

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'erreurs 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
Incertitude 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
-------------	-----