

délais équipe qualité partenaires plaisir
continue objectifs rétrospective communication
planification fonctionnalités gouvernance investissement
backlog collaboration confiance pilotage
exigences sponsor animation amélioration roadmap
test vision comités motivation
coûts agile





Et si on parlait projet ?

*Part 3 : l'agile
+ synthèse générale*



équipe qualité acteurs rentabilité retour itération priorisation risques plaisir communication investissement rétrospective gouvernance roadmap motivation partenaires backlog collaboration fonctionnalités exigences sponsor confiance pilotage amélioration test vision agile comités coûts



Plan détaillé

1. les fondamentaux

1. Se préparer pour réussir

Le terrain de jeu
L'équipe
L'environnement

2. Lancer le projet

L'organisation
Les différents temps

3. Exécuter

Définir les leviers
Prioriser
Gérer les risques
Communiquer
Changer
Mesurer

2. le cycle en V

1. Les phases

Phases
Planification

2. Les acteurs

3. La gouvernance

Check-list
Instances
Structures

3. l'agile

1. L'agile, c'est quoi ?

Manifeste
Principes
Panorama

2. Ex. de framework : Scrum

Rôles
Artefacts
Rituels
Cycles



retour itération priorisation risques.
partenaires plaisir communication investissement
équipes acteurs qualité objectifs rétrospective fonctionnalités gouvernance
continues planification backlog collaboration exigences test sponsor animation
délais délais fonctionnalités collaboration exigences test vision agile comités
plaisir communication investissement roadmaps motivation amélioration



A cloud of words related to agile methodology, including: équipe, qualité, acteurs, retour, itération, priorisation, risques, partenaires, plaisir, communication, investissement, amélioration, roadmaps, motivation, agilité, sponsor, animation, comités, coûts, délais, continue, planification, objectifs, fonctionnalités, rétrospective, gouvernance, confiance, pilotage, backlog, collaboration, exigences, test, vision, et autres termes liés à l'agilité.

3.1

L'agile, c'est quoi ?

Manifeste

Principes

Panorama

Un peu d'histoire ...

- ◎ Date des années 1990
- ◎ Le problème de départ :
 - le développement logiciel est de plus en plus complexe et de + en + de soucis pour respecter budget, qualité et planning
- ◎ La réponse apportée :
 - mélanger des personnes de secteurs, de connaissances et de compétences différentes
 - Développer des approches adaptatives (itératives et incrémentales) et orientées vers les personnes plutôt que les processus.
- ◎ Finalité :
 - réduire la complexité (réduire le bruit fonctionnel et technologique) et piloter par la valeur pour maximiser le ROI

4 principes formalisés en 2001 avec le manifeste agile – cf 4 diapos suivantes

1. Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils



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

2. Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive.



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

3. La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle.



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

4. L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.



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



A cloud of words related to agile methodology, including: équipe, qualité, acteurs, retour, itération, priorisation, risques, partenaires, plaisir, communication, investissement, amélioration, road map, motivation, agilité, sponsor, animation, comités, coûts, délais, continue, planification, fonctionnalités, rétrospective, gouvernance, confiance, pilotage, backlog, collaboration, exigences, test, vision, et autres termes liés à l'agilité.

3.1

L'agile, c'est quoi ?

Manifeste

Principes

Panorama

Principes sous-jacents au manifeste (1/3)

1. Notre plus haute priorité est de **satisfaire le client** en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
2. **Accueillez positivement les changements** de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
3. **Livrez fréquemment** un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent **travailler ensemble quotidiennement** tout au long du projet.



Principes sous-jacents au manifeste (2/3)

5. Réalisez les projets avec des **personnes motivées**. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur **confiance** pour atteindre les objectifs fixés.
6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le **dialogue en face à face**.
7. **Un logiciel opérationnel** est la principale mesure d'avancement : mesurer l'avancement du projet en termes de fonctionnalités de l'application.
8. Les processus Agiles encouragent un **rythme de développement soutenable**. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir **indéfiniment** un rythme constant.



Principes sous-jacents au manifeste (3/3)

9. Porter une attention continue à **l'excellence technique** et à une bonne conception renforce l'Agilité.
10. La **simplicité** – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
11. Responsabiliser les équipes : les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'**équipes auto-organisées**.
12. À **intervalles réguliers**, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et **modifie son comportement** en conséquence.

Principe n° 13

**Fail Fast !
Fail Cheap !
Fail Often !**





A cloud of words related to agile methodology, including: équipe, qualité, acteurs, retour, itération, priorisation, risques, partenaires, plaisir, communication, investissement, amélioration, road map, motivation, agilité, sponsor, animation, comités, coûts, délais, continue, planification, fonctionnalités, rétrospective, gouvernance, confiance, pilotage, backlog, collaboration, exigences, test, vision, sponsor, animation, comités, coûts.

3.1

L'agile, c'est quoi ?

Manifeste

Principes

Panorama

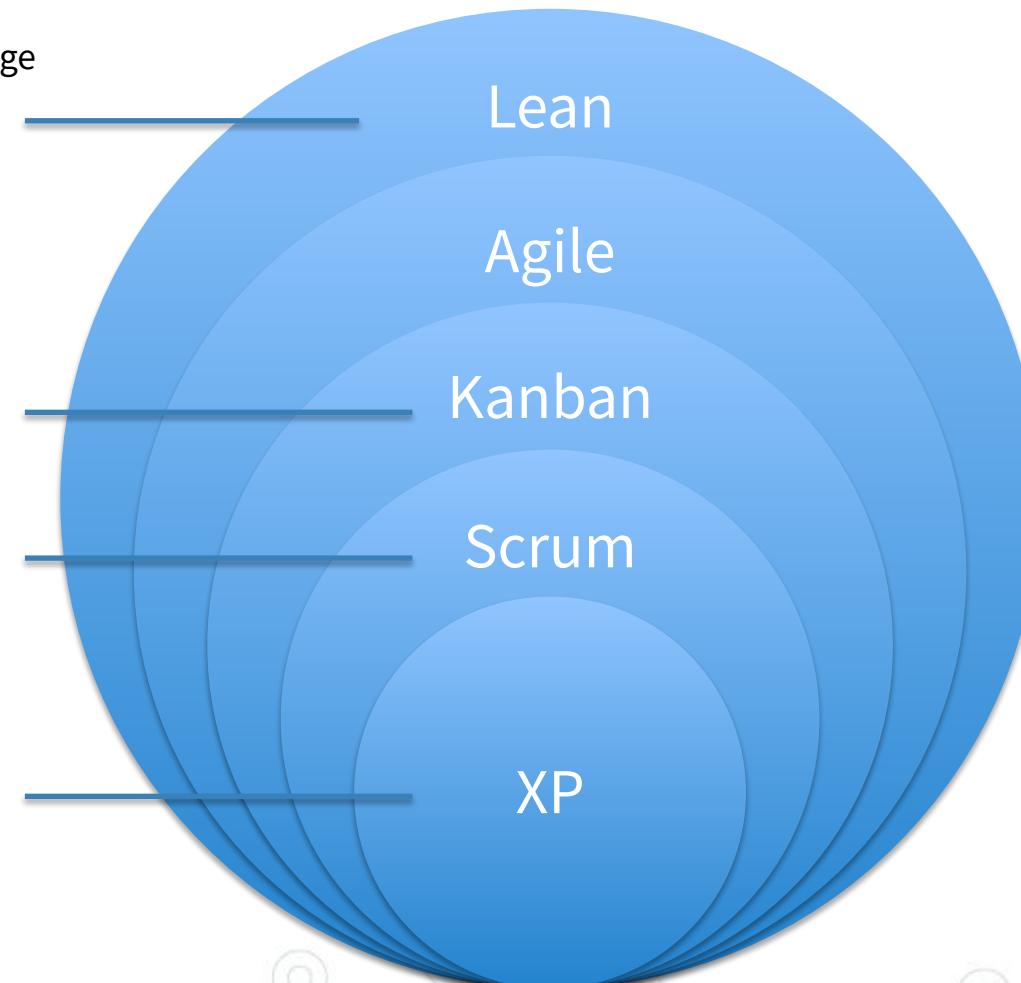
Panorama

Pas de gaspillage
Kaizen
Just In Time
Flexibilité

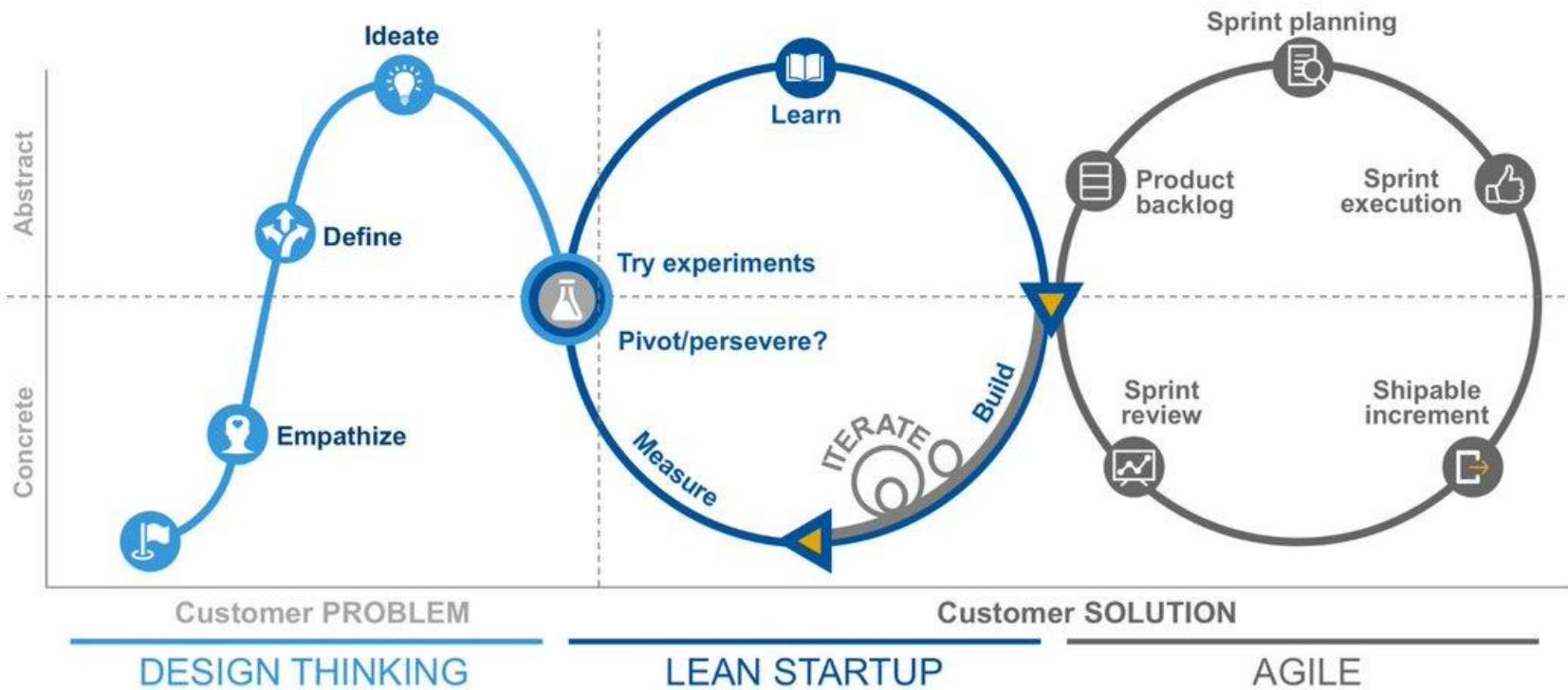
3 pratiques

9 pratiques

13 pratiques



Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile



#GartnerSYM

21 CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY | © 2016 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and ITxpo are registered trademarks of Gartner, Inc. or its affiliates.

Gartner

- Design thinking : quand le problème est connu mais pas forcément les solutions
- Lean Startup : quand la solution est connue et qu'il faut l'améliorer
- Agile : quand la solution est connue et qu'il faut délivrer un produit/service

3.2

Un exemple de framework agile : Scrum

Rôles

Artefacts

Rituels

Cycles

Pilotage



A cloud of words related to Scrum, with some terms in red and others in grey. The red terms include: partenaires, plaisir, investissement, communication, gouvernance, pilotage, comités, amélioration, motivation, roadmap, etagile, sponsor, animation, coûts, test, vision, délais, backlog, collaboration, exigences, fonctionnalités, planification, continue, qualité, équipe, acteurs, retour, itération, priorisation, risques, plaisir, communication, investissement, amélioration, motivation, roadmap, etagile, sponsor, animation, coûts, test, vision, délais, backlog, collaboration, exigences, fonctionnalités, planification, continue, qualité, équipe, acteurs, retour, itération, priorisation, risques.



3.2

Un exemple de framework agile : Scrum

Rôles

Artefacts

Rituels

Cycles

Pilotage



A large, faint watermark-style network diagram is visible in the background, composed of numerous small circles connected by lines.

équipe qualité acteurs retour
continué objectifs priorisation risques,
planification fonctionnalités rétrospective communication
délais backlog collaboration gouvernance
exigences sponsor confiance pilotage
test vision animation comités
coûts agile amélioration roadmaps motivation

partenaires plaisir investissement

Rôles

Product Owner

Représentant du client et des utilisateurs.
Formalise et priorise les fonctionnalités du produit.
Identifie les risques et les mitige. Valide ou non la solution.

« Le seul cou que l'on peut tordre ».

Scrum Master

Responsable de la mise en œuvre des valeurs et des pratiques Scrum.
Elimine les obstacles, protège l'équipe de toute intervention extérieure, facilite la coopération.

« Il guide le troupeau et le protège des loups ».

Equipe

Elle délivre le produit.
Elle est multi-fonctionnelle, dédiée au projet et auto-organisée.
Idéalement 20% de juniors et 20% de seniors.

« Pas plus de 2 pizzas pour nourrir l'équipe ».

Les persona

- ◎ Un persona est une cible utilisatrice du produit à réaliser
- ◎ Sa dimension fonctionnelle prévaut
 - le plus important réside dans l'interaction qu'il aura avec le produit à réaliser
- ◎ Ce n'est pas une cible de communication ou de marketing

Exemple de persona diapo suivante

On décrit sa vie au quotidien et ses gestes métier



Responsable produit internet

Suite à la présentation de la collection « Jardin », Pauline et Marie (Content Manager) viennent de terminer la mise à jour du catalogue produit : les nouvelles sections et catégories créées permettront de prendre en compte le référencement des nouveaux produits.

Elle vérifie la qualité des données des nouveaux produits, complète les liens entre produits en créant des kits regroupant plusieurs de ces produits.

Elle décide également de modifier une de ces familles de l'univers Jardin. En effet, elle veut ajouter à la famille « Parasols » un nouveau type de produit : Les parasols chauffants. Pour cela, elle modifie sa requête dynamique et ajoute un nouveau critère de segmentation : Usage (Pour chauffer, Pour se protéger, Les deux) auquel elle associe tous ces nouveaux produits.

Pour mettre en avant sur le site ce nouveau type de parasol, elle maille cette famille dans le noeud «Nouveauté» de la Netchandising. Cette famille sera publiée avec un nouveau modèle de présentation qu'elle a demandé à Philippe le Webmaster.

Elle a également écrit un brief qu'elle donnera à Louis le Responsable Editorial Internet pour qu'il lui commande un article présentant les avantages de ces parasols. Cet article sera directement maillé à cette famille et participera à la bonne information des clients sur ce type de produits. Elle a décidé de rencontrer Alizée (la Community Manager) pour voir avec elle si des sujets du forum parlant des parasols chauffants pourraient alimenter la description de cette famille.

Enfin, elle a prévu avec Louis de vérifier le taggage et les metadatas des dernières familles ajoutées.



3.2

Un exemple de framework agile : Scrum

Rôles

Artefacts

Rituels

Cycles

Pilotage



A cloud of words related to Scrum, including: équipe, qualité, acteurs, retour, itération, priorisation, risques, partenaires, plaisir, communication, investissement, amélioration, motivation, roadmaps, fonctionnalités, rétrospective, gouvernance, confiance, pilotage, sponsor, animation, comités, délais, backlog, collaboration, exigences, test, vision, agiles, et coûts.

Le sprint

- ◎ Ce sont des étapes qui se succèdent dans le temps au bout desquelles on a un résultat qui crée de la valeur
- ◎ Un sprint a une durée fixe : ce qui va varier, c'est la quantité de travail
 - la durée est fixée en début de projet, et est généralement comprise entre 1 et 4 semaines
- ◎ Chaque sprint a son but à atteindre
 - un sprint aboutit toujours sur la livraison d'un produit partiel fonctionnel
l'équipe s'engage sur un certain nombre de tâches

Thème, Epic et User Story

Grand domaine sur lequel on va travailler

Macro fonctionnalité (exigence utilisateur)

Micro fonctionnalité, décrite selon un formalisme précis et réalisable dans un sprint

Thème

Epic

User Story
(US)

Gestion de contenu

Gestion du workflow de publication

En tant que responsable éditorial, je souhaite pouvoir créer des articles éditoriaux afin d'aider le client dans le choix de ses produits



Exemple de User Story

As a <user role>
I want <goal>
so that <benefit>.

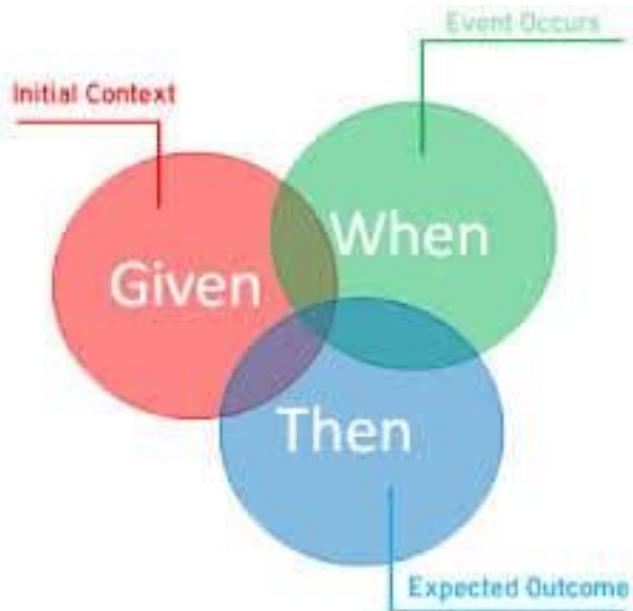
Exemple

En tant que responsable marketing du site e-commerce XXX,
je souhaite que le visiteur du site visualise les fiches
produits avant les pages conseils lors d'une recherche
afin de mettre en avant les produits du site



Les tests d'acceptance

- Le test d'acceptance permettra d'accepter ou pas la User Story après la réalisation
- Comment la rédiger ?





Exemple de test d'acceptance

User Story

En tant que responsable marketing du site e-commerce XXX,
je souhaite que le visiteur du site visualise les fiches produits avant les pages conseils lors d'une recherche
afin de mettre en avant les produits du site

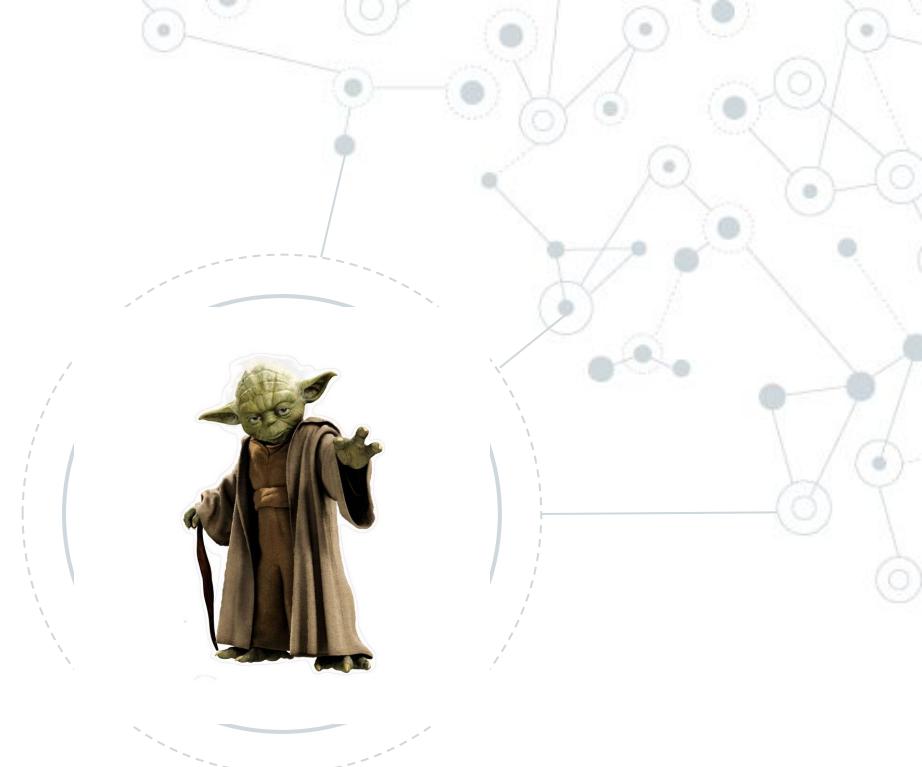
Test d'acceptance

Etant donné un visiteur sur le site e-commerce XXX,
quand il saisit le mot ballon dans le moteur de recherche
alors la fiche produit « ballon de foot X500 » s'affiche avant la fiche conseil « Quel ballon de football pour faire du foot en salle ? »



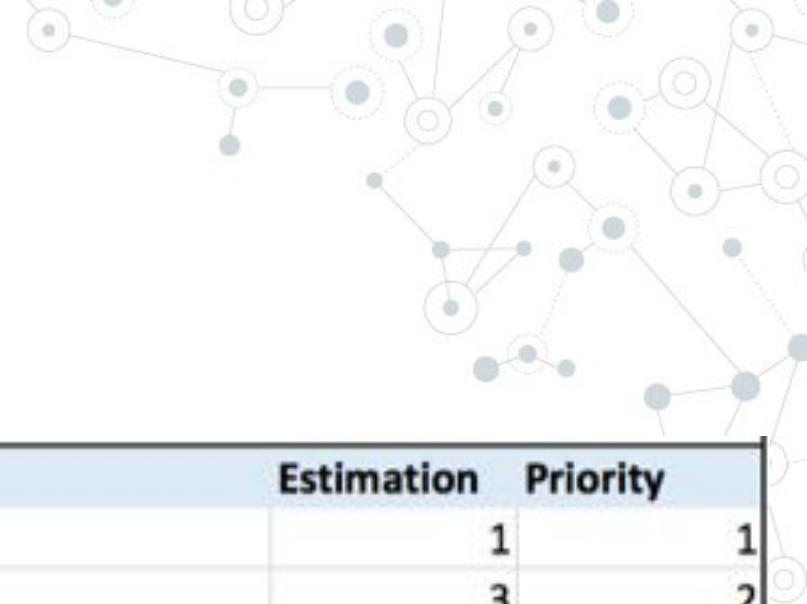
Keep in mind !

As a <user>
I want <activity>
so that <business value>



Le backlog

- ◎ C'est l'ensemble des fonctionnalités (US) priorisées du produit que l'on veut développer
 - le but étant d'implémenter en premier ce qui a le plus de valeur
- ◎ Il est de la responsabilité du PO
- ◎ Mode de construction du backlog produit :
 - Etape 1 (PO + stakeholder)
 - identifier les thèmes et les epics
 - évaluer chaque epic en terme de valeur métier et technique
 - Etape 2 (PO + équipe)
 - découper les epics en US
 - évaluer chaque US en terme de valeur métier et de complexité



Exemple de backlog

Story	Estimation	Priority
As a user I want to be able to reset my password	1	1
As a user I want to edit items	3	2
As a user I want to export data	2	3
As an administrator I want to define KPI's for my sales team	4	4
As a user I want to view my data on mobile	5	5
As an administrator I want to send alerts when new leads come in	2	6
As a user I want to create a report of my data	5	7
As a user I want to update my reminder settings when a date is added	3	8
As a user I want filtering enhancements	4	9
As an administrator I want to configure views of data	5	10

Nota : il manque le partie « afin de » sur la formulation de chaque user story



3.2

Un exemple de framework agile : Scrum

Rôles

Artefacts

Rituels

Cycles

Pilotage



A cloud of words related to Scrum, including: équipe, qualité, acteurs, retour, itération, priorisation, risques, partenaires, plaisir, communication, investissement, amélioration, roadmaps, motivation, agilité, sponsor, animation, comités, délais, continue, planification, fonctionnalités, rétrospective, gouvernance, confiance, pilotage, backlog, collaboration, exigences, test, vision, et coûts.



Réunion de planification d'itération

- ◎ Toute l'équipe est présente
- ◎ Dans un 1^{er} temps, l'équipe prévoit les US qui seront prises sur le prochain sprint
- ◎ Dans un 2nd temps, les US sont découpées en tâches ou activités d'une journée au plus





La démo ou revue de sprint



○ Quoi ?

présenter ce qui a été fait pendant le sprint

○ Comment ?

scénario basé sur des histoires de persona

○ Pourquoi ?

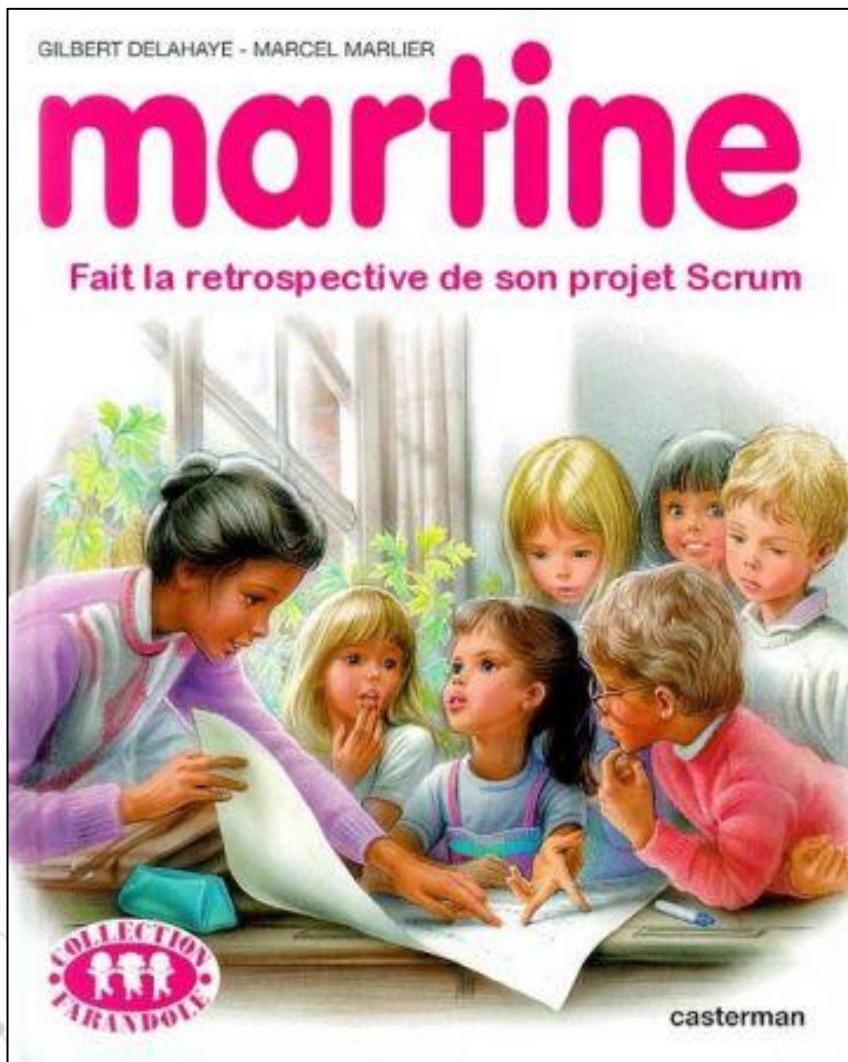
1. vérifier la conformité de ce qui a été fait pendant le sprint
2. recueillir un feedback sur le produit

○ Qui ?

équipe, PO, SM, stakeholders



La rétrospective de sprint



◎ Quoi ?

réunion de bilan de sprint (ou de release)

◎ Comment ?

- commencer par un vote de confiance (anonyme) et une note d'itération de 1 à 5
- nombreuses techniques d'animation possibles : bâton de parole, KDS, météo, speed boat (cf diapos suivantes)

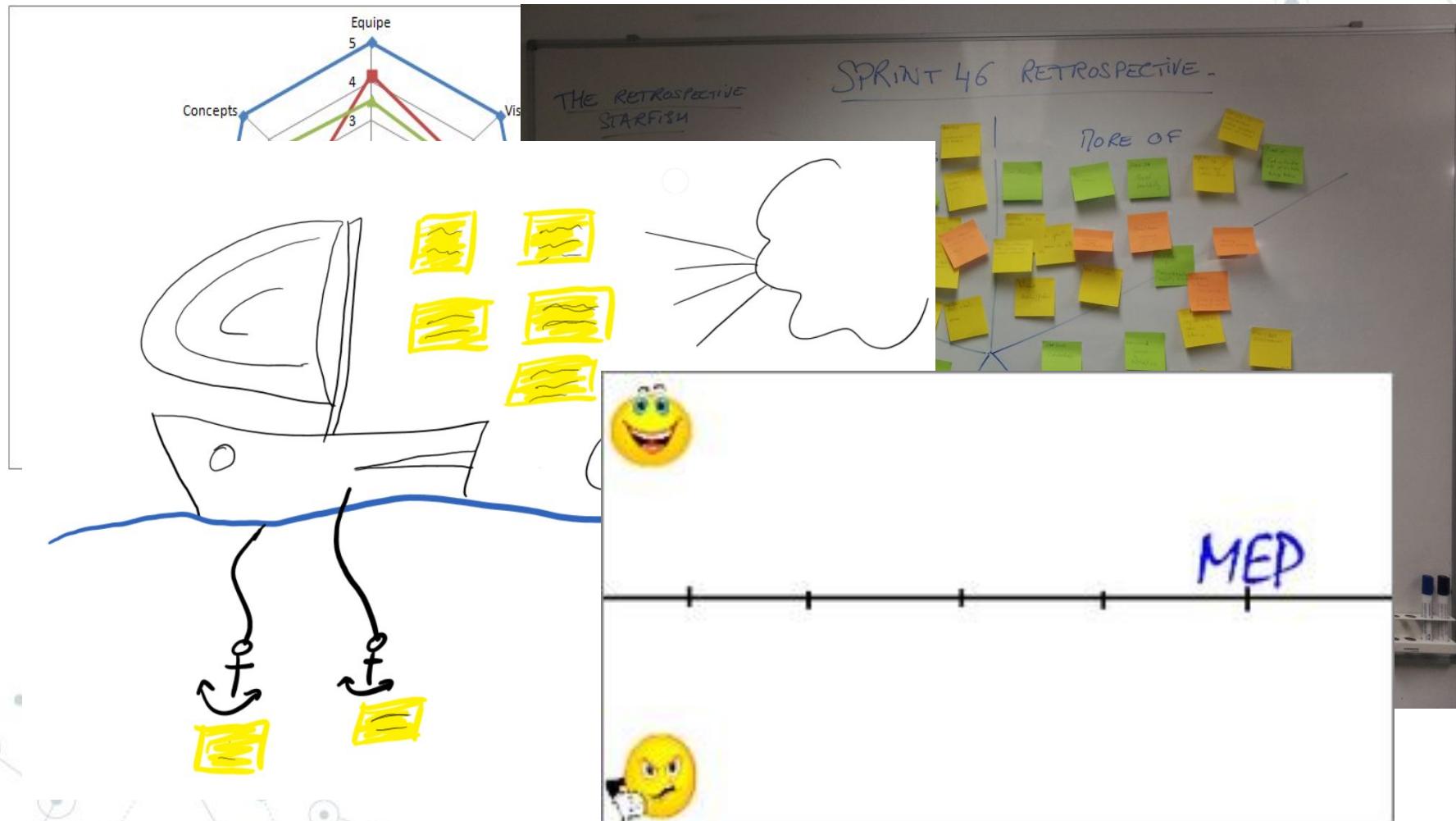
◎ Pourquoi ?

améliorer le sprint suivant

◎ Qui ?

équipe + facilitateur

Illustration de techniques de rétro



Stand-up meeting : everyday !



- Qu'as-tu fait hier ?
- Que penses-tu faire aujourd'hui ?
- Quels obstacles rencontres-tu en ce moment ?

3.2

Un exemple de framework agile : Scrum

Rôles

Artefacts

Rituels

Cycles

Pilotage



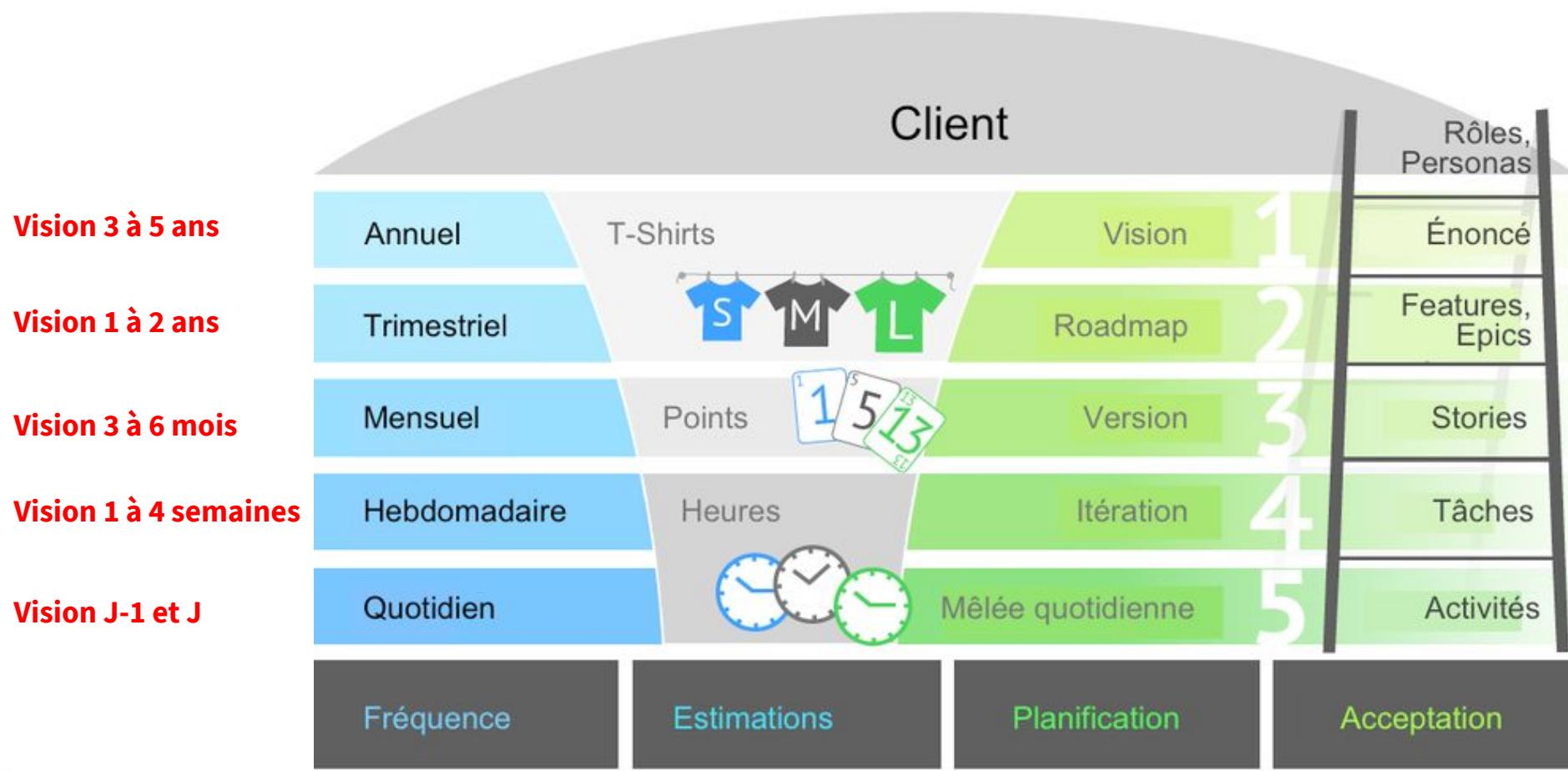
A large network diagram composed of numerous small circles of varying sizes, interconnected by a dense web of lines, symbolizing a complex system or community.

équipe qualité acteurs retour
continue objectifs priorisation risques,
planification fonctionnalités rétrospective plaisir,
délais backlog collaboration gouvernance communication
exigences sponsor confiance pilotage investissement
test vision animation amélioration roadmaps
coûts agiles comités motivation

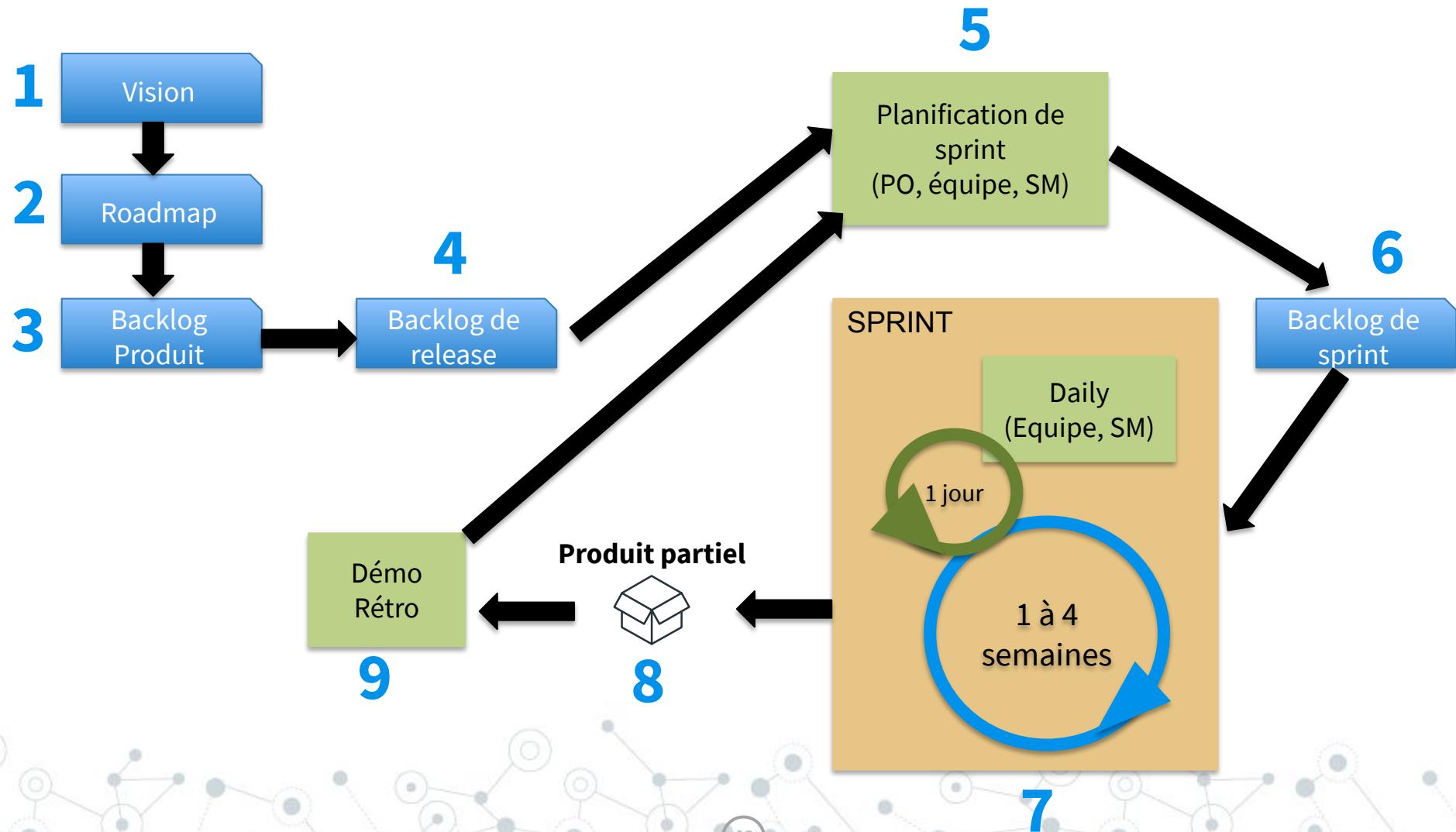
partenaires

Niveaux de planification

Auteur : Agile Testing Framework



Cycle de développement



3.2

Un exemple de framework agile : Scrum

Rôles

Artefacts

Rituels

Cycles

Pilotage



A cloud of words related to Scrum, including: équipe, qualité, acteurs, retour, itération, priorisation, risques, partenaires, plaisir, communication, investissement, amélioration, motivation, roadmaps, gouvernance, pilotage, comités, animation, sponsor, exigences, backlog, collaboration, fonctionnalités, planification, continue, délais, test, vision, agiles, coûts.

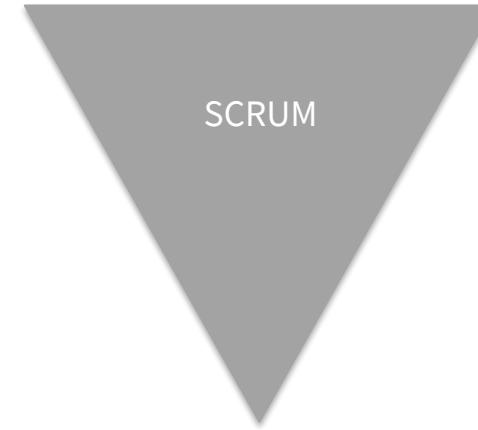
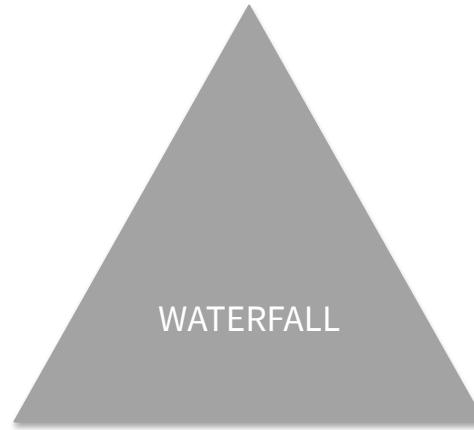
Variables d'ajustement

FIXE

Fonctionnalités

Coût

Délais

**VARIABLE**

Coût

Délais

Fonctionnalités

Réflexe

Quel **effort** pour quelle
valeur ?





La priorisation

Grands principes

- ◎ Mesurer deux dimensions :
 - la **Business Value** : valeur métier de ce qui est demandé, sans prise en compte de la difficulté de mise en oeuvre
 - la **Complexité** ou taille de l'US : on ne se préoccupe pas de la valeur métier
- ◎ Impliquer l'équipe et les parties prenantes : chacun s'exprime
- ◎ Aller au plus simple
- ◎ Faire une évaluation relative
 - les epics / US sont comparées entre elles
- ◎ Estimer en unités d'œuvre appelées « points »
 - c'est la grandeur propre à la fonctionnalité
 - l'échelle restera stable tout au long du projet

La priorisation

Planning Poker & Business Value Game



- ◎ Les participants se rassemblent autour d'une table
- ◎ A chaque user-story / epic énoncée, des questions peuvent être posées pour en assurer la bonne compréhension par tous
- ◎ Suit un vote simultané à main levée de tous
- ◎ Les valeurs utilisées s'inspirent de celles de la suite de Fibonacci (1/2/3/5/8/13/...)
- ◎ Si les valeurs votées divergent fortement
 - la parole est donnée à ceux qui ont attribué la plus forte ET la plus faible valeur : ils sont invités à expliquer les raisons de leur vote. Objectif : Favoriser le débat et l'expression des points de vue de chacun.

Un nouveau vote est réalisé avec le même procédé d'explication s'il demeure de gros écarts



Exemple de priorisation de backlog



Etape 1 (PO + stakeholder + équipe)

- Evaluer les epics en terme de **valeur métier (BV)** ou de **valeur technique (TV)** via un Business Value Game



Etape 2 (PO + stakeholder + équipe)

- Prendre les US correspondant aux epics avec la + grande BV ou TV et évaluer leurs BV ou TV



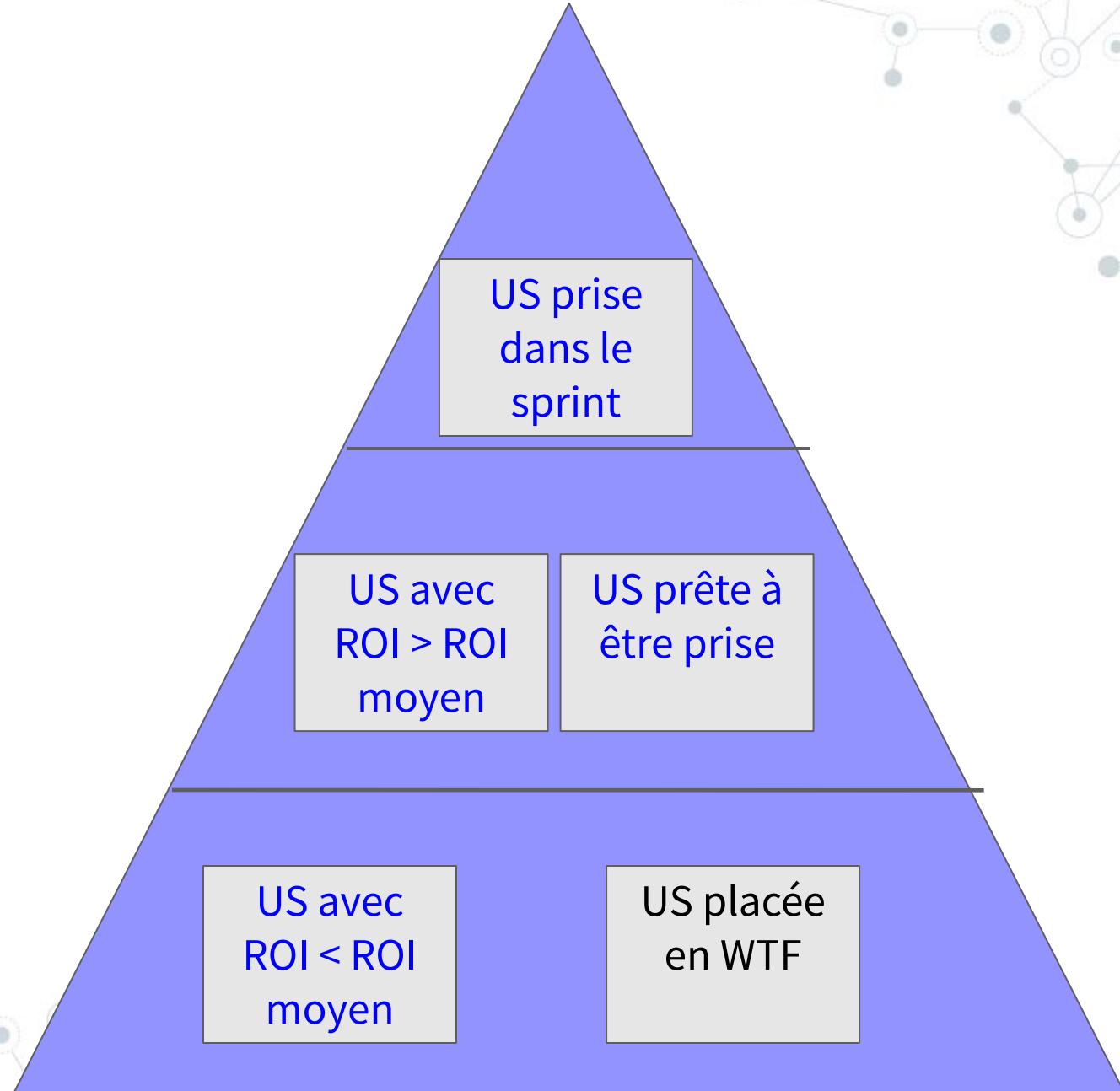
Etape 3 (équipe)

- Estimer la complexité de l'US via un planning poker

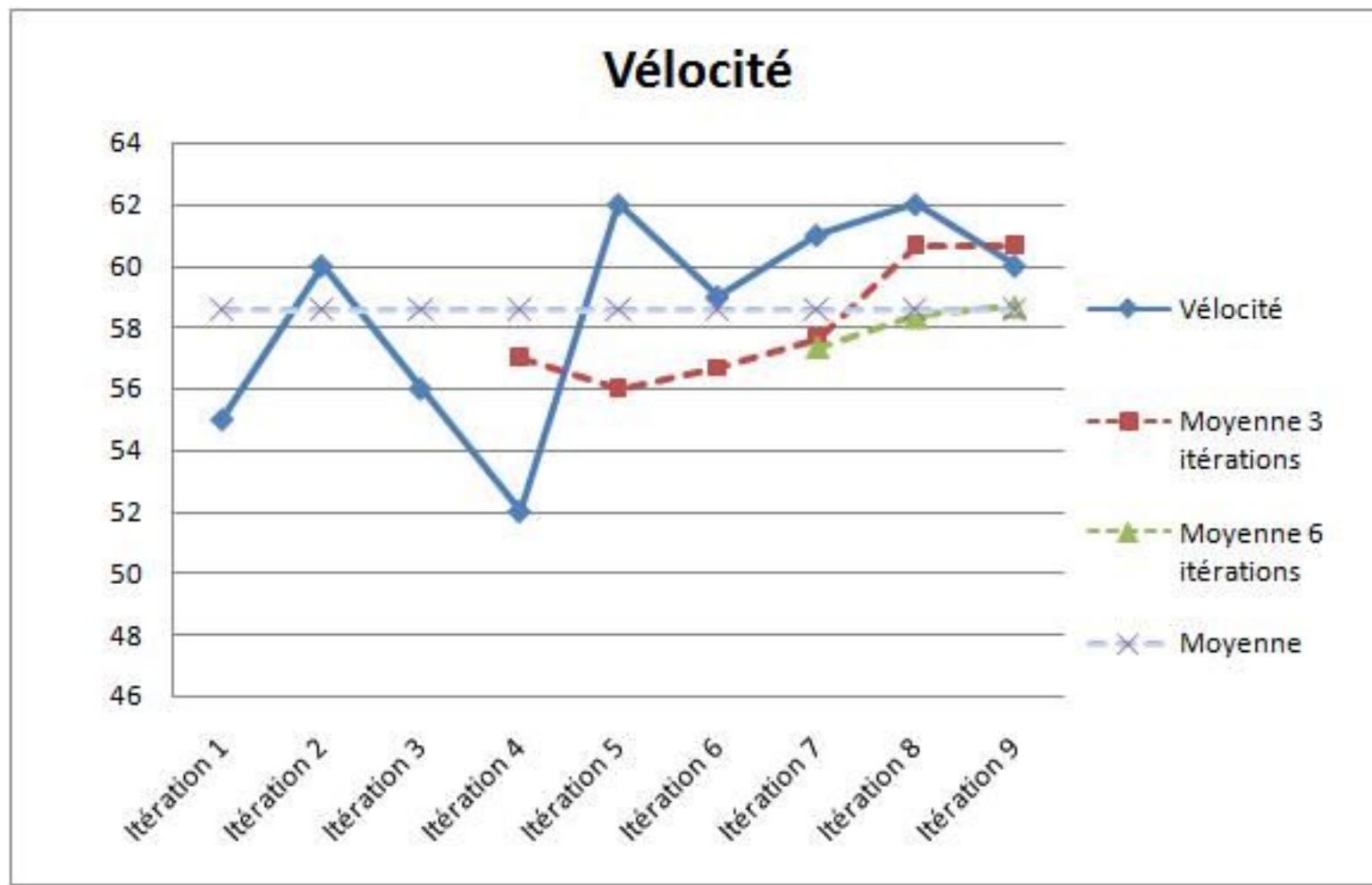
Etape 4 (PO) : calculer le ROI de l'US

$$\text{ROI} = \text{valeur} / \text{complexité}$$

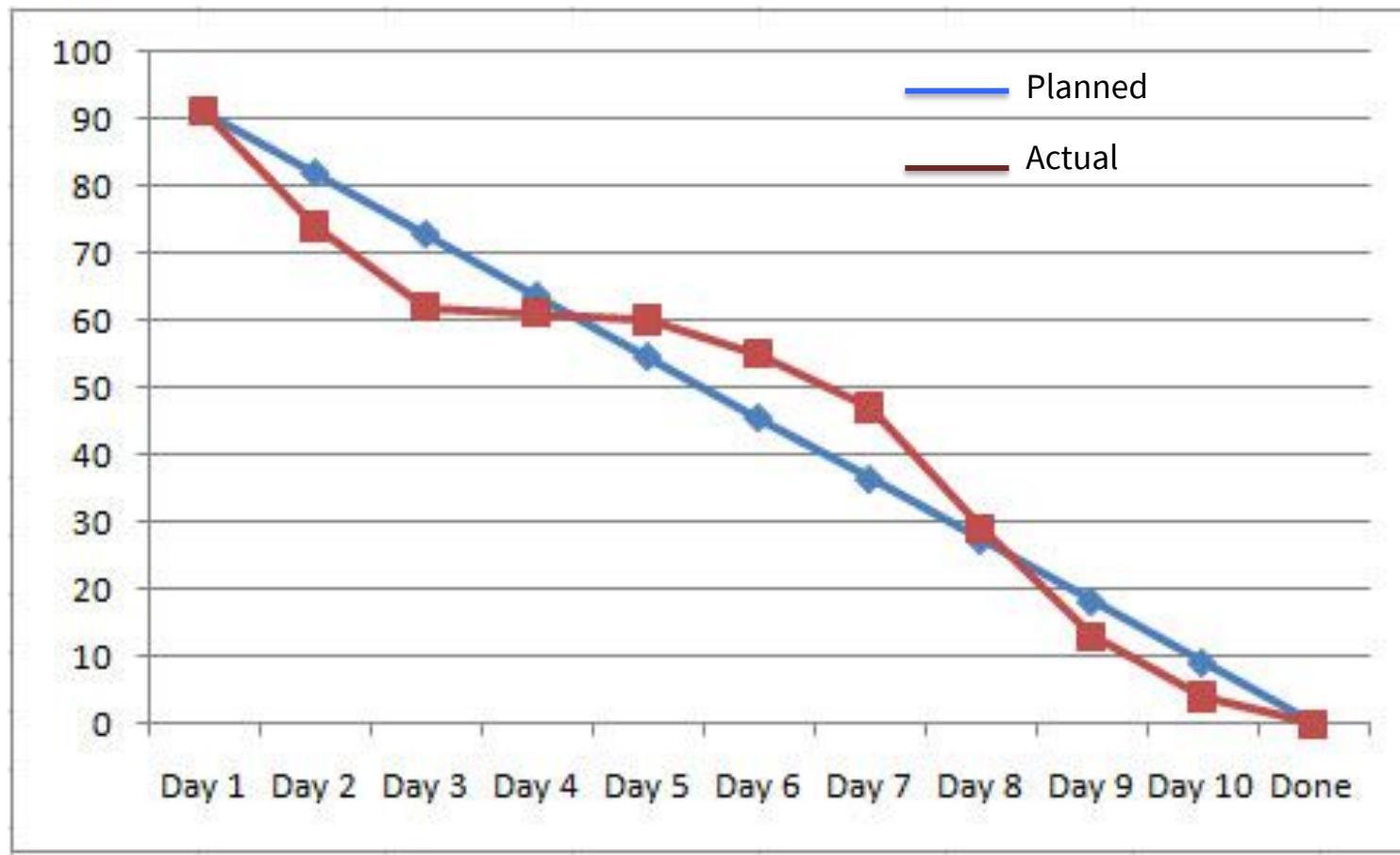




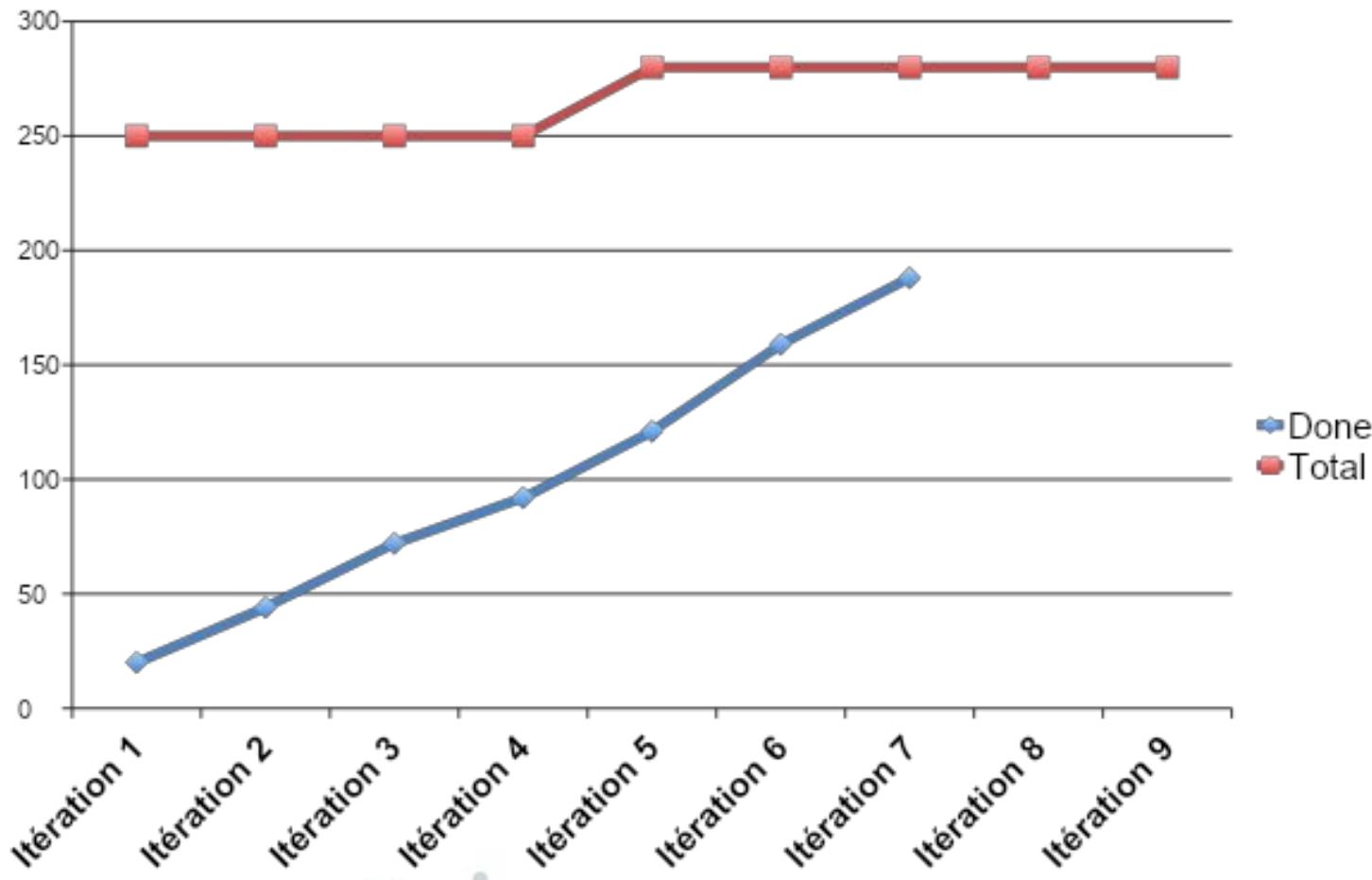
Vélocité



Burn-down : le reste à faire sur l'itération



Burn-up : le reste à faire sur le produit

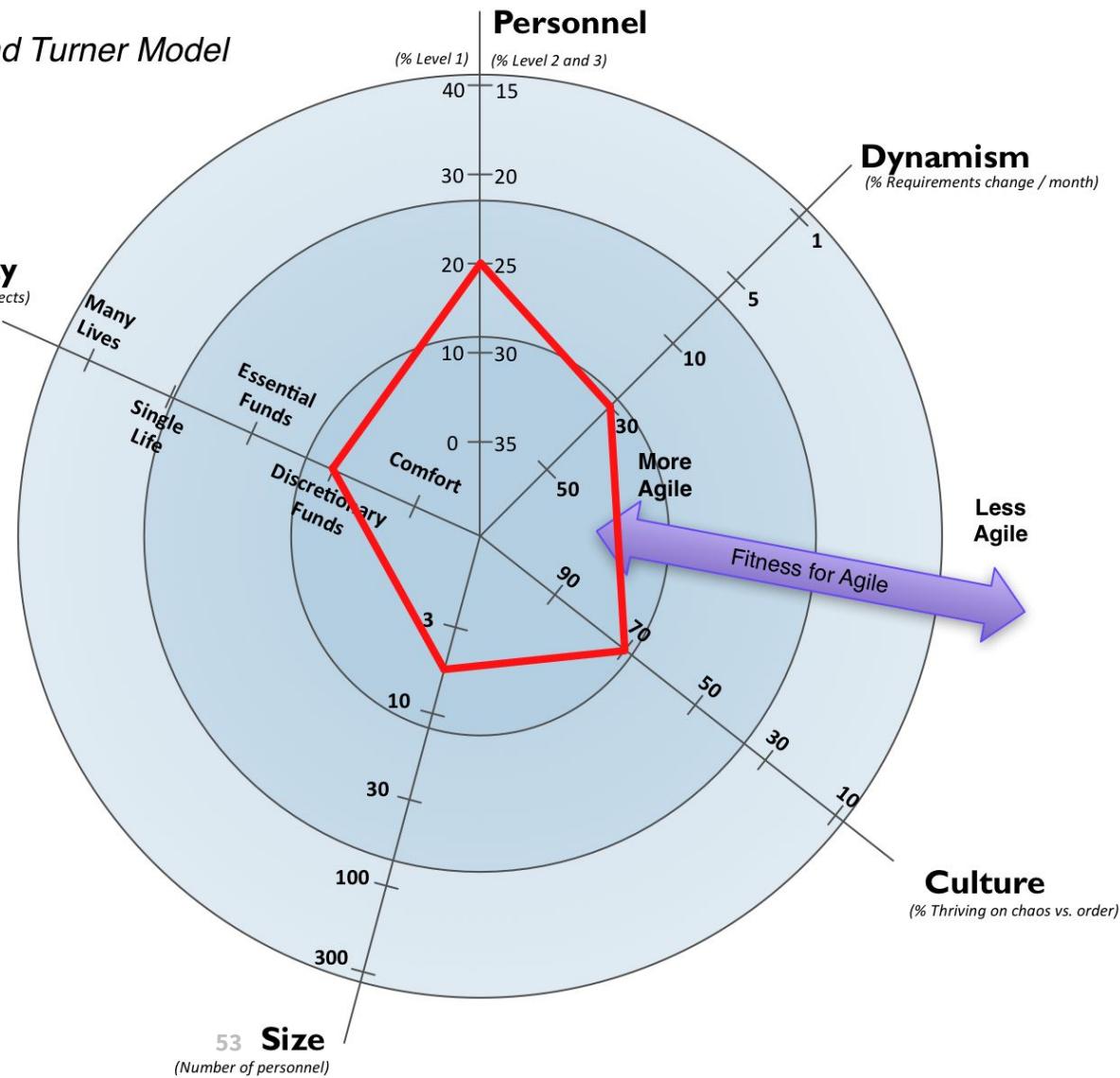


Synthèse sur l'agile – Quand utiliser l'agile ?

L'idée est que le projet est évalué en fonction de cinq caractéristiques et les scores sont reportés sur le radar. Les scores proches du centre indiquent une bonne compatibilité avec la démarche agile, alors que les scores éloignés du centre indiquent une meilleure compatibilité avec l'approche traditionnelle

Personnel : mesure la compétence des développeurs de l'équipe
Dynamisme : évalue la probabilité des changements en cours de projet
Culture : évalue le profil de l'organisation
Taille : taille de l'équipe projet
Criticité : évalue l'impact d'une défaillance du produit développé

Boehm and Turner Model



Synthèse sur l'agile



C'est ...

- un processus itératif et incrémental basé sur l'intelligence collective
- avec un pilotage par la valeur métier (quel effort pour quelle valeur)



Ce n'est pas ...

- une solution à tous les problèmes
- une méthode de développement rapide



Principes clés : fast fail, amélioration continue : inspect & adapt, réduction de la complexité, changement = opportunité, test and learn

délais équipe qualité partenaires plaisir
continue objectifs rétrospective communication
planification fonctionnalités gouvernance investissement
backlog collaboration confiance pilotage
exigences sponsor animation amélioration roadmap
test vision comités motivation
coûts agile





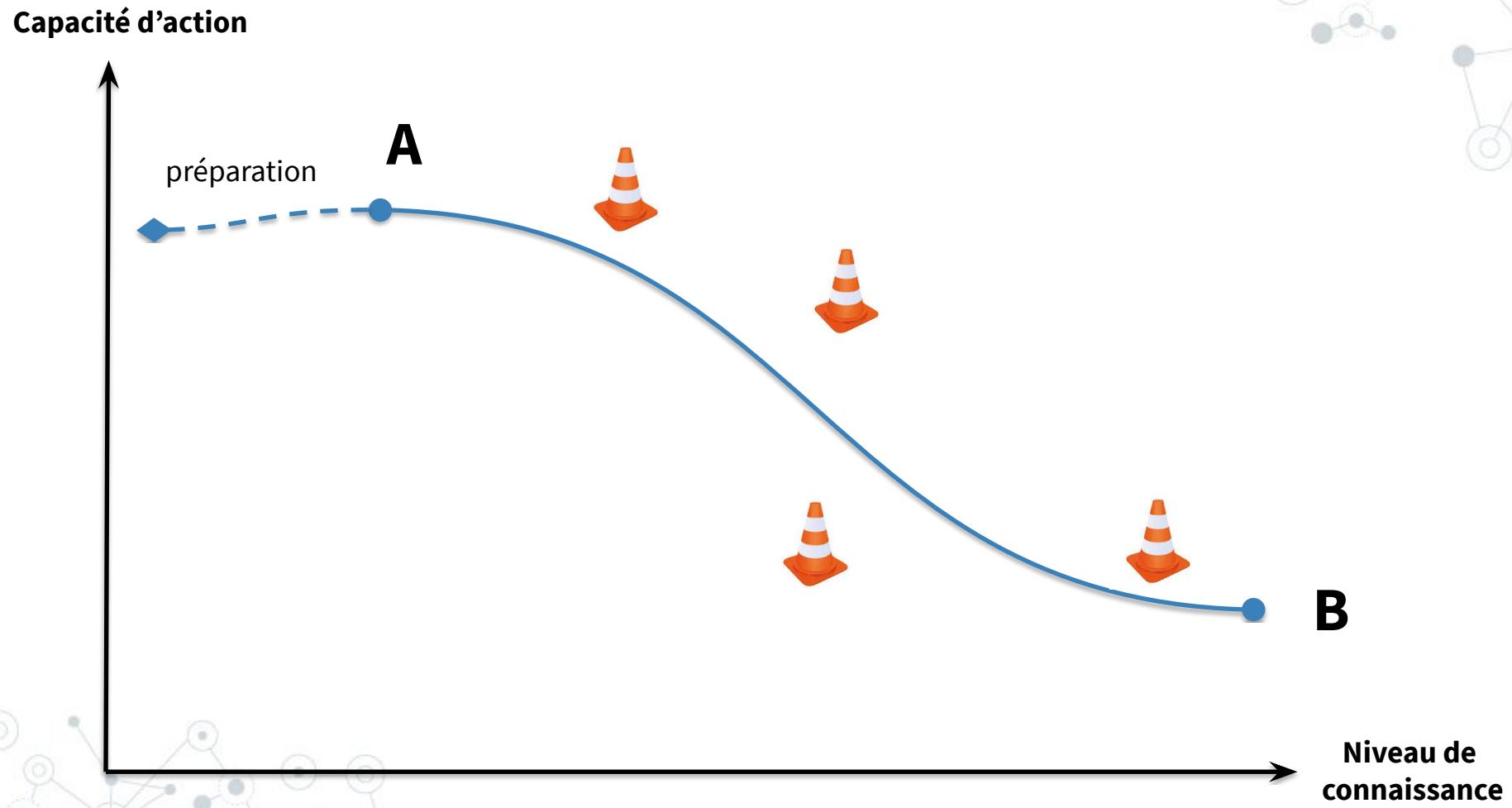
Et si on parlait projet ?

Synthèse générale



équipe qualité acteurs rentabilité retour itération priorisation risques plaisir communication investissement rétrospective gouvernance roadmap motivation partenaires backlog collaboration fonctionnalités exigences sponsor confiance pilotage amélioration test vision agile comités coûts

Le projet



4 rituels clés

Kick-off

- Objectif : embarquement de tous lors du démarrage du projet avec l'ensemble des équipes, le client, les ressources,....
- Contenu: le cadrage projet, les rôles & responsabilités de chacun, les modes de fonctionnement + fêter le démarrage
- Durée : 1h à ½ journée en fonction du projet.
- Fréquence : 1 fois, au début du projet

Stand-Up Meeting

- Objectif : En équipe-projet, partager régulièrement les informations nécessaires sur l'avancement du projet
- Contenu: debout; partager les faits marquants de la période précédentes, les événements de la période suivante et les problèmes rencontrés.
- Durée : 3 à 5 min max/personne
- Fréquence : très régulièrement (tous les jours ou toutes les semaines)

Rétrospective

- Objectif : faire le bilan d'un cycle pour aborder ce qui a bien ou moins bien fonctionné durant l'itération
- Contenu: D'abord un temps individuel de réflexion puis une mise en commun. Le contenu peut porter sur tous les axes du projet, y compris les liens interpersonnels. Il faut au moins identifier une action à faire et à suivre.
- Durée : Ex:1 heure pour un cycle de 2 semaines.
- Fréquence : à chaque fin de cycles ou d'étapes réalisées.

Fin / célébration

- Objectif : se réunir pour fêter les victoires et tirer les enseignements à la fin du projet (d'où l'importance de la date de fin ☺)
- Contenu : évoquer le bilan du projet
- Durée : à discrédition
- Fréquence : pour la fin c'est 1 fois à la fin du projet, pour la célébration c'est dès qu'il y a une victoire, petite ou grande ☺

4 intentions

MON INTENTION

Pourquoi je vais travailler sur ce projet : qu'est-ce que je vais apporter, qu'est-ce qui va me nourrir ?

NOTRE INTENTION

Comment voulons-nous fonctionner ?

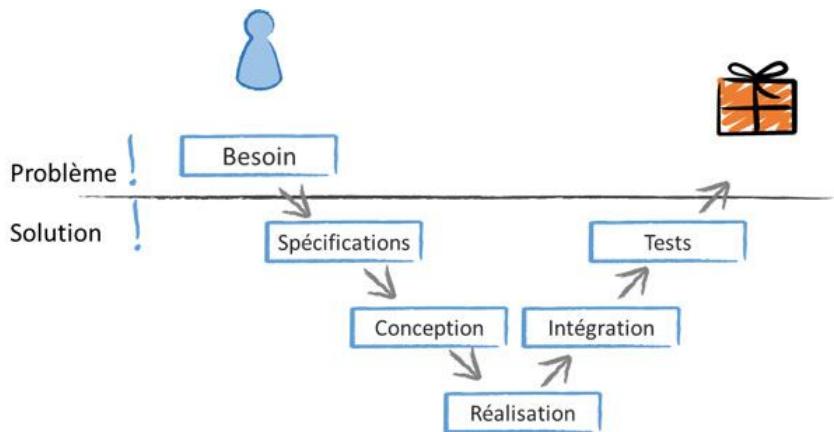
L'INTENTION DU PROJET

Quel est l'objectif SMART du projet ?

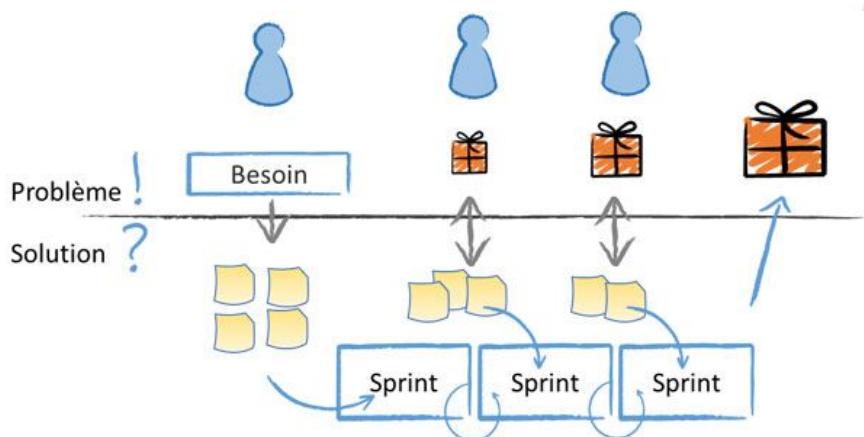
L'INTENTION VISIONNAIRE

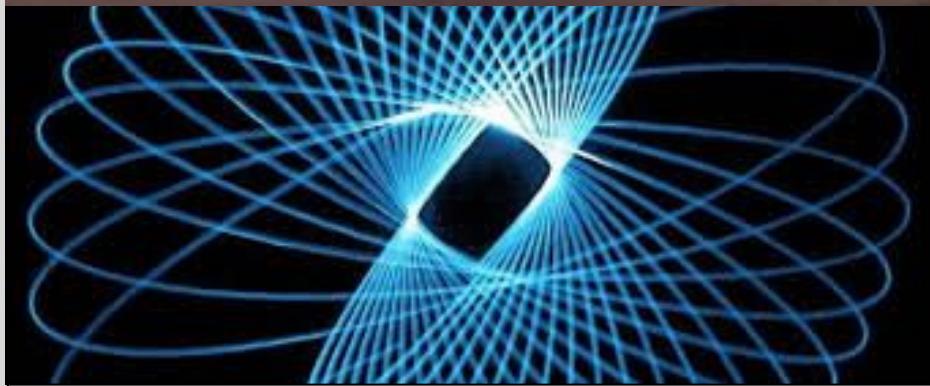
Dans quelle vision s'inscrit le projet ?

Méthode traditionnelle



Méthode agile





Bilan de fin
de projet

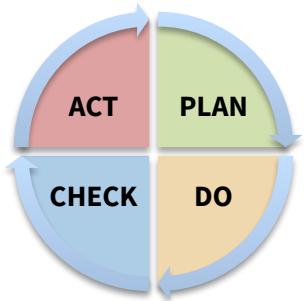


Cahier des
charges

Recette

Gantt

Rétrospective



US
Poker Planning

Démo

Tableau des
tâches



OSEZ ! Au pire, ça marche !

Bifurquez !

Innovez !

Itérez !

Combinez !

Expérimentez !

(dés)Apprenez !

Prototypez !

PLAISIR ! Je prends du plaisir donc je pratique donc je performe

A photograph of several people running across a grassy field towards the right. The scene is bathed in a warm, golden light from a setting sun, creating long shadows and a vibrant orange glow.

Soyez enthousiastes !

Créez un environnement motivant !

Communiquez !

Fêtez les succès !



CONFIANCE ! en moi et en l'autre

**Faites travailler les gens
de façon participative !**

Soyez libérants !

Soyez bienveillants !

Connectez les gens !

Osez !

