

# Agile Project Management Livre Blanc



DSCM®  
CONSORTIUM



## Sommaire

<b>Préface de Richard Pharro, PDG, APMG-International</b>	<b>3</b>
<b>Introduction à Agile Project Management</b>	<b>4</b>
<b>Relation avec DSDM Atern et différences clés</b>	<b>5</b>
<b>Comparaison entre Agile Project Management et d'autres méthodes Agile</b>	<b>6</b>
<b>Avantages associés à Agile Project Management</b>	<b>8</b>
<b>Agile Project Management et PRINCE2 – l'un, l'autre ou les deux?</b>	<b>9</b>
<b>Qualifications et Formation</b>	<b>9</b>
<b>À propos d'APMG-International</b>	<b>10</b>
<b>À propos du Consortium DSDM</b>	<b>11</b>

## Préface de Richard Pharro PDG, APMG-International



Nous vivons dans un monde de plus en plus incertain où il est difficile de prédire ce qui va se passer. Alors que les gouvernements, les entreprises et les organisations font face à des coupes budgétaires sans précédent, ceux-ci ont nécessité à délivrer des services ou produits toujours plus performants, d'où un impact important sur les projets. Les défis des chefs de projet pour réaliser leurs missions sont ainsi de plus en plus complexes. Certaines situations imprévisibles, des coupes budgétaires et des changements organisationnels peuvent avoir un impact dramatique sur les résultats d'un projet. Les clés d'une gestion réussie passe par un certain nombre de bonnes pratiques comme : découper le projet en plusieurs phases, planifier la phase en cours de manière détaillée, mais aussi faire preuve d'une grande flexibilité concernant les phases suivantes.

Agile Project Management offre une approche alliant l'agilité aux concepts associés à un projet, à savoir livraison des produits et gestion de projet. Elle s'applique parallèlement à des approches plus formelles de gestion de projet, à savoir PRINCE2® et vient compléter les processus de qualité comme ISO 9001 et CMMI.

Agile Project Management permet aux organisations de bénéficier des avantages d'une approche agile sans introduire de risques inutiles. Tout en conservant les forces de l'organisation et les bonnes pratiques de réalisation et de gestion de projet, la méthode propose de bénéficier des avantages associés à une méthode de travail de type agile. L'agilité se traduit alors par un changement ciblé, maîtrisé et équilibré.

Grâce à un processus flexible, mais aussi contrôlé, mis en œuvre pour livrer des solutions, Agile Project Management allie l'utilisation efficace du partage des connaissances des personnes aux techniques de développement itératif et de modélisation, afin de tenir compte des délais contraints de livraison de projet. Agile Project Management offre la flexibilité de la démarche itérative aux contraintes des processus de gestion de projet qui permettent de mener les projets de manière efficace.

Ce livre blanc explore les concepts qui sont au cœur de la méthode Agile Project Management, il clarifie sa relation avec la méthode du Consortium DSDM® Atern®, et positionne Agile Project Management avec d'autres méthodologies.

*Richard Pharro*

## Introduction à Agile Project Management

Agile Project Management est le résultat d'une collaboration entre APMG-International et le Consortium DSDM.

Lancée en 1995, DSDM (Dynamic Systems Development Method) est la première méthode Agile à avoir été établie, et c'est la seule centrée sur le management de projet Agile. Cette méthode a évolué avec le temps et abouti à la création de la dernière version : DSDM Atern. DSDM a été utilisée essentiellement au sein d'entreprises et a pu être intégrée à leurs processus existants, tout en les complétant.

Encore aujourd'hui, la méthode Agile est envisagée par certains comme "avant-gardiste" ou "forcément risquée". Dans les faits, cette méthode s'est généralisée au fil des années avec de multiples réussites dans sa mise en œuvre par la livraison des projets dans les délais et budgets prévus tout en maîtrisant l'adhésion au changement et en offrant une certaine flexibilité.

Agile Project Management est une nouvelle initiative qui reprend les éléments de la gestion de projet de DSDM Atern pour les intégrer dans une approche qui fait l'objet d'une certification reconnue. Elle permet aux chefs de projet expérimentés d'adopter une approche Agile plus mature (intégration d'aspects de management), flexible (car toujours itérative et incrémentale) et adaptable au contexte de l'entreprise et de leurs organisations (industrialisée et prouvée).

Dans le cadre d'un projet traditionnel, le chef de projet est impliqué directement dans la planification, l'organisation et la répartition des activités et en informant son équipe des tâches à réaliser, un style souvent désigné sous la catégorie "diriger et contrôler". Agile PM adopte un style différent. Au cours des premières phases, Agile PM crée un plan global s'appuyant sur les exigences principales et sur une vue d'ensemble de la solution à créer. Le projet final est ensuite créé de manière itérative et incrémentale, chaque étape utilisant les livrables des étapes précédentes. Contrairement à un projet classique, la création des plans détaillés de chaque étape est confiée aux membres de l'équipe, et non pas au chef de projet.

À chaque étape du projet, l'équipe travaille selon un mode itératif et incrémental en concertation avec un représentant de l'entreprise/du métier, afin non seulement de comprendre les implications de l'étape suivante, mais aussi de créer et valider une solution évolutive.

Agile Project Management s'articule autour de composants éprouvés débouchant sur une approche holistique du management et de la gouvernance de projets. Reposant à la fois sur une philosophie générale et des principes directeurs, cette démarche suit un cycle de vie (ou processus) et est étayée de livrables à créer et à tenir à jour tout au long du projet, depuis son début maîtrisé jusqu'à sa réalisation. Elle se caractérise par des rôles clairement définis accompagnés de responsabilités spécifiques conçus pour fédérer toutes les parties prenantes concernées par le projet.



APMG-International<sup>TM</sup>  
Agile Project Management

## Relation avec DSDM Atern et différences clés

Agile Project Management s'appuie sur DSDM Atern, qui a toujours été la seule méthode Agile à concilier intégralement le concept d'un projet Agile avec les recommandations sur la manière de gérer et livrer des projets de type Agile.

Agile Project Management est une méthode centrée sur les éléments d'Atern propres au chef de projet Agile. Atern fournit également des recommandations détaillées sur les techniques de livraison et le développement de solutions, lesquelles dépassent le cadre du manuel d'Agile Project Management.

Agile Project Management respecte la même structure que DSDM Atern, le manuel Agile Project Management et le manuel DSDM Atern ayant adopté une présentation et une numérotation de chapitres identiques. Ceci permet au chef de projet Agile de se reporter facilement à la méthode Atern, dans le cas où il devrait compléter ses connaissances en management de projet Agile, ou rendre compte de connaissances de DSDM Atern au sein de l'équipe de développement. Plusieurs chapitres du manuel DSDM Atern sont parfaitement pertinents pour la gestion de projet Agile et sont quasiment reproduits en intégralité. D'autres chapitres ont été modifiés pour supprimer les informations qui ne concernent pas le management de projet Agile à proprement parler. Dans certains cas, les informations ont été révisées pour attirer l'attention des chefs de projet Agile sur un thème particulier et s'assurer que la planification et la gestion de ce thème soient correctement effectuées.

Bien qu'Agile Project Management puisse être envisagée comme un sous-ensemble de DSDM Atern, certaines de ses caractéristiques n'existent pas dans Atern. Par exemple, les "conseils et astuces" décrits à la fin de presque tous les chapitres et destinées aux chefs de projet. Ces "astuces" sont le résultat de la capitalisation d'expériences issues de la gestion et livraison de projets agiles antérieurs. Elles ont été fournies par des professionnels praticiens qui travaillent sur des projets divers et variés, depuis de petits projets jusqu'aux projets complexes de grande envergure et ceci dans des environnements ou sont combinés et utilisés d'autres méthodes et approches comme PRINCE2®, ITIL®, CMMI, ISO, etc ...

Ces "astuces" peuvent se révéler précieuses pour les chefs de projet Agile et les aideront à éviter les pièges et ainsi être mieux préparés pour réussir leur projet.

Des informations complémentaires sont également à la disposition des chefs de projets afin de les aider à appliquer Agile Project Management dans leur entreprise, en particulier en associant et en alignant cette approche à PRINCE2® et ITIL®, grâce à des références à des livres blancs et à des publications détaillées, créés par des praticiens expérimentés.

## Comparaison entre Agile Project Management et d'autres méthodes Agile

Dans le monde Agile, plusieurs approches existent, dont DSDM Atern, eXtreme Programming (XP), SCRUM et Lean, pour citer les plus connues.

**XP** est centrée sur le développement informatique. Cette méthode offre aux développeurs des techniques et des pratiques comme la programmation en binôme, l'intégration continue, etc... Le concept de projet n'existe pas dans cette méthode, et à l'exception de la planification, elle offre peu de recommandations concernant la gestion, car son principal objectif est de fournir des techniques de livraison Agile.

En général, lorsqu'elle est utilisée pour livrer un projet Agile, elle est souvent associée à d'autres approches Agile qui apportent des éléments de gestion de projet et/ou de management. Par exemple, **XP** avec **DSDM Atern**, **XP** avec **Scrum**

**Scrum** est une approche centrée sur le travail en équipe, la production de livrables pilotée par les priorités qui sont accordées en fonction de la valeur ajoutée. Scrum utilise le concept d'un "product backlog" en évolution permanente qui régit la charge de travail de l'équipe. La force de Scrum réside dans sa simplicité et sa popularité, car elle est facile à décrire et à utiliser.

Agile PM introduit et renforce la dimension projet au profit des utilisateurs de Scrum. Elle inclut des rôles complémentaires adaptés à des projets agiles, une démarche de gouvernance avec un cadre, des livrables tels que le "business case", des définitions de prototypages, une approche pilotée par des risques et des tests, une gestion des contraintes techniques, ...

Agile PM est une alternative pragmatique et prouvée de l'intégration de Scrum dans des environnements projet classique ou agile. Les organisations complexes qui utilisent Scrum mais recherchent une approche Agile pour l'entreprise finissent généralement par réinventer les informations et les directives qui existent déjà dans DSDM Atern.

Dans le cadre de projets informatiques, **Scrum** est souvent associée à **XP**, la première fournissant le processus de gestion d'équipe et la seconde les techniques du développeur.

Scrum peut être combinée à **DSDM Atern**, dans ce cas elle est utilisée au niveau de l'équipe de développement, et DSDM Atern à un niveau supérieur pour intégrer les actions au sein d'un projet et fournir les éléments de management du projet.

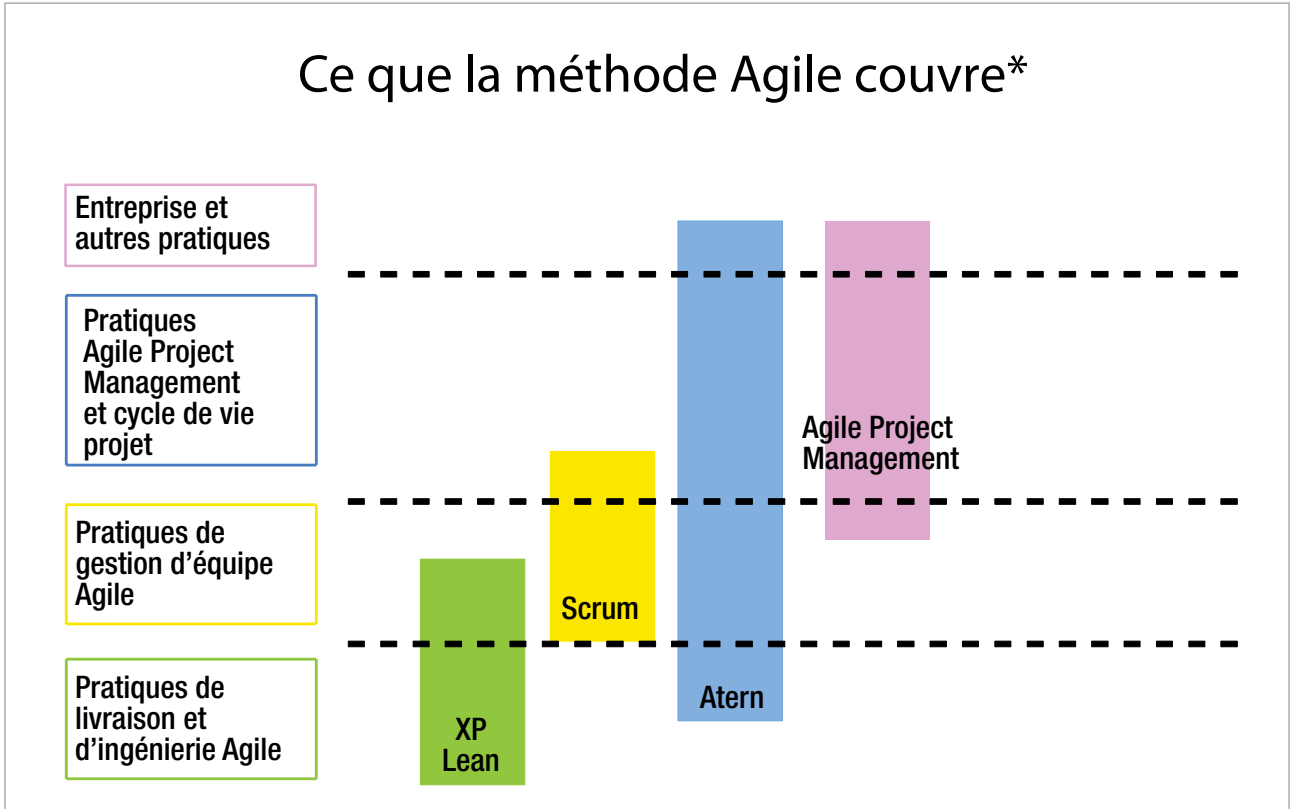
**Lean** est une approche issue de l'environnement de production de Toyota datant des années 40. Lean a pour principe de gérer les activités d'une manière efficace en éliminant le gaspillage. En pratique, cela signifie éviter tout ce qui ne produit pas de valeur pour le client. Quelques exemples de raisonnement Lean : "ne faites pas d'analyse détaillée en amont, car elle sera modifiée/ certains éléments n'évolueront pas vers la phase de livraison" et "testez au fur et à mesure, pour ne pas perdre de temps sur les éléments qui ne correspondent pas au métier".

Une approche Lean peut être appliquée au niveau du développement, mais elle est souvent utilisée au niveau de l'organisation.

Lean est souvent utilisée en association avec d'autres approches Agile, car elle complète la plupart d'entre elles, par ex. **Lean** et **DSDM Atern**, **Lean** et **Scrum**, **Lean** et **XP**.

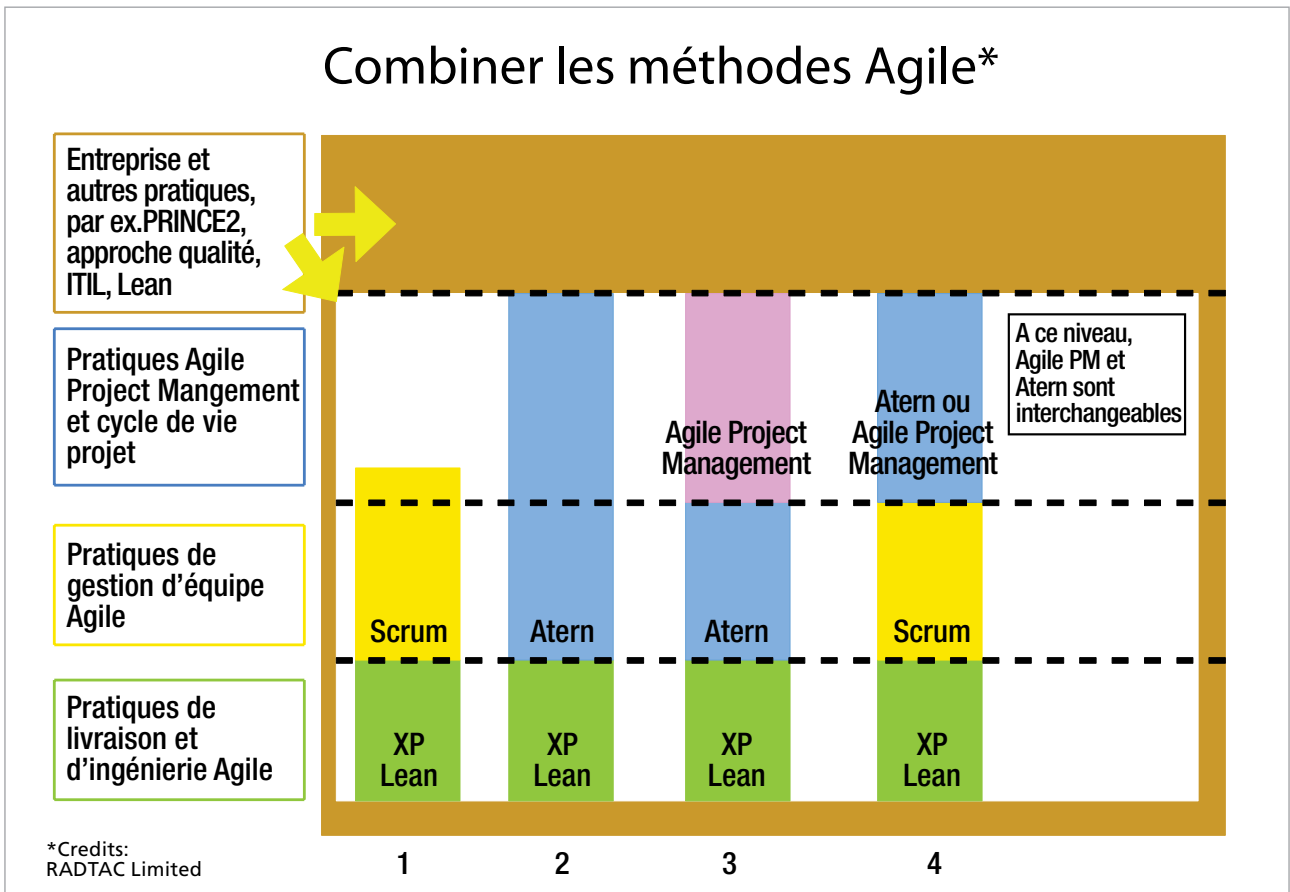
Lors du choix de l'approche Agile à adopter, une organisation peut se contenter de choisir une seule approche agile, centrée sur le domaine qui présente selon elle le plus d'intérêt, comme le montre le schéma suivant :

## Ce que la méthode Agile couvre\*



Alternativement, plusieurs approches Agile peuvent être combinées pour offrir une approche mixte répondant à différents besoins comme le montre le schéma suivant.

## Combiner les méthodes Agile\*



\*Credits: RADTAC Limited

## Avantages associés à Agile Project Management

Les organisations qui souhaitent adopter une approche Agile s'inquiètent parfois de certains messages et idées reçues associés à cette méthode, et il peut devenir extrêmement difficile de distinguer les rumeurs des faits. Par exemple, certaines approches Agile suggèrent que le management de projet est inutile ou inapproprié. Ce message est très inquiétant pour les organisations qui comptent sur leurs chefs de projets et pour celles qui ont investi largement dans la création d'un pôle de chefs de projets expérimentés et qualifiés. Ce message a conduit certains à croire à tort qu'Agile ne s'applique qu'aux travaux simples de petite envergure, et que les organisations doivent **choisir entre Agile et** un management formel de projet en lien avec les processus de l'organisation. Cette perception est incorrecte.

L'un des avantages d'Agile Project Management pour les organisations est qu'elles peuvent adopter une approche Agile ayant fait ses preuves en termes de gestion et de livraison dans un environnement d'entreprise, ainsi qu'une approche qui complète et fonctionne avec les processus d'entreprise existants, comme PRINCE2, les processus de qualité et d'audit. En réalité, DSDM Atern a d'abord été conçue pour s'intégrer à PRINCE2.

Autre avantage pour l'organisation : Agile Project Management et son association avec DSDM Atern bénéficient d'un programme de certification reconnu pour les personnes. Au sein de l'organisation, la certification peut être utilisée pour développer le professionnalisme des employés et être intégrée au développement professionnel. Cette certification peut également être utilisée dans le cadre du recrutement, pour identifier les personnes qui ont déjà fait l'objet d'une évaluation indépendante et sont certifiés comme possédant des connaissances appropriées d'Agile Project Management.

Les raisons suivantes sont mises en avant sur le choix d'Agile Project Management:

**En tant qu'organisation nous avons besoin** du programme de formation et de certification Agile Project Management **pour** développer les compétences, valoriser notre personnel et différencier les professionnels possédant des compétences Agile.

**En tant que** responsable du recrutement j'ai besoin de la certification Agile Project Management pour distinguer les candidats dont les compétences Agile ont été validées de manière indépendante, et ceux ne bénéficiant pas d'une validation externe de leurs connaissances Agile.

Les professionnels qui travaillent dans le cadre d'Agile sont tout aussi motivés que ceux qui travaillent dans un environnement plus classique pour démontrer et afficher leurs connaissances, pour leur propre compte et pour leurs employeurs. Agile Project Management offre des certifications aux niveaux Foundation et Practitioner, et permet donc aux candidats, ou à l'équipe, d'évoluer d'un niveau élémentaire vers un niveau plus élevé en appliquant leurs connaissances. Pour ceux qui souhaitent aller encore plus loin, le lien étroit entre Agile Project Management et DSDM Atern leur permet de devenir DSDM Atern Advanced Practitioner, une certification basée sur l'expérience et sur un examen oral qui évalue l'expérience pratique et les connaissances théoriques.

Pour souligner pourquoi un chef de projet devrait adopter Agile Project Management :

**En tant que** chef de projet j'ai besoin de la formation Agile Project Management pour développer mes compétences et bonne pratique en management Agile.

**En tant que** chef de projet j'ai besoin de la certification Agile Project Management **pour** valider mes compétences Agile grâce à une certification indépendante me permettant de me différencier lorsque je postule à des fonctions en management de projet Agile.



## Agile Project Management et PRINCE2 – l'un, l'autre ou les deux ?

L'un des avantages qu'offre l'adoption d'Agile Project Management est le lien avec DSDM Atern. Au fil des ans, Atern a démontré sa capacité à fonctionner en association avec et en complément de PRINCE2. L'adoption d'Agile Project Management permet donc à une organisation qui utilise déjà PRINCE2 de continuer à l'utiliser, en association avec Agile Project Management qui fournira des processus de gestion Agile complémentaires, éprouvés et testés.

Pour une organisation n'utilisant pas PRINCE2 et souhaitant délivrer des projets Agile de manière contrôlée, Agile Project Management fournira à lui seul des recommandations suffisantes pour faciliter gestion et livraisons réussies. Cependant, si l'organisation souhaite renforcer et approfondir ses compétences en management de projet, nous recommandons l'adoption d'Agile Project Management en association avec PRINCE2.

## Qualifications et Formation

Les formations accompagnant le programme Agile Project Management d'APMG-International sont dispensées par un réseau international d'organismes de formation accrédités et agréés par APMG-International. Des informations supplémentaires sur les organismes de formation accrédités Agile Project Management sont disponibles sur le site internet d'APMG-International.

Ces formations :

- expliquent comment mettre en place les bases des projets agiles,
- expliquent comment un projet Agile est géré,
- clarifient le style de management requis pour la réussite de projets agiles (en comparaison avec les projets "traditionnels"),
- et s'intègrent à PRINCE2.

Le programme propose deux niveaux de qualification : Foundation et Practitioner (un examen pour chaque qualification).

**L'examen Foundation** évalue le niveau de connaissances des candidats sur Agile Project Management. Il s'agit d'une épreuve comptant 60 questions à choix multiple qui dure une heure. Les candidats doivent obtenir un minimum de 30 réponses correctes (50 %) pour être admis.

**L'examen Practitioner** teste la capacité des candidats à appliquer les concepts d'Agile Project Management à la direction et à la gestion de projets. Il s'agit d'un test objectif de quatre questions à choix multiple complexe qui dure deux heures. Chaque question vaut 15 points et les candidats doivent obtenir un minimum de 30 réponses correctes (50 %) pour réussir. Cette épreuve se déroule à livre ouvert (manuel officiel uniquement).

## À propos d'APMG-International

L'APMG-International est un institut d'examens international agréé par The APM Group Ltd, organisme accréditeur officiel du Cabinet Office du gouvernement britannique. Nous avons des filiales notamment en Allemagne, Australie, en Chine, aux États-Unis, en France, en Inde, en Italie, en Malaisie, aux Pays-Bas, et au Royaume-Uni.

Notre portefeuille de qualifications, y compris les qualifications du Cabinet Office, s'articule autour de trois grandes catégories :

- **Portfolio, Programme & Project Management (PPM)** (gestion de portefeuille, programme et projet), dont PRINCE2®, MSP®, P3O®, MoP®, Managing Benefits, et Agile Project Management.
- **IT Service Management (ITSM)** (gestion des services informatiques), dont ITIL®, COBIT® 5, ISO 20000, Lean IT, Change Analyst et Service Catalogue (catalogue des services).
- **Qualifications de gestion spécialisées**, dont Change Management (Conduite du changement), OBASHI, CHAMPS2 et Earned Value Management (gestion de la valeur acquise).

Nous accréditons des organismes de formation, des formateurs et des supports de formation, et délivrons des certifications aux candidats.

Nos organismes de formation agréés disposent d'une vaste gamme de qualifications qu'ils choisissent ou non de proposer pour étendre leur offre aux candidats.

Nous accréditons également des consultants travaillant avec les modèles de maturité du Cabinet Office P3M3® pour aider les organisations à délivrer les meilleures pratiques.

Outre l'accréditation d'organismes de formation et de conseil, nous déterminons, notons et certifions les examens associés. Pour aider les candidats qui passent nos examens, notre librairie en ligne APMG-Business Books propose les principaux guides correspondant à toutes nos qualifications, ainsi que des ouvrages et des logiciels de management plus généralistes.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site internet [www.apmg-international.com](http://www.apmg-international.com)

## À propos du Consortium DSDM

Le Consortium DSDM a été fondé en 1994 comme association à but non lucratif opérant selon un modèle collégial. Il a été créé pour répondre à un besoin largement reconnu d'utiliser des approches de développement logiciel plus rapide que les méthodes traditionnelles (en cascade), et a permis le développement d'applications évolutives et maintenables répondant aux exigences actuelles et changeantes des organisations. L'approche DSDM a été développée en capturant les expériences d'un large consortium d'organisations, de grands départements informatiques, d'utilisateurs, de consultants et de fournisseurs. Ces organisations ont reconnu le besoin d'élaborer des applications (réactives face au changement) rapidement, exigeant pour ce faire l'engagement de l'entreprise et l'adoption de nouvelles techniques basées sur un cycle de vie reproductible et un développement itératif.

DSDM v1 a été publiée en février 1995 et l'approche a évolué depuis pour répondre aux besoins des organisations.

Une revue complète du cadre de référence a conduit au lancement de DSDM Atern en avril 2007. Atern conserve ses points forts : la livraison de bénéfices rapides issus des projets et programmes informatiques, et a été amélioré pour offrir une meilleure assistance aux projets, y compris ceux non technologique. Vous pouvez accéder librement au cadre de référence sur [www.dsdm.org](http://www.dsdm.org)

Parallèlement au cadre de référence de DSDM Atern, le consortium publie des livres blancs et d'autres documents de support, et délivre des séminaires, conférences et formations.

Pour en savoir plus sur DSDM Atern et sur le consortium, rendez-vous sur [www.dsdm.org](http://www.dsdm.org) ou contactez le +44 (0)1233 611162.



**APMG-International** Siège, Sword House  
Totteridge Road, High Wycombe, Buckinghamshire UK HP13 6DG

**Tel:** +44 (0) 1494 452 450

**Fax:** +44 (0) 1494 459 559

**Courrier électronique:** [servicedesk@apmg-international.com](mailto:servicedesk@apmg-international.com)

**Site internet:** [www.apmg-international.com](http://www.apmg-international.com)

© APMG International 2011  
DSDM® et Atern® sont des marques commerciales déposées de Dynamic Systems  
Development Method Limited.  
ITIL® est une marque déposée du Cabinet Office Britannique.  
PRINCE2® est une marque déposée du Cabinet Office Britannique.  
MSP® est une marque déposée du Cabinet Office Britannique.  
MoP® est une marque déposée du Cabinet Office Britannique.  
P3O® est une marque déposée du Cabinet Office Britannique.  
COBIT® est une marque déposée de l'ISACA.