

Le pilotage par les exigences

clé de réussite dans un
contexte de transformation
des organisations



Alexis
CHANTEMILANT
Chef de projet



Nadia NADAH
Chef de
projet

JFIE - 2018

13 novembre 2018

Alexis Chantemilant

Pascal Lecatelier

Nadia Nadah

SOMMAIRE

1 Introduction

2 Pilotage par les exigences

3 Retour d'expérience : Engie

4 Retour d'expérience : Sonepar

1

Introduction

Acteurs projet

BUSINESS

Finance



Alloue le
budget

Métier



Exprime le
besoin

DSI

AMOA



Recueil et
formalisation
du besoin

MOE



Modélisation
technique et
Réalisation

Qualification



Construction
et
Organisation
des tests

Maintenance

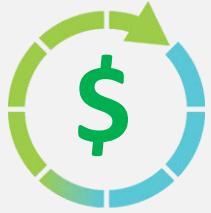


Evolutive et
Corrective

1

Introduction

Enjeux et impacts



Optimisation des
coûts



Mondialisation



Réduction
Time To Market



Finance



Réduction des
budgets

Métier



Manque de
disponibilité
Revue du périmètre
Stress

AMOA



Réduction des
délais
Baisse de la
précision

MOE



Diminution de la
qualité
Tensions

Qualification



Dérive du
planning

Maintenance

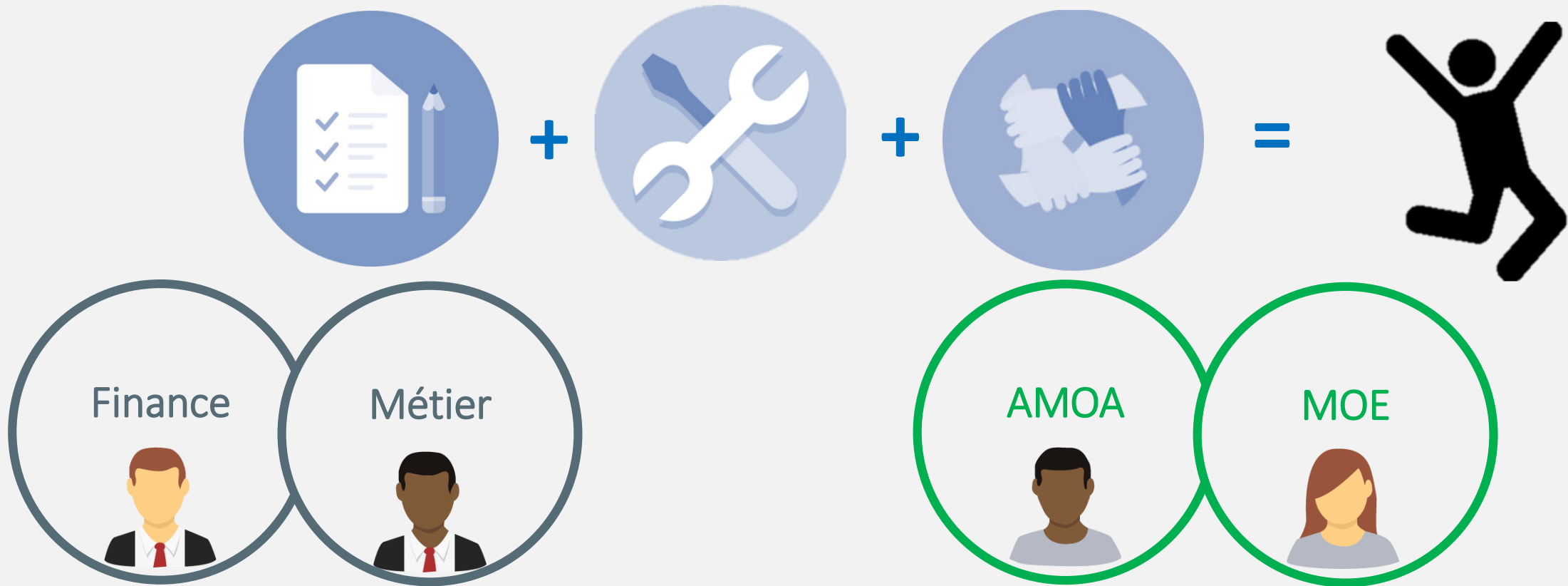


Augmentation
des coûts

1

Introduction

Clés de succès



S'organise en feature team
Priorise selon un backlog
Travaille sur des outils partagés

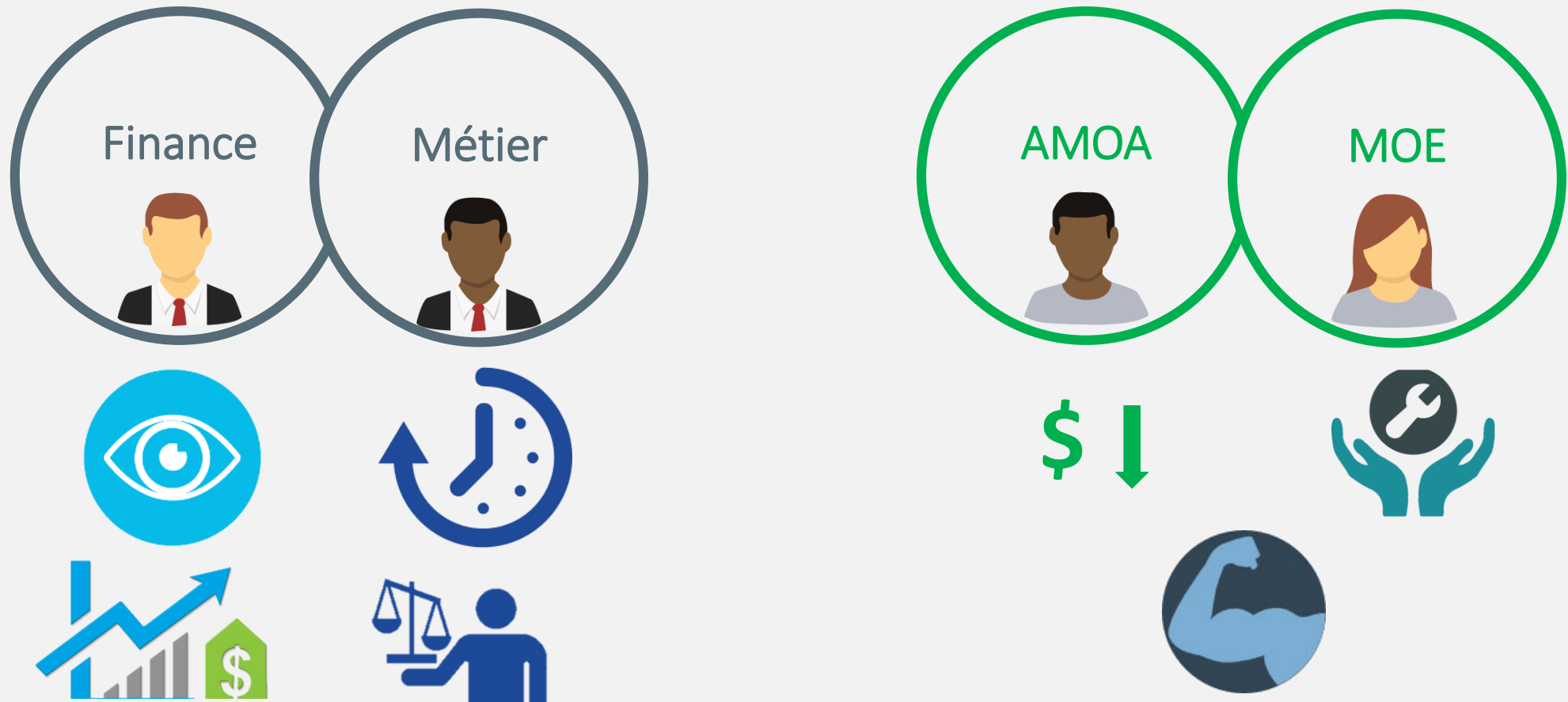
Utilise les techniques de :

- Recueil des besoins
- Modélisation
- Formalisation

= > Equilibre entre la conception fonctionnelle et technique

Introduction

Gains



Fédération des parties prenantes
Traçabilité des exigences de bout en bout



2 Pilotage par les exigences

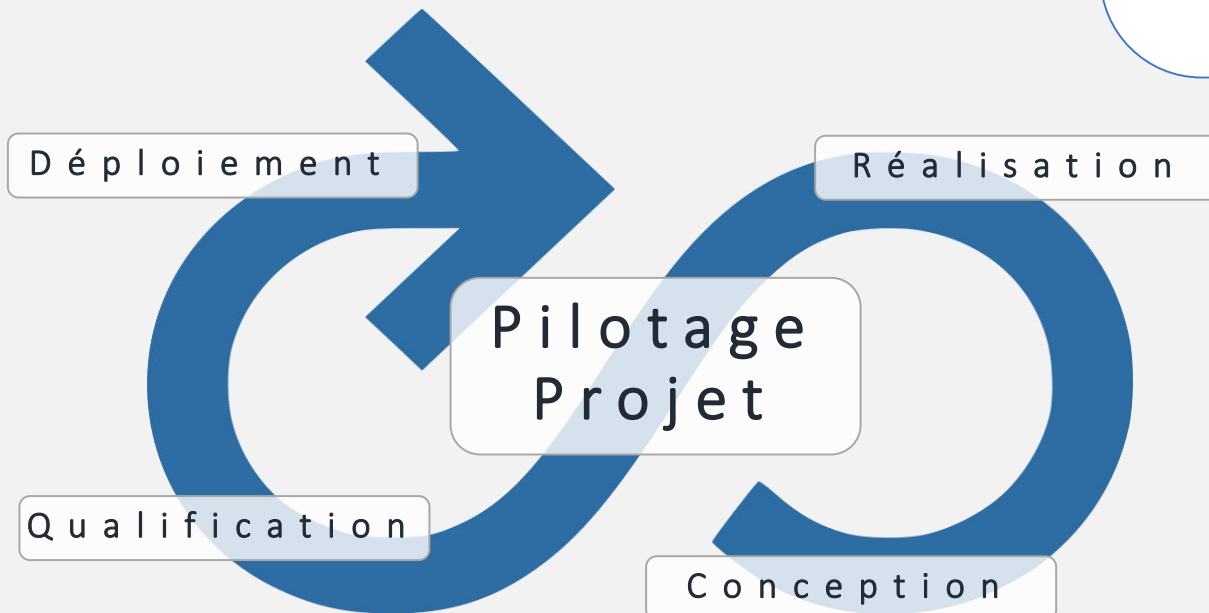
Constats

- Les contraintes citées précédemment sont omniprésentes
- Le pilotage est considéré comme une surcouche et un surcoût
- Dans l'optique de faire moins cher, plus vite, la tendance est souvent de négliger le pilotage

Notre vision

- Le pilotage :
 - est un liant entre les différentes phases projets
 - se fait dans chacune des phases
- Appuyer le pilotage sur les autres phases du projet qui sont le reflet de l'avancement.

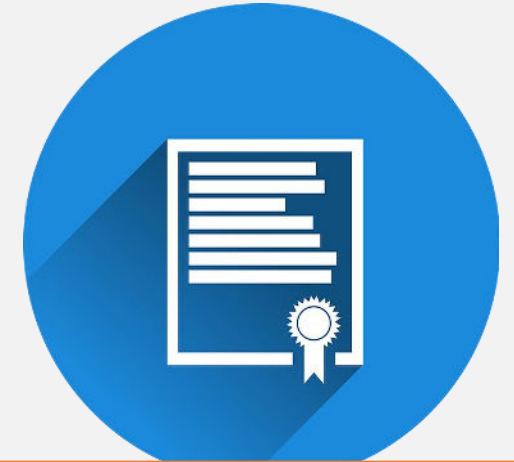
=> pour cela il faut un dénominateur commun aux différentes phases projet i.e l'exigence.





Recueil des besoins

- Besoin réel
- Besoin profond
- Complétude
- Aucune ambiguïté



Formalisation

- Une compréhension **univoque**
- Sans altération

Exigences :

- l'auto-suffisance,
- la testabilité,
- la non redondance,
- le mono-phrasage

Nécessité de techniques et bonnes pratiques pour ces étapes !



Exigence comme unité de mesure unique pour toutes les étapes projet



- Création d'abaques pour un chiffrage et un suivi sur la même base (exigence / US)
- Estimation des dérives au plus tôt
- Visibilité à plus long terme sur les projets
- Interopérable avec tout outil de gestion de cycle de vie applicatif : JIRA, Azure devops, HP alm, etc.
- Applicable quelle que soit la méthodologie projet : Agile ou cycle en V

3 Rex : Engie

Présentation : Plateforme « BtoBtoC » de collecte et de traitement des dossiers travaux dans le cadre du dispositif Certificats d'économie d'énergie

Enjeux, contexte et contraintes projet

- Mise en œuvre de décrets ministériels,
- Approche « Selfcare »,
- Accès simple au dépôt des dossiers CEE,
- DSI est composée d'un pôle Projet et de pôles Run,
- Absence de proximité géographique des acteurs projet :
 - Réglementaire et juridique à Lyon,
 - Négociateurs/Animateurs réseaux en région,
 - Chef de projet SI en « Ile-de-France »,
 - MOE (Sous traitante) en near-shore et off-shore



Organisation et méthodes

Première période (mars 2014- Août 2016)

Mode de livraison	Expression de besoin	Spécifications générales	Spécifications détaillées
Cycle en V (3 lots)	Rédaction par les équipes Métier	Rédaction par la MOE et validation Métier	Rédaction par la MOE sans validation Métier
TMA 7 lots	Rédaction par les équipes Métier	Rédaction par la MOE et validation	Rédaction par la MOE sans

Constat

- Application non stabilisée,
- Volume conséquent d'anomalies,
- Divergence entre le besoin exprimé et la réalisation

Organisation et méthodes

Seconde période (Octobre 2016-Juillet 2018) : Pilotage par les exigences

Mode de livraison	Expression de besoin	Spécifications générales et détaillées	Cahiers de recette
Transition depuis itératif vers la méthode agile (14	Formalisation du besoin par le métier	Rédaction par le Business Analyst et validation Métier	Rédaction par le Business Analyst et exécution Métier

Constat

- Exigence : choix d'unité unique pour l'ensemble des acteurs
- MOE repositionnée sur les fonctions techniques,
- Mise en place d'un outil collaboratif (ALM),
- Baisse significative du volume d'anomalies et augmentation de la qualité du produit

3 Rex : Engie

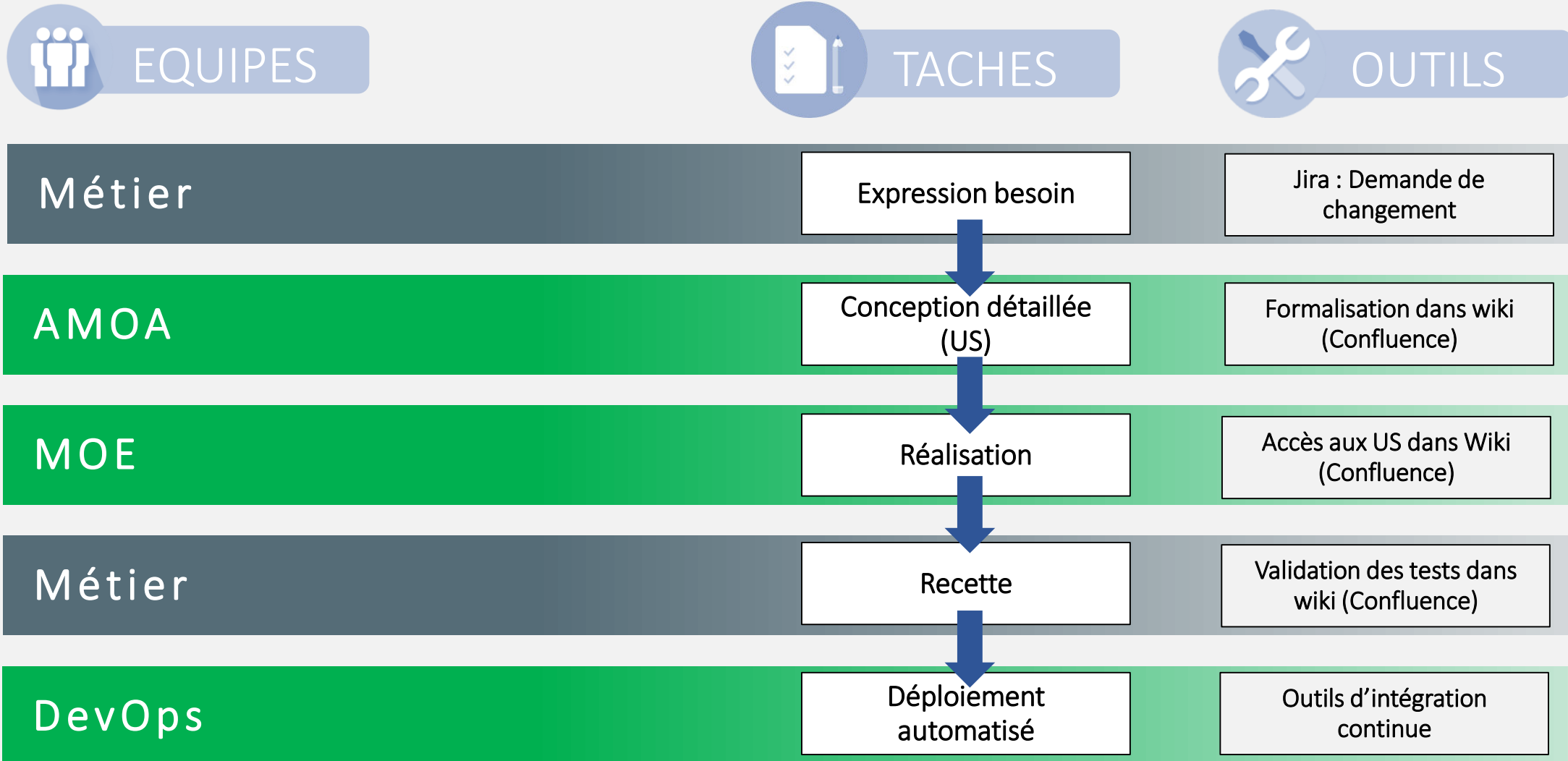
Organisation et méthodes

Depuis juillet 2018

Mode de livraison	Organisation	Spécifications générales et détaillées	MOE
Passage en Kanban (8 sprints) / Devops	Evolution du rôle de chef de projet en Proxy PO	Transformation de la formalisation en Epic/US et critères d'acceptance	Passage du forfait à la régie

Constat

- Les exigences s'inscrivent parfaitement dans différents modes de gestion de projet (Cycle en V, itératif, Agile)
- Le processus d'intégration continue jusqu'en production à permis d'augmenter la fréquence de livraison des évolutions



Conclusion



Clé de succès :

- Le pilotage par les exigences a défini une référence commune réutilisable
- Les méthodes agiles ont réduit les délais de livraison
- L'utilisation d'un outil collaboratif a unifié les échanges entre les parties prenantes

Le client : la holding du groupe Sonepar, leader mondial de la distribution aux professionnels de matériels et solutions électriques et services associés.

Le projet

- Mise en place d'une application web pour la gestion de l'actionnariat salarié
- Mode projet et cycle en V
- 259 exigences / 110 jh de développement / 50 jh de recette



Métier et ressources IT peu disponibles

- Planning des ateliers de captures très serré
- Projet mis en stand-by après la conception en attendant la disponibilité IT
- Réduction de la disponibilité métier pendant la recette

MOE en nearshore

- Nécessité d'un outil collaboratif
- Clarté des spécifications

JIRA

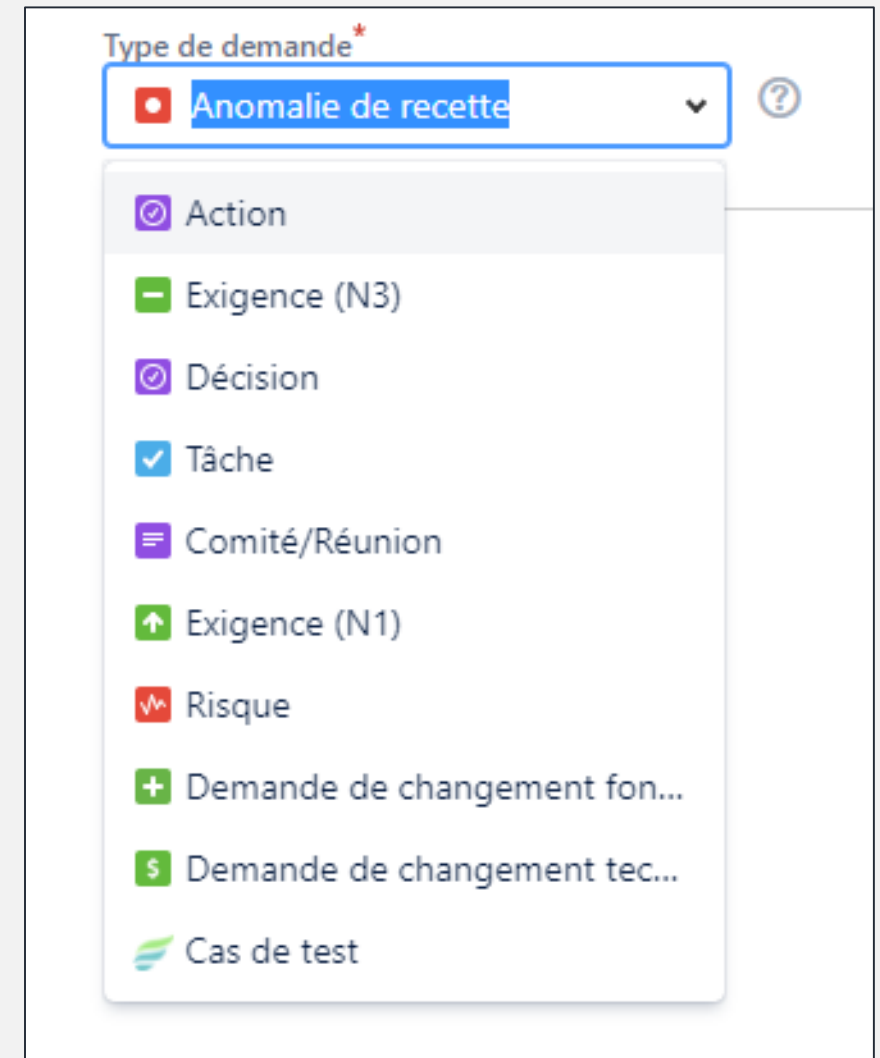
- Suivi des actions / tâches / exigences / risques ...

Confluence

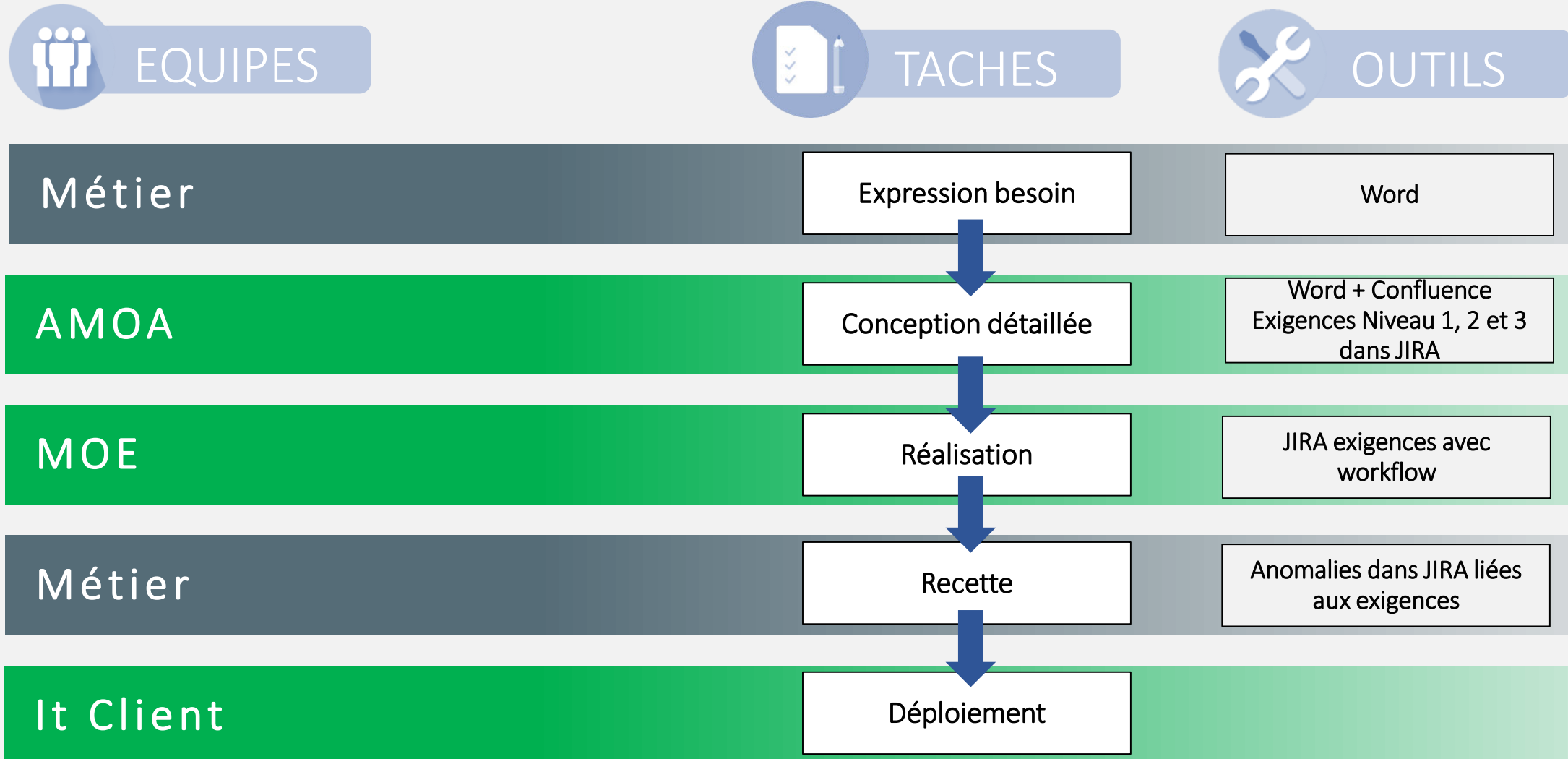
- Documentation fonctionnelle et technique

Adaptation de l'outil

- Utilisation de plugins
- Nouveaux types de demandes et workflow associés



4 Rex : Sonepar



4 Rex : Sonepar

Exemple : avancement développement et qualification

Clé	Résumé	Validées	Développées	Testées unit.	Testées et validées	Livrées	Nombre d'exigences testé	Nombre d'exigences qualifié
SBTP-32	Gérer les personnes	61	61	61	61	61	61	61
SBTP-33	Gérer les sociétés	42	42	42	42	42	42	42
SBTP-34	Gérer les plans	58	58	58	58	58	58	31
SBTP-36	Gérer les opérations	56	58	58	58	58	58	0
SBTP-37	Filtrer les données	19	19	19	19	19	19	19
SBTP-38	Administrer l'application	14	14	14	14	14	14	14
SBTP-113	Sécurité de l'application	9	9	9	9	9	9	0
Total		259	259 (100%)	259 (100%)	259 (100%)	259 (100%)	259 (100%)	167 (64%)

Conclusion



Clé de succès :

- Le pilotage par les exigences a
 - défini une référence commune réutilisable
 - fourni de la visibilité sur l'avancement à l'ensemble des parties prenantes
- L'utilisation d'un outil collaboratif a unifié les échanges entre les parties prenantes

MERCI !



Merci de votre attention !
Avez-vous des questions ?