

# Management de Portefeuille de Projets et Agile : Réunir les Deux Mondes pour le Meilleur

A propos du défi causé par l'intégration d'une méthode Agile dans le cadre du Management de Portefeuille de Projet (PPM), et de comment donner la visibilité nécessaire à la Direction d'entreprise sans perturber la culture et les pratiques des équipes Agile.

*Cet article présente un 'White Paper' publié par Daptiv, – société américaine spécialisée dans les systèmes de management de portefeuille de projets (<http://www.daptiv.com>). Il peut être téléchargé depuis ce [lien](#). En voici de larges extraits.*

Ce 'White Paper' a particulièrement attiré notre attention car il montre comment, malgré les idées fausses associées aux méthodes Agile, les projets exécutés dans ce mode peuvent très bien être intégrés dans un management de portefeuille de projets. Cela bien-sûr en tenant compte des caractéristiques propres à la culture et aux pratiques des équipes Agile, et des exigences générées par leur intégration dans un portefeuille de projets.

Le 'White Paper' commence par une introduction du modèle Agile et ce qui le distingue du modèle de gestion de projet traditionnel, pour ensuite aborder le cœur du sujet.

## Le défi : Intégrer les processus PPM et Agile

De nombreux portefeuilles de projets comprennent maintenant un mélange de types et de méthodologies projet, tels que les projets traditionnels en cascade, des projets en mode Agile, des projets Six Sigma et des projets «Stage-Gate» au cycle de vie déterminé pour le développement de nouveaux produits.

Cependant, même avec cette volonté d'adopter une méthode Agile, l'intégration de projets Agile dans un cadre PPM s'est avérée difficile pour de nombreuses organisations.

## Les 3 Idées Fausses sur l'association PPM et Agile

Le mouvement Agile a eu une influence significative sur les bonnes pratiques en gestion de projet. Cependant, quelques principes Agile tels que l'acceptation du changement, la planification "juste-à-temps", et la suppression de la prise de décision hiérarchique ont conduit à des idées fausses sur la compatibilité des projets en mode Agile avec les processus PPM.

Voici trois idées fausses communes (et pourquoi elles sont fausses) sur les principes Agile qui ont compromis l'intégration des projets Agile dans un portefeuille de projets.

### **IDEE FAUSSE #1 : LES PROJETS AGILE NE DONNENT PAS UNE VISIBILITE SUFFISANTE A LA DIRECTION**

Une grande partie de la popularité de la méthode Agile réside dans la croyance que les équipes doivent être habilitées à prendre des décisions business plutôt que de compter sur les parties prenantes dirigeantes pour approbation. Responsabiliser une équipe, cependant, ne signifie pas que des rapports d'avancement ne doivent pas être fournis en temps opportun à l'équipe dirigeante. La difficulté à laquelle les équipes sont confrontées est la nécessité de fournir des rapports d'avancement dont les dirigeants ont besoin, mais qui sont peu compatibles avec les pratiques Agile. Les dirigeants doivent apprendre à interpréter le statut de projet d'une équipe Agile plutôt que d'imposer des exigences de rapports d'avancement qui ne sont pas compatibles avec les pratiques Agile.

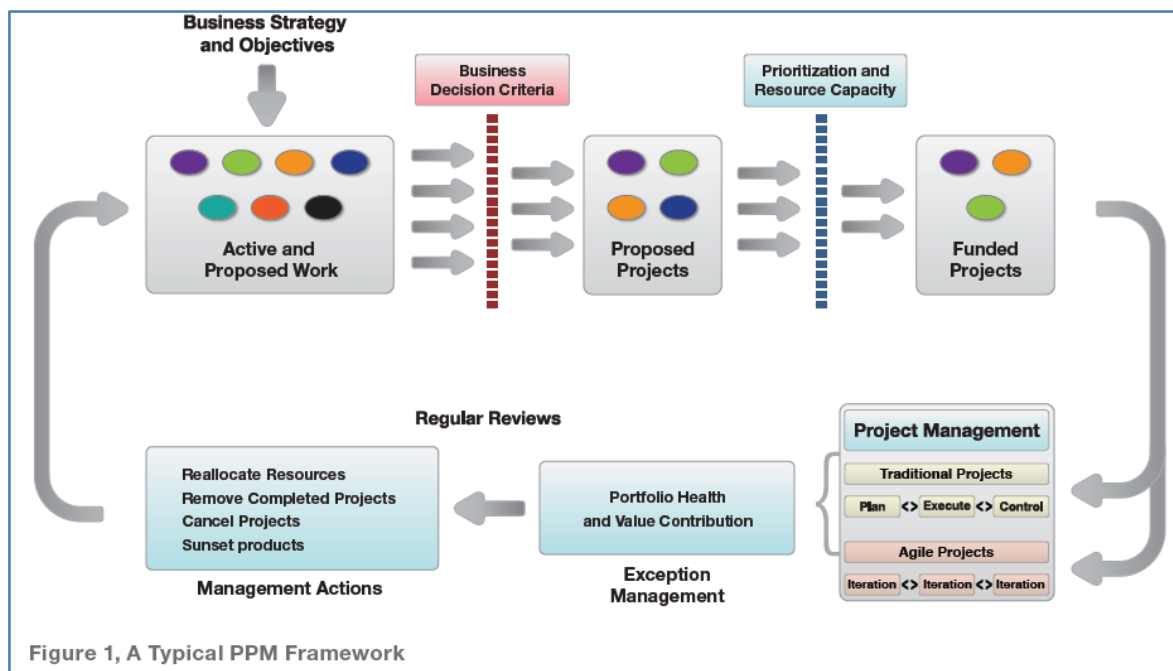
## IDEE FAUSSE #2 : LES PROJETS AGILE N'ONT PAS DE «DATES DE FIN PREVUES» FIABLES

Bien que les équipes Agile évitent de fournir des dates de livraison garanties (étant donné le cône d'incertitude autour d'un projet), c'est une erreur de penser qu'un projet Agile ne puisse pas donner une date de fin prévue. Il est vrai que les équipes Agile fournissent des estimations «juste-à-temps» pour chacune des itérations et se concentrent sur la fourniture progressive de la valeur commerciale, cependant un plan de réalisation et de livraison global doit pouvoir faire l'objet d'une estimation de haut niveau. L'utilisation d'«*epics*» (grandes «*stories*») et «*themes*» (groupes de «*stories*») permet d'estimer le travail dont il convient de détailler le contenu.

## IDEE FAUSSE #3 : LES PRATIQUES AGILE ET TRADITIONNELLES NE SONT PAS COMPATIBLES

Certaines pratiques Agile ont des différences fondamentales avec des pratiques traditionnelles de gestion de projet. Cependant, il n'est pas vrai que les deux types de pratiques ne peuvent pas être combinés pour créer un cadre de gestion de projet efficace. Par exemple, les pratiques Agile ne couvrent généralement pas la consommation du projet ou le processus d'initiation du projet, et les pratiques traditionnelles concernant les coûts du projet, la communication et la gestion des risques sont souvent plus matures que les pratiques Agile correspondantes.

### Intégration d'une méthodologie Agile dans un cadre PPM



L'intégration d'une méthodologie de projet Agile dans un cadre PPM n'est pas différente de l'intégration d'une méthodologie de projet plus traditionnel, à quatre exceptions près :

1. Les équipes Agile fonctionnent manifestement mieux lorsque les dirigeants et les chefs de projet n'étouffent pas les processus Agile. Imposer des revues inutiles des parties prenantes, des points de contrôle et des exigences de saisie de données sur un projet Agile réduira considérablement l'efficacité de l'équipe. Bien sûr, si des décisions importantes doivent être prises avec la participation de la Direction ou si un projet Agile a des dépendances avec d'autres projets, des réunions avec les parties prenantes seront nécessaires, mais celles-ci doivent être l'exception et non la règle.
2. Les projets Agile mesurent la progression des «*story points*» terminés et la valeur commerciale livrée. C'est un moyen fondamentalement différent de suivre les progrès réalisés plutôt que d'utiliser un plan des tâches et la mesure des heures consommées sur les tâches accomplies. En outre, le chef de projet assigne des responsables de tâches dans un

projet traditionnel, tandis que les équipes Agile s'auto-organisent, de sorte que les tâches sont réaffectées à tout moment par l'équipe pour assurer une livraison optimale du projet. Cette différence exige que les mesures de "la santé de projet" et du "pourcentage d'avancement" soient établies différemment des projets traditionnellement basés sur les temps passés par tâche.

3. Du fait que les affectations de tâches au sein d'une équipe Agile sont dynamiques, il n'est pas recommandé d'attribuer des ressources à temps partiel dans une équipe Agile, car cela brise le modèle d'auto-organisation. Au lieu de cela, il est préférable de traiter les équipes Agile comme un tout et affecter des ressources à plein temps (à l'exception des ressources telles que les architectes, les administrateurs de bases de données, qui sont généralement réparties sur plusieurs projets).
4. Enfin, les revues régulières des projets Agile sont plus orientées sur «l'état du produit» plutôt que sur l'atteinte de jalons prédéterminés ou la livraison de la documentation du projet. Les revues doivent être adaptées au type de projet afin de s'assurer qu'elles apportent une valeur pour l'équipe.

### Des mesures communes aux différents types de projets

Afin de les intégrer dans un cadre PPM, les cinq paramètres communs qui permettront aux dirigeants d'obtenir une visibilité de l'état des projets, quel que soit le mode d'exécution, sont les suivants :

- **La date de fin prévue** : "La date de fin planifiée" est l'estimation faite lors de la création du projet pour la date de livraison prévue, alors que "la date de fin prévue" est l'estimation de la date de fin du projet réactualisée en fonction des données actuelles. Pour un projet traditionnel, ces dates sont basées sur le planning des tâches et le chemin critique du projet. Pour un projet Agile, elles sont basées sur le plan de livraison. Étant donné qu'un «cône d'incertitude» existe indépendamment de la méthodologie de projet, l'exactitude des dates de fin prévues devrait être comparable pour les deux types de projets traditionnels et Agile.
- **Le pourcentage d'avancement** : Pour un projet traditionnel il est calculé en additionnant les heures des tâches accomplies et en divisant par le nombre d'heures total des tâches du projet. En revanche, le progrès d'un projet Agile est mesuré par les «*story points*» livrés, le pourcentage d'avancement est alors mesuré par rapport au nombre total de «*story points*» prévu du projet.
- **Les modifications du contenu** : Pour les projets traditionnels, cela est représenté par le nombre de demandes de changement. Pour un projet Agile, cela est mesuré par la variation en «*story points*» totaux au fil du temps.
- **Coûts réels et budgétés** : Ces mesures doivent être rapportées pour les deux types de projets traditionnels et Agile. Alors que sur les projets traditionnels ces mesures peuvent se faire sur la base des tâches et des temps passés, il n'est pas approprié de demander à une équipe Agile de suivre les temps au niveau des tâches pour calculer les coûts des ressources. Au lieu de cela, les ressources doivent être dédiées à une équipe Agile et les coûts calculés en conséquence.
- **Le statut du projet** : Le statut du projet est une mesure qui résume si un projet est «sur la bonne voie», "a besoin d'attention" ou est "en difficulté". Son évaluation varie selon l'organisation et est calculée en utilisant la logique conditionnelle basée sur les quatre mesures ci-dessus, ainsi que d'autres données telles que les questions en suspens.

La fourniture de ces mesures dans un tableau de bord d'un système PPM permet aux dirigeants d'identifier rapidement les projets qui nécessitent une attention particulière ou une intervention, quelle que soit la méthodologie utilisée pour son exécution.

Le 'White Paper' se termine par deux points essentiels : la **calibration** des mesures des différents types de projets dans les programmes et les portefeuilles, ainsi que la nécessité de créer une **source unique de référence** – *single source of truth* – pour la Direction.

-=-=-=-=-

Article rédigé par **Vincent Coustillac**, consultant [Net'sFive](#).