

architecte
logiciel

Véronique Messenger Rota
Préface de Jean Tabaka

Gestion de projet

Vers les méthodes agiles

© Groupe Eyrolles, 2008,

ISBN : 978-2-212-12165-0

EYROLLES



Table des matières

Introduction – Chef de projet : un métier complexe	1
Le chef de projet multicompétent	2
Maîtriser les techniques de gestion de projet	5
Comprendre l’environnement de chaque projet	6
Manager les hommes	8
La solitude du chef de projet	10
La certitude de l’incertitude	11
Accepter l’incertitude	12
S’adapter	13
Anticiper	13
Gérer un projet : mission (im)possible ?	13
 CHAPITRE 1	
Diagnostiquer sa gestion de projet	19
Les questions à se poser	19
Question 1 : la vision du projet	20
Question 2 : le délai de réalisation	20
Question 3 : l’expression des besoins	20
Question 4 : les relations avec la maîtrise d’ouvrage	20
Question 5 : la planification du projet	21
Question 6 : l’élaboration du planning	21
Question 7 : le suivi du projet	21
Question 8 : le reporting	21
Question 9 : les tests	22
Question 10 : le contrôle qualité	22

Question 11 : la gestion des changements	22
Question 12 : le rythme des livraisons	22
Question 13 : la satisfaction des clients	23
Question 14 : la répartition des rôles	23
Question 15 : la productivité de l'équipe	23
Question 16 : la gestion des sous-traitants	23
Question 17 : la gestion des équipes off-shore	24
Question 18 : la méthodologie de gestion de projet	24
Question 19 : vous, chef de projet, vous diriez.....	24
Question 20 : en résumé, si vous êtes objectif, vous diriez que vous êtes...	24
Analysez la tendance de vos résultats	25
Analyse globale	25
Analyse détaillée par question	26
 CHAPITRE 2	
Méthodes traditionnelles ou méthodes agiles ?	37
Limites des approches classiques	38
Caractéristiques d'une approche « en cascade »	38
Les failles d'une approche « en cascade »	39
Une alternative : les méthodes agiles	42
Qu'est-ce qu'une méthode agile ?	42
Origine et valeurs des méthodes agiles.....	49
Principes des méthodes agiles	50
Principales méthodes agiles	51
Avantages des méthodes agiles.....	65
Synthèse des différences fondamentales entre approche traditionnelle et approche agile	70
 CHAPITRE 3	
Recueillir efficacement les besoins	73
Pourquoi est-ce si difficile ?	75
Une mauvaise communication	75
L'illusoire exhaustivité	77
La défaillance du client.....	77

Partager une vision	78
Vers une collaboration efficace avec le client	80
Les compétences « techniques » ou savoir-faire	80
Les compétences comportementales ou savoir-être	81
Faire émerger les besoins	82
Ce qui doit être exprimé	82
L'émergence des besoins	83
La boucle de feedback	84
Les techniques de recueil	85
Formaliser les besoins	89
Pourquoi formaliser les besoins ?	89
L'approche IEEE	91
Les cas d'utilisation d'UML	93
L'approche par les user stories	95
Le product backlog	97
Hierarchiser les besoins	99
Le bénéfice financier attendu	100
Le coût de développement estimé	100
L'opportunité d'apprentissage pour l'équipe	101
Le risque de développement	101
Le degré de satisfaction du client	102
Ce qu'il faut retenir	106
 CHAPITRE 4	
Planifier son projet	107
Pourquoi planifier ?	108
Définir sa stratégie de planification	109
L'approche prédictive : tout planifier au début	109
L'approche adaptative : planifier au fil de l'eau	110
Définir une enveloppe globale	112
Avec une démarche prédictive	112
Avec une démarche agile	120
Fiabiliser sa démarche d'estimation	122
Planifier avec une démarche prédictive	124
Étape 1 : estimer le délai	124
Étape 2 : estimer le coût	124

Étape 3 : recenser les activités	125
Étape 4 : calculer la durée des activités	127
Étape 5 : ordonnancer les activités	127
Étape 6 : établir le planning	128
Étape 7 : ajuster le planning	128
Planifier avec une démarche agile	129
Niveau 1 : vision du produit	130
Niveau 2 : « roadmap » ou jalon.....	130
Niveau 3 : plan de la release	131
Niveau 4 : plan de l'itération	135
Niveau 5 : cycle quotidien	139
Ce qu'il faut retenir	141
CHAPITRE 5	
Suivre et piloter son projet	143
Quels indicateurs suivre ?	144
La performance.....	144
La qualité	146
Les risques	147
Comment suivre ces indicateurs ?	148
Mesurer la performance	148
Suivre la qualité	154
Suivre les risques	160
Comment présenter ces indicateurs ?	161
Comment piloter le projet ?	164
Ce qu'il faut retenir	168
CHAPITRE 6	
Gérer les hommes	169
Constituer l'équipe	169
Définir les rôles et responsabilités	170
Déterminer la composition de l'équipe.....	171
Contracter les ressources	174
Animer l'équipe	176
En leader.....	176
En facilitateur.....	179

Développer la collaboration	183
Créer un environnement de travail efficace	190
Gérer des équipes multiples ou distantes	191
Gérer les sous-traitants	193
Ce qu'il faut retenir...	194
 CHAPITRE 7	
Adopter une approche agile	195
Dresser l'état des lieux	196
Recenser les zones de dysfonctionnement	196
Poser les bonnes questions	197
Risques ou facteurs clés de réussite ?	201
Fixer des objectifs réalistes	204
Comment mesurer le succès de la démarche ?	205
Quels sont les symptômes de l'échec de la démarche ?	206
Comment démarrer ?	207
Désigner le projet pilote	207
Nommer un « champion »	208
Choisir la méthode	208
Choisir les pratiques	212
Choisir les outils	213
Évaluer et adapter	214
Communiquer	214
Initialiser la conduite du changement	216
Résistance ou enthousiasme ?	216
Qui convaincre ?	217
Arguments contre objections	221
Et dans le cadre...	223
D'un contrat au forfait ?	223
D'une démarche CMMI ?	226
D'un projet offshore ?	228
Ce qu'il faut retenir	229

Épilogue	231
ANNEXE A	
Présentation des coachs	233
ANNEXE B	
Les outils de gestion de projet	237
Planification, suivi de projet	237
Outils spécifiques dédiés à la gestion de projet agile	238
Gestion de la connaissance, communication	239
Wikis et blogs	239
Chat et messagerie instantanée	239
Conférence électronique	239
ANNEXE C	
Glossaire	241
ANNEXE D	
Bibliographie	245
Gestion de projet « classique »	245
Gestion de projet itérative ou agile	246
Management des équipes et des hommes	247
Index	249