

Table des matières

Introduction	1
Partie 1	
Comment réussir un développement ?	
1. Développer un produit nouveau : une recette à quatre ingrédients	7
Ingrédient n° 1 : de la nouveauté avant toute chose	7
La stratégie prix/volume pour tenter d'épuiser les compétiteurs	8
La stratégie de différenciation est gourmande en nouveautés	8
Les deux formes de la nouveauté : invention et « cocktail »	9
Ingrédient n° 2 : un produit sur le marché, pas simplement une belle idée	11
Le passage à l'acte initie le succès	11
L'incertitude est inhérente à tout projet	12
L'incertitude, un prétexte facile pour ne pas aboutir ?	14
Faire la part de l'incertitude et de l'aléa	15
Ingrédient n° 3 : des clients qui achètent vraiment	17
Bien connaître les clients	17

Les trois lignes directrices du traitement dynamique de l'information	106	
Le traitement itératif et dynamique de l'information repose sur six pratiques	107	
Outil agile n° 5 : une équipe de projet motivée et managée	123	
La motivation de l'équipe, clé de voûte des projets réussis	123	
Une équipe compétente, complément indispensable à la motivation	123	
Des managers impliqués afin d'obtenir le meilleur de l'équipe	123	
5. Priorité absolue à la réussite du projet	129	
Les valeurs agiles au cœur de la démarche	129	
Être obsédé par les clients	129	
Accepter l'incertitude	129	
Réussir en équipe	130	
Vouloir aboutir	130	
L'agilité est très flexible sur les moyens à mettre en œuvre	130	
6. Un fonctionnement exigeant difficile à comprendre en dehors de l'équipe	135	
L'appréhension d'un projet agile au sein de l'entreprise	135	
L'équipe de projet à l'épreuve des relations intra-entreprise	137	
Les relations entre équipe de projet et managers de l'entreprise	137	
Les relations entre équipe de projet et futurs exploitants du produit	139	
Les relations entre équipe de projet et l'ensemble de l'entreprise (à l'exclusion des managers et des futurs exploitants)	140	
L'incompréhension ou la désorientation menacent aussi l'équipe de projet	141	
Synthèse pour action : l'agilité, une ligne de crête étroite		143

Un client en cache souvent un autre	17
Les 4 P du <i>marketing mix</i> sont d'égale importance	19
L'efficacité du <i>marketing mix</i> dépend de la cohérence des 4 P	22
Qui dit conception, dit fonctions	26
Adopter avant d'essayer	28
De l'esthétique sans faire une œuvre d'art !	30
Ingrédient n° 4 : un prix de vente très largement supérieur aux coûts	32
Les six facteurs de la rentabilité	33
Le temps, fauteur de troubles de l'équation de la rentabilité	35
Rentabilité du projet et politiques d'entreprise	37
2. Deux manières de réussir la recette	39
Les méthodes classiques façon production	42
Le projet est organisé comme une ligne de production	42
Un fonctionnement par étapes et jalons	42
Les méthodes agiles façon recherche et création artistique	49
L'incertitude est perçue comme une opportunité créatrice	49
La « sortie du cadre » est la pièce maîtresse de l'agilité	50
Les trois grandes pratiques créatives de la « sortie du cadre »	52
Même les problèmes terre à terre peuvent être sortis de leur cadre !	56
Aller chercher l'inspiration à l'extérieur	59
Synthèse pour action : projets et football, mêmes recettes !	63

Partie 3		
Maîtriser le temps		
7. Une planification éclairée plutôt que détaillée	147	
La planification détaillée ne peut pas s'appliquer à la totalité d'un développement	148	
La motivation de l'équipe est la principale composante de la réussite du délai de développement	151	
La trame des actions : des objectifs clairs et partagés	152	
Une même cible appropriée par tous	152	
Différences avec les méthodes classiques	152	
Une présentation synthétique mémorisable	154	
Les trois points clés pour bâtir une trame d'actions efficace	162	
Exemple de présentation d'une trame des actions	164	
La maîtrise du temps concerne chacun dans l'équipe	165	
Les quatre outils de planification éclairée à disposition des équipiers pour maîtriser le temps	167	
Outil n° 1 : suivi « simple » des tâches	167	
Outil n° 2 : suivi « chargé » des tâches	169	
Outil n° 3 : planning sommaire	173	
Outil n° 4 : planification détaillée « classique »	176	
8. Arbitrer entre délai, performances et coût de projet	181	
Appréhender la notion d'arbitrage de délai	181	
Constater la situation	181	
Mettre en œuvre une démarche en quatre étapes	183	
9. Travailler en parallèle plutôt qu'en série	187	
Parallèle implique poubelle !	188	
Parallèle s'accorde toujours au pluriel	189	
Qui dit parallèle dit réticences culturelles	189	
Synthèse pour action : les délais peuvent être tenus sans planning global		195

Partie 2	
Méthodes agiles : miser sur les hommes pour tirer profit de l'incertitude	
3. Valeurs et principes de l'agilité	69
Huit valeurs sont les piliers de l'agilité	69
Les dix principes du développement agile	70
4. Les cinq outils du développement agile	71
Outil agile n° 1 : l'intimité avec les clients	73
Faire de l'intimité avec les clients un état d'esprit permanent	73
L'intimité avec les clients est une pratique multiforme	74
L'écoute des clients peut comporter de nombreux biais	82
L'intimité avec les clients est une démarche structurée et cohérente	84
Outil agile n° 2 : la confrontation fructueuse des points de vue	87
Provoquer la confrontation fructueuse des points de vue constitue le meilleur lubrifiant du projet	88
Pas de confrontation fructueuse sans implication de la direction de projet	89
La confrontation fructueuse des points de vue pour instaurer un climat constructif d'équipe	92
Outil agile n° 3 : le « schéma de jeu »	95
Le « schéma de jeu », un repère efficace	95
Le « schéma de jeu » combine trois éléments : objectifs, trame des actions, « points durs »	96
Le « schéma de jeu » est dynamique et évolutif	98
Le « schéma de jeu » est le reflet de choix réfléchis et délibérés	99
L'adhésion de l'ensemble de l'équipe au « schéma de jeu » lui confère sa légitimité	99
Outil agile n° 4 : le traitement itératif et dynamique de l'information	104

Partie 4		
Réussir en équipe		
10. Motiver des divas	201	
La peur de l'échec inhibe les développements	203	
Développer suppose prendre des risques	203	
L'erreur fait partie intégrante du développement	203	
Seule la motivation qui vise la réussite est féconde pour le projet	205	
Lutter contre la motivation négative et promouvoir la motivation positive	206	
Les réunions de projet peuvent améliorer la motivation	212	
11. Constituer et animer une équipe agile de projet	215	
Les difficultés de sélection d'une équipe de projet agile	215	
Le chef de projet peut rarement choisir l'ensemble de son équipe	215	
Les personnes idéales possédant toutes les qualités requises sont rares	216	
Les personnes sont trop souvent considérées comme des « ressources »	216	
Permettre à l'équipe de donner le meilleur d'elle-même	217	
Diagnostiquer et développer les savoir-faire et savoir être de l'équipe	217	
Adopter un comportement adéquat face à l'expert non coopératif	221	
Le mentorat, un outil efficace de développement de la compétence individuelle et collective	222	
Quid des qualités du chef de projet agile ?	222	
Synthèse pour action : doser l'agilité en fonction de l'équipe et des managers		227
S'interroger sur le contexte, les ambitions et les risques du projet	227	
Bannir les méthodologies magiques !	230	

Conclusion : Un développeur agile somnolent en chacun de nous	235
Bibliographie commentée	237
Méthodes agiles	237
Méthodes classiques	238
Incertain et aléas	239
Planification	239
Lean Manufacturing	240
Diffusion des innovations	240
Pensée « hors cadre »	240
Marketing et études de marché	240
Qualité incertaine de l'information	241
Autres références	241
Citations	242
Remerciements	245
Index	247