

Les éléments à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.editions-eni.fr>

Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DPNSCRU** dans la zone de recherche et validez. Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

Avant-propos

Chapitre 1

Initiation à l'agilité

1. Le Manifeste agile et la mentalité agile 13
2. Approches Lean et Kanban 14
3. Incertitude, risque et choix du cycle de vie 16

Chapitre 2

Du traditionnel à l'agilité

1. Limite des approches classiques 19
 - 1.1 La gestion de projets en cascade 19
 - 1.2 Les limites de l'approche en cascade 22
2. Le cycle en V : une explication 25
 - 2.1 Le fondement théorique 25
 - 2.2 L'application du cycle en V 26
 - 2.3 Les acteurs 27
 - 2.4 Le concept de l'effet tunnel 29
3. L'agilité : le nouveau centre de la gestion de projet 30
 - 3.1 Retour sur son origine 30
 - 3.2 Les valeurs agiles 31
 - 3.3 Les douze principes fondamentaux 32
 - 3.4 L'agilité : structurée, non anarchique 34
4. Scrum : une méthodologie agile 36

2 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

5. Synthèse des différences entre la gestion de projets traditionnelle et agile	37
---	----

Chapitre 3

Découverte complète de Scrum

1. L'origine de Scrum	41
2. Comprendre Scrum	43
2.1 Les valeurs fondamentales de Scrum.....	43
2.2 L'équipe Scrum	44
2.3 Les trois piliers de Scrum	48
2.3.1 La transparence	48
2.3.2 L'inspection	49
2.3.3 L'adaptabilité	49
2.3.4 Combinaison	49
2.4 Les événements Scrum.....	50
2.4.1 Le Sprint	50
2.4.2 La planification du Sprint	51
2.4.3 La mêlée quotidienne	52
2.4.4 La revue du Sprint	54
2.4.5 La rétrospective du Sprint.....	55
2.5 Les artefacts dans Scrum	56
2.5.1 Le backlog du produit	56
2.5.2 Le backlog du Sprint	58
2.5.3 Le suivi de la progression.....	59
3. Le cycle de vie de Scrum.....	60
4. Aspects de coût, durée et portée	62

Chapitre 4 Les acteurs de Scrum

1. Le rôle du Scrum Master	65
1.1 Le rôle du Scrum Master : guide et gardien de l'agilité.....	65
1.1.1 Le Scrum Master n'est pas un chef.....	65
1.1.2 Le Scrum Master en tant que coach.....	68
1.1.3 Le Scrum Master en tant que facilitateur	69
1.1.4 Le Scrum Master, le pilier du framework Scrum.....	70
1.1.5 Les tâches du Scrum Master	71
1.2 Une journée dans la vie d'un Scrum Master	73
1.3 Les défis du rôle de Scrum Master.....	77
1.3.1 Défi 1 : résister à la tentation de prendre le contrôle ...	77
1.3.2 Défi 2 : promouvoir l'agilité au sein de l'organisation...	77
1.3.3 Défi 3 : protéger l'équipe	77
1.3.4 Défi 4 : faciliter l'amélioration continue	78
1.4 Les compétences clés d'un Scrum Master efficace	78
1.5 Études de cas : Scrum Masters en action	80
1.5.1 Étude de cas 1 : naviguer à travers le changement	80
1.5.2 Étude de cas 2 : résolution des conflits.....	80
1.5.3 Étude de cas 3 : encourager l'amélioration continue ...	81
2. Le rôle du Product Owner	81
2.1 Les responsabilités du Product Owner	81
2.1.1 Vision du produit.....	81
2.1.2 Gestion du product backlog	82
2.1.3 Maximisation de la valeur du produit et du travail d'équipe.....	82
2.1.4 Plan de release	82
2.1.5 Participation au processus Scrum.....	82
2.1.6 Acceptation ou rejet du résultat d'un Sprint	83
2.2 Un exemple de journée dans la vie d'un Product Owner.....	84
2.3 Les traits et compétences du Product Owner.....	85
2.3.1 Connaissances fonctionnelles.....	86
2.3.2 Organisation	86

4 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

2.3.3	Capacité à prendre des décisions	86
3.	L'équipe : noyau central de Scrum.	87
3.1	La notion d'équipe auto-organisée.	87
3.1.1	Les avantages	88
3.1.2	Les inconvénients	89
3.2	L'importance d'une équipe pluridisciplinaire	90
3.2.1	La relation entre le Scrum Master et l'équipe de développement	90
3.2.2	Comprendre l'autonomie de l'équipe de développement	91
3.2.3	Favoriser l'efficacité de l'équipe.	92
3.2.4	Un exemple concret.	94
3.2.5	Le Scrum Master et l'organisation	95
3.2.6	Promotion de l'agilité.	96
3.2.7	Gestion des interactions entre l'équipe Scrum et l'organisation	97
3.3	Composition efficace de l'équipe : quelques conseils	98

Chapitre 5

Élaboration et priorisation du product backlog

1.	Les raisons d'investir dans le product backlog	101
2.	L'élément fondamental du product backlog : la user story	103
3.	La rédaction des user stories et epics.	105
3.1	La rédaction des user stories	105
3.2	La rédaction des epics.	105
3.3	La règle des 3C	106
3.4	Les principes INVEST pour une bonne user story	109
3.5	Erreurs fréquemment rencontrées.	112
3.6	La story technique : solution ou signe d'échec ?	113
3.7	Identifier les fonctionnalités essentielles avec le product box.	114
3.7.1	Objectifs.	114
3.7.2	Procédure	114

3.8	Une méthode efficace pour découvrir le product backlog : le story mapping	115
3.8.1	Qu'est-ce que le story mapping ?	115
3.8.2	Illustration du story mapping à travers un exemple . . .	115
3.9	Les principes de priorisation du product backlog	117
3.9.1	Importance de la priorisation	117
3.9.2	Approche générale de la priorisation	118
3.9.3	Facteurs influant sur la priorisation	120
3.9.4	Aperçu des méthodes de priorisation	121
3.10	Approfondissement de la priorisation par thèmes	124
3.10.1	Le sondage des thèmes (theme screening)	124
3.10.2	La mesure des thèmes (theme scoring)	125
3.10.3	La priorisation des thèmes par l'utilisation de poids relatifs	126
3.11	Priorisation selon le Modèle de Kano	127
3.12	La méthode MoSCoW pour la priorisation	128
3.13	La méthode WSJF pour la priorisation	130

Chapitre 6

Planification et estimation

1.	Des pratiques incontournables	133
2.	Les échecs de la planification traditionnelle	134
3.	Perspectives de planification	135
4.	Outils d'estimation	136
4.1	Tailles de t-shirt	136
4.2	Les points de story	138
4.3	Alors, points de story ou heure-homme ?	142
4.4	Concept de vélocité	143

6 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

4.5	Comment initialiser la vélocité ?	145
4.5.1	Mise en place d'un projet test	145
4.5.2	Choisir sur la base du sentiment	146
4.5.3	Estimation de la vélocité à partir de l'historique	147
4.6	Qui effectue les estimations ?	148
4.7	Une méthode pratique d'estimation : le planning poker	148
4.7.1	Déroulement du planning poker	148
4.7.2	Avantages et risques du planning poker	152
4.7.3	Erreurs fréquentes lors du planning poker	153
4.7.4	Découpage pour une meilleure estimation : atelier Carpaccio	154
5.	Planification de release	156
5.1	Avoir un objectif précis	156
5.2	Disposer d'un product backlog priorisé	158
5.3	Définir le point final	159
5.4	Déterminer la durée des sprints	160
5.5	Établir le plan de release	161

Chapitre 7

Le parcours d'un sprint

1.	Préambule	165
2.	Quelle est la durée idéale pour les sprints ?	166
3.	Est-il nécessaire d'avoir un sprint 0 ?	167
4.	Cadence du sprint : un aperçu global	168
5.	Préparatifs du sprint	169
5.1	Organisation de l'espace de travail	169
5.2	Constitution de l'équipe	171
5.3	Définition de "done" ou "accompli"	172
6.	Réunion de planification du sprint	175
6.1	Pourquoi la présence du Product Owner est-elle essentielle ?	175
6.2	Première phase : présentation des user stories	178

6.3	Deuxième phase : quel travail sera entrepris lors du sprint ?	180
6.4	Troisième phase : comment accomplir le travail planifié ?	181
6.4.1	Estimation des tâches	181
6.4.2	Assignment des tâches	181
6.5	Gestion du temps	182
6.6	Comment gérer les corrections de bugs ?	182
6.7	Peaufinage du backlog	184
6.8	Idées de jeux pour le sprint planning	185
7.	Mêlée quotidienne (Scrum meeting/daily Scrum)	189
7.1	Respect du protocole	189
7.2	Une mêlée utile et efficiente...	190
7.3	Le Scrum Master, toujours à l'écoute !	192
7.4	Suivi de la progression	194
7.5	Je suis en panne de travail !	196
7.6	L'objectif du sprint sera-t-il réalisé ?	197
7.6.1	Intégrer le jeu dans Scrum	198
7.6.2	Conclusion	202
8.	La revue du sprint (sprint review)	203
8.1	Qui, quoi et combien de temps ?	203
8.2	Un but, une motivation	204
8.3	Comment présenter ce qui n'est pas démontrable...	206
9.	La rétrospective du sprint	208
9.1	Une méthode pour vous guider	208
9.2	Mentalité	210
9.3	Cadre de la rétrospective	211
9.4	Méthode n°1 : Keep, Drop, Start	212
9.5	Méthode « traditionnelle »	213
9.6	Présentation « en étoile »	214
9.7	Le SpeedBoat	215
9.8	Autres stratégies	216

8 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

Chapitre 8

Recommandations pour l'implantation de Scrum

1. Comment piloter la transition vers Scrum ?	223
2. Bilan actuel	227
2.1 L'adoption des méthodes agiles	227
2.1.1 Scrum : une méthode largement mise en œuvre.	227
2.1.2 Les raisons pour choisir Scrum	228
2.1.3 Comment Scrum est-il mis en pratique ?	229
2.1.4 Succès et défis	231
2.2 Un bilan globalement positif.	231
3. L'importance de la motivation.	232
4. Changement radical ou déploiement progressif ?	234
5. Scrum et la structure organisationnelle existante	236
5.1 Que faire des responsabilités préexistantes ?	236
5.2 La structure organisationnelle	237
6. Démystifier les préjugés.	238
6.1 Scrum n'est pas une méthode structurée	238
6.2 Il n'y a pas de concept de planification avec Scrum.	239
6.3 Scrum rejette la documentation	241
6.4 Avec Scrum, nous consacrons trop de temps aux réunions. . .	242
7. Le support de la Direction	243
8. Surmonter les résistances au changement	244
8.1 Résistance d'ordre intérêt ou politique	244
8.2 Résistance de confort	245
8.3 Résistance due à l'incapacité ou à l'affect	246
9. Faire usage des Serious Games pour faciliter l'implantation	247
9.1 Pour briser la glace.....	247
9.1.1 Le secret du succès.	247
9.1.2 Classement par âge	249
9.1.3 Le réseau social en version papier	250
9.2 Le marshmallow challenge.	251

10. Obtenir de l'aide extérieure	253
11. Nos recommandations en conclusion	254

Chapitre 9

Scrum à travers le jeu

1. Pourquoi intégrer le jeu dans Scrum ?	257
2. L'intérêt du jeu dans le processus Scrum.	259
3. Les bénéfices du jeu dans la dynamique d'équipe.	261
4. Comment intégrer le jeu dans le processus quotidien ?	262
4.1 Les jeux pour les mêlées quotidiennes.	262
4.1.1 Exemple de jeu : le passe-passe	262
4.1.2 Exemple de jeu : le mot du jour	264
4.2 Les critères de sélection des jeux pour les mêlées quotidiennes	265
5. Comment intégrer le jeu dans la rétrospective ?	266
5.1 Les jeux pour la rétrospective	267
5.1.1 Exemple de jeu : le bateau de sauvetage.	267
5.1.2 Exemple de jeu : la météo de l'équipe.	267
5.1.3 Exemple de jeu : la chronologie	268
5.2 Les critères de sélection des jeux pour la rétrospective	269
6. Comment choisir les bons jeux pour votre équipe ?	270
7. Les erreurs à éviter lors de l'intégration des jeux	272
8. Conclusion : l'importance du jeu dans l'approche Scrum	273

10 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

Chapitre 10

Les futures tendances dans Scrum

1. L'agilité d'entreprise et Scrum	275
1.1 L'agilité d'entreprise : une vue d'ensemble	275
1.2 Scrum : un cadre agile	276
1.3 L'intégration de Scrum dans l'agilité d'entreprise	277
1.4 Conclusion	279
2. Scrum et l'IA	279
2.1 L'IA comme outil dans le processus Scrum	279
2.2 Les défis de l'intégration de l'IA	281
2.3 L'IA et la culture agile	282
2.4 Conclusion	284
3. Les pratiques émergentes dans Scrum	285
3.1 L'Intégration Continue et le Déploiement Continu (CI/CD)	285
3.2 Le Mob programming	287
3.3 La mise en pratique de la DevOps	288
3.4 L'utilisation des métriques et analytics	290
3.5 La mindfulness et le bien-être de l'équipe	291
3.6 Conclusion	292

Chapitre 11

Les certifications agiles

1. L'importance de la certification agile	293
2. Panorama des certifications agiles : une diversité d'options	295
2.1 Certified Scrum Master (CSM)	296
2.2 Certified Scrum Product Owner (CSPO)	297
2.3 Professional Scrum Master (PSM)	299
2.4 Professional Scrum Product Owner (PSPO)	300
2.5 PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)	302
2.6 SAFe Agilist (SA)	303
2.7 Agile Project Management (AgilePM)	305

3. Critères de choix d'une certification agile : comment choisir la bonne ?	307
3.1 Votre rôle et vos responsabilités	307
3.2 La méthodologie agile utilisée dans votre organisation	308
3.3 La reconnaissance de la certification dans votre secteur	309
3.4 Les opportunités de carrière et d'évolution professionnelle	310
4. Processus d'obtention d'une certification agile : les étapes clés	312
4.1 La formation préparatoire	312
4.2 L'examen de certification	312
4.3 Le maintien de la certification	313
5. Les bénéfices d'une certification agile : pour vous et votre organisation	313
5.1 L'amélioration de vos compétences agile	313
5.2 La reconnaissance de votre expertise agile	315
5.3 Les opportunités d'emploi et de progression de carrière	316
6. Conclusion : investir dans une certification agile, un choix stratégique pour votre carrière	318

Conclusion

1. Résumé des points clés	321
2. La voie à suivre	322
 Glossaire	 325
Index	327

Avant-propos

Chapitre 1

Démarrer un projet informatique

1. Démarrer un projet informatique	15
1.1 Identifier les enjeux	16
1.2 Définir les objectifs du projet	18
1.3 Le périmètre du projet	19
2. Élaborer son projet	21
2.1 Dimensionner le projet.	21
2.2 Constituer une équipe	22
2.3 Déclencher le projet	24
3. L'apport de la conduite de projets	24
3.1 Maximiser la valeur du projet	25
3.2 Fiabiliser l'emploi des ressources et le planning	25
3.3 Développer son équipe	26
4. Quatre projets sous forme d'études de cas	26
4.1 Mise en œuvre d'un CRM	26
4.1.1 Contexte.	26
4.1.2 Besoin exprimé.	27
4.1.3 Cadre du projet	28
4.1.4 Les enjeux du projet	28
4.2 Développement d'une application de pilotage d'activité	29
4.2.1 Analyse de la situation et perspectives.	30
4.2.2 Résumé des exigences	31
4.2.3 Dotation et contraintes.	31
4.2.4 Les enjeux du chef de projet	31
4.3 Création d'un site de vente en ligne	32
4.3.1 Des moyens conséquents au service d'un projet unique.	33
4.3.2 De la stratégie au plan projet	33
4.3.3 Les enjeux d'une équipe.	34

2 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

4.4	L'appli Sports' net	34
4.4.1	Le défi d'une bande de passionnés	35
4.4.2	Un projet à la mesure de sa communauté	35
4.4.3	Développer et grandir avec la technologie	35

Chapitre 2

Les aspects financiers et juridiques

1.	Les aspects financiers	37
1.1	La structure de coût d'un projet	37
1.1.1	Les salaires et prestations de réalisation	38
1.1.2	Négocier les coûts journaliers en régie	39
1.1.3	Négocier les prestations au forfait	39
1.1.4	Le plan de charge financier	40
1.2	Les prestations d'hébergement	41
1.3	Le plan de charge financier	42
1.4	Les prestations d'exploitation et de maintenance	42
1.5	Les prestations de support aux utilisateurs	43
1.6	Les coûts refacturés	43
1.7	Les coûts non liés à l'informatique	44
2.	Les budgets	44
2.1	Constitution des budgets	44
2.2	Les indicateurs liés aux budgets	45
3.	Le compte de résultats (Profit and Loss)	46
3.1	Le modèle économique	46
3.1.1	Licence et maintenance	46
3.1.2	L'abonnement (SaaS)	47
3.1.3	Le modèle transactionnel (Pay as you go)	47
3.2	La projection financière	47
3.2.1	Les flux de trésorerie	48
3.2.2	L'analyse financière	50
3.2.3	Les indicateurs clés VAN, TRI, break even	51

4.	Le business case.	53
4.1	La proposition de valeur.	53
4.2	Le top line financier	54
4.3	L'executive summary	54
5.	Le suivi financier des projets	55
5.1	Les comptes rendus d'activité	55
5.2	La reconnaissance du chiffre	55
6.	La réglementation concernant la protection des données personnelles (data privacy)	55
6.1	Que recouvre le terme de données personnelles ?	57
6.2	Des données personnelles conservées le temps d'effectuer des traitements	57
6.3	Le stockage des données personnelles et leur neutralisation	58
6.4	Le registre des traitements	58
6.5	La territorialisation des données dans le cadre d'un projet de développement	59
6.6	La responsabilité des données au sein des organisations (alias le CDO).	60
7.	Le cadre contractuel du projet	60
7.1	Le vocabulaire des appels d'offres	61
7.2	Différents types de contrat pour un projet informatique	62
7.3	La définition contractuelle du projet ou Statement Of Work	63
7.4	Les annexes techniques	64
8.	Étude financière du site de vente en ligne.	64
8.1	Structure de coûts et budgets estimés.	65
8.1.1	Budget d'investissement CAPEX (Capital Expenditure).	66
8.1.2	Budget de fonctionnement OPEX (Operational Expenditure)	66
8.2	Business case et P&L.	68
8.2.1	Résumé exécutif.	68
8.2.2	Proposition de valeur.	69
8.2.3	Prévisions de ventes.	70
8.2.4	Analyse financière sur trois ans	71

4 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

8.2.5	Résumé financier	72
8.3	Scénarios de suivi financier	72
8.3.1	Budget d'investissement CAPEX	72
8.3.2	Identification d'économies sur le budget de fonctionnement OPEX	74
8.3.3	Révision du P&L	75

Chapitre 3

La prise en compte du risque

1.	Les trois axes	77
2.	Le modèle de développement	80
2.1	Le modèle cascade	81
2.2	Le modèle en V	83
2.3	Le modèle itératif	85
2.4	Le modèle RAD	85
2.5	Le modèle Extreme Programming	86
2.6	Le modèle RUP (Rational Unified Process)	88
3.	Le modèle d'analyse	90
3.1	Le principe de modélisation en analyse	90
3.1.1	L'exemple du dictionnaire de termes	92
3.1.2	L'exemple des figures géométriques	95
3.2	Le modèle Merise	99
3.3	Le modèle UML	100
4.	Le modèle de pilotage	104
4.1	Les faits relatifs au projet	106
4.2	Les indicateurs clés de performance (KPI)	107
4.2.1	Indicateurs relatifs au planning	107
4.2.2	Indicateurs relatifs à la qualité	107
4.2.3	Indicateurs relatifs à la roadmap	108
4.2.4	Indicateurs financiers	108
4.2.5	Indicateurs relatifs à l'équipe	108
4.2.6	Indicateurs liés au risque	108

4.3	Le pilotage du projet	109
4.3.1	Décisions sur l'issue du projet	109
4.3.2	Décisions sur le contrôle du projet	109
4.3.3	Conduite de la communication	110
4.3.4	Constitution de la base de connaissances	110
5.	Prendre en compte le risque	110
5.1	L'analyse des risques	110
5.1.1	Les classes de risques	111
5.1.2	L'identification des risques	116
5.1.3	La caractérisation du risque	117
5.2	Le plan de risques	118
5.2.1	Les stratégies de gestion du risque	119
5.2.2	Choisir le modèle de projet en fonction du risque	121
6.	Étude du risque pour le projet de CRM	123
6.1	Analyse des risques	124
6.1.1	La faisabilité du projet	124
6.1.2	La disponibilité des ressources	125
6.1.3	La dimension personnelle	125
6.1.4	Des aspects informatiques et techniques	126
6.1.5	Facteurs de réussite du projet	127
6.2	Plan de gestion des risques	127
6.2.1	L'évaluation des risques	128
6.2.2	La conduite du risque	130
6.3	Choix des modèles	134

Chapitre 4

L'approche classique du projet

1.	Le modèle en cascade est une référence	135
1.1	Estimer par anticipation pour planifier	136
1.2	La contrainte de spécifications stables	137
1.3	Gestion des risques et gouvernance dans un projet waterfall	138

6 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

2. Les phases du projet	139
2.1 L'expression de besoins et le cahier des charges	139
2.2 Le cadrage et les spécifications générales	145
2.3 La conception détaillée.	145
2.4 La réalisation.	146
2.4.1 Gestion du code source	146
2.4.2 Gestion de la documentation liée au codage	146
2.4.3 Les revues de code	150
2.5 Les tests et les corrections, l'assurance qualité	153
2.6 Les types de tests	154
2.6.1 Tests unitaires	154
2.6.2 Tests d'intégration	154
2.6.3 Tests fonctionnels	155
2.6.4 Le banc d'essai (benchmark)	157
2.6.5 Tests d'acceptation utilisateur (UAT)	158
2.6.6 Cycles de tests	159
2.6.7 Plans de tests	160
2.6.8 Stratégie de tests descendants	161
2.6.9 Stratégie de tests ascendants	162
2.6.10 Tests de non-régression.	163
2.6.11 Suivi des anomalies	163
2.7 Gestion des versions	167
2.7.1 Production d'une version	167
2.7.2 Montée de version	169
2.7.3 Livraison continue	169
2.8 Le lancement	170
2.8.1 Industrialisation	170
2.8.2 La mise en production.	170
2.8.3 La mise en service	171
3. Le développement du projet de pilotage d'activité.	171
3.1 Organisation du développement	171
3.1.1 La gestion du code source et des éléments de travail	171
3.1.2 La documentation	172

3.1.3	Les revues	172
3.1.4	La production des versions	173
3.1.5	La mesure de l'avancement du développement	173
3.2	Organisation des tests	174
3.2.1	La préparation des scénarios de test	174
3.2.2	Les tests automatisés	175
3.2.3	La non-régression	175
3.2.4	Les jeux d'essais	175
3.2.5	La planification des tests	176
3.3	La gestion des anomalies	177
3.4	Le déploiement	180
3.4.1	La préparation des environnements	180
3.4.2	Les procédures de déploiement	181
3.4.3	Les mises à jour	182

Chapitre 5 Rendre les projets agiles

1.	Les bases de l'agilité	183
1.1	La maîtrise du risque	184
1.1.1	Les limites des approches classiques	185
1.1.2	Le risque et l'aléa planning	186
1.1.3	Point de complexité VS charge	188
1.1.4	De la productivité à la vitesse	189
1.1.5	Les critères d'achèvement	191
1.2	Des préceptes agiles	191
1.2.1	Stratégie des petits pas	191
1.2.2	Fail fast et quick win	192
1.2.3	Implication du client	193
1.3	Les nouveaux rôles	193
1.3.1	Product manager et product owner	194
1.3.2	De chef de projet à Scrum master	194
1.3.3	D'architecte à product designer	195

8—Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

1.3.4	Delivery manager ou program manager.	195
2.	Des approches agiles remarquables	196
2.1	La méthodologie Scrum	196
2.1.1	La définition du backlog	197
2.1.2	Les sprints ou itérations	198
2.1.3	L'avancement dans Scrum.	199
2.1.4	Le rôle du Scrum master	201
2.2	Kanban	201
2.2.1	Une cartographie visuelle suivie par tous	202
2.2.2	Flux continu.	203
2.2.3	Pas de rôles.	203
2.2.4	Lead time plutôt que vélocité	204
2.2.5	Des changements à tout moment	204
3.	Les outils adaptés à l'agile.	205
3.1	Structuration et planification	205
3.1.1	Les systèmes intégrés de gestion de projet.	205
3.1.2	Les outils de planification	206
3.2	Testing	207
3.3	Intégration continue	208
3.4	La dette technique	209
4.	Intégration des projets agiles	210
4.1	La place de l'agile dans l'organisation R&D	210
4.2	Le positionnement de l'agile vis-à-vis de l'externe	211
4.3	L'importance du feedback dans les méthodes agiles.	212
4.4	Contractualisation des projets agiles.	213
5.	Le story telling de Sports' net	214
5.1	Composition de l'équipe et organisation du projet	214
5.1.1	Au départ, pas de scope, pas (encore) de moyens	214
5.1.2	Être leader du projet sans en être responsable.	215
5.1.3	Élargir la liste des contributeurs	215
5.1.4	Des figures à l'affiche.	215

5.2	La construction du backlog et le grooming.	216
5.2.1	Une roadmap et des workshops publics.	216
5.2.2	Prioriser ce qui est impactant	216
5.2.3	Laisser venir des idées simples	216
5.2.4	Reverser des bénéfices à la communauté	217
5.3	La gestion des sources et les forks	217
5.3.1	Publier le tronc sur une forge GIT	218
5.3.2	Encourager les forks.	218
5.3.3	Un écosystème à base de code source et non d'API.	218
5.4	Le résumé du cas d'affaires	218
5.4.1	Des investissements réduits	218
5.4.2	Des contrats préservant l'agilité	219
5.4.3	Des actifs à forte valeur ajoutée avec un faible niveau de risque	219
5.4.4	Le top line financier.	220

Chapitre 6

Planification, chiffrage et suivi au quotidien

1.	L'estimation des charges.	221
1.1	Les charges et les délais.	222
1.2	L'estimation analytique	224
1.3	L'estimation imposée	225
1.4	L'estimation pour les méthodes agiles.	227
2.	L'emploi du temps du chef de projet	228
2.1	Les charges d'encadrement.	228
2.2	Les tâches d'organisation	231
3.	La gestion des ressources	233
3.1	Le plan de charge	233
3.2	La montée en charge et la disponibilité.	234
3.3	La surcharge	235
3.4	Gestion des ressources Cloud.	235

10 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

4. La planification	237
4.1 Les éléments d'un planning	237
4.1.1 Les unités d'œuvre et les tâches	237
4.1.2 Les jalons (points de phase)	239
4.1.3 Les dépendances entre les tâches et les contraintes	239
4.1.4 Les ressources	241
4.1.5 Le calendrier	242
4.2 Le recensement des tâches	243
4.2.1 Le recensement des ressources	244
4.2.2 La définition de l'horizon temporel	244
4.2.3 L'identification du plan de charge	245
4.2.4 La constitution du planning à partir du plan de développement	246
4.3 Le diagramme de Gantt	246
4.4 Le diagramme PERT	247
4.5 Le chemin critique	248
4.6 Planifier en mode agile	248
4.7 Les outils de planification	250
4.7.1 Les logiciels spécialisés (MS Project, Gantt Project, Sciforma)	250
4.7.2 Les solutions généralistes (Smartsheet)	251
5. Le suivi et le pilotage	251
5.1 Le suivi de projet	251
5.1.1 Le compte rendu d'activité	252
5.1.2 L'avancement des tâches	252
5.1.3 L'évolution du planning et les revues de planning	254
5.1.4 Les réunions de projet	256
5.1.5 Les réunions d'équipe	256
5.1.6 Les sessions de spécification ou d'analyse	257
5.1.7 Les séances de briefing et de formation	257
5.1.8 Les coups d'envoi (kick-off)	258
5.1.9 La centralisation de la documentation	258

5.2	La gestion des imprévus	259
5.2.1	Les complications techniques	259
5.2.2	Détection et diagnostic	260
5.2.3	Les causes possibles	261
5.2.4	Les solutions.	262
5.2.5	La base de connaissances.	262
5.3	Les conflits	263
5.3.1	Les types de conflits	263
5.3.2	Les techniques de résolution.	263
5.3.3	Les aléas organisationnels	265
5.3.4	Retards	265
5.3.5	Qualité médiocre des livraisons	266
5.3.6	Communication défaillante	266
5.4	Le comité de pilotage	267
5.4.1	Les règles de pilotage	267
5.4.2	Les réunions de pilotage	268
5.4.3	Les modifications de planning	269
5.4.4	L'allocation de ressources	269
5.4.5	L'interruption ou l'arrêt d'un projet	270
5.5	Terminer un projet	270
5.5.1	Les livrables	270
5.5.2	Les modalités de livraison	271
5.5.3	La réception et la recette	271
5.5.4	La gestion du changement	271
5.5.5	Le pilote	272
5.5.6	La formation	272
5.5.7	Le support	273
5.5.8	La maintenance	273
6.	Gestion des demandes de changement	274
6.1	La réalité des demandes de changement	274
6.2	La nécessité de gérer les demandes de changement	274

12 — Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

6.3	Les conséquences des changements dans la gestion de projet .	275
6.3.1	La prise en charge des demandes de changement	275
6.3.2	La priorisation des changements au sein du flux de travail	276
6.3.3	L'implication des équipes vis-à-vis des changements . .	277
6.3.4	La valorisation des changements	277
6.4	Le processus de gestion de changements	279
6.5	S'exercer à la gestion des demandes de changement	281
6.5.1	Consignes du jeu	281
6.5.2	Contexte du projet	281
6.5.3	Les scénarios	283
7.	La planification du projet de pilotage d'activité	284
7.1	Différentes estimations	284
7.1.1	Estimation selon la méthode des points fonctionnels .	284
7.1.2	Estimation par abaque	284
7.1.3	Estimation ad hoc	288
7.2	Le planning du projet	289
7.3	Analyse des périodes critiques	290
8.	Suivi du projet de pilotage d'activité	291
8.1	Organisation et suivi des réunions de projet	291
8.1.1	Les réunions daily standup meetings	291
8.1.2	Les réunions d'avancement	293
8.2	Quelques imprévus	295
8.2.1	Les réunions de trente minutes qui s'éternisent	295
8.2.2	Démarrage trop tardif de tâches sans alerte	296
8.2.3	La charge des testeurs en dent de scie	297
8.3	Suivi du projet par le comité de pilotage	298
8.3.1	Quand le projet vire à l'orange	298
8.3.2	La malédiction des données de production	299
8.4	Le go live	300
8.4.1	Le processus de lancement	300
8.4.2	L'adhésion au nouvel outil	301
8.4.3	Le bilan	301

Chapitre 7

Pilotage d'un portfolio de projets

1. Conduire des projets à l'échelle	303
1.1 La problématique d'une multitude de projets	303
1.1.1 Les aspects organisationnels	304
1.1.2 Les impacts financiers	305
1.1.3 Les limites des méthodologies de gestion de projet	305
1.2 La méthodologie Scrum at Scale	306
1.2.1 Les ambitions du framework	306
1.2.2 Les composants du Scrum at Scale	307
1.2.3 L'initialisation de l'agilité	307
1.2.4 La mise à l'échelle des équipes	308
1.2.5 La mise à l'échelle des événements et des rôles	309
1.2.6 Adoption de Scrum at Scale	310
1.3 Scaled Agile Framework	310
1.3.1 Une vision pragmatique de l'agilité en entreprise	310
1.3.2 Un framework intégrateur	311
1.3.3 Un modèle en couches	312
1.3.4 Des configurations types	313
1.3.5 Un écosystème tourné vers l'entreprise	314
2. Constitution d'un programme	314
2.1 Contrat et cadre contractuel	314
2.2 Définition de la feuille de route (roadmap) du programme	316
2.3 Les indicateurs clés du programme & SLA	317
3. Pilotage d'un programme	320
3.1 Un tableau de bord consolidé	320
3.2 Gestion et coordination des ressources	321
3.3 Gestion financière et pilotage budgétaire	322
3.3.1 Budget initial	322
3.3.2 Suivi financier	322
3.3.3 Prise en compte des demandes de changement	322
3.3.4 Les révisions budgétaires ou reforecast	323

14— Conduite de projets informatiques

Développement, analyse et pilotage

3.3.5 Atterrissages financiers	323
4. Gestion de la communication	323
4.1 Gestion de la communication auprès des équipes et des instances	323
4.1.1 Reporting opérationnel	324
4.1.2 Réunions de management et comités de pilotage	324
4.1.3 Revues de business	325
4.2 Conduite du changement	325
4.2.1 Le kick-off	325
4.2.2 Les réunions d'on-boarding	326
4.2.3 Formations et documentations	326
4.2.4 Mesure et développement de l'usage	327
4.2.5 Animation sur les objectifs du programme	327
4.2.6 La clôture du changement et retour sur expérience (REX)	327
5. Pilotage du programme d'expérience client On'Troc	328
5.1 Le kick-off	329
5.2 Le comité de pilotage de fin d'exercice	330
5.3 Booster l'usage !	332
Index	335