycle de vie ;
 - Tests collaboratifs ;
 - Tests répétables ;
 - Tests priorisés ;
 - Tests indépendants ;
 - Développement piloté par les tests.
- Quatre concepts de suivi et de contrôle (qui reposent sur les plans référencés) :
 - Timeboxing et mesures basées sur les résultats ;
 - Transparence du processus et avancement ;
 - Réponse au changement ;
 - Management par exception.

Ces ensembles de concepts sont reliés entre eux et sont également étroitement liés aux :

- Produits DSDM, notamment :
 - Le Business case, la Liste des exigences priorisées et la Définition de l'architecture de la solution, qui fournissent la direction stratégique du projet ;
 - L'Approche de développement et l'Approche de management qui façonnent la stratégie de réalisation des tâches du projet ;
 - Les Enregistrements de Timebox et le Rapport de performance du projet qui décrivent l'avancement en termes de valeur ajoutée livrée, dans le contexte des plans créés en vue de cette livraison.
- Pratiques DSDM, notamment :
 - La classification MoSCoW ;
 - Le Timeboxing ;
 - Le développement itératif.
- Responsabilités associées aux rôles DSDM :
 - Au niveau du projet (pour la direction et la supervision) ;
 - Au niveau de l'équipe de développement de la solution (pour garantir l'application de ces concepts au quotidien).

21.2 Planification dans le cadre d'un projet DSDM

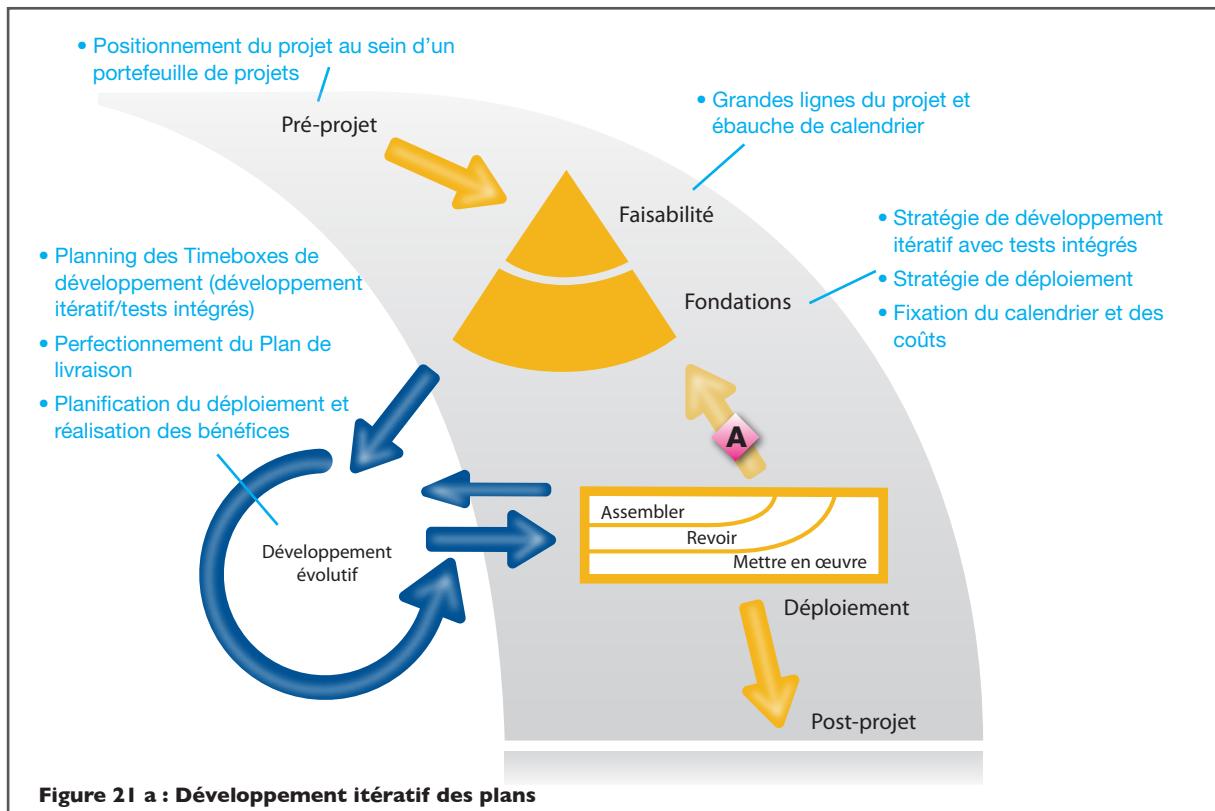
La planification stratégique du projet commence en phase Faisabilité par l'ébauche initiale du management de projet et des approches de développement de la solution, accompagnée d'un calendrier de livraison plausible. Partant de l'hypothèse que le projet est réalisable, ces grandes lignes sont peu à peu affinées pendant la phase Fondations pour générer des plans de haut niveau et convenir du mode de travail à adopter. Ainsi est établie la base de l'engagement à livrer, en temps utile, la solution dont les métiers ont besoin.

Les plans doivent évoluer en permanence pour s'adapter au contexte fluctuant du terrain, qu'il s'agisse de répondre aux besoins changeants des métiers ou qu'il soit nécessaire de reconsiderer, à mesure qu'émergent les détails des exigences et de la solution, les éléments qu'il est possible et impératif de livrer pour obtenir des résultats optimaux.

Les sections suivantes décrivent, phase par phase, les potentielles activités de planification. Bien que le Chef de projet ne soit pas toujours responsable de l'intégralité de la planification décrite, une des principales responsabilités de ce rôle consiste à garantir que tous les plans sont conformes aux plans de haut niveau visant à livrer les caractéristiques dont le client a besoin au moment voulu et dans les limites d'un budget convenu.

21.3 Activités de planification phase par phase

Le graphique ci-dessous décrit synthétiquement les priorités de l'activité de planification dans chaque phase du projet. L'activité de planification est décrite plus en détails dans la suite de cette section.



21.3.1 Planification du pré-projet

Pendant le Pré-projet, la planification a lieu au niveau du programme/portefeuille de projets. Elle porte principalement sur la pertinence de la Faisabilité du projet et sur le moment où elle sera validée ou pas, selon les paramètres spécifiques exposés dans le projet proposé. Il s'agit également ici de garantir que les ressources requises pour évaluer la Faisabilité sont disponibles.

21.3.2 Planification pendant la phase Faisabilité

Une investigation de haut niveau est menée pendant la phase Faisabilité. Généralement, il existe peu d'exigences à ce stade (moins de dix), la solution n'est qu'une ébauche et de nombreux points du projet restent à élucider. Toutefois, même avec ce niveau d'information, il est possible et judicieux de planifier en détail la phase suivante, Fondations. Il est également envisageable de fournir une estimation de la taille et de la durée du projet global d'après ce qui est connu à ce stade, mais ce ne peut être qu'une hypothèse approximative. Le Plan de livraison décrit en détail les quelques semaines à venir (les Fondations), présente une ébauche très générale du premier Incrémentation et propose éventuellement les dates des futurs Incréments de projet.

Le plan détaillé de la phase Fondations inclut le calendrier, les produits livrés, les ressources et les installations nécessaires. Il est très utile de consigner des informations sur les ateliers animés (dates, participants, etc.). Les informations disponibles à ce stade n'étant pas suffisantes pour élaborer la planification détaillée des phases Développement évolutif et Déploiement, aucune indication n'est fournie sur le nombre de Timeboxes, leur durée ou leur priorité, y compris pour le premier Incrément du projet. Il est probable que cette première version du Plan de livraison indique simplement l'ordre de grandeur des phases de Développement évolutif et de Déploiement (x-y semaines/mois) et le profil des ressources

(Développeurs de solution, Ambassadeurs métiers, Business analysts et Testeurs de solution). Compte tenu du faible niveau d'information à ce stade, une marge d'incertitude significative est prévisible.

Le client peut s'être fixé des dates clés reflétant ses plans stratégiques, si bien que le Plan de livraison doit également inclure une ébauche des éléments à livrer dans chaque Increment de projet proposé ainsi que des dates butoirs pour chacun. Sachant qu'il ne sera pas toujours possible de respecter ces délais, et compte tenu des informations très limitées disponibles sur les exigences et la solution proposée pour le projet, il n'est pas réaliste de s'engager sur des dates de livraison avant d'avoir terminé l'investigation au cours de la phase Fondations.

Les réponses aux questions du Questionnaire d'approche projet (PAQ, voir l'Annexe B) auront un impact sur le management du projet. Toute approche spéciale, notamment la personnalisation de l'approche DSDM résultant de l'évaluation du Questionnaire d'approche projet, sera incluse dans les premières versions de l'Approche de management ou de l'Approche de développement. Se reporter au chapitre 24 pour plus d'informations sur la personnalisation de l'approche DSDM.

21.3.3 Planification pendant la phase Fondations

Pendant la phase Fondations, l'équipe approfondit l'investigation. À la fin de cette phase, la perception des exigences est beaucoup plus claire. Chaque exigence de haut niveau issue de la phase Faisabilité a été enrichie grâce à l'émergence de détails, si bien que les exigences se sont généralement multipliées (tout en restant, en principe, inférieures à 100) et que les priorités MoSCoW peuvent désormais être établies. Comme les exigences comportent plus de détails, le degré d'incertitude diminue et l'estimation de la charge de travail se précise. Cependant, il convient de continuer à indiquer une fourchette, à moins qu'une estimation forfaitaire soit demandée. De plus, les informations relatives au contexte métier et technique se sont étoffées. La justification du projet étant maintenant bien mieux assimilée, il devrait être possible d'élaborer une version du Plan de livraison comprenant des dates d'engagement.

Pendant la phase Fondations, la planification se concentre sur trois domaines :

- Créer un calendrier de Timeboxes pour le premier Increment de projet avec les ressources requises ;
- Définir les approches à utiliser à l'échelle du projet pour développer et maîtriser le développement de la solution ;
- Convenir d'une stratégie de déploiement. Le Plan de livraison est référencé à la fin de la phase Fondations et un engagement est pris sur la date de livraison, au moins pour le premier Increment de projet.

Outre la description du nombre et de la durée prévisible des Timeboxes, au moins pour le premier Increment de projet, le Plan de livraison fournit des informations sur le ciblage probable de chaque Timebox, ainsi que sur les ressources nécessaires pour faire évoluer la solution. Mais il ne donne pas de détails sur les objectifs et les tâches de chaque Timebox. Ce niveau de granularité apparaîtra plus tard, Timebox après Timebox, juste avant leur lancement.

Les plans détaillés de déploiement de la solution ne seront abordés qu'ultérieurement au sein de chaque Increment, mais il faut dès maintenant convenir de la stratégie de Déploiement et envisager l'impact général de la solution (changement d'organisation des métiers et formation des utilisateurs à la nouvelle solution, par exemple).

21.3.4 Planification des Timeboxes dans le cadre de la phase Développement évolutif

La planification des Timeboxes est effectuée au début de chaque Timebox et représente le niveau de planification le plus fin d'un projet DSDM. Les membres de l'équipe de développement de la solution sont responsables de la planification des Timeboxes, les Plans de Timebox étant élaborés au Lancement de chaque Timebox à partir des objectifs convenus et des résultats attendus. Ils sont fondés à la fois sur les estimations des tâches qui résultent de l'investigation détaillée des exigences et sur les décisions prises quant au moyen de les satisfaire. En règle générale, le Plan de Timebox est accroché au Tableau d'affichage (ou sous forme électronique si les membres de l'équipe ne sont pas tous sur le même site) et récapitule qui est chargé de quoi afin d'atteindre les objectifs de la Timebox et de générer les résultats attendus.

Le Chef d'équipe est chargé de garantir que tous les travaux sont couverts par le plan et que les ressources sont suffisantes pour réaliser la majorité des tâches convenues. Il lui appartient également d'attirer l'attention du Chef de projet sur les éventuels problèmes majeurs pouvant survenir au cours de la Timebox, notamment s'ils affectent les résultats attendus.

La durée de la Timebox est fixée lors de son Lancement, avant que la planification détaillée ne soit élaborée. C'est pourquoi il est important d'affecter correctement les priorités MoSCoW aux exigences à traiter. Il faut en effet garantir qu'un effort suffisant est associé aux exigences Could Have (pour la Timebox) afin de pouvoir reporter ces travaux en cas de besoin. La marge de manœuvre qu'offrent les exigences Could Have garantit qu'un élément incrémental de la solution cohérent pourra être livré à la date de fin convenue et immuable de la Timebox.

21.3.5 Planification du déploiement

À mesure que les détails de la solution apparaissent pendant la phase Développement évolutif du projet, les plans de déploiement de la solution peuvent être envisagés de manière plus approfondie. Le déploiement englobe tout ce qui permet de faire basculer la solution (ou un élément de celle-ci) vers son exploitation opérationnelle. Le périmètre des activités de déploiement varie considérablement en fonction de la complexité de la solution à déployer, du nombre de personnes impactées et du processus utilisé pour la déployer. Dès qu'elles sont définies, ces activités de déploiement sont intégrées au Plan de livraison. Il faut veiller à convenir des plans de déploiement assez longtemps à l'avance pour réserver les ressources nécessaires, par exemple : réservation des salles et des animateurs de formation, accès à la salle informatique pendant la nuit du basculement, etc. et toujours prévoir des options de retour en arrière pour faire face à d'éventuels imprévus majeurs.

21.3.6 Planification de l'activité d'évaluation des bénéfices (Post-projet)

Lorsque les plans de déploiement de la solution sont clairement définis, les activités Post-projet visant à mesurer les bénéfices apportés par la solution peuvent également être planifiées. Étant donné que le projet sera clôturé à ce stade, la mesure des bénéfices est une activité placée sous la responsabilité du Visionnaire métier : il est à la fois responsable des répercussions de toute modification métier sur l'organisation et les processus métier et chargé de promouvoir la concrétisation de la vision métier dans les méthodes de travail. En réalité, un Business analyst associé au projet peut participer à la planification de cette activité pendant le déroulement du projet puis être impliqué, après sa clôture, dans la mesure des bénéfices proprement dite.

21.3.7 Planification incrémentale : révision de la phase Fondations entre les Incréments

De par la nature incrémentale de tout projet DSDM, il est souvent pertinent de reconsidérer la phase Fondations à la fin de chaque Incrément de projet, comme l'indique la flèche de retour figurant dans le processus DSDM (marquée par la lettre A dans le diagramme des activités de planification) pour :

- Vérifier que l'ensemble du projet reste viable et, par conséquent, le poursuivre en passant à l'Incrément suivant (sur la base de l'effort réel validé et d'une version actualisée, donc plus étouffée, du Business case) ;
- Consolider les plans de l'Incrément à venir.

Ce dernier point suppose de vérifier, d'une part, la validité et la priorité des exigences prévues pour l'Incrément à venir et, d'autre part, la planification des Timeboxes (décrise plus haut dans le paragraphe Planification pendant la phase Fondations). Il peut également inclure le réexamen de l'Approche de management (notamment l'évaluation des rôles et responsabilités) et de l'Approche de développement pour vérifier qu'elles sont toujours appropriées.

21.4 Résumé

Au sein d'un projet DSDM, l'activité de planification suit tous les principes DSDM. Selon DSDM, tous les plans doivent :

- Se focaliser sur les besoins de l'entreprise, c'est-à-dire le résultat planifié ;
- Démontrer que les éléments planifiés peuvent être livrés dans les délais ;
- Évoluer grâce à la collaboration de toutes les parties prenantes impliquées dans l'exécution du plan ;
- Être suffisamment bien préparés pour ne jamais compromettre la qualité ;
- Être construits par incrément (avec un niveau de détail correspondant à l'horizon de planification) à partir de fondations de haut niveau mais en ligne avec les objectifs stratégiques ;
- Faire l'objet d'itérations permanentes afin de suivre le contexte fluctuant du projet ;
- Communiquer, de manière claire et continue, des prévisions réalistes sur ce qui sera livré et dans quel délai ;
- Constituer la base de la mesure des progrès réalisés par rapport aux prévisions et démontrer la maîtrise des travaux en cours par rapport aux référentiels. Ceci est réalisé avant de mettre en œuvre la mise à jour appropriée de la planification.



Planification – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il faut garder à l'esprit que selon l'approche DSDM, les activités de planification doivent faire une large place à la collaboration pour tenir compte de l'expertise des personnes exécutant les plans et optimiser leur adhésion à ces plans. Cet aspect est particulièrement important dans le cadre du Plan de livraison
- La planification des Timeboxes ne relève pas de la responsabilité du Chef de projet, mais de l'équipe de développement de la solution. Il peut, tout au plus, passer en revue le Plan de Timebox pour s'assurer qu'il est aligné sur les objectifs convenus pour la Timebox lors de son lancement et qu'il n'en dévie pas
- Les outils facilitant les activités de planification ne doivent en aucun cas venir contrecarrer la planification DSDM ni en limiter l'efficacité
- Lors de la planification, il convient de veiller à ce que les travaux identifiés ajoutent réellement de la valeur au projet

22. Ne jamais compromettre la qualité

22.1 Qu'entendons-nous par le terme qualité ?

Rappelons l'un des principes de DSDM :



Ne jamais compromettre la qualité

Il est important de comprendre ce que ce principe signifie réellement et comment il est mis en pratique dans un projet DSDM.

Une simple mesure de la qualité pourrait consister à se demander si la solution répond au besoin métier. Même s'il s'agit d'une mesure essentielle, ce n'est pas le seul indicateur de la qualité d'une solution. Dans la majorité des projets, la qualité technique de la solution pèse autant et doit atteindre un niveau approprié. Livrer un projet techniquement fragile introduit un risque pour l'entreprise, complique les futures améliorations et augmente le coût de maintenance de la solution à plus long terme.

Dans les organisations de grande taille ou plus réglementées, la notion de qualité peut être plus large si des normes et pratiques définies en interne doivent être respectées afin de démontrer la maîtrise du développement des produits et des prestations de services. Et dans certains cas, la conformité à des normes de qualité externes telles qu'ISO ou CMMI est obligatoire et vérifiée officiellement à intervalles réguliers. Cependant, le respect de normes de qualité formelles, qu'elles soient internes ou externes, est totalement compatible avec l'utilisation de DSDM, même si cela implique habituellement de mettre en place une collaboration avec les membres de l'équipe Qualité de l'organisation.

Il faut toujours garder à l'esprit que livrer des produits ou des services de qualité ne revient pas simplement à suivre aveuglément un processus pour cocher les bonnes cases. DSDM, comme toutes les approches Agiles, valorise les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils, et reconnaît que ce sont les personnes (c'est-à-dire les rôles associés au projet) qui engendrent une solution de qualité, grâce à leur professionnalisme et à leurs compétences.

Un moyen de livrer des solutions de qualité systématiquement et de manière prévisible consiste à utiliser un processus qui reflète des bonnes pratiques éprouvées pour le type de solution et le contexte spécifiques du projet en question. Le raisonnement sous-jacent est sain puisque les meilleures pratiques sont élaborées à partir des leçons tirées de projets réussis. L'adoption d'une bonne pratique doit donc guider une équipe de projet à agir à bon escient et au bon moment, à impliquer les parties prenantes appropriées et à se poser les bonnes questions. Cette approche permet, à son tour, d'améliorer la qualité de la solution.

C'est pourquoi les instructions en matière de qualité doivent tenir compte de deux domaines distincts :

- Qualité de la solution
 - La solution répond-elle au besoin métier ?
 - Respecte-t-elle les normes qui lui sont applicables ? Par exemple :
 - Le temps d'obtention d'une réponse est-il compris dans les limites acceptables (définies auparavant) ?
 - Est-elle utilisable ? Par exemple :
 - Les tâches quotidiennes des utilisateurs sont-elles facilitées par la solution ?
 - Une personne malvoyante peut-elle l'utiliser efficacement ?
 - Est-il possible d'en assurer le support ? Par exemple :
 - La documentation de support appropriée a-t-elle été fournie ?
 - Le niveau convenu de maintenabilité correspond-il à la durée de vie attendue de la solution ?
- Qualité du processus (management de la qualité)
 - Le projet repose-t-il sur les bonnes pratiques éprouvées ?
 - Ces bonnes pratiques sont définies pour l'ensemble de l'organisation et peuvent englober aussi bien des conseils informels que des processus et procédures ISO ou CMMI très spécifiques faisant l'objet d'un audit.
 - Est-il possible de le démontrer ?
 - Le projet reste-t-il maîtrisé dans le cadre de la gouvernance ?

Concernant ce manuel, la qualité du processus fait référence à des normes de qualité appliquées à l'échelle de l'organisation.

DSDM prend en charge les deux volets de la qualité :

- L'adoption de la philosophie, des principes, des processus et des pratiques DSDM garantit la livraison d'une solution répondant aux attentes des métiers. Par ailleurs, l'acceptation de normes correctement définies (bien documentées) par toutes les personnes qui assument totalement les responsabilités associées à leur rôle garantit que les normes convenues sont respectées.
- Suivre l'approche DSDM (personnalisée selon les besoins) offre la garantie de disposer d'un processus stable et prévisible tel qu'exigé par les organisations soumises à des normes de qualité bien définies.

22.2 Qualité de la solution

La qualité de la solution présente deux aspects : le premier est lié au périmètre des caractéristiques livrées, le second à la qualité technique de ce qui est livré. Ensemble, ces aspects déterminent si la solution créée par le projet satisfait aux exigences.

22.2.1 Périmètre des caractéristiques livrées

Dans la plupart des approches traditionnelles, le fait de livrer moins de 100 % des exigences est considéré comme un échec du point de vue de la qualité, puisque les attentes portent d'emblée sur 100 % des exigences, dès la validation des spécifications détaillées. Par comparaison, dans le cadre de DSDM, la qualité de la solution ou d'un élément incrémental de la solution est jugée par rapport à son adéquation au besoin métier.

Dans DSDM, les exigences sont priorisées à l'aide de la pratique de la classification MoSCoW, qui s'articule autour de quatre priorités : Must Have, Should Have, Could Have et Won't Have (cette fois). Si les règles MoSCoW sont correctement appliquées en vue d'équilibrer les efforts de façon réaliste entre exigences Must, Should et Could Have, la qualité attendue en termes de caractéristiques contenues dans la solution est déterminée dès la fin de la phase Fondations.

Une solution répondant uniquement aux exigences Must Have est viable mais a peu de chances d'apporter la valeur attendue par le client. La qualité de cette solution est donc évaluée comme étant au-dessous des attentes du point de vue de son exhaustivité et de sa valeur.

Une solution répondant aux exigences Must Have et Should Have est le résultat le plus probable et doit correspondre à une solution de qualité attendue en termes d'extensivité et de valeur.

Enfin, une solution incluant également un certain nombre d'exigences Could Have dépasse la qualité attendue en termes d'extensivité et de valeur.

22.2.2 Qualité technique de la solution livrée

Selon DSDM, la qualité consiste à livrer une solution qui satisfait aux exigences, c'est-à-dire une solution opérationnelle répondant aux critères d'acceptation convenus. La satisfaction aux exigences varie d'un projet à l'autre, mais dès lors qu'elle est établie à la fin de la phase Fondations, elle correspond au niveau que le projet doit atteindre afin que la solution soit acceptée comme répondant aux exigences. La rétrogradation, voire la suppression de critères d'acceptation, même dans le but de respecter des contraintes de délai ou de budget, va à l'encontre du principe selon lequel il ne faut jamais compromettre la qualité. Cette option doit donc être envisagée avec précaution et être approuvée par TOUS les rôles de niveau projet.

Sans accord préalable sur le niveau de qualité à atteindre, il est difficile d'identifier le seuil d'acceptation d'un produit et divers problèmes peuvent s'ensuivre du fait que la solution livrée ne répond pas (objectivement ou non) au besoin métier. Parmi les différents problèmes susceptibles de survenir, citons les suivants :

- La solution livrée ne fournit pas les bonnes fonctionnalités ;
- La solution livrée contient un nombre inacceptable de lacunes ;
- Le support continu devient onéreux, risqué et chronophage ;
- La solution livrée est inutilement complexe et met le calendrier du projet en péril ;
- La solution est jugée inutilisable par les métiers car elle les empêche de mener à bien leurs activités quotidiennes.

Il convient d'organiser des discussions ouvertes sur la qualité de la solution dès les premières phases du projet afin que tous les rôles associés au projet partagent la même compréhension du niveau de qualité à atteindre. Cela permet d'éviter un potentiel conflit dans ce domaine et place la qualité de la solution au cœur de tous les plans.

22.2.3 La maintenabilité, une décision essentielle

La maintenance est une réalité puisque toutes les entreprises sont confrontées au changement et que les solutions de soutien des métiers doivent être adaptées à de nouveaux modes de travail. Bien que la maintenance n'apparaisse que lorsque la solution passe en exploitation, elle doit être envisagée dès le début du projet. Les solutions dont la maintenabilité est médiocre entraînent un coût global d'acquisition plus élevé pour les raisons suivantes :

- Elles exigent plus de ressources de maintenance ;
- Les modifications, plus longues à mettre en œuvre, sont plus onéreuses ;
- Les modifications présentent un risque élevé d'introduire d'autres erreurs ;
- Ce sont des solutions peu fiables ;
- Elles peuvent ralentir, voire empêcher le développement d'améliorations futures ;
- Elles présentent un risque pour les métiers.

Si l'un des objectifs de l'entreprise est de disposer d'une solution facile à maintenir, l'intégration du niveau convenu de maintenabilité pour la solution garantit l'atteinte de cet objectif. Une évaluation initiale des objectifs de maintenabilité peut être effectuée au cours de la phase Faisabilité, mais DSDM recommande que la décision finale quant aux objectifs de maintenabilité soit prise pendant la phase Fondations, en fonction du projet. Ces objectifs sont décrits ci-après.

Une fois ces objectifs de maintenabilité fixés, il convient d'identifier les risques que comporte l'approche retenue pour l'ensemble des exigences clés non fonctionnelles, puis de convenir d'une stratégie de gestion des risques.

La décision de maintenabilité, prise au début du projet et formalisée à la fin de la phase Fondations, doit être réaffirmée à chaque jalon majeur du développement.

Dans un projet DSDM, il existe trois choix possibles en matière d'objectifs de maintenabilité. Ces trois niveaux sont exposés ci-dessous.

22.2.3.1 La maintenabilité est un attribut requis de la solution initiale livrée

La priorité consiste à livrer une solution maintenable dès le premier Incrément de projet. Il faut donc s'assurer que chaque élément incrémental de la solution devant être déployé intègre de manière « robuste » les fonctionnalités requises et que les composants peuvent être maintenus opérationnellement avant leur acceptation et leur livraison aux métiers.

Exemple :

Un projet livre une partie d'un programme stratégique (planifié pour soutenir l'activité pendant plusieurs années). À chaque fois qu'un élément incrémental de la solution est déployé, il est transféré à l'équipe Service clientèle. Il doit être conforme aux normes habituelles de l'entreprise et inclure l'intégralité de la documentation support appropriée.

22.2.3.2 Livraison préalable, refonte ultérieure

La priorité des métiers est ici de déployer rapidement une solution opérationnelle. Néanmoins, compte tenu de la longévité de la solution et du fait qu'elle doit donc être maintenable sur le long terme, le client est prêt à investir dans la refonte ultérieure (en arrière-plan) après le déploiement de la solution.

Il en découle un coût de développement plus élevé que lorsque la maintenabilité est intégrée d'emblée, mais cette option permet une livraison initiale plus rapide. En outre, le coût global d'acquisition s'avère en définitive moins élevé que s'il fallait affronter des problèmes de maintenance pendant des années. Cette option est souvent choisie lorsque le délai de mise sur le marché est primordial, par exemple quand il s'agit de commercialiser un nouveau produit sur un marché en mutation rapide ou de mettre en œuvre un nouveau processus pour satisfaire les besoins d'une entreprise en pleine expansion. Si cette option est sélectionnée, il est important de s'assurer que le dimensionnement et le financement ont été acceptés pour la totalité du projet, et qu'une partie appropriée des fonds est réservée aux travaux ultérieurs de refonte. Si cette refonte ultérieure n'a pas lieu, au cas où la phase 2 est annulée, par exemple, la solution initialement prévue se transforme en solution tactique à court terme, par défaut plutôt que par choix.

Exemple :

Lancement restreint d'un produit (livraison préalable) : Un nouveau produit est lancé à l'occasion du salon métier annuel en novembre, mais il ne sera pas proposé au grand public avant le mois d'avril. Étant donné que la solution de lancement doit uniquement accepter un nombre limité de clients, les normes de performance de l'entreprise ne s'appliquent pas. La solution de lancement ne sera utilisée que sur des ordinateurs portables autonomes, si bien qu'elle ne sera pas connectée au réseau de l'entreprise. Il est donc inutile de procéder aux tests de sécurité de l'entreprise. Un Incrémentation de projet ultérieur (refonte ultérieure) débutera en janvier pour améliorer le nouveau produit et l'intégrer aux systèmes de l'entreprise. Ce deuxième Incrémentation de projet devra garantir la conformité du produit aux normes de l'entreprise et devra être assez robuste pour prendre en charge la demande élevée avant la date butoir fixée en avril.

22.2.3.3 Solution tactique à court terme

L'objectif consiste ici à livrer une solution dans les meilleurs délais. L'acceptation ne tient pas compte de la maintenabilité puisqu'il a été convenu et formellement consigné qu'il doit s'agir d'une solution ponctuelle ou temporaire, et qu'elle sera soit mise hors service, soit remplacée à une date définie, avant que les coûts de maintenance ne constituent un problème.

La solution à court terme doit toujours être considérée uniquement comme un palliatif.

Exemple :

Une organisation se dote d'un nouveau système informatique pour remplacer l'ancien. La veille de la mise en exploitation du nouveau système, toutes les données bancaires des clients doivent être migrées de l'ancien vers le nouveau système. Pour procéder à cette conversion, une application ponctuelle de migration des données est développée.

Il est particulièrement important que toute décision de livrer une solution tactique à court terme soit documentée et que la durée de vie attendue de la solution soit convenue formellement (date à laquelle la solution sera mise hors service). En l'absence de cet accord formel, ces solutions ont tendance à être maintenues en exploitation et finissent par devenir des solutions à long terme. Parfois, cette option est même considérée comme un moyen économique d'obtenir une solution. Cependant, la réalité est tout autre : elle peut sembler relativement peu onéreuse initialement, mais les coûts de support seront très élevés ensuite. Lorsqu'une solution dépasse la durée de vie attendue, il s'ensuit un risque majeur et des charges potentiellement considérables pour l'organisation.

22.2.4 Construire des solutions de qualité grâce à DSDM

Pour s'assurer que la solution réponde au besoin métier, un facteur essentiel consiste à faire en sorte que l'entreprise soit activement « propriétaire » de la solution. Les projets sont souvent qualifiés, à tort, de projets informatiques, alors qu'en réalité, il s'agit de projets métiers reposant sur un système informatique. Le jeu exhaustif de rôles métiers défini par DSDM (Sponsor; Visionnaire, Ambassadeur et Conseillers) garantit que le projet est continuellement en prise avec les perspectives des métiers au sens large :

- Le Sponsor pour l'aspect financier (budget et Business case) ;
- Le Visionnaire métier pour la vue d'ensemble, la vision future de l'entreprise et la connaissance du contexte du projet ;
- L'Ambassadeur métier pour le point de vue des activités quotidiennes ;
- Les Conseillers métiers pour les spécialités métiers.

Les pratiques et techniques DSDM contribuent également à optimiser la qualité de la solution :

- L'ensemble de rôles et de responsabilités clairement défini par DSDM garantit que les bonnes personnes sont associées au projet dès le début, puis impliquées tout au long du processus.
- Le recours à des ateliers animés facilite une collaboration efficace entre les groupes de personnes afin qu'elles trouvent un consensus quant aux décisions qui orientent le projet dans la bonne direction. Grâce aux ateliers, en particulier, les rôles métiers appropriés sont sollicités pour élaborer un ensemble d'exigences cohérent avec des priorités MoSCoW convenues pour le projet. Les ateliers soutiennent également les activités d'estimation et de planification de l'équipe, qui garantissent à leur tour que les plans de livraison du projet relèvent de la responsabilité de chaque participant au projet (et ne donnent pas l'impression d'incomber au seul Chef de projet).
- La modélisation et les ateliers, associés aux réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups ») et aux tableaux d'affichage, favorisent une collaboration et une communication efficace, deux facteurs essentiels pour converger vers la solution adéquate.

- La combinaison des pratiques DSDM de Timeboxing et de développement itératif permet de valider en permanence la Solution en évolution par rapport au besoin métier.

22.2.5 Qualité tout au long du cycle de vie

Pendant un projet DSDM, les premières phases (jusqu'à la phase Fondations incluse) comportent des points clés auxquels il convient de prendre des décisions en matière de qualité. Ces décisions sont prises à un stade précoce afin que chaque personne impliquée dans le projet comprenne bien ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Il s'agit de décisions affectant les estimations, les plans, les ressources (nombre et profils de compétences) et les délais.

Faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> Convenir de critères d'acceptation de haut niveau, surtout s'ils ne sont pas standard Commencer à clarifier le niveau de maintenabilité de la solution <ul style="list-style-type: none"> Ce point est justifié car la durée de vie attendue de la solution a une incidence majeure sur la qualité requise et, donc, sur les estimations Il ne faut pas se contenter d'examiner le coût de développement, mais également le coût global d'acquisition qui inclut généralement les coûts de support et de maintenance sur un certain nombre d'années. Son incidence sur le Business case du projet est non négligeable <p>Ces informations font partie de l'Évaluation de faisabilité. À la fin de la phase Faisabilité, une première idée des critères d'acceptation de la qualité de la solution se dessine</p>
Fondations	<ul style="list-style-type: none"> Étendre les critères d'acceptation de haut niveau pour les enrichir de détails <p>Ces informations figureront dans la Liste des exigences priorisées sous forme d'exigences non fonctionnelles et de critères d'acceptation des exigences fonctionnelles</p> Prendre des décisions avisées quant à l'architecture pour garantir que ces critères d'acceptation soient respectés <p>Ces informations sont consignées dans la Définition de l'architecture de la solution (si nécessaire)</p> Convenir d'une stratégie appropriée pour les activités d'évaluation et de tests <p>Ces informations sont consignées dans l'Approche de développement (si nécessaire)</p> <p>À la fin de la phase Fondations, les attentes en termes de qualité et les critères d'acceptation globaux sont définis, au moins pour le premier Incrément, et les critères d'acceptation de haut niveau sont convenus pour les Incréments suivants (s'il est opportun de reporter à plus tard les détails de ces critères)</p>
Développement évolutif	<ul style="list-style-type: none"> Convenir des objectifs de la Timebox avant de commencer les travaux de développement liés à cette Timebox <p>Cet accord garantit que la qualité des produits livrés en fin de Timebox est prédéterminée et acceptée par tous les rôles</p> Convenir des critères d'acceptation pour chacune des exigences à développer dans cette Timebox <p>Cela réduit le degré de subjectivité lors de l'acceptation</p> S'assurer que les tests sont entièrement intégrés dans la Timebox, pour chaque exigence <p>L'objectif est de limiter le risque d'un retour d'expérience tardif. De plus, l'avancement est mesuré par rapport à la réalisation des exigences attendues (et non en fonction de l'achèvement des tâches)</p> Si possible, s'assurer que les tests se déroulent pendant le développement de l'élément incrémental de la solution (plutôt qu'une fois son développement terminé) <p>Cette recommandation s'appuie sur le concept selon lequel les « tests sont intégrés tout au long du cycle de vie ». Plus un problème est identifié en amont, plus il est facile, économique et rapide de le régler</p>

Développement évolutif	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les tests techniques et métiers sont effectués avant la fin de la Timebox
Répondre aux attentes	<p><i>Cela garantit que les bonnes personnes sont impliquées au bon moment et permet de procéder en continu à l'acceptation des éléments terminés.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> À la fin de la Timebox, vérifier que les objectifs de cette Timebox ont été atteints <i>Cette vérification garantit que la priorité n'a pas été accordée au seul niveau de détail mais que la justification des travaux est également prise en compte pour mesurer le succès du projet.</i>

22.3 Qualité du processus

22.3.1 Pourquoi est-elle nécessaire ?

Toutes les organisations veulent pouvoir systématiquement livrer des solutions de qualité. Mais pour parvenir à cette constance, le processus de projet sous-jacent doit être efficace. Pour cela, il doit reposer sur les meilleures pratiques éprouvées et adaptées au contexte de chaque projet.

Suivre la meilleure pratique actuelle, personnalisée pour répondre à la situation particulière de chaque projet, permet :

- D'agir à bon escient et au bon moment ;
- D'éviter les omissions et les lacunes ;
- De tirer les enseignements de l'expérience passée.

Ce qui justifie la qualité du processus est donc la livraison systématique de solutions de qualité.

22.3.2 Une idée simple

En gardant ces notions à l'esprit, l'idée toute simple en matière de qualité du processus consiste à

- Dire ce que l'on fait ;
- Faire ce que l'on dit ;
- Le prouver ;
- L'améliorer.

Le tableau suivant illustre la façon dont DSDM justifie cette vision.

Déclaration de qualité du processus	Approche DSDM
Dire ce que l'on fait (planification de la qualité)	<p>C'est pendant la phase Fondations que sont prises les décisions sur la gouvernance, le management du projet et la stratégie d'évolution de la solution. Le cas échéant, les produits suivants peuvent être créés pour définir formellement l'approche :</p> <p>Approche de management :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définit les rôles et les responsabilités ainsi que la gouvernance du projet <p>Approche de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décrit la stratégie d'évaluation et de tests ainsi que les normes éventuelles à respecter, sur la conception et le développement, par exemple
Faire ce que l'on dit	<p>Selon DSDM, le postulat de départ est que tous les participants à un projet se comportent de manière professionnelle aussi bien dans l'intérêt général de l'organisation que du projet en particulier. Dans un environnement basé sur la collaboration et l'autonomie, les membres de l'équipe s'organisent entre eux pour réaliser les objectifs convenus.</p> <p>L'équipe doit toujours faire son possible pour élaborer des plans et progresser conformément à ces plans visibles par tous. Les tableaux d'affichage, les réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups »), les évaluations de Timebox et les démonstrations en fin de Timebox offrent cette transparence.</p>
Le prouver	Des Enregistrements de Timebox peuvent être créés lorsqu'il est nécessaire de conserver un enregistrement formel et auditabile des retours d'expérience pertinents émis lors des évaluations de Timebox. Ils doivent s'accompagner de vérifications appropriées et des résultats des mesures prises lors des évaluations ultérieures et, par défaut, à la fin de chaque Timebox.
L'améliorer	Les rétrospectives de Timebox et de projet (éventuellement documentées dans les Enregistrements de Timebox et les Rapports de performance de projet, respectivement) forment la base des leçons à tirer pour la suite du projet et l'organisation dans son ensemble.

22.3.3 Prévisibilité

Parmi les principales considérations liées à la qualité du processus, il faut citer la prévisibilité. Un processus de projet efficace doit mettre en évidence le statut des variables clés que sont la durée, le coût, la qualité et le périmètre, afin de pouvoir les comparer aux attentes. Sur la base de cette connaissance, le statut futur de ces variables doit également être prévisible.

Par défaut, la durée, le coût et la qualité sont fixes dans DSDM, tandis que le périmètre de caractéristiques livrées peut varier. Pour le projet global, le résultat attendu est la livraison, dans le respect des délais et du budget impartis, d'une solution construite selon le niveau de qualité convenu. Ainsi, le projet, jugé dans son ensemble, serait considéré comme un échec s'il était livré en retard, pour un coût plus élevé que prévu ou si la solution livrée ne répondait pas aux exigences.

22.3.3.1 Respect des délais

La durée étant fixée par défaut dans DSDM, une livraison hors délai représenterait une faille du processus et, donc, un problème de qualité. Cette considération sur la qualité s'avère particulièrement importante puisque tout dépassement de l'échéance pourrait sérieusement affaiblir la valeur du projet, pire, sa justification même pourrait en pâtir. Par exemple, une robe de mariée, aussi extraordinaire et parfaite soit-elle, n'a plus aucune raison d'être si elle est livrée le lendemain de la cérémonie.

L'engagement de livraison par incrément et dans les délais, Timebox après Timebox, encourage les équipes de projet à se focaliser sur la livraison à temps, ce qui permet d'obtenir un retour sur investissement précoce et qui évite, du même coup, d'émailler la solution de fonctions inutiles.

22.3.3.2 Respect du budget

Comme le coût est fixé par défaut dans DSDM (en termes de taille de l'équipe pour une durée fixe), le fait d'engager des dépenses plus élevées que le budget convenu pour livrer la solution constituerait une faille du processus et donc un problème de qualité. L'accord trouvé pendant la phase Fondations sur des niveaux de ressources suffisants pour produire tous les éléments des Timeboxes et la détermination de ce niveau pour toute la durée du projet couvrent généralement l'aspect financier qui est le plus susceptible de varier. Pour les autres coûts, tels que la fourniture de l'infrastructure, il importe de prévoir suffisamment de marge de manœuvre pour faire face à des aléas tels que la hausse des prix, les fluctuations des taux de change, etc. étant donné que ces questions sont souvent hors du contrôle du projet.

22.3.3.3 Prévisibilité de ce qui sera livré

L'approche incrémentale permet d'écartier les caractéristiques moins prioritaires des premières livraisons pour envisager leur inclusion à un stade ultérieur, si nécessaire. Au début du projet et de chaque Incrément de projet, le périmètre de la solution est défini par la Liste des exigences priorisées. Par ailleurs, une durée et un niveau de ressources raisonnables sont convenus pour la livraison de la solution ainsi définie. Le Plan de livraison indique les exigences qui doivent être satisfaites dans la Solution en évolution à la fin de chaque Timebox. Au fil du déroulement du projet, si l'avancement réel ne correspond pas aux attentes, le client détermine les exigences de moindre priorité à écartier du périmètre ou à reporter sur un Incrément de projet ultérieur afin de respecter le délai convenu. Les exigences à satisfaire dans la solution livrée à la fin de chaque Incrément de projet sont susceptibles de changer d'une Timebox à l'autre, mais l'Incrément reste maîtrisé, ce qui permet d'affiner les plans de déploiement, y compris la mise en œuvre d'éventuelles solutions de contournement.

22.3.4 Niveau de formalisme requis pour la qualité du processus

Pour certaines organisations, la qualité du processus est simple et informelle. Mais pour d'autres, elle est évaluée de manière formelle et peut constituer un processus obligatoire ou réglementaire soumis à des contrôles réguliers et à des audits externes indépendants.

Les activités liées à la qualité du processus et à la qualité en général sont parfois perçues comme un surplus de bureaucratie et de frais généraux. Cela ne devrait pas être le cas, pourvu que l'organisation adopte une approche de la qualité :

- Suffisamment flexible pour permettre à la solution d'évoluer à l'aide du processus et des pratiques DSDM ;
- Suffisamment robuste pour garantir, et démontrer, que la solution a évolué dans le bon sens afin de répondre aux besoins des métiers.

Dans les projets DSDM, l'accent est mis sur les points suivants :

- Se focaliser sur les besoins de l'entreprise ;
- Respecter les délais ;
- Ne jamais compromettre la qualité.

Un excès de formalités ou de bureaucratie dans les processus relatifs à la qualité détourne l'attention de ces priorités.

DSDM doit permettre de vérifier que le projet respecte le processus mis en place, pourvu que les conditions suivantes soient réunies :

- L'utilisation de DSDM sur le projet est un choix avisé ;
- Ce choix est validé par les réponses aux Questionnaire d'approche projet (PAQ) à la fin de la phase Fondations, visant à identifier les domaines où les facteurs clés de succès d'un projet DSDM font défaut ;
- Le Questionnaire d'approche projet a été complété en collaboration avec les rôles de niveau projet appropriés ;
 - au minimum le Chef de projet, le Visionnaire métier et le Coordinateur technique ;
- Les risques identifiés sont pris en compte et, si nécessaire, l'approche DSDM a été personnalisée.

Ainsi, un projet DSDM doit pouvoir faire la démonstration que, sans frais généraux supplémentaires :

- Le processus correct est respecté ;
- Les produits appropriés sont développés ;
- Chacun sait qui est responsable de quoi ;
- Toutes les parties connaissent l'étape suivante.

Suivre un processus DSDM garantit la qualité systématique de la solution, du fait que :

- Le projet reste focalisé sur la livraison d'une solution satisfaisant aux exigences ;
- Les exigences sont satisfaites grâce à une évaluation constante par des représentants des métiers, preuve irréfutable que la solution livrée répond aux besoins (contrairement à une validation de projet traditionnelle qui repose sur la conformité à des spécifications approuvées et validées auparavant) ;
- Les modifications formelles sont moins nombreuses. La plupart d'entre elles portent sur des détails et sont intégrées dans le processus même ;
- Les exigences et la Solution en évolution sont affinées en permanence à mesure que les besoins métier changent, que la compréhension du projet s'approfondit et que les opportunités que recèle la Solution en évolution se font jour.

Pour plus d'informations, se reporter à l'ouvrage «The Agile PMO Pocketbook» (le livre de poche du PMO Agile, non traduit en français), publié par le DSDM Consortium.

22.3.5 Évaluations de la qualité

Il est vraisemblable que les projets soient régulièrement soumis à une évaluation afin de vérifier qu'ils respectent les procédures, pratiques et normes de l'organisation. Pour les projets DSDM, de telles évaluations ne doivent pas aboutir à de nouveaux travaux inutiles ou à un gaspillage d'efforts (par exemple, produire des enregistrements supplémentaires dans le seul but de satisfaire un contrôleur qualité ou de cocher une case).

L'évaluation de la qualité peut également porter sur la santé d'un projet, en fonction du respect ou non des bonnes pratiques recommandées par DSDM. Ce type d'évaluation peut s'avérer efficace pour identifier les projets à risque, ce qui permet de prendre des mesures pour rétablir le cap ou, dans des cas extrêmes, de les interrompre voire les stopper définitivement. Cette évaluation peut être formalisée, par exemple en tant que point de contrôle, assortie d'une décision Go/No Go, selon le résultat de l'évaluation.

Voici une série de questions à se poser lors de l'évaluation d'un projet DSDM :

- L'implication des métiers est-elle suffisante pour soutenir l'approche ?
- L'équipe est-elle autonome ?
- Le cycle de vie est-il respecté ?
- Les produits en cours de réalisation correspondent-ils à ceux qui sont prévus dans le projet ?
- Le retour d'expérience des activités d'évaluation et de tests est-il correctement intégré à la solution ?
- Les priorités sont-elles suivies ?
- Les Timeboxes sont-elles respectées ?
- Le management de la configuration est-il approprié et efficace ?

22.4 Résumé

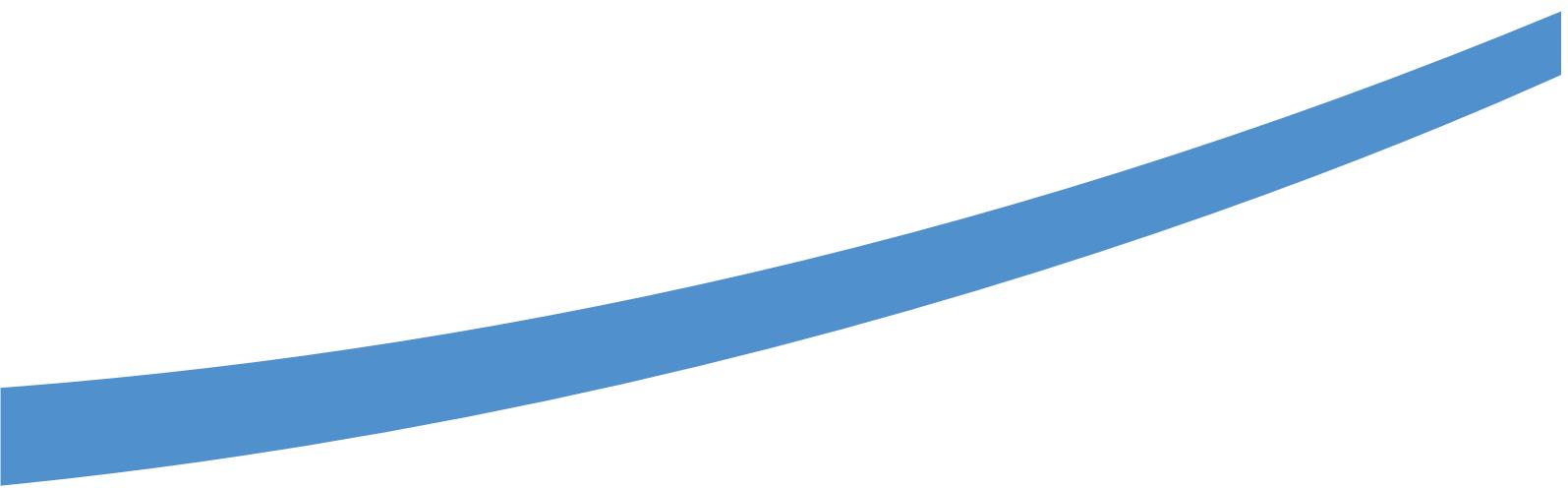
DSDM identifie deux aspects de la qualité : la qualité de la solution et la qualité du processus. L'approche itérative, incrémentale et ouverte aux modifications définie par DSDM doit naturellement mener à la livraison d'une solution de qualité lorsqu'elle est maîtrisée à l'aide de la classification MoSCoW et de la pratique du Timeboxing. Dans tout projet, il est indispensable de décider de sa maintenabilité afin de garantir que le niveau de qualité à atteindre est bien assimilé et planifié dès les premières phases. Ainsi, toutes les caractéristiques livrées sont de qualité suffisante pour répondre au besoin métier. Dans DSDM, une notion essentielle en matière de qualité consiste à considérer que la livraison de moins de 100 % de la solution est acceptable pourvu que les besoins des métiers soient satisfaits, tandis qu'une livraison hors délai n'est pas acceptable.



Qualité – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Compromettre la qualité n'est jamais une option, d'autant qu'il en résulte des pertes de temps sur le long terme
- La qualité doit être intégrée d'emblée, pas appliquée ensuite. Il est extrêmement difficile (long et onéreux) d'inclure la qualité a posteriori. Planifier d'emblée le niveau approprié de qualité évite les surprises plus tard
- Les échanges constants avec toutes les parties prenantes contribuent à améliorer la qualité, de même que les mesures prises en réponse aux retours d'expérience
- La qualité n'est pas une notion absolue ; elle doit être déterminée en fonction de chaque projet
- Pour livrer des solutions de qualité, rien ne vaut une équipe de personnes compétentes et autonomes travaillant en collaboration pour atteindre un objectif commun
- Il convient de s'assurer que la maîtrise est démontrée aussi bien par l'ensemble de l'équipe que par chaque membre qui la compose, et qu'elle n'est pas uniquement appliquée par le Chef de projet au nom de l'équipe. Tout projet repose tant sur le plan individuel que collectif
- Le Chef de projet doit s'assurer que tous les rôles et responsabilités DSDM du projet sont affectés à des personnes, et que chacune a conscience d'être autonome. C'est le point de départ vers une solution de qualité
- Les produits DSDM tels que l'Approche de développement, l'Approche de management, les Enregistrements de Timebox et le Rapport de performance de projet, peuvent servir de base, formelle si nécessaire, à la planification de la qualité (dire ce que l'on fait) et au respect du plan établi (prouver que l'on fait ce que l'on a dit)
- Le cas échéant, il faut s'assurer que les produits devant constituer une piste d'audit, tels que les Enregistrements de Timebox, sont directement liés au travail effectué au cours de la Timebox et sont créés en temps réel, pas a posteriori

23. Gestion des risques



23.1 Introduction

La gestion des risques de projet est principalement motivée par le désir de mener à bien le projet et d'en tirer des bénéfices d'autant plus grands que DSDM donne toute latitude pour associer la gestion des risques à des solutions créatives. Parmi les principaux avantages, citons les suivants :

- Aide à la décision pour le projet en cours :
 - concernant le Business case du projet ;
 - concernant les ressources nécessaires ;
 - permettant de se focaliser sur les priorités du projet.
- Aide à la décision sur les projets futurs ainsi que sur les programmes et les portefeuilles de projets ;
- Encouragement à démontrer la maîtrise et le sens des responsabilités ;
- Aide à la gouvernance et à la décision dans les entreprises complexes ou de grande taille ;
- Amélioration de la prévisibilité ;
- Accroissement de la confiance.

Outre les événements à risque (événements ou ensemble de circonstances qui, s'ils surviennent, auront des répercussions positives ou négatives sur la réalisation d'un ou plusieurs objectifs du projet), le guide PRAMI ajoute aux risques de projet d'autres sources d'incertitude et donne la définition suivante :

« Les risques de projet sont l'exposition des parties prenantes aux conséquences des variations de résultat. »

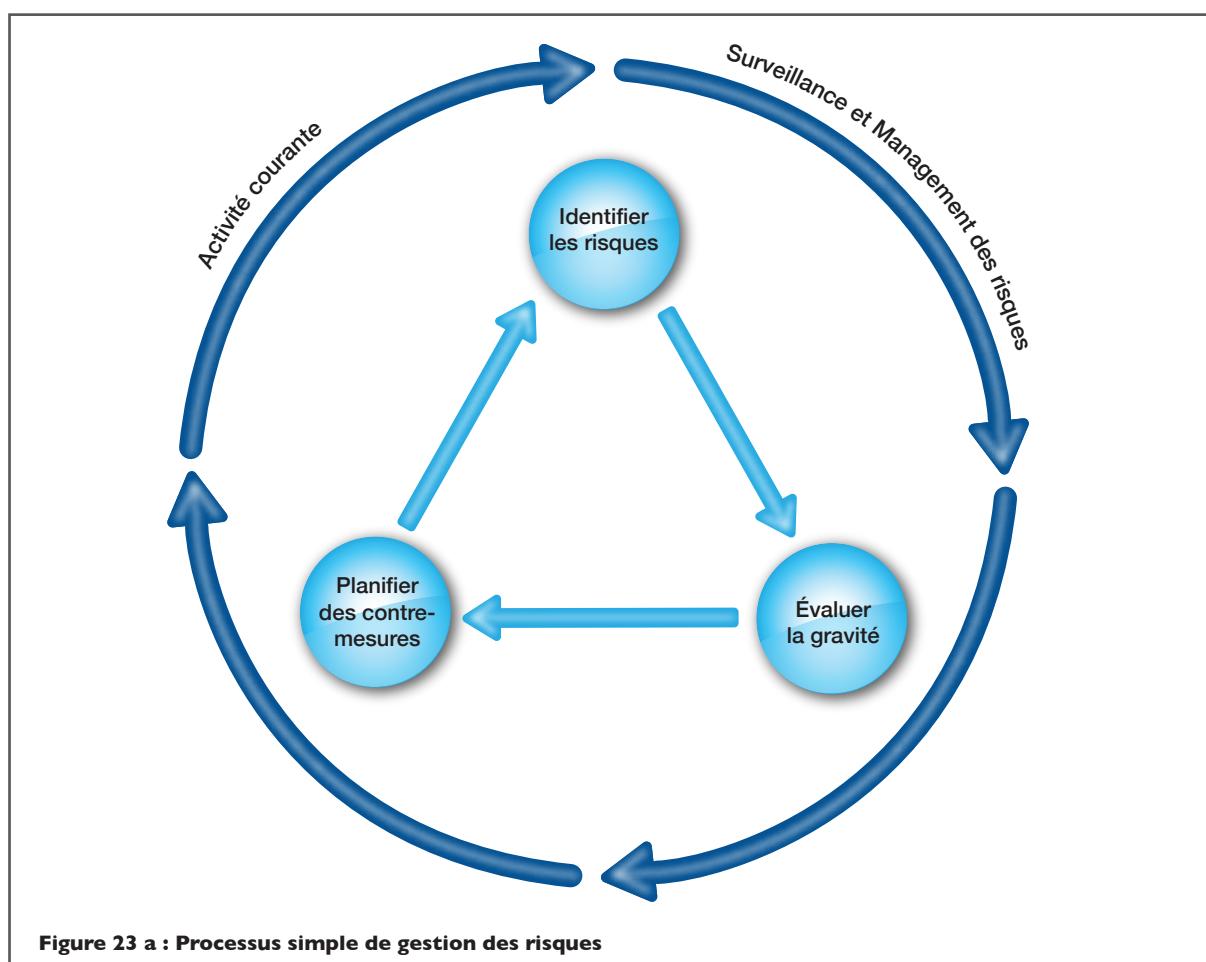


Figure 23 a : Processus simple de gestion des risques

La gestion des risques est un domaine établi dont les bonnes pratiques sont aussi cruciales pour un projet DSDM que pour tout autre type de projet. Les conseils en matière de risques étant partout disponibles, ils ne sont pas répétés ici.

Comme pour les autres processus de management de projet, il faut veiller à ce que les outils et techniques choisis pour gérer les risques n'entravent pas l'agilité. Le processus générique de gestion des risques, basé sur l'itération, s'accorde bien avec le management de projet Agile préconisé par DSDM :

- Identifier les risques ;
- Évaluer la probabilité et l'impact de chaque risque pour déterminer sa gravité ;
- Planifier des contre-mesures proactives et réactives selon la gravité estimée ;
- Effectuer le suivi des risques et les gérer de façon appropriée tout au long du projet.

Ce que l'on considère comme un risque dépend du type d'approche choisi et de l'appétit du risque des personnes et des organisations impliquées : pour certaines, un niveau élevé de risque fait partie de la vie courante, tandis que d'autres organisations sont extrêmement réticentes à prendre des risques, mais pour la plupart, une gestion rigoureuse des risques autorise davantage de créativité et une probabilité plus forte de récolter des bénéfices.

Lors du déroulement d'un projet, il convient de tenir compte de deux domaines de risques majeurs :

1. Les risques liés à l'atteinte des objectifs du projet (à traiter en fonction des bonnes pratiques existantes en matière de gestion des risques) ;
2. Les risques liés à l'approche choisie.

Concernant ce deuxième point, les principaux outils DSDM qui contribuent largement à atténuer les risques d'échec d'un projet DSDM sont l'évaluation, le suivi et la gestion des facteurs clés de succès, le Questionnaire d'approche projet (PAQ) et le respect des principes (voir chapitres 4 et 5 ainsi que l'annexe B). Ces outils sont utilisés dès la phase Faisabilité de DSDM, au début du projet. Pendant la phase Fondations, ils sont réévalués par l'équipe de projet afin de réduire les risques menaçant le succès du projet DSDM. Les principaux domaines de risques sont les suivants :

- Niveau d'implication et d'engagement des métiers ;
- Compétences, capacités et disponibilité de l'équipe ;
- Clarté de la vision, qui doit se garder d'entrer trop tôt dans les détails ;
- Focalisation de l'attention sur la livraison dans les délais plutôt que sur le périmètre, qui peut varier pour tenir l'échéance, si nécessaire.

Bien que l'identification des risques et leur gestion concernent surtout les phases Faisabilité et Fondations, il est essentiel de gérer les risques tout au long du projet. De nouveaux risques sont susceptibles d'apparaître et les risques déjà identifiés peuvent évoluer. Dans les outils mentionnés ci-dessus (facteurs clés de succès, PAQ et principes), des indicateurs mettent en évidence les aspects du projet qui peuvent rapidement changer et qui exigent une attention particulière.

Lorsqu'un projet DSDM atteint la phase Développement évolutif, DSDM prévoit naturellement d'y intégrer des activités de gestion des risques car les bonnes pratiques recommandent d'aborder les risques liés à chaque Timebox lors du lancement de cette Timebox. À ce stade, l'identification de nouveaux risques déclenche le processus de gestion des risques décrit ci-dessus. C'est aussi l'occasion de réévaluer la gravité des risques identifiés précédemment et, si nécessaire, d'ajuster les contre-mesures planifiées.

La gestion des risques donne souvent l'impression de relever uniquement de la responsabilité du Chef de projet. Or, bien que le Chef de projet soit chargé d'optimiser la gestion des risques, la responsabilité de chaque risque revient à une personne désignée, souvent parmi les rôles de niveau projet. Sur un projet, tous les membres de l'équipe de développement de la solution doivent être conscients des risques identifiés et des plans visant à les atténuer ; ils doivent également être attentifs à l'émergence de nouveaux risques et les signaler au Chef de projet si nécessaire.

En définitive, c'est sur l'entreprise que pèse le risque lié à la non-livraison du projet conformément aux attentes, puisque le fonctionnement efficace de ses activités dépend de cette livraison. C'est pourquoi il est important que le Visionnaire métier et le Sponsor soient tenus informés des risques majeurs et qu'ils s'en emparent, au besoin, car ce sont eux les mieux placés pour les gérer.

23.2 Risques de projet

Les principales sources de risque pesant sur les projets Agiles sont les suivantes :

- L'environnement de travail et son aptitude à favoriser une collaboration efficace des personnes ;
 - Pour minimiser le risque à cet égard, l'environnement de travail doit faciliter la collaboration et la coopération des membres de l'équipe dans la mesure où l'approche convenue l'impose pour construire la solution.
- La compétence et le professionnalisme des personnes impliquées dans le projet ;
 - Le projet est menacé si certaines personnes ne sont pas disposées ou capables d'effectuer les travaux attendus de la manière et selon le niveau de qualité attendus. Ceci s'applique autant aux personnes impliquées en périphérie du projet qu'à celles qui y travaillent au quotidien.
- Le comportement des responsables du projet et leur style de management ;
 - Pour minimiser les risques, les attentes du management (qu'il s'agisse de la direction côté client ou fournisseur, ou du management de projet) doivent rester réalistes et le style de management doit être adapté aux capacités de l'équipe, avec des niveaux appropriés d'autonomie et de maîtrise.
- L'incapacité à décrire précisément et correctement le besoin métier aux personnes chargées de construire la solution ;
 - Pour atténuer les risques, les exigences doivent refléter d'emblée le périmètre complet du projet (l'ampleur de la solution), mais sans entrer trop tôt dans le détail (si le projet est soumis à des contraintes de durée et de coût). Les exigences doivent être formulées à un niveau de détail approprié et au bon moment du cycle de vie du projet, conformément à l'approche du projet.
- Le manque de clarté quant à la vision métier globale, qui entraîne des itérations inefficaces, un gaspillage d'efforts et une perte potentielle d'opportunités commerciales ;
 - Pour éviter ceci, DSDM attend du Visionnaire métier qu'il réaffirme la vision métier de façon claire et cohérente à des points clés du projet en évolution, et qu'il soit fortement impliqué dans le pilotage du projet afin de l'orienter dans la bonne direction.
- L'incapacité à valider la mise en œuvre des exigences à mesure que le projet progresse ;
 - Même si les exigences semblent avoir été formulées clairement, il ne faut pas en déduire qu'elles sont bien assimilées. Pour atténuer les risques dans ce domaine, il convient de partir du principe que l'interprétation initiale des exigences peut être fausse et que des mécanismes s'imposent pour vérifier leur interprétation tout au long du projet (et non pas uniquement à la fin).
- Le manque de marge de manœuvre appropriée pour faire face aux aléas (mauvaise compréhension du besoin métier au démarrage du projet, erreurs d'estimation, absences du personnel pour maladie, conditions climatiques extrêmes, etc.) ;
 - En l'absence de toute marge de manœuvre, le projet sera quasi inévitablement mis en péril. Il est important de bien comprendre que la durée, le coût, la qualité et le périmètre de caractéristiques à livrer ne peuvent pas tous être fixes. Dans l'hypothèse où il n'est pas envisageable de faire varier la qualité, seul le « résultat attendu » peut offrir une marge de manœuvre (c'est-à-dire un périmètre restreint de caractéristiques à livrer), puisque tout projet Agile doit respecter les contraintes de durée et de coût.
- Des exigences inflexibles ;
 - Des exigences inflexibles présentent un risque non seulement en termes de marge de manœuvre (voir ci-dessus), mais également du point de vue du management efficace des attentes. Alors qu'un ensemble flexible de caractéristiques donne suffisamment de latitude pour livrer dans les délais et le budget impartis, la définition initiale d'exigences fixes et détaillées, pour sa part, se solde maintes fois par une déception et par le sentiment d'avoir échoué si certaines caractéristiques sont modifiées ou ne sont pas livrées.
- Tout autre type de modification ;
 - Une modification du besoin métier (notamment du périmètre et des délais), un changement du personnel affecté au projet (permutation des personnes, modification de leur disponibilité et de leur capacité à interagir avec les autres, etc.) et toute modification de l'environnement du projet (changement physique ou technique et modifications des normes et des pratiques) introduisent tous un risque pour le projet et son issue.

- L'approche du projet, qui doit être adaptée au projet et suivie par les participants au projet ;
 - Les risques dans ce domaine peuvent être limités grâce à l'intervention d'un coach ou d'un mentor auprès des personnes et des équipes.
- Un suivi et une gouvernance inefficaces ;
 - Les personnes chargées d'assurer la gouvernance et le suivi doivent faire preuve d'intégrité et de professionnalisme. Elles doivent garantir que les processus du projet fournissent les informations nécessaires au bon moment afin de s'acquitter de ces responsabilités. Tout filtrage de l'information, toute information potentiellement trompeuse transmise aux personnes chargées de la gouvernance ainsi que toute réponse inappropriée à de telles informations représentent des sources de risque compromettant tout autant le succès d'un projet.

Bien que les risques identifiés dans ces domaines ne soient pas tous maîtrisables au niveau du projet, il est tout de même recommandé de tous les prendre en considération lors de l'évaluation des risques.

23.3 Comment DSDM contribue à atténuer les risques de projet

L'approche DSDM de projet a été conçue pour minimiser les risques associés aux approches qui l'ont précédée :

- L'approche traditionnelle du développement, « en cascade », qui existait au départ (le cycle de vie séquentiel du projet étant défini par l'analyse détaillée de la problématique métier, la définition détaillée des exigences, la conception détaillée de la solution, puis la construction de la solution complète et, enfin, les tests d'acceptation) ;
- L'approche RAD qui a vu le jour ensuite (approche efficace reprise dans bon nombre de concepts Agiles actuels mais qui a souvent pâti du manque de discipline professionnelle, d'où des résultats de piètre qualité) ;
- Les approches Agiles purement axées sur le développement de solutions, sans considération pour le concept global de projet ni pour la gouvernance associée, requise par de nombreuses organisations de grande taille, très réglementées ou au moins inspectées régulièrement.

Le tableau suivant présente des scénarios classiques de risques de projet et indique comment DSDM permet de les atténuer.

Scénario classique de risque de projet	Comment limiter le risque grâce à l'approche DSDM
Les représentants métier ne savent pas exactement ce qu'ils veulent	<p>Il arrive rarement que les détails de la solution soient parfaitement clairs dès les premiers stades du projet : le plus souvent, les besoins exacts ne sont pas encore bien définis. Au début d'un projet Agile, une marge de flexibilité est souhaitable concernant les attentes, étant donné que la collaboration entre les membres les plus appropriés des communautés métiers et techniques permet de faire évoluer le degré de détail à partir du référentiel de haut niveau créé pendant la phase Fondations.</p> <p>DSDM favorise cette spécification progressive par les métiers grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'importance accordée à une communication claire et continue (ateliers, modélisation, Timeboxing et Développement itératif) ; • La sollicitation de représentants des métiers aux compétences appropriées pour couvrir les responsabilités spécifiques des rôles métiers définis, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Le Visionnaire métier, pour garantir une direction et une vision claires tout au long du projet ; - L'Ambassadeur métier, pour sa contribution continue au niveau détaillé ; - Se reporter au chapitre 14 pour plus d'informations sur ces rôles et responsabilités.

Scénario classique de risque de projet	Comment limiter le risque grâce à l'approche DSDM
Incertitude au sein de l'entreprise ou marché instable contrignant les représentants des métiers à changer d'avis	<p>Selon DSDM, le changement fait partie de la vie courante et peut, s'il est approprié, consolider les performances de l'entreprise. L'équipe garantit que la solution est correcte au moment de la livraison et qu'elle fonctionne conformément aux attentes des métiers. Comme il n'existe pas de spécifications détaillées et validées au départ et que le niveau de détail le plus fin est convenu le plus tard possible, le nombre de « modifications » n'affecte en rien le projet.</p> <p>Le changement est souvent incorporé au sein des Timeboxes et traité par la classification MoSCoW. Le rythme des Timeboxes et du développement itératif correspond à la cadence de gestion des risques au niveau le plus fin. Il importe que les risques éventuellement identifiés au niveau détaillé (Timebox), mais ayant des répercussions à des niveaux supérieurs (projet, par exemple), soient signalés au Chef de projet, voire au-delà (au niveau du programme, du portefeuille de projets ou de l'organisation).</p> <p>Les limites de ce qui peut être modifié de manière informelle doivent être convenues dès les premières phases du projet. Ainsi, chacun sait exactement ce qu'il est habilité à modifier ou non. Lorsqu'une modification significative est suggérée, par exemple l'introduction d'exigences Must Have supplémentaires qui viennent rompre l'équilibre des efforts consacrés aux Must Have ou qui élargissent le périmètre du projet, l'impact de cette modification représente un risque susceptible de compromettre le succès du projet. C'est la raison pour laquelle les modifications majeures doivent être remontées aux rôles de niveau projet et soumises au débat. Elles ne seront mises en œuvre que sur approbation finale du Visionnaire métier (et éventuellement du Sponsor; si le Business case est concerné). Les modifications de cette ampleur sont généralement traitées de manière plus formelle.</p> <p>À mesure que le contexte se précise, d'autres opportunités peuvent apparaître, que le projet peut exploiter puisqu'un projet DSDM n'est pas formellement lié à des spécifications rigides validées en amont. Par ailleurs, le report de l'examen des détails jusqu'au moment propice peut économiser des ressources au cas où la situation de l'entreprise exige de clôturer le projet avant la livraison.</p> <p>En matière de risques, il ne suffit pas d'identifier ce qui peut mal se passer. Il est également utile de vérifier s'il existe, parmi les incertitudes, des opportunités d'agir pour obtenir de meilleurs résultats.</p>
Absence de certains détails convenus au début du projet (notamment concernant les exigences et la conception)	Outre les points décrits plus haut dans ce tableau, le principe DSDM suivant s'applique : « Construire par incrément sur des fondations solides ». Les fondations du projet, solides mais de haut niveau, sont établies pendant la phase Foundations. Elles comprennent aussi bien les domaines techniques que métiers pour garantir un niveau suffisant de conception en amont (EDUF, Enough Design Up Front) afin que le projet progresse de manière sécurisée.
Réticence à s'engager sur la validation finale	DSDM définit les rôles et responsabilités, y compris les rôles métiers. Tous les rôles sont impliqués sur toute la durée du projet. À l'aide des Timeboxes de développement et des tests et évaluations associés, les représentants techniques et métiers acceptent la Solution en évolution par incréments. Ainsi, apposer la signature finale à la solution présente un moindre risque, puisqu'il s'agit uniquement de l'étape finale d'un processus graduel.

Scénario classique de risque de projet	Comment limiter le risque grâce à l'approche DSDM
Positionnement inadéquat des projets	<p>L'approche globale de projet doit être adaptée au type de projet et à l'organisation dans laquelle il se déroule. Il est conseillé d'envisager de personnaliser l'approche pour qu'elle corresponde au contexte spécifique de chaque projet.</p> <p>DSDM définit des facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments garantissant qu'un projet DSDM est sur la voie du succès. Une fois ces facteurs examinés, le Questionnaire d'approche projet identifie les risques potentiels pour l'approche DSDM, de sorte qu'il est possible de prendre des mesures correctives dès les phases Faisabilité et Fondations. Les points essentiels à vérifier sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceptation de l'approche DSDM ; • Engagement solide des représentants des métiers en termes de responsabilité et d'orientation du projet • Niveau de maturité et de compétences de l'équipe en matière de DSDM. Pour les équipes ayant peu ou pas d'expérience de l'approche DSDM, les chances de succès seront multipliées si elles bénéficient d'une formation et du soutien d'un coach. • Environnement favorisant une culture positive de l'erreur (au niveau technique, métier et de l'organisation).
Planification des risques (retard de livraison, dépassement de budget, etc.)	<p>L'essence même de l'approche DSDM consiste à pouvoir livrer la bonne solution dans les délais. Dans le cadre d'un projet DSDM, disposer d'une échéance fixe est considéré comme un avantage plutôt qu'un risque. En effet, un délai fixe et immuable encourage chacun à rester concentré sur ce qui est véritablement important : répondre au besoin métier et livrer à temps.</p> <p>Les caractéristiques classées à l'aide de la technique MoSCoW offrent la marge de manœuvre permettant de garantir le respect des délais.</p> <p>DSDM facilite la planification et la gestion des risques grâce aux fréquentes évaluations réunissant les parties prenantes appropriées dans le cadre du Timeboxing. Les retours d'expérience entraînent des mesures correctives qui ne perturbent pas la fluidité du projet.</p> <p>DSDM recommande une approche similaire pour la gestion des coûts : comme pour les délais fixes, les pratiques de Timeboxing et de classification MoSCoW permettent de maintenir le cap une fois le modèle financier défini dans les premières phases du projet.</p>

23.4 Risques à prendre en compte lors de l'utilisation de DSDM

Ce tableau illustre le fait que les projets DSDM s'articulent autour de pratiques qui peuvent introduire des risques si elles sont absentes ou mal exploitées. L'approche DSDM mise en outre sur un ensemble par défaut de comportements à adopter par les participants au projet, ainsi que sur leur discipline et leur professionnalisme.

Les risques encourus dans un projet DSDM doivent être évalués dès les premières phases, puis surveillés jusqu'à la fin du projet. Le Questionnaire d'approche projet (PAQ) de DSDM facilite l'identification des risques par une série de questions visant à évaluer la façon dont les principes DSDM seront appliqués, et à déterminer si les facteurs clés de succès sont en place. Généralement, ce Questionnaire est rempli par les rôles de niveau projet avant la fin de la phase Faisabilité, puis réévalué immédiatement avant la fin de la phase Fondations. Il permet aux équipes de projet de travailler sur les aspects mis en exergue pendant les Fondations pour optimiser l'environnement et jeter les bases du succès du projet DSDM.

Se reporter au chapitre 24 sur la personnalisation de l'approche DSDM pour plus d'informations sur les risques auxquels sont exposés les projets DSDM et les mesures suggérées pour les atténuer.

Il est généralement utile d'organiser un atelier d'analyse des risques à un stade précoce du projet. De plus, cette même technique peut être utilisée à tout moment, par exemple au début d'une Timebox, où la gestion itérative des risques peut soutenir le Développement itératif, ou lorsque des modifications majeures sont proposées, afin de mieux percevoir les implications de ce changement.

23.5 Résumé

Le choix de la bonne approche est essentiel pour limiter les risques de projet. DSDM traite directement une grande partie des risques courants associés aux projets, notamment les plus fréquents, tels que l'absence d'échéances fixes (préoccupation majeure des métiers) ou encore l'imprécision ou l'instabilité des exigences (perçues comme un problème lors du développement d'une solution). Le recours à l'approche DSDM garantit la livraison dans les délais d'une solution satisfaisant aux exigences. Le Questionnaire d'approche projet (PAQ) de DSDM offre un point de départ efficace pour instaurer une compréhension claire et partagée des risques du projet et des moyens de les atténuer. Il contribue en outre à décider si l'approche DSDM doit être renforcée ou simplifiée et si une personnalisation est appropriée, afin de tirer le meilleur parti de DSDM.



Risques – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Il convient d'utiliser le Questionnaire d'approche projet (PAQ) pour identifier les risques encourus par le processus DSDM
- Le Chef de projet doit s'assurer que le PAQ est rempli de manière collaborative avec, à tout le moins, la participation du Visionnaire métier et du Coordinateur technique
- Il doit s'assurer que les réponses données sont现实的, sans excès d'optimisme ou de pessimisme
- Il doit surveiller les comportements pour garantir qu'ils sont conformes aux principes DSDM. Le non-respect d'un seul de ces principes constitue un risque majeur compromettant le succès du projet DSDM
- Il appartient au Chef de projet de s'assurer que toute l'équipe est consciente des principaux risques. Il doit donc les rendre bien visibles (éventuellement sur le tableau d'affichage). Dans DSDM, les risques concernent toutes les parties prenantes et ne doivent pas être considérés comme la préoccupation du seul Chef de projet
- Lors de la réunion de lancement d'une Timebox, il convient de signaler les risques touchant particulièrement cette Timebox et envisager de confier la responsabilité de ces risques au Chef d'équipe pour la durée de la Timebox
- Il faut encourager les équipes de développement de la solution à prendre en compte les risques lors des sessions de planification et d'évaluation
- À la fin d'une Timebox (éventuellement de manière formelle lors de la session de clôture de la Timebox), le Chef de projet doit envisager de restituer la responsabilité des risques nouveaux et existants aux rôles de niveau projet

24. Personnalisation de l'approche DSDM

24.1 Introduction

Ce chapitre tire son contenu de l'expérience de consultants DSDM sur le terrain. Il explique comment DSDM a pu être adapté ou personnalisé pour faire face à des circonstances particulières. Ainsi, chacune des mesures suggérées est testée et éprouvée mais pas nécessairement de manière aussi exhaustive que les autres pratiques DSDM décrites dans ce manuel.

Ce chapitre est également étroitement lié au chapitre sur les risques.

24.2 Questionnaire d'approche projet (PAQ)

Le Questionnaire d'approche projet (PAQ) sert à identifier les domaines dans lesquels un projet ou son environnement ne semble pas se prêter idéalement à l'approche DSDM. Il peut être utilisé pour négocier des modifications visant à réduire les risques et à maximiser les chances de succès. Mais lorsqu'il n'est pas possible d'apporter simplement ou rapidement ces modifications ou si elles s'avèrent trop nombreuses pour être mises en œuvre immédiatement, le PAQ peut constituer un guide utile pour personnaliser DSDM afin de l'adapter aux besoins spécifiques du projet. Au cas où toutes les parties prenantes sont Tout à fait d'accord ou D'accord avec chaque affirmation du PAQ complété de manière collaborative, le risque associé au management de projet selon l'approche DSDM reste faible. La personnalisation n'est sans doute pas requise alors et l'approche DSDM décrite dans la section I de ce manuel doit pouvoir être appliquée en toute efficacité.

Ce sont les désaccords avec l'une ou l'autre des affirmations du PAQ qui représentent un risque pour DSDM. Dans certains cas, une simple mesure corrective peut suffire à traiter le risque. Dans d'autres, le risque soulevé peut être moins aisément résoudre et, dans ces circonstances, tenter de recourir à DSDM sans aucune personnalisation peut introduire un surcroît de risque.

La section suivante aborde chaque affirmation du PAQ et souligne son importance pour le succès de l'approche. Le cas échéant, des astuces et des conseils sont fournis pour faciliter la résolution des problèmes soulevés par tout désaccord avec l'affirmation en question.

Les exemples de configuration spécifique de DSDM sont nombreux, en particulier dans les grandes entreprises de premier plan. Certaines de ces configurations spéciales sont publiées sous forme d'études de cas. Ces études de cas, sans cesse plus nombreuses sur le site www.agilebusiness.org, traitent des nouveaux défis et des moyens de les relever.

Ajoutons que les options de personnalisation peuvent servir de solutions provisoires qui évitent d'imposer à l'équipe un trop grand nombre de modifications à la fois. Le problème initial peut éventuellement être traité plus tard, de sorte qu'il est alors plus simple de réaligner les éléments personnalisés sur l'approche DSDM.

Enfin, il convient de noter que certains risques ou problèmes soulevés au moment où le PAQ est complété ont peut-être une origine sans rapport avec l'approche DSDM.

Exemple :

Affirmation 3 : « *La vision métier est clairement formulée et comprise par tous les membres de l'équipe de projet* »

S'il y a consensus sur le fait que la vision métier n'est pas claire et/ou n'est pas comprise, organiser une session invitant le Visionnaire métier à partager sa vision et à répondre aux questions atténue le risque de faire évoluer une solution qui ne correspond pas à la vision métier.

Exemple :

Affirmation 5 : « *Les exigences peuvent être priorisées et les parties prenantes sont convaincues que les engagements pris en termes de coût et de durée peuvent être tenus en faisant varier le périmètre à livrer* »

S'il y a consensus sur le fait qu'une très grande partie des exigences (ou toutes) sont réellement classées « Must Have » (d'après les règles MoSCoW), une adaptation non négligeable de l'approche DSDM s'impose pour gérer une situation contradictoire avec un aspect fondamental du fonctionnement de DSDM.

Exemple :

Affirmation 12 : « *Les membres de l'équipe de développement de la solution disposent, collectivement, des connaissances et des compétences appropriées pour travailler en étroite collaboration et faire évoluer une solution métier optimale* »

Si l'équipe n'a pas les compétences requises pour construire la solution, alors, quelle que soit l'approche choisie, il est hautement improbable que la solution soit développée correctement.

24.2.1 Les affirmations du Questionnaire d'approche projet (PAQ)

Affirmation 1

« Tous les participants au projet comprennent et acceptent l'approche DSDM (philosophie, principes et pratiques) »

Si la majorité des réponses expriment un désaccord avec cette affirmation, c'est probablement parce que certaines parties prenantes n'ont pas été formées (s'il s'agit de participants au projet) ou informées (s'il s'agit de personnes moins impliquées). Il est important que l'équipe de projet comprenne bien les implications de cette affirmation : elle englobe toutes les personnes endossant des rôles soit au niveau projet, soit au sein de l'équipe de développement de la solution. Dans de très rares cas, il peut arriver que des parties prenantes, quoique bien informées sur l'approche DSDM, contestent cette affirmation. L'impact de ce désaccord et les mesures à prendre dépendent principalement du pouvoir et de l'influence de la personne en question.

Mesure suggérée

Organiser des formations et des réunions d'information au besoin. Envisager de faire appel à des organismes de formation agréés DSDM ou à des consultants DSDM certifiés de niveau Advanced Practitioner ou plus élevé, qui peuvent apporter leur soutien si nécessaire.

Affirmation 2

« Le Sponsor et le Visionnaire métier assument l'entièvre responsabilité du projet, de façon claire et proactive »

Dans tout projet, il est essentiel que la direction de l'entreprise engage sa responsabilité. Sinon, le projet risque de manquer de ressources métiers vitales (les tâches courantes étant, par défaut, considérées comme plus importantes). Il en résulte des problèmes majeurs qui demeurent en suspens faute de pouvoir les résoudre par l'équipe de projet. Ces problèmes non résolus finissent par paralyser le projet ou donnent lieu à des hypothèses ou des solutions de contournement l'exposant à un risque élevé. Le Sponsor, si le projet lui tient véritablement à cœur, est presque toujours disposé et habilité à solliciter l'intervention de la direction de l'entreprise pour faire avancer la résolution des questions majeures.

Le Visionnaire métier, quant à lui, est chargé de garantir que tous les domaines de l'entreprise concernés par la vision métier la comprennent, y adhèrent et s'y conforment. Pour mener à bien des projets ayant une forte incidence sur les métiers, il est crucial de gérer les attentes des parties prenantes issues des métiers de manière proactive et continue.

Mesure suggérée

En réalité, il n'existe pas de palliatif aux lacunes en matière de responsabilités et de vision métier. Si tous les efforts de négociation et de coaching visant à impliquer activement, ne serait-ce que le Visionnaire métier, échouent (autrement dit, si ces rôles critiques refusent purement et simplement de s'engager dans leur projet), la seule technique à appliquer ici ne peut être que la manière forte, à savoir refuser de commencer à travailler sur ce projet tant que le problème n'est pas réglé et se consacrer au contraire à un projet qui remporte l'adhésion des métiers et suscite le désir de réussir. Des considérations d'ordre commercial et politique sont susceptibles de déterminer s'il est réaliste de suspendre un projet au motif qu'il ne recueille pas suffisamment de soutien. Néanmoins, si l'organisation chargée d'élaborer la solution et l'organisation sponsor appartiennent à la même société, l'argument de l'« intérêt général de l'entreprise » peut avoir un certain poids.

Pour gérer les attentes des parties prenantes métiers, il convient d'élaborer, dans le cadre de l'Approche de management convenue pendant la phase Foundations, une stratégie de communication visant à souligner la confiance du Visionnaire métier dans le fait de pouvoir répondre au besoin et son désir de s'investir dans le projet. Cette stratégie doit ensuite être mise en œuvre à mesure que le projet progresse. Les parties prenantes peuvent également être invitées à assister à des démonstrations des éléments incrémentaux de la solution à la fin de chaque Timebox si cela contribue à gérer leurs attentes (voir l'affirmation 16).

Affirmation 3

« La vision métier qui imprime au projet sa direction est clairement formulée et comprise par tous les membres de l'équipe de projet »

L'ensemble des décisions courantes de projet prises à tous les niveaux doivent être conformes à la vision métier. Même si la décision paraît de moindre importance, voire insignifiante, elle mérite que l'on se pose la question suivante :

« Cette décision permet-elle de progresser dans le sens de la vision métier ? »

Cela permet souvent d'éviter un gaspillage de temps et d'efforts. Si la réponse est « Oui », le bien-fondé de la décision est avéré. Mais si la réponse est « Non » ou « Peut-être », il faut se poser une autre question : « Alors, pourquoi faire cela ici et maintenant ? ». Avant toute tâche susceptible de prendre plus de deux heures, il est toujours utile de consulter rapidement une personne appropriée du domaine technique ou métier pour bien comprendre le motif du besoin. Sans une affirmation claire et une compréhension commune de la vision métier, le processus de réflexion/questionnement est illusoire et le risque est grand de perdre du temps et des efforts à travailler sur des tâches à faible valeur ajoutée.

Mesure suggérée

Discuter avec le Visionnaire métier ou organiser une session avec lui afin qu'il partage sa vision avec l'équipe et d'autres parties prenantes et qu'il réponde aux éventuelles questions. Cela doit suffire à créer les conditions favorables à la réflexion et à la prise de décisions décrites plus haut. L'une des responsabilités explicites du Visionnaire métier consiste à « communiquer et promouvoir la vision métier auprès de toutes les parties intéressées et/ou concernées » et à garantir que le projet la respecte en « surveillant l'avancement du projet afin qu'il soit conforme à la vision métier ». Envisager de créer un simple poster à afficher au-dessus du tableau d'affichage pour faire en sorte que la vision soit visible aux yeux de tous.

Affirmation 4

« Tous les participants au projet comprennent et acceptent que la livraison dans les délais d'une solution acceptable constitue la mesure principale du succès du projet »

Deux considérations essentielles sont associées à cette affirmation.

La première est liée à l'élément pilote pour le métier et à l'importance d'une livraison du projet dans les délais. Dans la majorité des cas, les entreprises veulent d'emblée connaître le coût des projets et savoir combien de temps ils vont durer. Ce sont des préoccupations tout à fait légitimes puisque le coût et la date à laquelle l'entreprise pourra commencer à tirer profit du projet ont des répercussions directes sur le Business case du projet. Tout dépassement significatif du budget, et a fortiori du temps imparti, peut sérieusement nuire au Business case, voire à l'ensemble des métiers si une date butoir critique est dépassée.

La deuxième considération est liée à la maîtrise du projet. Même si la première considération n'entre pas en ligne de compte pour un projet particulier, le fait de se donner une date de fin réellement fixe pour le projet ou, au moins, un Incrément de projet, offre un point d'ancrage pour les pratiques combinées de classification MoSCoW et de Timeboxing, qui constituent le principal mécanisme de maîtrise de la livraison de la solution dans les délais. C'est en outre un moyen de maintenir la pratique du développement itératif axée sur le besoin métier en décourageant le désir de perfection par des itérations qui, peu à peu, diminuent la valeur ajoutée de la solution.

Mesure suggérée

Même si le client n'a pas fixé de délai impératif pour la livraison de la solution, il vaut tout de même mieux, en règle générale, planifier un projet et lui affecter des ressources en partant du principe que la date est fixe. Sans date de livraison à laquelle chacun adhère, le risque est grand de perdre de vue l'objectif du projet et de ne plus le maîtriser. En l'absence de date butoir spécifique, il est recommandé de se demander ce que serait l'impact d'une livraison de ce projet/ cet Incrément à la date x, et de réitérer l'exercice avec des dates différentes. Le choix d'une date spécifique peut avoir des conséquences notables qui ne semblent peut-être pas évidentes à première vue.

Affirmation 5

« Les exigences peuvent être priorisées et les parties prenantes sont convaincues que les engagements pris en termes de coût et de durée peuvent être tenus en faisant varier le périmètre à livrer »

Cette affirmation est intimement liée à l'affirmation 4, puisque c'est la capacité de faire varier le périmètre des caractéristiques livrées qui permet de garantir la livraison du projet DSDM dans les délais.

Les règles MoSCoW de classification des exigences doivent être suivies autant que faire se peut, mais il est bon de rappeler que même si les exigences de haut niveau (composant la Liste des exigences priorisées référencée pendant la phase Fondations du projet) semblent enfreindre ces règles, les détails de ces exigences peuvent offrir une certaine flexibilité.

Exemple :

L'exigence *Must Have* consistant à « gérer un agenda » est susceptible d'être fractionnée en sous-exigences (prendre des rendez-vous, les modifier, les annuler).

À ce niveau de détail, si la prise de rendez-vous et l'annulation constituent des exigences *Must Have*, la modification de rendez-vous peut être affectée à une priorité plus basse, étant donné qu'il existe une solution de contournement évidente (annuler le rendez-vous initial et en créer un nouveau).

Mesure suggérée

Si toutes les tentatives visant à trouver une marge de manœuvre suffisante dans le périmètre des exigences échouent, il faut envisager de recourir à une technique plus « traditionnelle » basée sur la durée et le coût. Concrètement, il s'agit de :

1. Créer une ou plusieurs « Timeboxes de secours » qui sont ajoutées à la fin du projet.

Le calendrier sur lequel l'équipe s'est engagée pour le projet comprend cette marge de manœuvre mais le Plan de livraison doit clairement indiquer une date de livraison cible qui ne tienne pas compte de cette latitude, donc située plus tôt dans le temps.

2. Gérer le projet selon l'approche DSDM normale lorsque le développement commence.

Toutefois, au lieu d'écartez du périmètre l'exigence la moins importante pour protéger la date de livraison *cible* en cas de nécessité, l'exigence est reportée à la première Timebox de secours disponible.

Si cette suggestion de personnalisation est utilisée, l'attention de tous doit être focalisée sur la date de fin et cette date de fin cible doit être considérée comme la date de livraison réelle. Sinon, la tendance à estimer que la date de fin « n'est pas vraiment importante puisqu'il est toujours possible de recourir à la Timebox de secours » risque de provoquer une consommation trop rapide et inconsidérée de la marge de manœuvre. Ici encore, se poser la question de l'impact (notamment sur les métiers) d'une date de livraison retardée peut contribuer à se concentrer sur la date cible.

Affirmation 6

« Tous les membres de l'équipe de projet acceptent que les exigences ne soient définies qu'à un haut niveau lors des premières phases du projet et que les détails émergent à mesure que le développement progresse »

Dans un projet, la définition trop précoce des détails engendre plus de problèmes qu'elle n'est supposée en résoudre. Toutes les approches Agiles exploitent le concept de l'émergence progressive des détails qui permet de faire évoluer la solution optimale. Discuter des détails liés à une exigence de haut niveau peut permettre à la fois de confirmer que cette exigence est bien comprise et d'estimer l'effort nécessaire pour la satisfaire. Cependant, cela engendre également une fausse impression de sécurité étant donné que la majorité des modifications sont apportées au niveau de détail des exigences du projet. En effet, si les détails sont définis trop en amont, ils risquent de devenir caducs au moment où commencent les travaux portant sur les détails, éventuellement à la suite d'un subtil glissement des besoins métiers, ou en raison d'une compréhension plus fine de ce qu'il est possible ou non de réaliser d'après les éléments réunis à ce stade, ou encore du fait que les hypothèses antérieures se révèlent erronées. C'est pourquoi DSDM recommande de reporter le plus tard possible l'investigation détaillée et les décisions portant sur les détails.

Mesure suggérée

Entamer très tôt des discussions à un niveau de détail approprié pour en tirer une compréhension partagée, mais sans enregistrer ces détails. Reprendre ces analyses lorsque le projet est plus avancé. Les discussions ultérieures seront probablement plus brèves étant donné que les personnes ont encore en mémoire ce qui a été examiné précédemment. Mais elles offrent l'occasion de modifier ces détails sans contrainte par rapport aux hypothèses formulées auparavant, ni perte de temps à devoir modifier formellement ce qui avait été défini et convenu formellement, et vainement, auparavant.

Affirmation 7

« Tous les membres de l'équipe de projet acceptent que les modifications des exigences soient inévitables et que seule l'acceptation du changement permette de livrer la solution adéquate »

La philosophie DSDM, selon laquelle « une plus grande valeur ajoutée apparaît lorsque les projets suivent des objectifs précis, sont jalonnés de livraisons fréquentes et impliquent la collaboration de personnes motivées et autonomes », souligne la validité et l'importance de cette affirmation. Il est important de s'assurer que le besoin fondamental et la vision métier ayant justifié l'investissement dans le projet demeurent sa focalisation. Mais au-delà de cela, l'équipe de projet doit

accepter toute modification destinée à apporter aux métiers de la valeur ajoutée, tout en respectant les contraintes immuables de durée et de coût. Ce qu'il était prévu de réaliser au départ est dépourvu d'intérêt par rapport à ce qu'il faut réaliser à présent pour construire une solution efficace.

Mesure suggérée

Si des accords commerciaux stipulent qu'il convient d'appliquer au projet un modèle de contrat forfaitaire du type « prix fixe/ spécifications fixes » au lieu d'une approche plus collaborative, il est important d'admettre qu'au niveau des travaux à réaliser, le projet ne pourra pas être qualifié de projet DSDM. Dans un tel contexte, la seule option consiste à segmenter le projet en éléments succincts à livrer et s'assurer que le fournisseur se concentre uniquement sur les spécifications de chaque élément et n'est rémunéré que pour livrer ces spécifications. Pour chaque élément, les détails des spécifications doivent être abordés le plus tard possible et reposer sur ce qui a déjà été livré ainsi que sur les toutes dernières réflexions sur les besoins. Les éléments ultérieurs du projet doivent refléter les caractéristiques les moins vitales du produit élaboré par le fournisseur. En outre, les accords conclus avec le fournisseur doivent permettre d'apporter les modifications nécessaires au produit construit « selon les spécifications » en échange de travaux futurs. Cela permet d'imposer une approche incrémentale tolérante aux modifications afin d'atténuer le risque de perdre la maîtrise de la durée et/ou des coûts.

Affirmation 8

« Le Sponsor et le Visionnaire métier comprennent que l'engagement actif des métiers est essentiel et sont disposés et habilités à affecter au projet des ressources métiers appropriées »

Dans un projet DSDM, les spécifications ne sont pas détaillées d'emblée (contrairement à l'approche projet traditionnelle qui veut que des spécifications détaillées soient élaborées grâce à la contribution de nombreux représentants des métiers). Or, sans orientation continue de la part des rôles métiers pour expliquer le besoin métier courant, les personnes chargées de développer la solution ne peuvent que deviner les détails du besoin, ce qui entraîne un risque élevé de livrer une solution ne répondant pas au besoin métier. Dans DSDM, l'engagement actif des métiers signifie que les rôles métiers (Ambassadeurs métiers et Conseillers métiers) doivent être impliqués tout au long du projet, souvent au quotidien, suffisamment pour :

1. Fournir des conseils détaillés sur la signification des exigences ;
2. Comprendre les plans de l'équipe relatifs à la Solution en évolution ;
3. Fournir, sur chaque étape convergeant vers une solution qui satisfait les exigences, un retour d'expérience consistant à reconnaître ce qui fonctionne et à expliquer les points à améliorer.

L'implication des Ambassadeurs et Conseillers métiers au moment d'entrer dans le détail des exigences n'est pas négociable, mais il est possible de débattre de l'étendue de cet engagement. La fréquence et la forme qu'il peut prendre sont d'ailleurs l'objet de l'affirmation suivante (affirmation 9).

Mesure suggérée

La première chose à faire est de tenter de sécuriser la disponibilité nécessaire de l'Ambassadeur et du Conseiller métier. Il est utile de convenir en amont du temps et du niveau d'engagement attendus, du moins en ce qui concerne l'Ambassadeur métier. Cela permet d'informer les métiers sur l'engagement attendu de leur part et de tester la solidité de cet engagement.

Exemple :

Pendant la phase Développement évolutif, l'Ambassadeur métier doit :

- *Participer aux réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups ») de 15 minutes, si possible chaque jour ;*
- *Être disponible par téléphone à 9h30 tous les matins pour répondre aux questions (20 minutes max.) ;*
- *Être disponible 2 ou 3 jours toutes les 2 semaines pour participer (en personne ou par webinaire) aux événements de Timebox (lancement, clôture, évaluations).*

Rappelons que les projets sont coûteux et que c'est habituellement le temps passé par les personnes chargées de construire la solution qui représente le coût le plus élevé. Les ressources métiers étant essentielles pour le succès du projet, elles doivent être prévues au budget de la même façon que les autres membres de l'équipe de développement de la solution. De plus, le Sponsor doit éventuellement consentir à rémunérer une personne qui assumera certaines responsabilités courantes de l'Ambassadeur métier de sorte que ce dernier puisse consacrer du temps à ce projet. En

règle générale, la personne la plus apte à endosser le rôle d'Ambassadeur métier (le principal décideur du projet sur les problématiques métier courantes) est un expert chevronné dans le domaine métier concerné. La négociation de son engagement en termes de temps exige donc une planification minutieuse et une certaine préparation. La solution consiste souvent à déléguer ses principales responsabilités à des collègues du même domaine et à confier ses tâches les plus simples à un collaborateur moins expérimenté. Certaines entreprises choisissent de déléguer les tâches simples mais chronophages à un agent temporaire, recruté uniquement pour la durée du projet et inclus dans le budget du projet.

S'il n'est absolument pas envisageable que des ressources métiers collaborent en continu avec le reste de l'équipe de développement de la solution, l'approche décrite dans le livre blanc sur la personnalisation des projets DSDM à spécifications fixes (« Specification-led DSDM projects »), disponible sur le site www.agilebusiness.org, peut s'avérer utile.

Affirmation 9

« Au sein de l'équipe de développement de la solution, les membres représentant les métiers et ceux chargés du développement sont en mesure de travailler en étroite collaboration tout au long du projet »

L'affirmation 8 porte sur les rôles métiers qui sont alloués au projet et disponibles au gré des besoins pour orienter le développement détaillé de la solution. La présente affirmation aborde la question de la collaboration de ces rôles avec le reste de l'équipe de développement de la solution.

En ce qui concerne l'engagement des métiers dans le processus de développement itératif, l'idéal serait que les rôles métiers soient prêts, disposés et aptes à discuter en face-à-face avec les rôles techniques de développement de la solution dès qu'ils ont besoin de solliciter leurs conseils. Cet accès instantané optimiserait l'efficacité et l'efficience de la pratique du développement itératif puisqu'elle minimisera le risque de faire évoluer la solution dans une mauvaise direction et de devoir réaliser des travaux correctifs ensuite. Néanmoins, cette facilité d'accès est rarement praticable et ne permet pas forcément d'utiliser au mieux les ressources métiers, car elle suppose qu'elles partagent le même lieu que le reste de l'équipe dans l'attente d'être sollicitées pour les activités de développement ou de tests. De plus, l'Ambassadeur métier, loin de ses collègues des métiers, risque de perdre de vue les événements quotidiens survenant dans son domaine. Si certains projets exceptionnels exigent l'engagement d'un Ambassadeur métier à plein temps, la majorité des projets requièrent au maximum 50 % de son temps, souvent beaucoup moins. Le temps que l'Ambassadeur métier consacre au projet doit donc être convenu au cas par cas.

Il est tout de même essentiel qu'il soit accessible tout au long de la journée, en face-à-face (ou par téléphone ou vidéo-conférence) lors de la réunion quotidienne debout et immédiatement après, puis joignable par téléphone le reste de la journée. Certains jours par mois peuvent nécessiter une activité collaborative plus intense, par exemple pour discuter des détails des exigences lors d'ateliers menés au début d'une Timebox ou lorsqu'il s'agit d'effectuer les tests d'acceptation des métiers de bout en bout (avec une résolution itérative des problèmes) vers la fin d'une Timebox.

Plus généralement, le travail collaboratif suppose que tous les rôles soient en mesure de travailler ensemble sur la Solution en évolution. Il faut s'assurer que l'environnement de travail favorise cette collaboration, idéalement en regroupant les membres de l'équipe au même endroit ou, sinon, en fournissant la technologie permettant de simuler cette unité de lieu.

Mesure suggérée

Si l'accès aux ressources des métiers représente un défi en termes de temps, l'Ambassadeur métier n'étant disponible qu'un nombre d'heures limité par semaine, par exemple, il est parfois possible de formaliser la structure de la Timebox afin de planifier l'engagement le plus intense des métiers pendant les étapes d'investigation et, éventuellement, de consolidation. Un bref entretien peut également être prévu chaque jour, idéalement autour du Daily stand-up, lorsque les Développeurs et les Testeurs de solution interagissent avec l'Ambassadeur métier.

Si l'accès aux ressources métiers est complexe en raison de la géographie, ces ressources étant situées dans un autre endroit (bâtiment, ville, pays, voire continent), par exemple, alors le recours à la technologie s'impose pour faciliter la collaboration. Les applications de vidéo- et téléconférence sont un bon point de départ mais il existe d'autres outils favorisant le travail collaboratif, tels que les outils de modélisation collaborative ou un tableau d'affichage virtuel que tous peuvent consulter et mettre à jour.

Dans des circonstances extrêmes, mais assez fréquentes, par exemple lorsque les membres de l'équipe travaillent dans différents fuseaux horaires avec un décalage de plus de quatre heures, il peut être nécessaire de personnaliser les rôles et responsabilités de façon à pouvoir communiquer aisément. Une étude de cas sur les projets DSDM de développement délocalisé (livre blanc de personnalisation « DSDM projects with off-shore development », non traduit) est disponible sur le site www.agilebusiness.org.

Affirmation 10

« L'autonomie de tous les membres de l'équipe de développement de la solution est appropriée et suffisante pour qu'ils puissent prendre les décisions courantes visant à faire évoluer la solution au rythme de Timeboxes brèves et ciblées »

Un cadre de travail basé sur la délégation sous-tend la façon de travailler de DSDM. Il est essentiel que les membres de l'équipe de développement de la solution disposent des connaissances et de l'expérience nécessaires pour prendre au quotidien des décisions sur la manière dont la solution doit évoluer, et qu'ils soient habilités à le faire. Si les membres de l'équipe doivent se référer aux « autorités supérieures » habilitées à prendre ou à approuver ce type de décisions, l'efficacité de la pratique du développement itératif décroît, de même que celle du Timeboxing, et la promesse de livrer dans les délais est mise en péril.

Mesure suggérée

Il n'existe pas de solution de contournement en cas de désaccord sur cette affirmation. Il convient donc de trouver le moyen d'établir un cadre de travail basé sur la délégation, même si cela doit prendre du temps. Dans un premier temps, les « autorités supérieures » doivent s'engager plus activement dans le projet avec l'intention de déléguer progressivement le pouvoir de décision à l'équipe à mesure qu'elle gagne en compétences et en assurance pour assumer cette responsabilité.

Affirmation 11

« Les rôles et responsabilités DSDM sont alloués de façon appropriée et tous les détenteurs d'un rôle comprennent et acceptent les responsabilités associées à ce rôle »

DSDM a défini les rôles et responsabilités de façon très précise. Une personne peut endosser plusieurs rôles tout comme un rôle peut être partagé par plusieurs personnes. Le fait d'employer les noms et descriptions des rôles DSDM, notamment des rôles métiers, permet d'affermir la responsabilité principale de ces rôles. Avant d'affecter les personnes aux rôles, il est important de passer en revue les responsabilités associées à chaque rôle ainsi que les compétences requises, afin de désigner la personne la plus à même de le remplir.

Mesure suggérée

Une formation théorique sur DSDM est recommandée pour tous les rôles. Les personnes travaillant activement sur le projet au quotidien, typiquement le Chef de projet et tous les membres de l'équipe de développement de la solution, doivent suivre le cours de niveau DSDM Practitioner, destiné aux utilisateurs. Les rôles engagés moins activement doivent acquérir les bases de DSDM en suivant le cours DSDM Foundation. Ces deux formations expliquent à chacun les responsabilités de leur rôle dans le contexte des autres rôles et de l'approche DSDM du projet. Il est également important de s'assurer que la personne assumant le rôle comprenne et accepte ce qui est attendu d'elle, en fonction de chaque projet.

Dans certains cas, il peut être judicieux de transférer une ou plusieurs responsabilités d'un rôle vers un autre pour tenir compte des capacités individuelles des uns et des autres.

Exemple :

Si la personne la plus appropriée pour endosser la plupart des responsabilités du Visionnaire métier a moins d'expérience dans l'organisation que ce qui est normalement attendu, il peut être raisonnable de transférer au Sponsor des responsabilités telles que « la responsabilité des répercussions de toute modification métier sur l'organisation et les processus métier » et celle de « s'assurer que les ressources métiers sont disponibles pour le projet selon les besoins ».

Dans certains contextes, il peut être pertinent qu'une personne détienne plusieurs rôles. Dans un projet de moindre envergure, par exemple, la même personne peut assumer les rôles de Visionnaire métier et d'Ambassadeur métier. Parfois, la personne endossant le rôle de Coordinateur technique participe activement au développement de la solution, auquel cas elle peut également être Développeur de solution.

Un Coach DSDM (une personne bénéficiant d'une longue expérience pratique de DSDM dans divers contextes) peut contribuer à désigner les personnes les plus appropriées aux rôles, aider chacun à comprendre son rôle pour le remplir correctement et, le cas échéant, personnaliser les rôles.

Affirmation 12

« Les membres de l'équipe de développement de la solution disposent, collectivement, des connaissances et des compétences appropriées (techniques et comportementales) pour travailler en étroite collaboration et faire évoluer une solution métier optimale »

L'approche DSDM est optimale lorsque tous les membres de l'équipe sont expérimentés, qu'ils possèdent suffisamment d'autonomie pour façonner la solution et qu'ils disposent des compétences nécessaires pour communiquer et négocier efficacement avec leurs collègues. Dans l'idéal, les rôles solution sont techniquement polyvalents et disposés à travailler dans toutes les disciplines de développement de la solution (analyse, conception, construction et tests). Une équipe collaborative performante se distingue par l'aptitude et le désir de ses membres à se montrer solidaires les uns des autres.

Mesure suggérée

Concernant les compétences techniques, il n'existe pas de solution de contournement au niveau du projet, sauf à « faire le mieux possible avec ce que l'on a ». Mais dans certaines circonstances, il peut s'avérer utile de solliciter l'expertise d'un sous-traitant auquel sont transférées des responsabilités supplémentaires de compétences et de réalisation des travaux. Si les travaux peuvent être menés à bien par une seule personne, il faut garantir qu'ils sont suffisamment segmentés pour qu'un élément incrémental de la solution tangible puisse être livré à l'issue de chaque Timebox. Par exemple, il faut éviter d'intégrer dans une Timebox de 10 jours une tâche de 10 jours-hommes.

Au niveau de l'organisation, si DSDM (ou toute autre approche Agile) est adopté comme mode de travail par défaut sur les projets, il convient d'investir dans les personnes ; les formations et le temps consacrés au développement personnel encouragent les collaborateurs travaillant sur les projets à enrichir peu à peu leur éventail de compétences. Si des lacunes sont observées en matière de relations humaines, la valeur de la formation et du coaching dans ce domaine représente en outre un excellent investissement dans les personnes puisque, en plus d'être essentielles au sein d'une équipe de projet Agile, ces compétences sont bénéfiques dans bien d'autres situations.

Affirmation 13

« Les membres de l'équipe de développement de la solution sont affectés au projet à un niveau approprié et cohérent permettant de pleinement mettre en œuvre la pratique DSDM de Timeboxing »

Par défaut, DSDM part du principe que les Développeurs et Testeurs de solution sont affectés à un projet à plein temps, au moins pour la durée d'un Increment de projet. Si les personnes ne travaillent pas à plein temps sur un projet, il est attendu que les travaux liés au projet représentent toujours leur première priorité. En effet, lorsque l'équipe de développement de la solution est constituée de personnes à temps partiel qui se consacrent en priorité à d'autres tâches, il est extrêmement difficile d'utiliser efficacement la pratique du Timeboxing.

Mesure suggérée

Si les ressources ne sont disponibles qu'à temps partiel, il faut tout d'abord tenter de sécuriser des accords formels sur le nombre d'heures qu'elles peuvent consacrer au projet par jour, par semaine ou par Timebox. L'idéal est de convenir d'heures spécifiques, par exemple de 9h à 12h30 du lundi au jeudi. Au cas où plusieurs membres de l'équipe travaillent à temps partiel, il faut tenter de synchroniser les accords en vue de faciliter le travail collaboratif.

Les objectifs doivent être convenus et les travaux des Timeboxes planifiés afin de prendre en compte la disponibilité des ressources : il faut veiller à ne pas s'engager excessivement, surtout dans les situations où la disponibilité n'est pas prévisible. Si la disponibilité des ressources est très incertaine, il ne faut pas s'engager sur une date de livraison mais plutôt accepter une date théorique à respecter dans la mesure du possible. Si le Sponsor y est opposé, c'est à lui qu'il appartient alors de négocier un profil de ressources plus approprié, éventuellement en recourant à la sous-traitance.

Les travaux doivent être définis au niveau de granularité le plus fin : plus une tâche est petite, plus elle a de chances d'être achevée dans les limites de la Timebox. Il convient de ne pas céder à la tentation d'allonger la durée des Timeboxes, au risque de diluer la focalisation sur la livraison, déjà fragile dans ce contexte.

Affirmation 14

« Les outils et pratiques de travail collaboratif utilisés au sein de l'équipe de développement de la solution sont suffisants pour permettre de développer la solution de manière itérative en toute efficacité »

La collaboration et l'autonomie sous-tendent les pratiques DSDM de développement itératif et de Timeboxing.

Mesure suggérée

Si nécessaire, la communication en face-à-face doit être encouragée à tous les niveaux. Les pratiques connexes que constituent les ateliers animés et la modélisation jouent un rôle significatif à cet égard.

Lorsque les équipes ne sont pas situées dans le même lieu, la mesure suggérée pour l'affirmation 9 peut être reprise ici, à savoir recourir à la technologie pour faciliter la collaboration et envisager des rôles supplémentaires visant à favoriser la communication.

Affirmation 15

« Toutes les activités d'évaluation et de tests sont entièrement intégrées dans la pratique du développement itératif »

La justification de cette affirmation est expliquée en détails aux chapitres 9 (Planification et contrôle) et 12 (Développement itératif). Le conseil essentiel à retenir ici est de réfléchir le plus tôt possible, dans le cycle du projet, aux moyens de tester la solution. Il s'agit ensuite de définir et d'exécuter une stratégie de tests qui vise, autant que possible, à livrer des éléments incrémentaux de la solution entièrement testés à la fin de chaque Timebox.

Mesure suggérée

S'il est impossible de réaliser des tests entièrement intégrés (du fait qu'il peut être problématique d'intégrer les éléments de plusieurs équipes de développement de la solution, ou lorsque les tests sont effectués par une équipe délocalisée distincte), il peut s'avérer judicieux de mettre sur pied une équipe parallèle constituée, si possible, de ressources dédiées aux tests et à la résolution des défauts éventuellement identifiés au cours de ces tests. Dans ce cas, les Timeboxes du flux de test doivent être décalées par rapport à celles du flux de développement, de sorte que les Timeboxes de développement venant d'être terminées procurent les éléments à la Timebox de test sur le point d'être lancée. Les équipes initiales de développement doivent tout de même effectuer autant de tests que possible, et le Coordinateur technique doit prendre une part active à la conception de la solution et des tests de sorte à garantir la compatibilité des activités entre les équipes. Cela devrait limiter le risque de devoir reprendre les travaux déjà réalisés pour corriger les défauts identifiés par l'équipe d'intégration/de tests.

Affirmation 16

« L'avancement du projet est principalement mesuré par la livraison incrémentale et démontrable d'une valeur ajoutée pour l'entreprise »

Le principal résultat de chaque Timebox doit être un élément démontrable de la Solution en évolution. Il convient d'unir tous les efforts pour en garantir la livraison. En cas de succès, la mesure de l'avancement est à la fois simple et totalement transparente puisque toutes les parties prenantes concernées peuvent constater le résultat tangible des travaux effectués dans la Timebox.

La démonstration qu'un l'élément incrémental de la solution est satisfaisant à la fin d'une Timebox est un excellent moyen de tenir toutes les parties prenantes informées des progrès et leur donne une réelle occasion de comprendre en détail l'incidence sur leur travail de la solution une fois déployée.

Mesure suggérée

Dans la plupart des cas, l'incapacité à démontrer qu'un élément incrémental de la solution est satisfaisant provient d'une mauvaise stratégie de développement itératif ou de l'application incorrecte de la pratique du Timeboxing.

Dans les rares situations où il n'est absolument pas possible de livrer un élément incrémental de la solution démontrable, il convient de recenser ce qui peut être démontré. Il est vital que toutes les parties prenantes soient convaincues que le projet est sur la voie du succès et qu'il est en mesure de fournir une solution à valeur ajoutée dans les délais et le budget impartis. C'est pourquoi il faut envisager tout ce qu'il est raisonnablement possible de faire pour atteindre cet objectif.

Exemple :

Une Timebox prévue en début de projet devait prouver qu'il était possible de communiquer avec un nouveau client distant de plusieurs centaines de kilomètres, en attendant de pouvoir transférer des transactions financières dans une Timebox ultérieure. La Timebox en amont a juste transmis un simple message de salutation, imprimé ensuite sur le site distant à titre de preuve de l'existence du canal de communication.

Il convient d'envisager, à la fin de chaque Timebox, des démonstrations ouvertes à toute personne intéressée par l'avancement du projet ; elles peuvent, le cas échéant, contribuer à maintenir l'implication des parties prenantes.

Affirmation 17

« Il n'existe aucune norme obligatoire ni aucune autre contrainte empêchant l'application de la philosophie et des pratiques DSDM sur ce projet »

Il peut s'agir de standards internes à respecter, de normes externes (réglementaires) ou d'accords commerciaux.

Standards internes : Ils sont souvent source de problèmes lors de l'adoption initiale des pratiques DSDM ou Agiles dans une organisation, lorsque la norme consiste à suivre un processus linéaire accompagné de documents spécifiques.

Normes externes (réglementaires) : Bien qu'il ne doive pas y avoir de conflit entre une norme réglementaire externe et DSDM, les projets DSDM sont généralement soumis à des contraintes en termes de gouvernance et de respect de la conformité.

Accords commerciaux : Bon nombre d'organisations préconisent le modèle de contrat forfaitaire du type « prix fixe/spécifications fixes » comme étant la meilleure base d'un accord commercial, étant donné qu'il semble transférer les risques associés au projet à l'organisation du fournisseur. Pour bien des projets, ce transfert de risque est illusoire puisque tous les risques et problèmes associés à l'approche traditionnelle « en cascade » (que vient pallier l'approche DSDM) sont en réalité exagérés par ce cadre commercial. Même s'il est théoriquement possible d'intenter une action en indemnisation si un projet se passe mal, de tels recours en justice sont extrêmement inhabituels car il est rare que l'échec puisse être imputé exclusivement à l'une ou l'autre partie de l'accord. En définitive, c'est donc l'entreprise qui est perdante, en temps et en efficacité, n'ayant toujours pas de solution métier viable en réponse à sa problématique.

Mesure suggérée

Conformité aux normes : Impliquer activement le groupe Qualité qui est responsable de ces normes et qui réalise les audits afin de comprendre son raisonnement sous-jacent puis entamer des discussions sur la manière dont DSDM, avec une approche différente, peut répondre aux questions de conformité. Il est important de percevoir les domaines négociables et ceux qui n'admettent aucun compromis.

Accords commerciaux : Commencer par examiner les principes, les pratiques, les rôles et les responsabilités DSDM. Si certains d'entre eux sont sérieusement mis à mal par les accords commerciaux en vigueur, l'approche DSDM n'est peut-être pas la meilleure option pour le projet. Même si le modèle de contrat forfaitaire du type « prix fixe/spécifications fixes » comporte des défauts, il est bien établi, tandis que tenter de travailler selon l'approche DSDM malgré ces restrictions imposées risque de mettre le projet en plus grand danger encore. Pour de nombreuses organisations, l'équipe des achats est formée pour traiter les contrats de type traditionnel, et n'a tout simplement pas l'état d'esprit approprié ni la volonté de prendre le risque que présente une relation contractuelle différente, même si celle-ci offre des avantages directs à l'organisation.

Lors de la première impression de ce manuel en 2014, des travaux furent initiés pour déterminer un cadre efficace de contrat Agile pour le Royaume-Uni ; il s'agit d'une tâche en constante évolution. Des travaux sont également réalisés au Danemark pour créer un cadre contractuel entièrement basé sur une approche DSDM. Consulter le site www.agilebusiness.org pour accéder à des ressources et à des liens vers d'autres sources de modèles contractuels correspondant à différents types de projet.

24.3 Résumé

DSDM est un cadre flexible permettant de construire et de livrer des solutions métiers. Les conseils ci-dessus décrivent divers moyens de personnaliser DSDM pour surmonter les problèmes qui surviennent lorsque le projet, ou l'environnement qui l'entoure, n'offre pas les conditions idéales pour le mode de travail Agile (autonomie, travail collaboratif, développement itératif et par incrément). Dans la majorité des cas où des problèmes sont identifiés, c'est un changement d'état d'esprit des personnes impliquées qui s'impose, plutôt qu'une personnalisation de l'approche projet. La véritable valeur que peut apporter l'utilisation de DSDM restera lettre morte si de trop nombreux compromis sont consentis. Ils sapent alors tous les efforts visant à obtenir l'adhésion des parties prenantes à l'approche DSDM, avec tout ce qu'elle implique en termes de méthodes de travail, avant même de commencer à adapter cette approche.



Personnalisation – Conseils destinés au Chef de projet Agile

- Le Chef de projet doit toujours s'assurer que le Questionnaire d'approche projet (PAQ) est rempli de manière collaborative avec, à tout le moins, la participation du Visionnaire métier et du Coordinateur technique à ses côtés
- Pendant la session de réponses au PAQ, il doit encourager chacun à être réaliste et à éviter tout excès d'optimisme ou de pessimisme. Il doit s'assurer que le PAQ est initialement rempli vers la fin de la phase Faisabilité (si cette phase est prévue dans le cycle de vie du projet), puis assurer le suivi des mesures de réduction des risques. Il doit également réévaluer le PAQ avec les mêmes personnes vers la fin de la phase Fondations pour déterminer comment (et si) la situation a évolué
- Le Chef de projet doit rester attentif au PAQ tout au long du projet. Si l'une des affirmations semble ne plus être en phase avec la réalité, il doit immédiatement prendre des mesures correctives. Il est toujours possible de personnaliser la méthode après la phase Fondations, mais cela expose le projet à des risques considérables
- Il convient d'utiliser le PAQ pour piloter la personnalisation appropriée de l'approche DSDM, qui doit être documentée dans l'Approche de management
 - Il revient au Chef de projet de garantir que les risques liés à l'utilisation efficace de DSDM sont évalués dès les premières phases du projet, que des mesures d'atténuation des risques sont planifiées et que toute personnalisation nécessaire de l'approche est mise en œuvre
 - C'est le Chef de projet qui, en dernier ressort, est chargé de veiller à ce que le PAQ soit rempli, mais il s'agit toujours d'une activité collaborative impliquant d'autres rôles de niveau projet
 - Le Chef de projet doit examiner comment DSDM pourra être intégré aux méthodes existantes utilisées dans l'organisation. Pour plus d'informations sur l'intégration de DSDM avec PRINCE2 et de DSDM (AgilePM) avec Scrum, consulter le site www.agilebusiness.org
 - Si une formation DSDM est à prévoir pour l'équipe, il est conseillé de l'organiser en tant qu'événement d'équipe. Cela permet de nouer des relations et de mettre en lumière certaines questions spécifiques du projet liées à DSDM
 - Bien que le PAQ soit formellement étudié lors des phases Faisabilité et Fondations, le Chef de projet doit continuer à évaluer l'adéquation des facteurs clés de succès tout au long du projet. Les comportements changent étant donné que l'enthousiasme suscité au début du projet par l'idée de « faire ce qu'il faut, quand il le faut » peut s'émousser avec le temps. Habituellement, un rappel des bonnes pratiques (facteurs clés de succès) suffit à remettre l'équipe sur les rails

Anhang A

Glossaire

Terme en Anglais	Terme adopté pour la traduction française	Explications
80/20 rule	Règle des 80/20	Règle empirique indiquant que 80 % des conséquences proviennent de 20 % des causes. Aussi connu sous le nom de principe de Pareto, il préconise le pragmatisme dans un projet DSDM. L'avantage du principe de Pareto est qu'il nous rappelle de nous concentrer sur les 20 % qui comptent le plus.
Agile	Agile	Style de travail où les exigences et les solutions évoluent grâce à la collaboration entre équipes auto-organisées et inter-fonctionnelles. L'Agile favorise la planification évolutive, le développement et la livraison évolutifs, une approche itérative par « Timebox » et encourage une approche rapide et souple pour les réponses aux changements.
Agile Manifesto	Manifeste Agile	Manifeste qui définit l'approche et le style qui sont fondamentaux pour toutes les approches Agiles. Il fut créé en 2001, lors d'un sommet auquel participèrent des représentants de toutes les méthodologies Agiles.
Benefits Assessment	Évaluation des bénéfices	Produit DSDM. Il décrit comment les bénéfices se sont effectivement accumulés suite à une période d'utilisation en exploitation.
Business Case	Business case	Produit DSDM dont la première version est élaborée à la fin de la phase Fondations. Il fournit une vision et une justification pour le projet suivant la perspective de l'entreprise. Note : Si besoin, le terme « cas d'affaire » choisi par PRINCE2 dans son édition française peut être utilisé.
Bottom Up	Ascendante	Technique d'estimation. Selon cette approche, chaque composant est estimé individuellement, puis les estimations sont additionnées pour trouver l'effort total.
Burn-Down Chart	Graphique d'avancement décroissant	Diagramme ou graphique affiché publiquement comptant le nombre de fonctionnalités/exigences restantes [travail restant] ou le temps nécessaire pour compléter le travail [temps restant] de l'Incrément actuel ou d'une Timebox. Lorsque le graphique d'avancement décroissant affiche le temps restant, les membres de l'équipe réévaluent toujours le temps nécessaire pour terminer, plutôt que de simplement soustraire le temps passé à l'estimation initiale. Le temps restant est plus couramment utilisé au niveau d'une Timebox. Le travail restant est plus couramment utilisé au niveau d'un Incrément. Un graphique d'avancement décroissant est utile pour prédire quand tout le travail sera terminé, en fonction du taux de progression actuel (la « vitesse »). Il souligne également si le plan actuel semble réalisable ou s'il peut être nécessaire de devoir supprimer des fonctionnalités. (Cette information peut également être présentée sous la forme d'un graphique d'avancement croissant, montrant le travail ou le temps réalisé).
Burn-Up Chart	Graphique d'avancement croissant	Graphique affiché publiquement montrant les caractéristiques/exigences qui ont été réalisées et la valeur gagnée à ce jour.
Big Visible Chart	Poster graphique d'avancement	Voir « Team Board ».

Terme en Anglais	Terme adopté pour la traduction française	Explications
Cycle	Cycle	DSDM définit le développement itératif comme un cycle informel de « Réflexion, Action, Conversation ».
Delivery Plan	Plan de livraison	Produit DSDM. Il fournit un calendrier d'Incréments à haut niveau pour le projet et, pour le premier Incrément imminent, au minimum l'ensemble des Timeboxes qui constituent cet Incrément.
Development Approach Definition (DAD)	Approche de développement	Produit DSDM dont la première version est élaborée à la fin de la phase Foundations. Il fournit une définition des outils, techniques, usages, pratiques et normes qui seront appliqués au Développement évolutif de la solution.
Deployed Solution	Solution déployée	Version de la Solution en évolution qui est déployée pour l'exploitation à la fin de chaque Incrément de projet.
Deployment	Déploiement	Phase du cycle de vie DSDM qui se concentre sur la livraison de la solution (ou d'une partie de celle-ci) vers l'exploitation.
Development Timebox	Timebox de développement	Période fixe, lors du Développement évolutif, où ont lieu le développement et les tests de la Solution en évolution. Généralement, 2 à 4 semaines. Voir « Timebox ».
« Done »	« Terminé »	Terme utilisé dans l'approche Agile SCRUM : un élément est « Done » (terminé) quand il répond à tous les critères qui lui ont été définis (définition du « réalisé »). « Terminé »/« Done » est binaire : un élément est soit « terminé », soit « non terminé ».
Evolutionary Development	Développement évolutif	Phase du cycle de vie DSDM utilisée de façon itérative et incrémentale pour travailler sur les exigences détaillées et les transformer en solution viable.
Evolving Solution	Solution en évolution	Produit DSDM. Il est constitué de tous les composants appropriés de la solution ultime et également de tous les éléments intermédiaires nécessaires pour travailler sur le détail des exigences de la solution en construction. À tout moment, ces composants peuvent être terminés, constituer une version intermédiaire et partielle de la solution ou encore une partie de la solution en cours de développement. Ces composants comprennent tous les éléments à valeur ajoutée : modèles, prototypes, éléments de support et d'exploitation ainsi que les éléments nécessaires aux tests et à la validation.
Feasibility	Faisabilité	Phase du cycle de vie DSDM qui donne une première opportunité de décider si le projet est viable ou non d'un point de vue technique et/ou commercial.
Feasibility Assessment	Evaluation de faisabilité	Produit DSDM. Il fournit un arrêté à un moment précis de la Solution en évolution du point de vue métier et des produits de management tels qu'ils existent à la fin de la phase Faisabilité. Ce produit peut prendre la forme d'un jeu de produits de management ou d'un résumé couvrant les aspects clés de chacun d'entre eux.
Fit for Purpose	Satisfaction aux exigences	Élément de solution suffisamment bien réalisé pour répondre aux exigences demandées par le client.
Foundations	Fondations	Phase du cycle de vie DSDM visant à établir des fondations solides et durables pour un projet suivant trois perspectives : client ou des métiers/solution (technique)/management et leadership.

Terme en Anglais	Terme adopté pour la traduction française	Explications
Foundation Summary	Résumé de Fondations	Produit DSDM. Il fournit un arrêté à un moment précis de la Solution en évolution du point de vue des métiers et des produits de management tels qu'ils existent à la fin de la phase Fondations. Ce produit peut prendre la forme d'un jeu de produits de management ou d'un résumé couvrant les aspects clés de chacun d'entre eux.
Function / Feature	Fonction / Caractéristique	Voir « Requirement ».
Increment	Incrément	Élément de solution en évolution comprenant une ou plusieurs fonctionnalités qui, en tant que groupe, ont une signification/valeur pour les métiers. Un ou plusieurs Incréments peuvent amener à une version.
Increment Timebox	Timebox Incrément	Technique de « Timeboxing » qui peut être appliquée au niveau d'un Incrément. La durée d'une Timebox Incrément devient alors la somme des durées données pour les Timeboxes de cet Incrément. Voir « Timebox ».
Information Radiator	Radiateur d'informations	Voir « Team Board » : outil d'affichage utilisé en Agile pour « prendre la température » d'un avancement de tâches.
Instrumental Success Factor	Facteur clé de succès	Comportement clé ou style de travail qui est considéré comme essentiel à la réussite d'un projet DSDM. Lorsqu'un facteur clé de succès ne peut pas être présent, l'approche DSDM considère que c'est un risque important pour le projet.
Iteration	Itération	<ol style="list-style-type: none"> I. Terme général pour décrire un travail réalisé de manière cyclique avec une ou plusieurs tentatives faites pour obtenir un résultat plus précis ou bénéfique. 2. Cycle de développement et de tests qui a lieu (une ou plusieurs fois) à l'intérieur d'une Timebox de développement et qui finit par une évaluation. 3. L'itération XP (eXtreme Programming) équivaut à une Timebox DSDM.
KanBan Board	Tableau KanBan	Voir « Team Board »
MoSCoW	MoSCoW	<p>Technique de classification DSDM, principalement utilisée pour classer les exigences d'une solution.</p> <p>Elle est toutefois également utile dans d'autres domaines (tels que les tests, par exemple).</p> <p>« M » pour « MUST » signifie « doit avoir »</p> <p>« S » pour « SHOULD » signifie « devrait avoir »</p> <p>« C » pour « COULD » signifie « pourrait avoir » et</p> <p>« W » pour « WON'T (this time) » signifie « n'aura pas (cette fois) ».</p>
Management Approach Definition	Approche de management	<p>Produit DSDM dont la première version est élaborée à la fin de la phase Fondations.</p> <p>Reflète l'approche de management du projet dans son ensemble et considère comment le projet sera organisé et planifié, comment les parties prenantes seront engagées dans le projet, comment la progression sera démontrée et si nécessaire rapportée.</p>

Terme en Anglais	Terme adopté pour la traduction française	Explications
Minimum Usable SubseT	Sous-ensemble minimum utilisable	<p>Ensemble minimum des exigences nécessaires pour livrer une « Solution ». Dans le pire des cas, il s'agit d'une solution « de base ». Le sous-ensemble minimum utilisable est défini comme les exigences auxquelles la solution doit répondre. Si les règles MoSCoW sont correctement appliquées (« MUST » = « doit avoir »), la livraison du sous-ensemble minimum utilisable peut être garantie.</p> <p>Note : C'est une notion proche du « produit minimum viable » (de l'anglais MVP : Minimum Viable Product).</p>
Planning Poker	Planning Poker	Pratique d'estimation de l'Agile basée sur le consensus. Elle utilise un ensemble de cartes numérotées. Elle est généralement utilisée pour estimer un effort ou la taille relative des « User stories ».
Post-Project	Post-projet	Phase du cycle de vie DSDM qui a lieu après le dernier Déploiement planifié. Elle est utilisée pour évaluer la valeur ajoutée métier livrée par le projet.
Pre-Projet	Pré-projet	Phase du cycle de vie DSDM dans laquelle l'idée initiale ou le besoin est formalisé afin de lancer un projet.
Principle	Principe	« Loi naturelle » qui agit comme une attitude et un état d'esprit à adopter lors d'un projet DSDM.
Prioritised Requirements List	Liste des exigences prioritées	Produit DSDM dont la première version est établie à la fin de la phase Fondations. Il liste les exigences auxquelles le projet doit répondre et indique leur priorité au regard des objectifs du projet à atteindre et des besoins des métiers.
Project Approach Questionnaire	Questionnaire d'approche projet	Questionnaire DSDM basé sur les facteurs clés de succès pour aider à mettre en évidence des risques potentiels pouvant affecter le succès du projet.
Project Governance Authority	Autorité de gouvernance des projets	Panel de décideurs de l'entreprise qui décide si des projets doivent se lancer ou non.
Project Review Report	Rapport de performance du projet	<p>Produit DSDM mis à jour à la fin de chaque Incrément. Il capture les informations passées et confirme ce qui a été livré ou non. Il capture aussi les retours d'expérience à partir des évaluations d'avancement de projet se focalisant sur les processus, les pratiques employées et les rôles et responsabilités ayant contribué à cette période.</p> <p>Le cas échéant, il décrit les bénéfices qui devraient commencer à s'accumuler grâce à l'exploitation de la solution livrée à ce stade.</p> <p>Après le dernier Incrément du projet, une évaluation globale du projet, en partie réalisée à l'aide des évaluations d'avancement, est préparée comme l'un des éléments contribuant à la fermeture du projet.</p>
Project Timebox	Timebox projet	La pratique agile de « Timeboxing » peut être appliquée au niveau du projet. La durée d'une Timebox projet est alors constituée de la somme des « Timeboxes » des Incréments du projet. (Voir « Timebox »).
Prototype	Prototype	Résultat d'un travail montrant comment un objectif donné peut être ou a été réalisé. Aussi utilisé pour apporter des preuves d'une conception envisagée. Exemple : « P.O.C. » (Proof Of Concept).

Terme en Anglais	Terme adopté pour la traduction française	Explications
RACI	RACI	Matrice de partage des responsabilités décrivant la participation des rôles pour la préparation des produits DSDM. R = Responsible (auteur), A = Accountable (approbateur/redevable de la qualité du contenu), C = Contributor (contributeur), I = Informed (informé).
Release	Version	Ensemble de fonctionnalités (éléments développés et testés de la Solution en évolution) déployé en exploitation. Une version peut être réalisée par la livraison d'un ou plusieurs Increments.
Requirement	Exigence	Quelque chose que la solution finale doit pouvoir faire (exigence fonctionnelle) ou pour laquelle un certain niveau technique ou réglementaire doit être atteint (exigence non fonctionnelle). Termes similaires : fonction, fonctionnalité, « User story » (brève description d'une fonctionnalité telle que perçue par l'utilisateur).
Retrospective	Rétrospective	Atelier de travail de groupe visant à passer en revue un événement récent pour évaluer ce qui s'est bien passé et ce qui pourrait être amélioré.
Return on Investment	Retour sur investissement	Concept selon lequel l'investissement dans une ressource doit générer un bénéfice à l'investisseur.
Solution Architecture Definition	Définition de l'architecture de la solution	Produit DSDM dont la première version est élaborée à la fin de la phase Fondations. Il fournit le cadre de travail nécessaire à la conception de la solution.
Scope	Périmètre	Description de ce que la solution fera et ne fera pas. Cela peut être une liste de fonctionnalités, d'exigences et/ou une description des domaines d'activité qui peuvent ou non être affectés.
SCRUM	SCRUM	Approche Agile avec une forte focalisation sur le management des équipes. SCRUM met l'accent sur une stratégie flexible et holistique de développement des produits.
Servant-Leader	Leader participatif	Style de leadership auquel aspirent les projets Agiles, en particulier pour les rôles de Chef de projet et de Chef d'équipe. Un Leader participatif partage le pouvoir, donne la priorité aux besoins des autres et aide les personnes à se développer afin qu'elles soient les plus performantes possible. Note : Certaines organisations pourront préférer conserver le terme « Servant-Leader » dans leurs projets gérés en français.
Stakeholder	Partie prenante	Personne, groupe, organisation, membre ou système qui affecte ou est affecté par des actions prises par le projet ou l'équipe.
Story	Story	Voir « User Story ».
Story Point	Point de complexité	Pratique de l'Agile. Unité relative de taille utilisée pour l'estimation, la planification et le suivi dans un projet Agile. Note : Certaines organisations pourront préférer conserver le terme « story point » dans leurs projets gérés en français, par exemple s'ils sont gérés en SCRUM.

Terme en Anglais	Terme adopté pour la traduction française	Explications
Test Driven Development (TDD)	Développement piloté par les tests	Approche par laquelle les tests sont décrits avant la réalisation de la solution, assurant ainsi que les exigences sont comprises et testables. Le Développement piloté par les tests vise à encourager des conceptions simples et à inspirer confiance. Cette pratique est souvent appliquée dans un environnement informatique, mais se développe de plus en plus en dehors de l'informatique.
Team Board	Tableau d'affichage (de l'équipe)	Tableau d'affichage qui contient les informations projet/Timebox. Il est bien en vue dans l'espace de travail partagé d'une équipe Agile. Il donne à quiconque le regarder l'information dont il a besoin, et évite donc la nécessité de continuellement demander des informations à l'équipe. Il favorise la communication et minimise les perturbations. Le tableau d'affichage de l'équipe peut contenir la plupart des types de graphiques utilisés dans le développement Agile. Graphiques d'avancement croissant/décroissant, tableaux de bord, tableaux de planification, scénarios (« story boards ») sont parmi les possibilités. Un « radiateur d'informations » est habituellement dessiné à la main ou imprimé mais peut également inclure des tableaux informatiques. Note : Il est parfois appelé « radiateur d'informations », « poster graphique d'avancement » ou « tableau KanBan ».
Terms of Reference (ToR)	Cadre de référence	Produit DSDM créé pendant la phase Pré-projet. C'est une définition globale des éléments métiers pilotant les objectifs à haut niveau du projet.
Timebox	Timebox	Période fixe à la fin de laquelle un objectif est atteint. L'objectif serait typiquement un produit livrable. Généralement, les Timeboxes fonctionnent au niveau de la phase Développement évolutif, mais le Timeboxing (pratique de l'Agile visant à organiser le travail en Timeboxes) peut également être appliqué au niveau du projet et des Increments. Une Timebox est gérée en ajoutant ou en supprimant des caractéristiques à traiter afin d'atteindre les objectifs et respecter la date butoir. (Voir aussi « sprint » du SCRUM et « itération » de la méthode XP). Note : Si un terme français doit être utilisé pour traduire « Timebox », l'expression « bloc de temps » est possible.
Timebox Plan	Plan de Timebox	Produit DSDM créé pour chaque Timebox de développement. Il se base sur les objectifs prévus pour cette Timebox et détaille les produits attendus, les activités nécessaires pour produire ces éléments livrables et les ressources nécessaires pour effectuer le travail. Le Plan de Timebox est créé par l'équipe de développement de la solution et est souvent affiché sur le tableau d'affichage de l'équipe montrant le travail à faire, en cours et terminé.
Timebox Review Record	Enregistrement de Timebox	Produit DSDM créé pour chaque Timebox de développement. Il recueille les commentaires de chaque évaluation ayant lieu pendant cette Timebox et décrit ce qui a été réalisé à ce jour ainsi que tout commentaire susceptible d'influencer les Plans de Timebox à venir. Le cas échéant, par exemple dans un environnement réglementé, il peut servir d'enregistrement formel et auditible des commentaires experts faits par les Conseillers métiers ou par d'autres rôles.

Terme en Anglais	Terme adopté pour la traduction française	Explications
Top-Down	Descendante	Technique d'estimation utilisant les dimensionnements et les regroupements approximatifs. Par exemple, l'estimation de l'effort pour 10 éléments simples serait typiquement 1 jour par élément, pour 20 éléments moyens typiquement 3 jours par élément et pour 3 éléments complexes typiquement 5 jours par élément. L'effort total est la somme des efforts des 3 regroupements donnant une évaluation approximative pour laquelle le niveau de détail reste encore inconnu.
Total Cost of Ownership	Coût global d'acquisition	Coût global d'un projet et de son produit généré, y compris les coûts d'exploitation Post-projet (plutôt que de ne considérer que le coût du développement).
Transparency	Transparence	Attitude qui décrit l'ouverture, la communication et la visibilité. La transparence vise à fonctionner de telle sorte qu'il est facile pour les autres de voir quelles actions sont en cours et les progrès réalisés.
User Story	User story	Pratique de l'Agile. Une exigence est exprimée du point de vue de l'utilisateur et avec les critères d'acceptation associés. Le format habituel est : « en tant que (rôle) j'ai besoin de (exigence/ caractéristique) afin de (bénéfice à gagner)».
Velocity	Vélocité	Mesure simple du taux auquel une équipe délivre une certaine valeur ajoutée, basée sur les « story points ». La vélocité (initialement estimée mais bientôt validée par le bilan de livraison de l'équipe) est utilisée pour la planification à venir. Par exemple, dans un Incrément de 4 Timeboxes de 2 semaines chacune, une équipe avec une vélocité de 25 points peut planifier avec confiance de fournir environ 100 points. Note : Une vélocité est propre à une équipe (parfois appelée « signature de vélocité ») et ne doit pas être utilisée comme mesure comparative de performance entre des équipes.
eXtreme Programming (XP)	eXtreme Programming (XP)	Approche Agile qui met un accent particulier sur les pratiques de développement technique (IT). XP est destiné à améliorer la qualité du logiciel et la réactivité suite à l'évolution des exigences des clients.

Annexe B

Questionnaire

d'approche projet (PAQ)

Questionnaire DSDM d'approche projet (PAQ)

Opinion collective

Ref.	Affirmation	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
1	Tous les participants au projet comprennent et acceptent l'approche DSDM (philosophie, principes et pratiques)					
2	Le Sponsor et le Visionnaire métier assument l'entièvre responsabilité du projet, de façon claire et proactive					
3	La vision métier qui imprime au projet sa direction est clairement formulée et comprise par tous les membres de l'équipe de projet					
4	Tous les participants au projet comprennent et acceptent que la livraison dans les délais d'une solution acceptable constitue la mesure principale du succès du projet					
5	Les exigences peuvent être priorisées et les parties prenantes sont convaincues que les engagements pris en termes de dates et de coûts peuvent être tenus en faisant varier le périmètre à livrer					
6	Tous les membres de l'équipe de projet acceptent que les exigences ne soient définies qu'à un haut niveau lors des premières phases du projet et que les détails émergent à mesure que le développement progresse					
7	Tous les membres de l'équipe de projet acceptent que les modifications des exigences soient inévitables et que seule l'acceptation du changement permette de livrer la solution adéquate					
8	Le Sponsor et le Visionnaire métier comprennent que l'engagement actif des métiers est essentiel et sont disposés et habilités à affecter au projet des ressources métiers appropriées					
9	Au sein de l'équipe de développement de la solution, les membres représentant les métiers et ceux chargés du développement sont en mesure de travailler en étroite collaboration tout au long du projet					
10	L'autonomie de tous les membres de l'équipe de développement de la solution est appropriée et suffisante pour qu'ils puissent prendre les décisions courantes visant à faire évoluer la solution au rythme de Timeboxes brèves et ciblées					
11	Les rôles et responsabilités DSDM sont alloués de façon appropriée et tous les détenteurs d'un rôle comprennent et acceptent les responsabilités associées à ce rôle					
12	Les membres de l'équipe de développement de la solution disposent, collectivement, des connaissances et des compétences appropriées pour travailler en étroite collaboration et faire évoluer une solution métier optimale					
13	Les membres de l'équipe de développement de la solution sont affectés au projet à un niveau approprié et cohérent permettant de pleinement mettre en œuvre la pratique DSDM de Timeboxing					
14	Les outils et pratiques de travail collaboratif utilisés au sein de l'équipe de développement de la solution sont suffisants pour permettre de développer la solution de manière itérative en toute efficacité					
15	Toutes les activités d'évaluation et de test sont entièrement intégrées dans la pratique du développement itératif					
16	L'avancement du projet est principalement mesuré par la livraison incrémentale et démontrable d'une valeur ajoutée pour l'entreprise					
17	Il n'existe aucune norme obligatoire ni aucune autre contrainte empêchant l'application de la philosophie et des pratiques DSDM sur ce projet					

Annexe C

Estimations à l'aide de Planning Poker® et de la vitesse

Introduction

Le Planning Poker est également connu sous le nom de Scrum Poker, mais pour être tout à fait exact, il faudrait sans doute le nommer Estimating Poker, car c'est un outil d'estimation plutôt que de planification.

Bien que le terme « poker » soit utilisé, ni pari, ni prise de risque ne sont associés à cette technique qui est basée sur un solide raisonnement scientifique dont la fiabilité et la précision sont éprouvées. Il est vrai qu'un simple observateur d'une session d'estimation y verrait sans doute un groupe de personnes assises autour d'une table, chacune ayant des cartes entre les mains, l'air sérieux et concentré sur « le jeu », mais l'analogie avec le poker s'arrête là.

Le Planning Poker fut créé et décrit pour la première fois en 2002 par James Grenning, puis il s'est popularisé grâce au livre de Mike Cohn, « Agile Estimating and Planning » (Estimation et planification Agile, non traduit en français). Cet outil combine habilement un certain nombre de techniques d'estimation.

James Grenning et Mike Cohn ont tous les deux contribué à la rédaction du Manifeste pour le développement Agile de logiciels. Planning Poker® est une marque déposée de Mountain Goat Software LLC.

Les cartes

Un jeu de cartes type comporte suffisamment de cartes à jouer pour quatre personnes. Il est également possible d'utiliser plusieurs jeux ou des jeux partiels en fonction du nombre de personnes participant à la session d'estimation.

Chaque jeu de cartes (similaire à une suite dans un jeu de cartes normales) contient généralement des cartes d'une valeur comprise entre zéro et 100 ainsi que deux cartes spéciales.



Les chiffres figurant sur les cartes représentent une progression non linéaire de valeurs basées sur la suite de Fibonacci, chaque nouveau chiffre de la série étant la somme des deux précédents.

Les cartes numériques servent à indiquer une estimation en termes de points de complexité, la carte spéciale « ∞ » sert à exprimer une estimation supérieure à 100 points de complexité et la carte « ? » est utilisée si la personne n'est pas en mesure de fournir une estimation.

Il existe également des versions électroniques des cartes de Planning Poker (sur des applications mobiles, par exemple).

Points de complexité

Les points de complexité permettent de donner une estimation liée à une User story. Ils indiquent l'effort requis pour la réaliser, mais il est important de préciser qu'aucune notion de durée n'y est associée dans un premier temps. Ainsi, des personnes ayant des compétences et une expérience variées au sein d'un groupe peuvent toutes contribuer au processus d'estimation collaboratif.

Exemple : Projet de peindre les murs d'une pièce

Si un décorateur professionnel et un décorateur amateur sont invités à estimer le temps nécessaire pour peindre un mur selon un standard de qualité correct, ils donneront une estimation très différente en fonction de leur compétence et de leur expérience. Ils baseront naturellement leur estimation sur le temps qu'ils mettraient à réaliser cette tâche, soit environ 30 minutes pour le professionnel et de l'ordre de 90 minutes pour le peintre amateur. S'ils tentaient de se mettre dans la position de l'autre (c'est-à-dire que le professionnel ferait une estimation pour l'amateur et vice-versa), les résultats risqueraient d'être incorrects car aucun des deux ne peut fonder son estimation sur la compétence et l'expérience de l'autre.

En revanche, il est très probable que le professionnel et l'amateur soient d'accord pour estimer que peindre deux murs de taille similaire prendrait deux fois plus de temps que de peindre un seul mur.

L'estimation de l'effort sans le relier d'emblée à une notion de durée présente un deuxième avantage, psychologique cette fois. Bien des personnes sont extrêmement prudentes, et c'est tout à fait légitime, lorsqu'elles doivent quantifier une tâche en heures ou en jours, de peur d'être tenues responsables de ce chiffrage. Dans ces circonstances, elles ont donc tendance à gonfler leur estimation de manière à « se protéger » contre les éventuelles critiques au cas où l'estimation se révèle erronée. Cette crainte est souvent issue de l'expérience de personnes ayant été confrontées à des comportements inadéquats de la part des destinataires de l'estimation, ce qui en fait un obstacle difficile à franchir.

Or l'estimation en points de complexité est un moyen aisément de dissiper cette crainte.

Pourquoi utiliser une fourchette de valeurs non linéaire ?

Typiquement, plus une tâche est vaste et complexe, plus il est difficile de l'estimer précisément. Cela est dû au fait que, bien souvent, les variables et les inconnues à prendre en compte dans l'estimation sont plus nombreuses.

Exemple : Préparation d'une tasse de café pour un ami

Si un ami vous demande combien de temps il vous faut pour lui préparer une tasse de café à l'aide des ingrédients et de l'équipement visible et disponible chez vous, vous pouvez lui fournir une estimation assez précise de cette tâche relativement brève, simple et isolée : disons que 4 minutes +/- 1 minute serait une estimation raisonnable.

Mais s'il vous demandait en combien de temps vous pourriez lui préparer une tasse de café à partir d'un mélange de grains spécial, avec un nuage de lait particulier et aromatisé d'une pointe de sirop spécifique, tous ces ingrédients n'étant ni à portée de main, ni immédiatement disponibles, vous ne pourriez lui fournir qu'une estimation vague parce que vous devriez envisager d'acheter/de trouver les ingrédients, ce qui induirait une grande part d'incertitude : le magasin du quartier aura-t-il tous les ingrédients nécessaires ou faudra-t-il se les procurer dans plusieurs boutiques ? Combien de temps faut-il compter pour faire ces achats ? Et si l'auto ne démarrait pas ou que le bus n'était pas à l'heure ? Etc. En tenant compte de tous ces aléas, il serait raisonnable d'estimer la durée de la tâche à 2 heures +/- 1 heure.

Non seulement la deuxième estimation de l'exemple ci-dessus est une estimation plus élevée pour une tâche plus importante (120 minutes contre 4 minutes), mais elle comporte également une marge de tolérance beaucoup plus large (60 minutes contre 1 minute) afin de refléter les incertitudes associées à la complexité de la tâche.

Pourquoi utiliser des cartes à jouer ?

L'utilisation de cartes à jouer est principalement motivée par le souhait d'éviter que les personnes participant à la session d'estimation s'influencent les unes les autres, consciemment ou non. Chacune peut examiner le problème puis présenter son estimation lorsqu'elle est prête, sans être influencée par l'avis qu'aurait pu exprimer auparavant une personne arrivée plus rapidement à une conclusion. En général, les personnes plus expérimentées se font une opinion plus rapidement que celles qui ont moins de « métier » et ont besoin de plus de temps pour émettre un jugement. De plus, les personnes moins expérimentées se laisseront naturellement influencer par quelqu'un qui leur semble plus crédible. Le fait de garder son avis « secret », chacun conservant sa carte jusqu'à ce que tous soient prêts à montrer la leur, optimise la puissance d'estimation du groupe et produit des estimations plus honnêtes.

Règles du jeu

Tous les membres de l'équipe de développement de la solution, y compris les Ambassadeurs métiers, doivent participer à la session d'estimation qui doit faire l'objet d'un atelier, généralement animé par le Chef d'équipe DSDM. Les Conseillers métiers censés apporter une contribution substantielle aux détails des User stories doivent également y participer et, idéalement, les autres Conseillers doivent être joignables si besoin est. Cet atelier ne nécessite pas d'animateur neutre. Pour le Chef de projet, il peut s'avérer utile d'observer la session d'estimation afin de mieux comprendre les hypothèses et les considérations de conception sur lesquelles reposent les estimations ; il sera ainsi mieux armé pour contribuer à la planification de haut niveau le moment venu. Cependant, le Chef de projet ne doit pas participer au processus d'estimation ni tenter d'influencer les participants car cela aurait pour effet de déposséder l'équipe de ces estimations.

1ère partie : User story de référence

Planning Poker repose sur l'estimation comparative, chaque User story étant estimée par rapport à une Story de référence.

Pour extraire l'exemple précédent concernant la peinture :

Supposons que la User story « En tant que propriétaire, je souhaite faire peindre ce mur pour l'assortir avec mon nouveau tapis » ait une valeur d'un point de complexité et serve de Story de référence.

Alors, par estimation comparative, la User story « En tant que propriétaire, je souhaite faire peindre les quatre murs de cette pièce pour les assortir avec mon nouveau tapis » peut être estimée à trois points de complexité. En effet, même s'il faut quatre fois plus de temps pour peindre les quatre murs, les pinceaux et autres matériels ne sont nettoyés qu'une fois.

De la même manière, la Story « En tant que propriétaire, je souhaite faire peindre tous les murs de la maison pour les assortir avec mon nouveau tapis » peut être estimée à 40 points de complexité.

Typiquement, la User story de référence est sélectionnée :

Soit comme la Story requérant, selon l'équipe de développement de la solution, le moins d'effort à réaliser parmi celles de la Liste des exigences priorisées actuelle d'un projet ;

Soit comme une Story par défaut utilisée comme étalon pour tous les projets car elle est considérée par tous comme une Story relativement facile à livrer

Voici un bon exemple de User story de référence pour des systèmes informatiques :

« En tant que client, je souhaite indiquer mes coordonnées pour que vous puissiez m'envoyer les articles que j'ai achetés, m'informer sur le statut de ma commande et me contacter en cas de problème ». C'est une User story qui nécessite un simple formulaire pour saisir et valider les données, une table de base de données et les fonctionnalités requises pour stocker les données dans cette table.

2ème partie : Génération des estimations

Une fois la Story de référence convenue, elle se voit généralement attribuer deux points de complexité et le groupe formule des estimations pour chacune des autres User stories. Ce faisant, il suit les étapes ci-après, en collaboration avec toutes les disciplines participant à l'estimation (analyse, développement et tests).

- 1 L'Ambassadeur métier (ou, le cas échéant, le Conseiller métier) sélectionne une Story et la lit au groupe, en y ajoutant des précisions sur le contexte et d'autres détails qu'il juge pertinents.
2. Les participants à la session d'estimation examinent la Story et posent des questions si le contexte ou les détails leur paraissent insuffisants, toute clarification bénéficiant à l'ensemble de l'équipe puisqu'elle est réunie à cette occasion.
3. Une fois l'exigence parfaitement comprise, les personnes chargées de l'estimation discutent brièvement des travaux qu'elles jugent nécessaires pour réaliser la User story. Elles abordent, bien entendu, des considérations de conception générale et peuvent en profiter pour convenir d'hypothèses clés à utiliser pour l'estimation. Ces informations peuvent d'ailleurs être consignées pour la Story, surtout si elles s'avèrent utiles pour la planification de haut niveau.
4. Après deux ou trois minutes de discussion, l'animateur (généralement le Chef d'équipe DSDM) invite les participants à sélectionner une carte de leur main pour la placer devant eux face cachée.
5. Quand tout le monde a sélectionné une carte, l'animateur demande à tous de la retourner et les estimations sont alors examinées.
 - Si les valeurs présentées sont toutes dans la même fourchette (des 3 et des 5 ou des 5 et des 8, par exemple), c'est la valeur la plus élevée qui est attribuée à la Story. (Remarque : étant donné qu'il existe beaucoup d'incertitude à ce stade, intégrée dans l'estimation par la série non linéaire de nombres, il n'est pas approprié d'utiliser une valeur non représentée par une carte).
 - Si une autre User story doit faire l'objet d'une estimation, le processus reprend à l'étape 1, sinon il est terminé.
6. Si la fourchette de valeurs est plus étendue (des 3, des 5, des 8 et des 13, par exemple), l'animateur demande à l'une des personnes ayant sélectionné la valeur la plus faible d'expliquer pourquoi elle estime que la Story lui paraît si simple à réaliser; et à l'une des personnes ayant sélectionné la valeur la plus élevée de partager son avis sur l'ampleur ou la complexité de la tâche.

Cela déclenche une nouvelle conversation qui permet à un ou plusieurs participants de mieux assimiler la User story et qui peut servir à clarifier d'autres hypothèses, à consigner elles aussi. Le processus reprend alors à l'étape 4. Ce perfectionnement itératif des estimations est connu sous le nom de technique « Wide-band Delphi ».

3ème partie : Normalisation des estimations

Lorsque toutes les User stories ont été estimées, les cartes sont regroupées par points de complexité sur la table (tous les 1 ensemble, tous les 2 ensemble, tous les 3 ensemble, etc.) et chaque personne vérifie que les Stories figurant dans chaque groupe sont de taille similaire. Si, à la réflexion, des Stories se distinguent par leur taille (très supérieure ou, au contraire, très inférieure aux autres), le groupe détermine s'il est approprié de modifier l'estimation en points de complexité pour cette Story et de la changer de groupe. Par exemple, si une Story évaluée à 3 points semble plus importante que le reste des Stories du même groupe, elle est comparée aux Stories évaluées à 5 points afin de décider si elle doit être réévaluée et passer à 5 points ou rester à 3 points.

4ème partie : Estimation de la vitesse

La dernière partie du processus consiste à mettre en correspondance les estimations en points de complexité avec la notion de durée, volontairement évitée jusqu'à présent.

Le concept de vitesse

Dans ce contexte, la vitesse est définie comme étant les travaux, évalués en nombre de points de complexité, que peut terminer l'équipe de développement de la solution dans une Timebox de durée connue. Pour une efficacité optimale, les Timeboxes doivent toutes être de la même taille et les membres de l'équipe doivent être stables, même s'il est toujours possible de gérer occasionnellement une Timebox de durée différente et de légères variations parmi les membres de l'équipe.

Si la vitesse de l'équipe de développement de la solution est connue, que les membres de l'équipe n'ont pas changé et que la même User story de référence a été utilisée pour estimer les Stories les plus récentes, il est très facile de déterminer le nombre de Timeboxes nécessaires pour livrer ces User stories.

Supposons qu'une équipe, dont la vitesse connue est de 30 points de complexité par Timebox de 2 semaines, doive travailler sur un total de 120 points de complexité. Elle doit donc planifier 4 Timeboxes pour réaliser l'ensemble des Stories.

Lorsque la vélocité de l'équipe de développement de la solution n'est pas connue, il convient de commencer par l'estimer. Il existe deux techniques courantes pour y parvenir : la *planification basée sur les engagements* et l'*estimation par décomposition*. Bien souvent, ces deux techniques peuvent être utilisées dans l'ordre ci-dessous.

Planification basée sur les engagements

Pour estimer la vélocité par la planification basée sur les engagements, l'équipe de développement de la solution doit sélectionner dans la Liste priorisée des exigences une User story hautement prioritaire et se demander si elle serait en mesure de la réaliser *au cours d'une seule Timebox* s'il s'agissait de la seule tâche à effectuer par l'équipe. Si la réponse est « Oui », alors l'équipe doit sélectionner une autre User story de même priorité et délibérer pour savoir si elle pourrait les réaliser toutes les deux *au cours d'une seule Timebox* s'il s'agissait des seules tâches à effectuer par l'équipe. Si la réponse est toujours « Oui », l'équipe doit à nouveau sélectionner une autre User story de même priorité et continuer jusqu'à ce que la réponse soit « Non, nous ne pensons pas être capables de réaliser toutes ces User stories ». À ce stade, cette dernière User story est mise de côté. Le cas échéant, certaines User stories paraissant plus succinctes que la Story rejetée peuvent être envisagées jusqu'à ce que la dernière soit écartée ou acceptée en tant que User Story finale à inclure. La totalité des points de complexité attribués aux Stories acceptées devient alors la vélocité estimée de l'équipe.

En gardant à l'esprit que l'estimation décrite ici est celle qui sera effectuée pendant la phase Fondations, les Stories sélectionnées une par une pour l'estimation doivent toutes être candidates à l'inclusion dans la première Timebox de la phase Développement évolutif. Cette technique peut également servir à valider l'hypothèse sur la vélocité qui a éventuellement déjà été formulée auparavant.

Estimation par décomposition

L'estimation par décomposition peut permettre de valider l'estimation issue de la planification basée sur les engagements. À ce stade, l'équipe de développement de la solution anticipe effectivement l'étape d'investigation de la première Timebox format DSDM, analyse tous les détails de l'exigence et détermine précisément la manière de procéder pour réaliser les User stories sélectionnées. Les estimations détaillées, découlant de la décomposition de chaque Story en tâches de développement et de tests, doivent être effectuées en *heures-hommes idéaux* ou en *jours-hommes idéaux*, selon les cas (la durée idéale suppose que les membres de l'équipe se concentrent exclusivement sur les travaux de la Timebox. Elle est toujours inférieure au nombre d'heures d'une journée de travail pour tenir compte des autres activités, inéluctables dans toute entreprise). La validation repose sur la corrélation entre la nouvelle estimation et la précédente. Après avoir identifié tous les travaux nécessaires pour réaliser les User stories, l'estimation de ces travaux correspond-elle à la capacité de l'équipe (les heures-hommes disponibles) à les compléter dans les limites de la Timebox ? Lors de l'estimation de la vélocité, la détermination de la capacité doit inclure le temps réservé aux réunions quotidiennes debout (« Daily stand-ups ») et aux évaluations de Timebox, et tenir compte du travail à temps partiel, etc. mais pas des activités extraordinaires telles que les réunions à l'échelle de l'entreprise, les congés, les rendez-vous chez le médecin, etc.

Si les deux estimations sont proches, la vélocité estimée par la planification basée sur les engagements peut être considérée comme étant correcte. Si elles sont très différentes, alors la vélocité doit être ajustée au niveau auquel l'équipe de développement de la solution estime pouvoir s'engager.

Validation continue de la vélocité

Pendant la phase Développement évolutif, les points de complexité doivent être enregistrés à mesure que les Timeboxes sont achevées. Ces données peuvent alors servir à valider l'estimation de vélocité effectuée pendant la phase Fondations et, conformément au concept de planification et de nouvelle planification basé sur les meilleures estimations disponibles, cette estimation peut à son tour permettre de prévoir les User stories à intégrer dans l'élément de solution déployé à la fin de l'Incrément de projet. Les prévisions du résultat final s'appuient fréquemment sur une moyenne basée sur les trois dernières Timeboxes, ce qui permet de lisser les éventuelles anomalies que présenterait une Timebox isolée.

En résumé

Planning Poker est un outil sophistiqué d'estimation de groupe qui n'a rien à voir avec les jeux de hasard ou d'argent. Il associe un certain nombre de techniques d'estimation reconnues au sein d'un processus d'estimation efficace et offre l'opportunité de recourir à plusieurs techniques pour valider les estimations. En outre, il permet d'améliorer la communication de l'équipe et consolide la compréhension partagée des User stories, des hypothèses formulées et de l'impact différencié des Stories sur les divers rôles techniques. Planning Poker se révèle précis et efficace s'il est utilisé à bon escient. Associé à la vélocité, il fournit une base saine pour la planification et les planifications ultérieures à partir des mesures basées sur les résultats.

Annexe D

Index

Cet index des termes du manuel est alphabétique. Il ne couvre pas la table des matières ni le préambule. Les références renvoient au chapitre et au numéro de section, par exemple :

estimation ascendante, 20.3.2, 20.5.3

indique que les informations portant sur l'estimation ascendante se trouvent aux sections 3.2 et 5.3 du chapitre 20.

Abréviations : Fig. = Figure

Agile Alliance, 2.2

Ambassadeur métier

contrôle des changements, 9.4.3

responsabilités, 7.3.7 ; 12.3.4.3 ; 14.9.1

rôle, 7.2.2.2, 7.3.7 ; 14.2.2.2, 14.9

perspective des tests, 9.3.5

planification de Timebox, 17.8.2.1-8.2.2

analyse des risques, 9.6.1 ; 23.4

Animateur d'atelier

responsabilités, 14.14.1

rôle, 7.2.2.3, 7.3.12 ; 12.1, 12.4 ; 14.2.2.3, 14.14

application

différence par rapport aux autres approches Agiles, 2.4

différence par rapport aux approches traditionnelles, 2.3

raisons de choisir DSDM, 2.5

applications de « chat », 18.2.3

voir aussi communication

Approche de développement, 8.2.5 ; 13.5 ; 15.3.2-3.3

voir aussi produits évolutifs

Approche de développement, 8.2.5 ; 15.3.2-3.3 ; 16.6.1-6.2

voir aussi produits évolutifs

Approche de management, 8.2.7 ; 15.3.2-3.3 ; 16.8.1-8.2

voir aussi produits évolutifs

approche des projets « en cascade », 2.1 ; 20.1 ; 23.3

ateliers animés, voir ateliers

Évaluation de faisabilité, 8.2.8 ; 15.3.2 ; 16.9.1-9.2

ateliers

avantages, 12.2

généralités, 12.1, 12.4

enregistrement des informations, 21.3.2

rétrospective, 17.8.2.1

facteurs de succès, 12.3

autonomie

équipe de développement de la solution, 5.3.1 ; 9.4.4

équipes, 7.1

avantages

des ateliers animés, 12.2

liés à l'utilisation de DSDM, 2.6

besoins de l'entreprise, focalisation sur les ~, 4.2 ; 13.2-3

bon sens, 3.1, 3.3, Fig. 3a

Business analyst

évaluation des bénéfices du projet, 21.3.6

équilibrage des priorités, 17.4

relation avec le Chef de projet, 14.16.4

responsabilités, 7.3.5 ; 13.5 ; 14.7.1 ; 19.4.1, 19.4.3

rôle, 7.2.2.1-2.2.2, 7.3.5 ; 14.2.2.1-2.2.2, 14.7

Business case, 8.2.2 ; 15.3.2-3.3 ; 16.3.1-3.2 ; 20.5.2

voir aussi produits évolutifs

Cadre de référence, 8.2.1 ; 16.2.1-2.2 ; 19.4.1

voir aussi produits jalons

canaux de communication, 18.2.3

voir aussi communication

changement, réponse au ~, 2.3 ; 13.7

Chef d'équipe

voir aussi équipes

relation avec le Chef de projet, 14.16.5

responsabilités, 7.3.6 ; 14.8.1 ; 18.3.7 ; 21.3.4

rôle, 7.2.2.2, 7.3.6 ; 14.2.2.2, 14.8

Chef de projet

voir aussi projets

affectation de priorités MoSCoW, 17.8.1

équilibrage des priorités, 17.4, 17.7

réunion quotidienne debout (« Daily stand-up »), 17.9

prise de décisions, 17.4.3

leadership, 18.3.7

relations

Business analyst, 14.16.4

Sponsor, 14.16.1

Visionnaire métier, 14.16.2

autres parties prenantes, 14.16.7

équipe de développement de la solution, 14.16.6

Chef d'équipe, 14.16.5

Coordinateur technique, 14.16.3

responsabilités

liées aux principes

collaboration, 13.4

communication, 13.8 ; 18.1, 18.2.2

maîtrise, 13.9

respect des délais, 13.3

focalisation sur les besoins de l'entreprise, 13.1-2

livraison incrémentale de la solution, 13.6

développement itératif, 13.7

qualité, 13.5

liées au processus

phase Déploiement, 15.3.5

phase Développement évolutif, 15.3.4

phase Faisabilité, 15.3.2

phase Fondations, 15.3.3

phase Post-projet, 15.3.6

phase Pré-projet, 15.3.1

généralités, 7.3.4 ; 9.2.1 ; 14.3.1

rôle, 7.2.2.1, 7.3.4 ; 14.2.2.1, 14.3 ; 15.1, 15.4

conseils, voir conseils destinés au Chef de projet Agile

citation, McConnell, S., 20.2

classification des exigences, voir pratique de classification MoSCoW

Coach DSDM

- responsabilités, 14.15.1
- rôle, 7.2.2.3, 7.3.13 ; 14.2.2.3, 14.15

collaboration avec les clients, 2.3

- voir aussi collaboration

collaboration

- voir aussi équipes ; ateliers
- barrières à la ~, 18.3.2
- personnes ayant l'esprit de ~, 18.3.3
- tests collaboratifs, 9.3.2
- espaces de travail collaboratifs, 18.2.3
- avec les clients, 2.3
- définition, 18.3.1
- efficace, 18.3.2
- généralités, 4.4 ; 18.1, 18.4
- leadership, 18.3.7
- responsabilités du Chef de projet, 13.4
- compétences en T, Fig. 18d
- culture d'entreprise, 18.3.6

communication en face-à-face, 18.2.3

communication

- voir aussi ateliers
- équipes localisées sur le même site, 18.2.6
- compétences en ~, 18.2.1
- au quotidien, 18.2.5
 - voir aussi Tableau d'affichage ; réunion quotidienne debout (« Daily stand-up »)
 - équipes délocalisées
 - modèles de communication, Fig. 18a-b
 - généralités, 18.2.7
 - exemples de mauvaise communication, 18.1
 - généralités, 4.8 ; 18.4
 - planification d'une communication efficace, 18.2.2
 - responsabilités du Chef de projet, 13.8
 - types de communication, 18.2.3

utilisation de la terminologie spécialisée, 18.2.1
au sein des équipes de développement de la solution, 5.3.2-3.4
au sein des équipes, 18.2.1
des mots ou des images, 18.2.4, Fig. 18c

compétences en communication, 18.2.1
Définition de l'architecture de la solution, 8.2.4 ; 13.5 ; 15.3.2-3.3 ; 16.5.1-5.2
voir aussi produits évolutifs

composition de DSDM, Fig. 3a

Conseiller métier

contrôle des changements, 9.4.3
responsabilités, 14.2.1
rôle, 7.2.2.3, 7.3.10 ; 14.2.2.3, 14.12
perspective des tests, 9.3.5 ; 12.3.4.3

Conseiller technique

responsabilités, 14.13.1
rôle, 7.2.2.3, 7.3.11 ; 14.2.2.3

conseils destinés au Chef de projet Agile

Évaluation des bénéfices, 16.15.2
Business case, 16.3.2
Plan de livraison, 16.7.2
Approche de développement, 16.6.2
principes DSDM, 13.9
produits DSDM, 16.17
estimation, 20.6
Solution en évolution, 16.11.2
Évaluation de faisabilité, 16.9.2
Résumé de Fondations, 16.10.2
Approche de management, 16.8.2
pratique de classification MoSCoW, 17.8.1
personnes/équipes/interactions, 18.4
Liste des exigences priorisées, 16.4.2
planification de projet, 21.4
Rapport de performance du projet, 16.14.2
planification de la qualité, 22.4
exigences, 19.5
gestion des risques, 23.5

- rôles/responsabilités, 14.17
 - Définition de l'architecture de la solution, 16.5.2
 - personnalisation de DSDM selon les projets, 24.3
 - Cadre de référence, 16.2.2
 - Plan de Timebox, 16.12.2
 - Enregistrement de Timebox, 16.13.2
 - Timeboxing, 17.11
- Consolidation (étape 3 d'une Timebox format DSDM), 17.8.2.1
- contrôle des changements, 9.4.3 ; 13.7
- voir aussi maîtrise du projet
- Coordinateur technique
- participation aux réunions quotidiennes debout (« Daily stand-up », 17.9)
 - relation avec le Chef de projet, 14.16.3
 - responsabilités, 12.3.4.3 ; 13.5 ; 14.6.1
 - rôle, 7.2.2.1, 7.3.3 ; 14.2.2.1, 14.6
- coût
- en tant que variable de projet, 3.2, Fig. 3b
 - respect du budget, 22.3.3.2
- création de DSDM, 1.1
- critères d'acceptation
- voir aussi qualité
 - confirmation au sein d'une Timebox, 17.8.2.1
 - définition, 13.5 ; 19.4.3
 - au dos de la Carte d'une User story, 19.3.3
- défauts, 9.6.5
- définitions, 1.1.-2
- délais, importance des ~ ; 13.3

développement itératif

contrôle, 12.3.3

généralités, 4.7 ; 12.3.1, 12.4

planification, 12.3.2

responsabilités du Chef de projet, 13.7

qualité, 12.3.4-3.4.3

développement piloté par les tests (TDD), 9.3.6

Développeur de solution

responsabilités, 12.3.4.3 ; 14.10.1

rôle, 7.2.2.2, 7.3.8 ; 14.2.2.2, 14.10

Documents

voir aussi produits

en tant que moyens de communication, 18.2.3

valeur des ~, 8.3 ; 16.17

DSDM

avantages, 2.6

choisir DSDM comme approche Agile, 2.5

création, 1.1 ; 2.1

relation avec les projets Agile, 2.2

simplification, 1.2

durée

en tant que variable de projet, 3.2, Fig. 3b

respect des délais, 4.3 ; 22.3.3.1

élément incrémental de la solution

création, 6.5

livraison, 13.9

fonctionnalités, 22.2.3.1

généralités, 4.6 ; 8.2.10

e-mail, 18.2.3

voir aussi communication

engagement du client dans les projets
voir aussi facteurs clés de succès
collaboration quotidienne des rôles métiers, 5.4.2 ; 13.4
engagement en termes de temps, 5.4.1
généralités, 5.4
relation commerciale en soutien, 5.4.3

Enregistrement de Timebox, 8.2.12 ; 15.3.5 ; 16.13.1-13.2 ; 17.8.2.1
voir aussi produits évolutifs

Épopée, 19.3.2-3.3, 19.4.1-4.2
voir aussi User story

équipe de développement de la solution
autonomie 5.3, 1 ; 9.4.4 ; 17.10
engagement, 14.2.3
phase Développement évolutif, 6.5
phase Fondations, 15.3.3
généralités, 5.3
relation avec le Chef de projet, 14.16.6
responsabilités, 9.2.1
gestion des risques, 23.1
rôles
 Ambassadeur métier, 7.3.7
 Business analyst, 7.3.5
 généralités, 7.2.2.2; 14.2.2.2
 Développeur de solution, 7.3.8
 Testeur de solution 7.3.9
 Chef d'équipe, 7.3.6
taille, 5.3.4
compétences, 5.3.3
stabilité, 5.3.2
Plan de Timebox
 création, 8.2.11 ; 17.8.2.1
 mise à jour, 13.9

Timebox
 accord sur les modifications au sein d'une ~, 17.10
 participation à la réunion de lancement, 17.8.2.1

équipes

coaching par le Chef de projet, 13.4
localisées sur le même site, 18.2.6
communication, 18.2.1
instauration d'un climat de confiance, 13.3
culture, 13.4
délocalisées, 18.2.7, Fig. 18a-b
concept DSDM, 18.3.4
autonomie, 7.1 ; 13.4
leader; voir Chef d'équipe
sélection des membres, 18.2.1
objectifs des ~, 18.3.5
travail en ~, 4.4 ; 5.3.3 ; 14.1

estimation ascendante, 20.3.2, 20.5.3

voir aussi estimation

estimation descendante, 20.3.1

voir aussi estimation

estimation en points de complexité, 20.3.1

estimation en tailles de t-shirt, 20.3.1

voir aussi estimation

Estimation

voir aussi planification de projet

motifs courants d'incertitude, 20.2

gestion de l'incertitude, 20.2

cycle, 20.4

généralités, 9.2.3 ; 20.6

points clés, 20.1

présentation, 20.1

révision, 20.4

Méthodes

ascendante, 20.3.2

choix, 20.3.3

généralités, 20.3

descendante, 20.3.1

tout au long du cycle de vie

phase Développement évolutif, 20.5.3

phase Faisabilité, 20.5.1

phase Fondations, 20.5.2
généralités, 20.5, Fig. 20a
conseils destinés au Chef de projet Agile, 20.6

Évaluation des bénéfices, 8.2.14 ; 16.15.1-15.2 ; 21.3.6
voir aussi produits jalons

évaluations de la qualité, 12.3.4.1 ; 22.3.5

exigences fonctionnelles, 19.2.1.1
voir aussi exigences

exigences non fonctionnelles, 19.2.1.2
voir aussi exigences

exigences Won't Have (dans ce délai), 10.2.1 ; 17.2, Fig. 17a
voir aussi pratique de classification MoSCoW

exigences
catégories
généralités, 19.2.1
exigences fonctionnelles, 19.2.1.1
exigences non fonctionnelles, 19.2.1.2

définition, 19.2
phases du cycle de vie DSDM
phase Développement évolutif, 19.4.3
phase Faisabilité, 19.4.1
phase Fondations, 19.4.2
généralités, 19.4
généralités, 19.1, 19.5
conseils destinés au Chef de projet Agile, 19.5

facteurs clés de succès
engagement du client
collaboration quotidienne des rôles métiers, 5.4.2 ; 13.4
engagement en termes de temps, 5.4.1
généralités, 5.4
relation commerciale en soutien, 5.4.3
approche projet DSDM, 5.2
généralités, 5.1, 5.8
livraison incrémentale, 5.5

développement itératif, 5.5

Questionnaire d'approche projet, voir Questionnaire d'approche projet (PAQ)

équipe de développement de la solution, voir équipe de développement de la solution

tests, 5.5

transparence, 5.6

facteurs clés de succès, voir facteurs clés de succès

gestion de la configuration, 12.2.3

gestion des risques

généralités, 23.1, 23.5, Fig. 23a

risques du projet

sources majeures de risque, 23.2

atténuation grâce à l'approche DSDM, 23.3

risques liés à l'approche DSDM, 23.4

domaines de risque, 23.1

conseils destinés au Chef de projet Agile, 23.5

horaires de travail, 13.3

incertitude dans les projets, 20.2

voir aussi estimation

Incrément de projet

voir aussi Timebox

pratique de classification MoSCoW 10.3 ; 17.4.3

révision du Business case, 8.2.2

mise à jour du Rapport de performance du projet, 8.2.13

individus/interactions, 2.3 ; 3.1

voir aussi collaboration

intérêts du client et des métiers

voir aussi rôles

Conseiller métier, 7.3.10

Ambassadeur métier, 7.3.7

Sponsor, 7.3.1

Visionnaire métier, 7.3.2

intérêts liés au management

Chef de projet, 7.3.4

Chef d'équipe, 7.3.6

intérêts liés au processus

Coach DSDM, 7.3.13

Animateur d'atelier, 7.3.12

intérêts techniques/liés à la solution

Développeur de solution, 7.3.8

Testeur de solution, 7.3.9

Conseiller technique, 7.3.11

Coordinateur technique, 7.3.3

Investigation (étape 1 d'une Timebox format DSDM), 17.8.2.1

leader participatif, 18.3.7

leadership, 18.3.7

Liste des exigences priorisées

voir aussi produits évolutifs

description, 16.4.1

phase Faisabilité, 15.3.2

phase Fondations, 15.3.3

généralités, 8.2.3

rôles/responsabilités, 16.4.2

User story, 19.4.2

exigences Won't Have (dans ce délai), enregistrement, 10.2.4

Liste des exigences priorisées, voir Liste des exigences priorisées

livraison de la solution

généralités, 4.1

incrémentale, 4.6 ; 5.5

respect des délais, 4.3 ; 13.3

livraison incrémentale de la solution

généralités, 4.6 ; 5.5

responsabilités du Chef de projet, 13.6

logiciels opérationnels, 2.3

maîtrise du projet

- démonstration, 4.9
- management par exception, 9.4.4 ; 14.16.6
- management par objectif, 14.16.6
- mesure basée sur les résultats, 9.4.1, Fig. 9a
- responsabilités du Chef de projet, 13.9
- réponse au changement, 9.4.3
- transparence du processus/avancement, 9.4.2

maîtrise, voir maîtrise du projet

management par exception, 9.4.4; 14.16.6

voir aussi maîtrise du projet

management par objectif, 14.16.6

voir aussi maîtrise du projet

Manifeste pour le développement Agile de logiciels, 2.2

McConnell, Steve, citation, 20.2

mesure basée sur les résultats, 9.4.1, Fig. 9a

voir aussi maîtrise du projet

modèle d'équipe, 7.2.1, Fig. 7a ; 14.2.1, Fig. 14a

voir aussi responsabilités ; rôles

modèle, définition, 12.2.1

voir aussi modélisation

Modélisation

voir aussi modèle

généralités, 12.2.1, 12.4

perspectives, 12.2.2, Fig. 12a

MUST, voir Sous-ensemble minimum utilisable (MUST)

PAQ, voir Questionnaire d'approche projet (PAQ)

parties prenantes

- collaboration, 18.3.4
- tests collaboratifs, 9.3.2
- communication avec les ~, 18.2.2
- définition, 3.1
- gestion des attentes, 13.8
- relation avec le Chef de projet, 14.16.7
- implication en temps voulu, 13.4, 13.9

Perfectionnement (étape 2 d'une Timebox format DSDM), 17.8.2.1

périmètre, en tant que variable de projet, 3.2, Fig. 3b

personnalisation de DSDM selon les projets, 24.1-3

personnes, 3.1, Fig. 3a

voir aussi parties prenantes

Phase Déploiement

- voir aussi processus
- objectif, 6.6
- planification, 21.3.5
- contribution du Chef de projet, 15.3.5

Phase Développement évolutif

- voir aussi processus
- objectifs, 6.5
- contribution du Chef de projet, 15.3.4
- gestion des risques, 23.1

Phase Fondations

accord sur le cycle de vie du projet, 6.8
version de référence de l'Approche de management, 8.2.7
Business case, utilisation pendant la ~, 8.2.2
estimation, 20.5.2
planification du développement itératif, 12.3.2
objectifs, 6.4 ; 15.2
planification, 21.3, 21.3.3
contribution du Chef de projet, 15.3.3
qualité, 22.3.5
réévaluation du Questionnaire d'approche projet, 5.7
activités liées aux exigences, 19.4.2
retour à la ~ pendant le projet, 6.4 ; 21.3.7
implication de l'équipe de développement de la solution, 15.3.3
maintenabilité de la solution, 22.2.3

phase Post-projet

voir aussi processus
objectifs, 6.7
planification de l'Évaluation des bénéfices, 21.3.6
contribution du Chef de projet, 15.3.6

phase Pré-projet

voir aussi processus
généralités, 15.2
objectifs, 6.2
planification, 21.3.1
implication du Chef de projet, 15.3.1

philosophie, 3.1, 3.3, Fig. 3a

Plan de livraison

voir aussi produits évolutifs ; Incrément de projet
définition, 8.2.6
phase Déploiement, 15.3.5 ; 21.3.5
phase Faisabilité, 15.3.2 ; 21.3.2
format, 13.9
phase Fondations, 15.3.3 ; 20.5.2 ; 21.3.3
horizon de planification, 9.2.2
responsabilités du Chef de projet, 13.3

Plan de Timebox, 8.2.11 ; 9.2.2 ; 13.9 ; 16.12.1-12.2

voir aussi produits évolutifs

planification basée sur les résultats, 9.2.1

voir aussi planification de projet

planification de projet

phase Déploiement, 21.3.5

diagrammes, Fig. 9b ; Fig. 21a

estimations, 9.2.3

phase Développement évolutif, 21.3.4

phase Faisabilité, 21.3.2

phase Fondations, 21.3.3, 21.3.7

généralités, 9.1, 9.7 ; 21.1.-2 ; 21.4

planification incrémentale, 21.3.7

planification basée sur les résultats, 9.2.1

horizons de planification, 9.2.2

phase Post-projet, 21.3.6

phase Pré-projet, 21.3.1

qualité, voir qualité

tests, voir tests

tout au long du cycle de vie, 9.5 ; 21.3

conseils destinés au Chef de projet Agile, 21.4

suivi et contrôle, voir maîtrise du projet

planification incrémentale, 21.3.7

voir aussi planification de projet

planification, voir planification de projet

poster graphique d'avancement, voir Tableau d'affichage

pragmatisme, 3.1, 3.5, Fig. 3a

pratique de classification MoSCoW

vision métier, 17.6

combinaison avec le Timeboxing, 17.1

exigences Could Have, 10.2.3

décomposition des exigences de haut niveau, 17.7

incidence sur la qualité de la solution, 22.2.1

généralités, 3.2 ; 10.1, 10.4

gestion des attentes des métiers, 17.5
exigences Must Have, 10.2.1
priorités
 accord, 17.4.1, 17.7
 affectation, 17.8.1
 équilibre, 17.3.1, 17.4, Fig. 17a
 détermination, 17.4.3
 niveaux de priorité des exigences, 10.3
responsabilités du Chef de projet, 13.2
lien avec la vision métier, 17.6
nouvelle classification à la fin d'un Incrément de projet, 17.4.3
révision pendant le projet, 17.4.2-4.3
exigences Should Have, 10.2.2
tests, 9.3.4
utilisation pratique, 17.2, 17.11
exigences Won't Have (dans ce délai), 10.2.4

pratiques, 3.1, Fig. 3a

principes

Construire par incrément sur des fondations solides, (5e principe), 4.6 ; 13.6
Collaborer (3e principe), 4.4 ; 13.4
Communiquer de façon claire et continue (7e principe), 4.8 ; 13.8
Livrer dans les délais (2e principe), 4.3 ; 13.3
Démontrer la maîtrise (8e principe), 4.9 ; 13.9
Développer itérativement (6e principe), 4.7 ; 13.7
Se focaliser sur les besoins de l'entreprise (1er principe), 4.2 ; 13.2
généralités, 3.1, 3.3, Fig. 3a ; 4.1, 4.10 ; 13.1
Ne jamais compromettre la qualité (4e principe), 4.5 ; 13.5
conseils destinés au Chef de projet Agile, 13.9

priorités Could Have

voir aussi pratique de classification MoSCoW accord sur les règles d'établissement des priorités, 17.4.1,
équilibrage des priorités, 17.3.1, Fig. 17a
attentes des métiers, 17.5
définition, 10.2.3
utilisation, 17.2

Priorités Must Have

voir aussi pratique de classification MoSCoW
équilibrage des priorités, 17.3.1, Fig. 17a

- définition, 10.2.1
- utilisation, 17.2

- priorités Should Have
 - voir aussi pratique de classification MoSCoW
 - accord sur les règles d'établissement des priorités, 17.4.1
 - équilibrage des priorités, 17.3.1, Fig. 17a
 - attentes des métiers, 17.5
 - définition, 10.2.2
 - utilisation, 17.2

- prise de décisions, 5.3.1

- processus de gouvernance, produits utilisés dans les ~
 - Évaluation de faisabilité, 15.3.2
 - Résumé de Fondations, 15.3.3
 - généralités, 8.1, Fig. 8a
 - Rapport de performance du projet, 15.3.5
 - Cadre de référence, 8.2.1
 - Enregistrement de Timebox, 8.2.12 ; 15.3.5

- processus
 - configuration du ~ pour les projets, 6.9
 - phase Déploiement, 6.6 ; 15.3.5 ; 21.3.5
 - diagrammes, Fig. 6a ; Fig. 15a
 - phase Développement évolutif, 6.5 ; 15.3.4 ; 23.1
 - phase Faisabilité, voir phase Faisabilité
 - phase Fondations, voir phase Fondations
 - généralités, 3.1, Fig. 3a ; 15.1, 15.4
 - cycle de vie du projet, 6.8 ; 15.2
 - présentation, 6.1, 6.10
 - phase Post-projet, 6.7 ; 15.3.6 ; 21.3.6
 - phase Pré-projet, 6.2 ; 15.2, 15.3.1 ; 21.3.1
 - qualité
 - respect du budget, 22.3.3.2
 - respect des délais, 22.3.3.1
 - approche DSDM, 22.3.2
 - formalisme du processus, 22.3.4
 - généralités, 22.1, 22.4
 - prévisibilité, 22.3.3, 22.3.3.3
 - exigence de ~, 22.3.1

produits du processus DSDM

diagramme, Fig. 8a

produits évolutifs

Business case, 8.2.2 ; 15.3.2-3.3 ; 16.3.1-3.2 ; 20.5.2

Plan de livraison, voir Plan de livraison

Approche de développement, 8.2.5 ; 15.3.2-3.3 ; 16.6.1-6.2

Solution en évolution, 8.2.10 ; 16.11.1-11.2

Approche de management, 8.2.7 ; 15.3.2-3.3 ; 16.8.1-8.2

Liste des exigences priorisées, voir Liste des exigences priorisées

Définition de l'architecture de la solution, 8.2.4 ; 15.3.2-3.3 ; 16.5.1-5.2

Plan de Timebox, 8.2.11 ; 9.2.2 ; 13.9 ; 16.12.1-12.2

Enregistrement de Timebox, 8.2.12 ; 15.3.5 ; 16.13.1-13.2 ; 17.8.2.1

généralités, 3.1, Fig. 3a ; 8.1, 8.3 ; 16.1, Fig. 16a, 16.17

produits jalons

Évaluation des bénéfices, 8.2.14 ; 16.15.1-15.2 ; 21.3.6

Évaluation de faisabilité, 8.2.8 ; 15.3.2 ; 16.9.1-9.2

Résumé de Fondations, 8.2.9 ; 15.3.3 ; 16.10.1-10.2

Rapport de performance du projet, 8.2.13 ; 15.3.5 ; 16.14.1-14.2

Cadre de référence, 8.2.1 ; 16.2.1-2.2 ; 19.4.1

tableau récapitulatif RACI, 16.16

produits évolutifs

voir aussi produits

Business case, 8.2.2 ; 15.3.2-3.3 ; 16.3.1-3.2 ; 20.5.2

Plan de livraison, voir Plan de livraison

Approche de développement, 8.2.5 ; 15.3.2-3.3 ; 16.6.1-6.2

estimation, 20.5.3

Solution en évolution, 8.2.10 ; 16.11.1-11.2

généralités, 16.1

Approche de management, 8.2.7 ; 15.3.2-3.3 ; 16.8.1-8.2

planification, 21.3.4

Liste des exigences priorisées, voir Liste des exigences priorisées

qualité, 22.2.5

exigences pendant la phase Développement évolutif, 19.4.3

Définition de l'architecture de la solution, 8.2.4 ; 15.3.2-3.3 ; 16.5.1-5.2

Plan de Timebox, 8.2.11 ; 9.2.2 ; 13.9 ; 16.12.1-12.2

Enregistrement de Timebox, 8.2.12 ; 15.3.5 ; 16.13.1-13.2 ; 17.8.2.1

produits jalons
 voir aussi produits
 Évaluation des bénéfices, 8.2.14 ; 16.15.1-15.2 ; 21.3.6
 Évaluation de faisabilité, 8.2.8 ; 15.3.2 ; 16.9.1-9.2
 Résumé de Fondations, 8.2.9 ; 15.3.3 ; 16.10.1-10.2
 généralités, 16.1
 Rapport de performance du projet, 8.2.13 ; 15.3.5 ; 16.14.1-14.2
 Cadre de référence, 8.2.1 ; 16.2.1-2.2 ; 19.4.1

projets Agile
 voir aussi projets
 choisir DSDM comme approche Agile, 2.5
 différences entre les approches Agile et DSDM, 2.4
 relation avec DSDM, 2.2

projets
 voir aussi Chef de projet
 engagement du client dans les ~, 5.4-4.3
 configuration de DSDM pour l'adapter aux ~, 6.9
 maîtrise, voir maîtrise du projet
 différence entre l'approche traditionnelle et DSDM, 2.3
 historique des échecs de ~, 2.1
 cycle de vie, 6.8 ; 15.2, Fig. 15b
 management, voir Approche de management
 planification, voir planification de projet
 personnalisation de DSDM selon les ~, 17.2-2.1

qualité
 critères d'acceptation, 9.6.3 ; 13.5
 tout au long du cycle de vie, 22.2.5
 en tant que variable de projet, 3.2, Fig. 3b
 évaluations, 9.6.5
 assurance, 8.2.5
 compromettre la ~, 4.5
 généralités, 9.6, Fig. 9c ; 22.4
 exigences de haut niveau, 9.6.2
 analyse globale des risques, 9.6.1
 développement itératif, 12.3.4-3.4.3
 présentation, 22.1
 qualité du processus, voir qualité du processus
 responsabilités du Chef de projet, 13.5
 qualité de la solution, voir qualité de la solution
 conseils destinés au Chef de projet Agile, 22.4

Questionnaire d'approche projet (PAQ)

- phase Faisabilité, 21.3.2
- généralités, 5.7
- gestion des risques, 23.4
- utilisation pour personnaliser DSDM
 - généralités, 24.1.-2, 24.3
 - affirmations du Questionnaire d'approche projet, 24.2.1

questionnaire, voir Questionnaire d'approche projet (PAQ)

RAD, Rapid Application Development, 1.1 ; 2.1 ; 23.3

Radiateur d'information, voir Tableau d'affichage

Rapport de performance du projet, 8.2.13 ; 15.3.5 ; 16.14.1-14.2

voir aussi produits jalons

relation commerciale, 5.4.3

voir aussi parties prenantes

responsabilités

- voir aussi rôles
- Conseiller métier, 14.12.1
- Ambassadeur métier, 14.9.1
- Business analyst, 7.3.5 ; 14.7.1
- Sponsor, 7.3.1 ; 14.4
- Visionnaire métier, 7.3.2 ; 14.5.1
- Coach DSDM, 14.15.1
- Chef de projet, voir Chef de projet, responsabilités
- Développeur de solution, 14.10.1
- Testeur de solution, 14.11.1
- Chef d'équipe, 7.3.6 ; 14.8.1
- Conseiller technique, 14.13.1
- Coordinateur technique, 14.6.1
- Animateur d'atelier, 14.14.1

ressources, s'assurer de la disponibilité des ~, 13.2

Résumé de Fondations, 8.2.9 ; 15.3.3 ; 16.10.1-10.2

voir aussi produits jalons

rétrospective d'Incrément de projet, 15.3.5

réunion quotidienne debout (« Daily stand-up »)

généralités, 11.3 ; 18.2.5.2

rôle du Chef de projet, 17.9

transparence du processus/avancement, 5.6 ; 9.4.2

mise à jour du Plan de Timebox, 8.2.11

réunions en téléconférence, 17.9 ; 18.2.3

voir aussi réunion quotidienne debout (« Daily stand-up »)

rôles de niveau projet

voir aussi rôles

Business analyst, 7.3.5

Sponsor, 7.3.1

Visionnaire métier, 7.3.2

niveaux d'engagement, 14.2.3

généralités, 7.2.2.1 ; 14.2.1

Chef de projet, 7.3.4

Coordinateur technique, 7.3.3

rôles de soutien

voir aussi rôles

Conseiller métier, 7.3.10

Coach DSDM, 7.3.13

généralités, 7.2.2.3 ; 14.2.2.3

Conseiller technique, 7.3.11

Animateur d'atelier, 7.3.12

rôles

voir aussi responsabilités

Conseiller métier, 7.3.10 ; 14.12

Ambassadeur métier, 7.3.7 ; 14.9

Business analyst, 7.3.5 ; 14.7

Sponsor, 7.3.1 ; 14.4

Visionnaire métier, 7.3.2 ; 14.5

Coach DSDM, 7.3.13 ; 14.15

modèle d'équipe DSDM, 7.2.1, Fig. 7a ; 14.2.1, Fig. 14a

affectation, 7.2.3 ; 14.2.4

généralités, 7.1, 7.4 ; 14.1, 14.16

niveaux d'engagement, 14.2.3

niveau projet, 7.2.2.1 ; 14.2.2.1
Chef de projet, 7.3.4 ; 14.3
Développeur de solution, 7.3.8 ; 14.10
équipe de développement de la solution, 7.2.2.2 ; 14.2.2.2
Testeur de solution, 7.3.9 ; 14.11
soutien, 7.2.2.3 ; 14.2.2.3
Chef d'équipe, 7.3.6 ; 14.8
Conseiller technique, 7.3.11 ; 14.13
Coordinateur technique, 7.3.3 ; 14.6
Animateur d'atelier, 7.3.12 ; 14.14

Scrum, utilisation de DSDM avec ~, 2.5

Solution déployée, 8.2.10

Solution en évolution, 8.2.10

voir aussi développement itératif

solution

livraison

généralités, 4.1

livraison incrémentale, 4.6; 5.5; 13.6 responsabilités du Chef de projet, 13.3

périmètre des caractéristiques livrées, 22.2.1

qualité technique, 22.2.2

respect des délais, 4.3

maintenabilité, 22.2.3-2.3.3

qualité

avantages de DSDM, 22.2.4

généralités, 22.1-2, 22.4

maintenabilité de la solution, 22.2.3-2.3.3

qualité technique de la solution, 22.2.2

périmètre des caractéristiques livrées, 22.2.1

Sous-ensemble minimum utilisable (MUST)

voir aussi pratique de classification MoSCoW

attentes des métiers, 17.5

généralités, 4.5 ; 10.2.1

garantie de livraison, 3.2 ; 13.2 ; 17.2

Sponsor

fourniture d'informations au ~, 13.2

relation avec le Chef de projet, 14.16.1

responsabilités, 7.3.1 ; 14.4.1

rôle, 7.2.2.1, 7.3.1 ; 9.2.1 ; 14.2.2.1, 14.4

suivi et contrôle, voir maîtrise du projet

Tableau d'affichage, 5.6 ; 8.2.11 ; 9.4.2 ; 13.8 ; 18.2.3, 18.2.5.1

Tableau Kanban, voir Tableau d'affichage

tableau récapitulatif RACI, 16.16

voir aussi produits

TDD (Test-driven Development), 9.3.6

voir aussi tests

Testeur de solution

voir aussi tests

responsabilités, 12.3.4.3 ; 14.11.1 ; 19.4.3

rôle, 7.2.2.2, 7.3.9 ; 14.2.2.2, 14.11

tests de bout en bout, 9.6.6

voir aussi tests

tests

voir aussi Testeur de solution

collaboration, 9.3.2

de bout en bout, 9.6.6

indépendance, 9.3.5

facteurs clés de succès, 5.5

intégration au projet, 9.3.1

priorisés, 9.3.4

répétables, 9.3.3

responsabilités, 12.3.4.3 ; 13.5

exécution des ~, 9.6.4

test-driven Development (TDD), 9.3.6

préparation des ~, 9.6.4

étape 2 de la Timebox : perfectionnement, 17.8.2.1

types de ~, 12.3.4.2

Thème, 19.4.1-4.2

voir aussi User story

Timebox format DSDM

voir aussi Timebox
diagrammes, Fig. 11a ; Fig. 17b
généralités, 11.2-2.1, 11.5 ; 17.8.2-8.2.1

Timebox format DSDM, voir Timebox format DSDM

Timebox format libre
voir aussi Timebox
diagrammes, Fig. 11a ; Fig. 17c
généralités, 11.2, 11.2.2, 11.5 ; 17.8.2, 17.8.2.2

Timebox
voir aussi pratique du Timeboxing
clôture, 15.3.4 ; 17.8.2.1-8.2.2
daily stand-up, voir réunion quotidienne debout (« Daily Stand-up »)
gestion des modifications de ~, 17.10
définition, 11.1
Timebox format DSDM
diagrammes, Fig. 11a ; Fig. 17b
généralités, 11.2-2.1, 11.5 ; 17.8.2.1
session d'estimation, 20.5.3
format libre
diagrammes, Fig. 11b ; Fig. 17c
généralités, 11.2, 11.2.2, 11.5 ; 17.8.2.2
généralités, 11.1, 11.4-5, Fig. 11c ; 17.8.2
livraison incrémentale de la solution, 5.5
lancement, 15.3.4 ; 17.8.2.1-8.2.2
durée, 17.8.1
pratique de classification MoSCoW, 10.3
planification pendant la phase Développement évolutif, 21.3.4
maîtrise du projet, 9.4.1, Fig. 9a
responsabilités du Chef de projet, 13.2-3
User story, 19.4.3

Timeboxing
voir aussi Timebox
équilibrage des priorités, 17.4
combinaison avec la pratique de classification MoSCoW, 17.1
généralités, 3.2 ; 11.1, 11.5
utilisation, 17.8, 17.11

transparence, 5.6 ; 9.4.2

User story

- cartes, 19.3.3
- définition, 19.3.1
- phase Développement évolutif, 19.4.3
- exemple, 19.3.3
- phase Faisabilité, 19.4.1
- format, 19.3.2
- phase Fondations, 19.4.2
- piste pour créer une ~, 19.3.4
- classification, 10.1

variables de projet, 3.2, Fig. 3b

Visionnaire métier

- participation aux réunions quotidiennes debout (« Daily stand-up »), 17.9
- contrôle des changements, 9.4.3
- relation avec le Chef de projet, 14.1.6.2
- responsabilités, 14.5.1 ; 17.6 ; 21.3.6 ; 24.2.1
- rôle, 7.2.2.1, 7.3.2 ; 14.2.2.1, 14.5

voir aussi communication

voir aussi produits jalons

- phase Faisabilité
- voir aussi processus
- réponse au Questionnaire d'approche projet, 5.7
- prise en compte des exigences, 8.2.3
- création du Business case, 8.2.2
- estimation, 20.5.1
- généralités, 15.2
- objectifs, 6.3
- ébauche de l'Approche de management, 8.2.7
- planification, 21.2, 21.3.2
- contribution du Chef de projet, 15.3.2
- qualité, 22.2.5
- activités liées aux exigences, 19.4.1
- utilisation du Cadre de référence pendant la ~, 8.2.1

wide-band Delphi, voir estimation en points de complexité

This eBook was purchased by:

Name: SOULEYMANE SANOGO

Email: sanogotech@yahoo.fr

on 11/17/2025 11:29 UTC.

EditionMark Powered by EditionGuard.com
