

La gestion de projet agile

Le modèle de Tuckman

Les recherches du psychosociologue Bruce Wayne Tuckman montre 4 étapes qui forment l'intelligence collective essentielle pour le projet.

1. **La formation**, quand les membres apprennent à se connaître
2. **La tension**, quand des conflits commencent à arriver dans l'équipe
3. **La régularisation** quand l'équipe commence à privilégier un cadre coopératif, est plus en confiance et commence à s'autogérer.
4. **L'exécution** quand chaque membre de l'équipe est interdépendant, autonome et compétant et que la confiance est bien installée.

La formation

Au départ, pour bien gérer l'équipe de manière agile, il faut :

- Garder des objectifs clairs
- Aider les participant·e·s à définir leurs rôles dans le projet
- Créer du lien entre les participant·e·s
- Soutenir ceux qui font des propositions
- Former les participant·e·s (autant en théorie qu'en pratique)

Il est important de ne pas mettre les participant·e·s du projet en concurrence les uns avec les autres.

Également, pour avoir une idée globale de la motivation du groupe, on peut utiliser le système de Niko Niko. C'est simplement le fait de mettre un tableau et de demander aux participant·e·s de noter leur état émotionnel du jour avec un smiley.

Attention cependant ! Le premier principe d'Agile, c'est "les individus et les interactions passent avant les processus et les outils". Les outils tels que Niko Niko doivent permettre de faciliter la communication et non pas de devenir un outil de contrôle. Il faut mettre ce genre de choses en place seulement avec l'accord des participant·e·s.

La tension

Pour éviter les tensions au maximum, il est important d'essayer de mettre au maximum un climat de confiance, de tolérance et d'empathie dans le groupe.

Il faut éviter le plus possible que les discussions s'éternisent ou s'enveniment.

Pour augmenter la concentration, la performance et la collaboration de l'équipe, on peut utiliser une technique appelée "time box" qui consiste à réaliser une ou plusieurs activités dans un temps limité connu de tous. Le but n'est pas d'en faire une compétition, le but est que ce soit ludique.

- Expliquer l'objectif aux participant·e·s
- Définissez ce qui doit être livré
- Indiquer la démarche qui va être utilisée
- Maîtrisez la répartition du temps
- Désignez un gardien du temps
- Commencez les activités
- Vérifiez que les objectifs ont été atteints
- Évaluez que les participant·e·s soit satisfait·e·s

Il est intéressant de définir des échelles de temps avec des techniques tel que le pomodoro. Cette technique consiste à travailler en cycles de 25 minutes puis de suivre avec 5 à 15 minutes de pause.

La régularisation

Pour mettre en place une "routine" et un cadre de travail harmonieux, il est important de ne pas faire les choses à la place des gens, il faut les aider à se discipliner, à devenir plus rigoureux et à résoudre les conflits (voir communication non violente). Dans cette phase, il est important de faire preuve de transparence et d'humilité.

Pour éviter de perdre du temps dans des réunions inutiles, il est pertinent d'utiliser un système pour évaluer le temps investi. Ainsi, en fin de réunion, on peut demander aux gens de lever la main et de montrer :

- 1 doigt → Inutile, je n'ai rien gagné ou rien appris (perte de temps).
- 2 doigts → Utile, mais ça ne valait pas tout le temps passé (pertes de temps).
- 3 doigts → Moyenne, je n'ai pas perdu mon temps (sans plus).
- 4 doigts → Bonne, j'ai gagné plus que le temps passé en réunion (positif).
- 5 doigts → Excellente, ça valait bien plus que le temps qu'on y a passé (bénéfices).

Ensuite on peut simplement demander à tout le monde ce qui pourrait faire monter la note de 1 point. Surtout, il ne faut pas insister sur plus que cette question, ce serait bête de perdre du temps sur une mesure qui sert à évaluer le temps perdu (ou gagné).

Il est donc préférable dans beaucoup de cas d'éviter les réunions et de privilégier le chat ou les emails.

L'exécution

Enfin, pour la dernière étape de Tuckman, c'est une phase où les choses commencent à aller de mieux en mieux. C'est une phase dans laquelle le·a coordinateur·ice fait la passerelle pour faciliter la communication entre l'équipe et les parties prenantes du projet, et faciliter les prises de décisions.

Pour améliorer la communication et la performance, on peut utiliser des outils tels que Vikunja, Wekan, GitHub/Codeberg projects, ou autre outil de Kanban pour mieux gérer les différentes tâches et responsabilités.

À ce stade-ci, l'équipe est prête, elle s'autogère et il n'y a plus besoin de chef.

Les entretiens avec le client

Lors du premier entretien, il est intéressant de rencontrer le client dans un endroit neutre (tel qu'un café ou une médiathèque), et poser pleins de questions (ouvertes) sur le projet et ne pas hésiter à dire non aux idées trop ambitieuses pour le cadre du projet. À la fin de l'entretien, on doit avoir fait quelques diagrammes et livrer les choses suivantes au client et à l'équipe :

- Raconter globalement l'histoire du projet
- Donner quelques idées clés, comme des proverbes, les plus importantes dans le projet
- Rédiger un rapport synthétique sur les différents points du projet

Après l'entretien, il est aussi très important de beaucoup se renseigner et s'imprégner du projet pour pouvoir cartographier au mieux les besoins du projet et aller sur le terrain pour en apprendre plus.

Lors des entretiens suivants, il est intéressant d'analyser le client par rapport au produit et analyser ses besoins (besoins dont le client n'a parfois pas conscience). On peut aussi compléter l'entretien avec des sondages.

Créer des persona et le design de l'UX

On peut maintenant définir des utilisateur·ice·s stéréotypé·e, les rendre le plus vrai possible en leur trouvant une photo, un nom, des intérêts, des besoins, etc. Les besoins vont donc être attribués aux différents persona. On peut ensuite créer des histoires sur les persona et examiner leur réaction face au produit pour analyser leurs besoins pour voir si le produit répond à leurs

exigences.

Pour avoir une meilleure idée de l'état du projet, on peut ensuite aussi demander de réaliser un storyboard, c'est-à-dire un genre de bande dessinée représentant les différents persona et leurs interactions avec le produit.

En parallèle, on peut ensuite créer des wireframes (des croquis de l'interface) et des prototypes (papiers ou informatique) pour analyser l'engagement des utilisateur·ice·s avec le projet.

Création de user stories

Création des user stories

Les récits utilisateurs sont des phrases qui permettent de décrire toutes les fonctionnalités du projet. Ainsi l'équipe va rédiger des récits utilisateurs sous la forme "En tant que (utilisateur) je veux (fonctionnalité) pour (raison)" par exemple "En tant que joueur, je veux visualiser le plan du jeu d'évasion afin de m'orienter."

Le but du coordinateur de l'équipe n'est pas de rédiger les récits utilisateurs mais d'inspecter leur qualité. Sous plusieurs critères :

- Indépendance → pas de dépendance entre les récits
- Négotiable → peut être arbitrée par le client et l'équipe
- Valeur haute → un besoin est toujours associé au récit (sinon il ne sert à rien)
- Estimable → l'équipe est en capacité de l'estimer (en complexité et/ou en temps)
- Small → est décrit de manière concise (et ne peut pas être divisée en sous-récits)
- Testable → on peut définir des critères d'acceptations dans laquelle on sait que le récit est atteint

Création des tâches (backlog)

À partir de ces récits, on peut donc évaluer la liste des tâches. Donc pour chaque récit, on peut demander aux participant·e·s de donner une liste de choses à faire. Ensuite, pour inspecter la qualité de la liste, on peut utiliser les critères suivants :

- Spécifique → tout l'équipe comprends ce qu'il faut faire
- Mesurable → on sait clairement définir quand la tâche a été effectuée
- Atteignable → l'équipe dispose de tous les moyens pour réaliser la tâche
- Pertinent → La tâche participe bien à la concrétisation du récit utilisateur
- Limité par le temps → la tâche à une durée de travail (approximative) connue et limitée

Cette combinaison de récits et de tâche est appelée le "backlog". Il est important de les garder décrites, classées et évaluées.

Un système d'évaluation des tâches peut être :

- "must have", indispensable
- "should have", importante
- "could have", confort
- "want to have but won't have", souhaitable mais reportée

Estimation du temps

On peut ensuite essayer d'estimer le temps des différentes tâches et récits utilisateurs, ainsi, on peut donner une estimation au client. Pour cela, on peut définir une certaine quantité de "points" à chaque tâche sous une certaine échelle, par exemple :

- XS, S, M, L, XL
- 2, 4, 6, 8
- 0, 1, 2, 3, 5, 8
- 1, 100, ∞

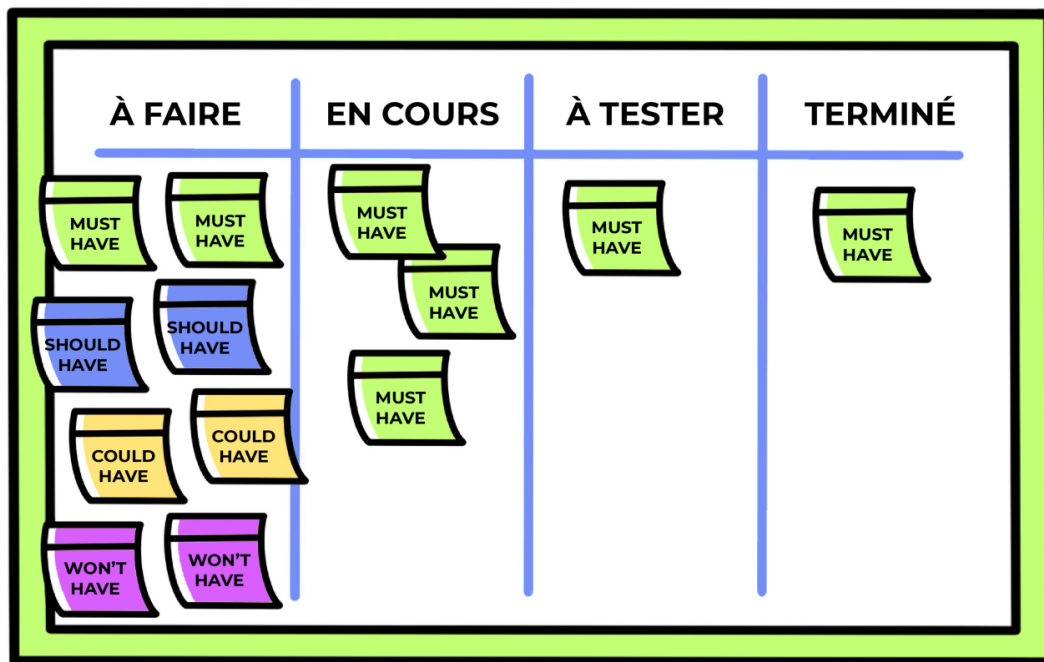
Le dernier est un peu ironique, mais il pointe un problème existant dans de nombreuses gestions (prétendant être) agiles, c'est que souvent l'estimation est inutile pour effectuer le travail et que *quand le coût (en temps) de la planification est plus grande que le coût d'échec, alors il ne faut pas planifier.*

Utilisation d'un Kanban pour l'organisation

Le kanban est un tableau à plusieurs colonnes (à faire, en cours, à tester, terminée). On peut mettre le backlog (organisé) dans la première colonne et déplacer les différents récits utilisateurs ou tâches tout au long du processus jusqu'à la dernière colonne.

C'est un genre de todo list mais plus utile, plus descriptive et plus collaborative.

Cela permet d'avoir une vue sur l'avancement des tâches, limiter le nombre de tâches en cours, gérer le déroulement du travail, établir des règles d'organisation et proposer des actions d'amélioration.



Éliminer le superflu (lean)

Organiser les problèmes

Tout au long du projet, il faut faire attention à 5 principes pour éviter de passer trop de temps sur des problèmes peu importants :

1. Trier : se débarrasser des problèmes trop peu importants
2. Ranger : prioriser les choses les plus utiles
3. Nettoyer : optimiser le projet
4. Standardiser : définir des règles communes
5. Respecter : afficher et pérenniser tous les indicateurs

Résoudre les problèmes

Pour la résolution des problèmes, on peut aussi utiliser la méthode des 5 pourquoi, c'est-à-dire que pour chaque problème, on va définir 5 fois pourquoi pour se rapprocher d'une solution. Par exemple

☐ Le monument présente des fissures.

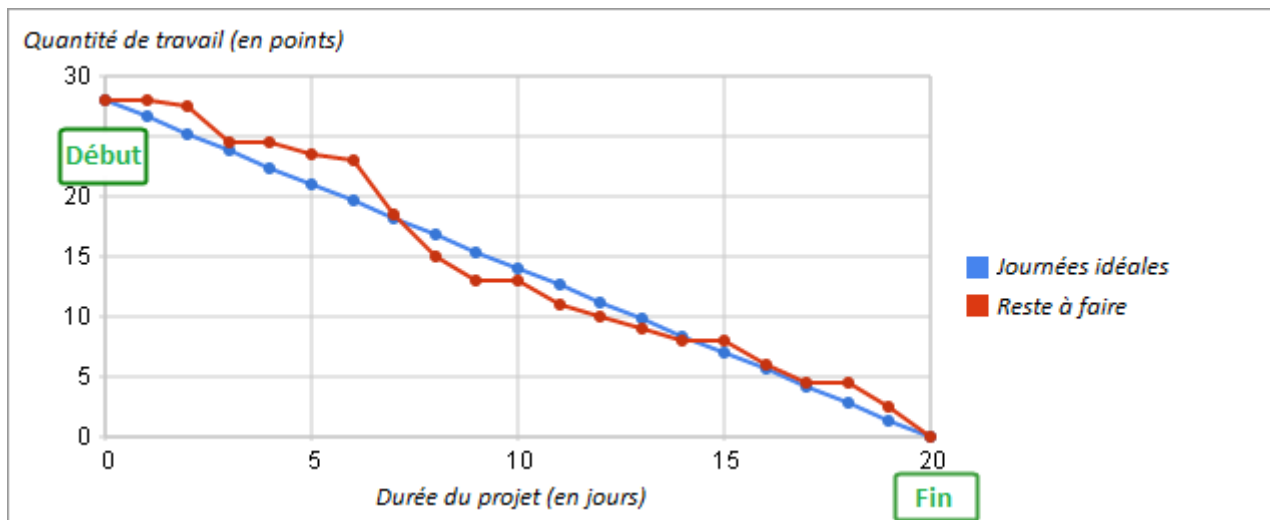
1. Pourquoi ? Les ouvriers le nettoient avec des produits chimiques puissants.

2. Pourquoi font-ils ça ? Le monument est couvert de déjections d'oiseaux.
3. Pourquoi y a-t-il des oiseaux ? Les oiseaux viennent pour manger des araignées.
4. Pourquoi y a-t-il des araignées ? Les araignées chassent les nombreux insectes.
5. Pourquoi y a-t-il des insectes ? Les insectes sont attirés par l'éclairage nocturne du monument.

☐ Vous devez peut-être réduire l'éclairage du monument !

Mesurer l'efficacité

Enfin, pour mesurer l'efficacité dans le projet, on peut regarder la quantité de travail en points et voir comment elle diminue tout au long du projet. Dans l'idéal on devrait avoir un truc comme ça :



Cela permet de toujours avoir une vue sur ce qu'il reste à faire, annoncer au client des prévisions sur le projet et voir quel est le % d'avancement du projet.

Revision #5

Created 4 June 2023 17:00:33 by SnowCode

Updated 4 June 2023 18:31:01 by SnowCode