De la stratégie aux requis dans un contexte d'agilité disciplinée



Conférence organisée par IIBA Région de Québec
en collaboration avec IIBA Section Montréal

20 janvier 2021

Yves Nicole **CBA, CBAP, AAC, PMP, ACP, PBA, DASSM**
Président, Consultation BENEFYS inc.
Président, IIBA Section Montréal

Qui suis-je?

Yves Nicole



Qui suis-je?

Yves Nicole, **CBA, CBAP, AAC, PMP, ACP, PBA, DASSM, PSM, …**



De la stratégie aux requis
dans un contexte d'agilité disciplinée

De la **stratégie aux requis**
dans un contexte d'**agilité disciplinée**
grâce à **l'architecture et l'analyse d'affaires**

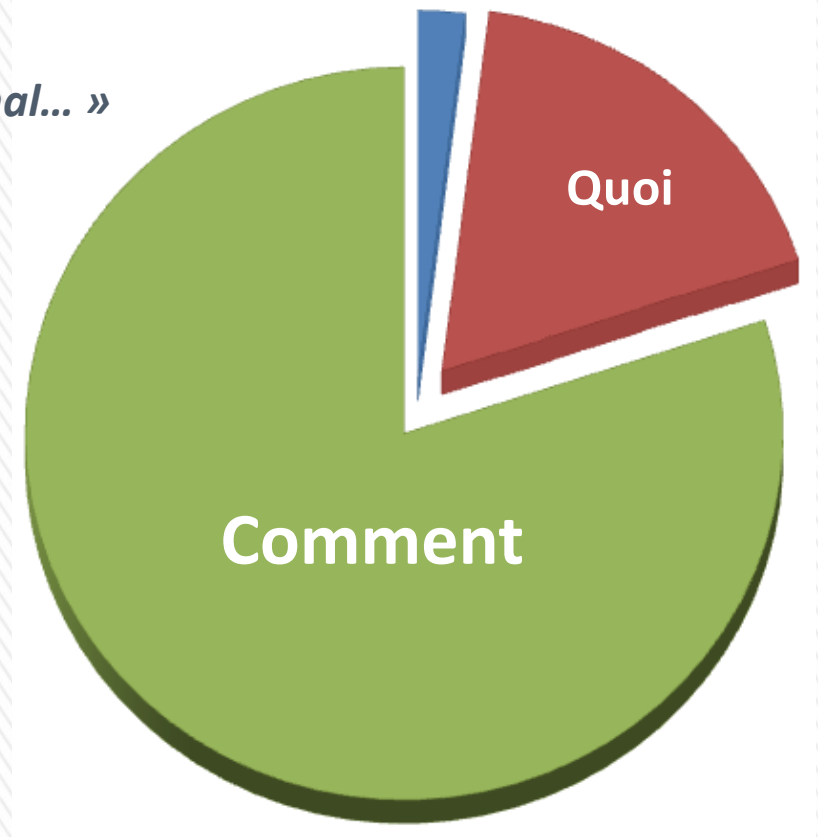
L'importance du POURQUOI

(Besoin, Exigence, Requis, Spécification)

Le POURQUOI : Où vont nos efforts et nos préoccupations

Pourquoi

« C'est normal… »



Combien

Quand

Par qui

« … mais c'est aussi la cause principale de nos insuccès. »

Le POURQUOI : Où vont nos efforts et nos préoccupations

« C'est normal… »

- *Nos clients s'expriment en COMMENT*
- *Nous sommes des gens de solutions, nous aimons le COMMENT*
- *Nous aimons tout ce qui brille…*

« … mais c'est aussi la cause principale de nos insuccès. »

- *Quand le COMMENT passe à côté du POURQUOI ou ne s'y rend pas*
  - *Frustration des clients*
  - *Frustration des gestionnaires*
  - *Frustration des équipes de développement*
  - *Gaspillage énorme de temps et d'argent pour aucune valeur réelle*



Mise en garde

Cette conférence a une haute teneur en clichés

Le conférencier fait usage de sarcasme et d'utilisation de la preuve par l'absurde

Toute ressemblance avec votre entreprise n'est pas le fruit du hasard et pourrait très bien être votre entreprise

Le POURQUOI : Où vont nos efforts et nos préoccupations

Cliché #1 : La fable du gentil homme et du charpentier









Combien de nous allons construire une cathédrale le matin?

La complexité de nos environnements

Cliché #2 : Nos environnements sont ~~compliqués~~ complexes et leurs requis aussi

Compliqué



Complexe





?

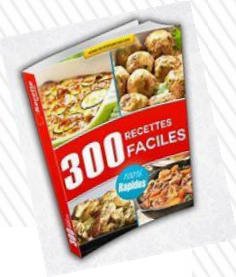
L’agilité



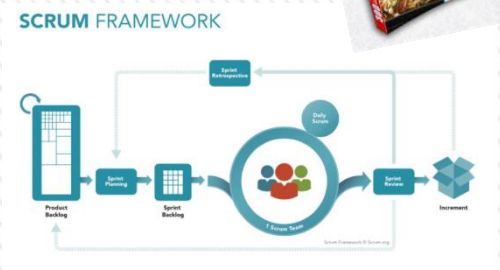
Agilité

Agilité = Agile

Agilité = Agile = Scrum



Agilité = Agile = Scrum =



L’agilité = SCRUM

Cliché #3 : « The golden hammer »



Heureux celui qui a un marteau d’or car…

avec un marteau d’or tout est un clou



Quand utiliser une approche agile

Une approche **agile** est conseillée dans un **contexte** de problèmes **complexes** ou de défis nous mettant face à l'**inconnu**

Compliqué, mais connu



Complexe et inconnu





Cascade - Kanban - Scrum

Confusion dans l’émission des besoins

Cliché #4 : Mandat donné à un analyste d’affaires



Parties prenantes?
Besoins?
Indicateurs?
Processus?
Systèmes?
Interfaces?

Par où commencer?

Un peu de contexte SVP!

Architecture de l’écosystème



Modélisation de l'actuel...
et de la cible

L’architecture et l’analyse d’affaires

Cliché #5 : Définition des rôles d’analyste et d’architecte d’affaires

Analyste d’affaires

Pont entre les Affaires et les TI
(Le traducteur)

Gardien des exigences
(Le preneux de commandes)

Gardien de la valeur d’affaires
(La QUOI?)

Architecte d’affaires



L'architecture et l'analyse d'affaires

Selon TOGAF



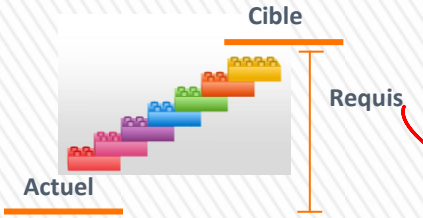


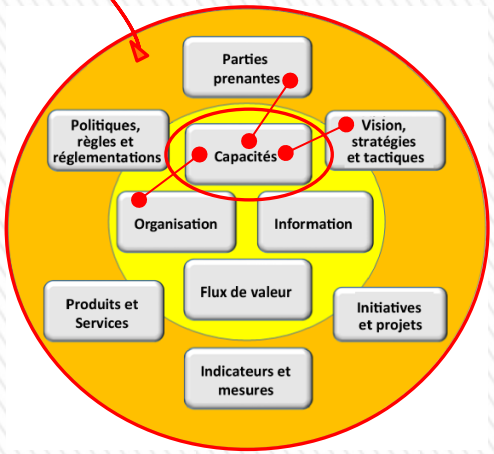
Tour d'ivoire



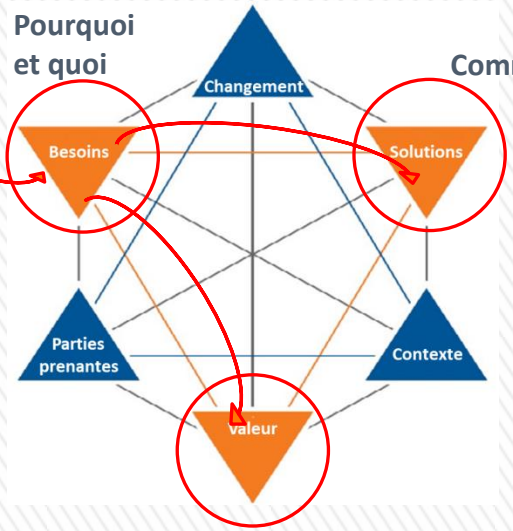
Vigie et vision globale

Selon BIZBOK





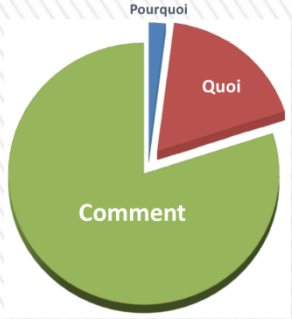
Selon BABOK



Pourquoi

Que sont les requis selon le BABOK

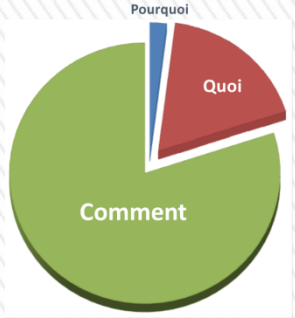




Rédaction des requis

Dans sa forme le plus simple :

- *Le système doit …*
- *Le système doit …* *2000*
- *Le système doit…*



RFI



Fournisseur spécialiste du domaine

Dans sa forme agile, le récit utilisateur (User Story) :

En tant que …	*je veux …*	*afin de …*	*Critères d'acceptation*
QUI	*QUOI*	*POURQUOI*	~~*COMMENT*~~
			Plus de POURQUOI

Perspective d'architecture : Une vue holistique

SÉCURITÉ, CONFORMITÉ ET CONTINUITÉ



Spécifique au type de client

Spécifique à l'industrie

Spécifique à l'entreprise





PARCOURS CLIENT

FLUX DE VALEUR

CAPACITÉS D'AFFAIRES

SERVICES D'AFFAIRES

PROCESSUS

SERVICES TI

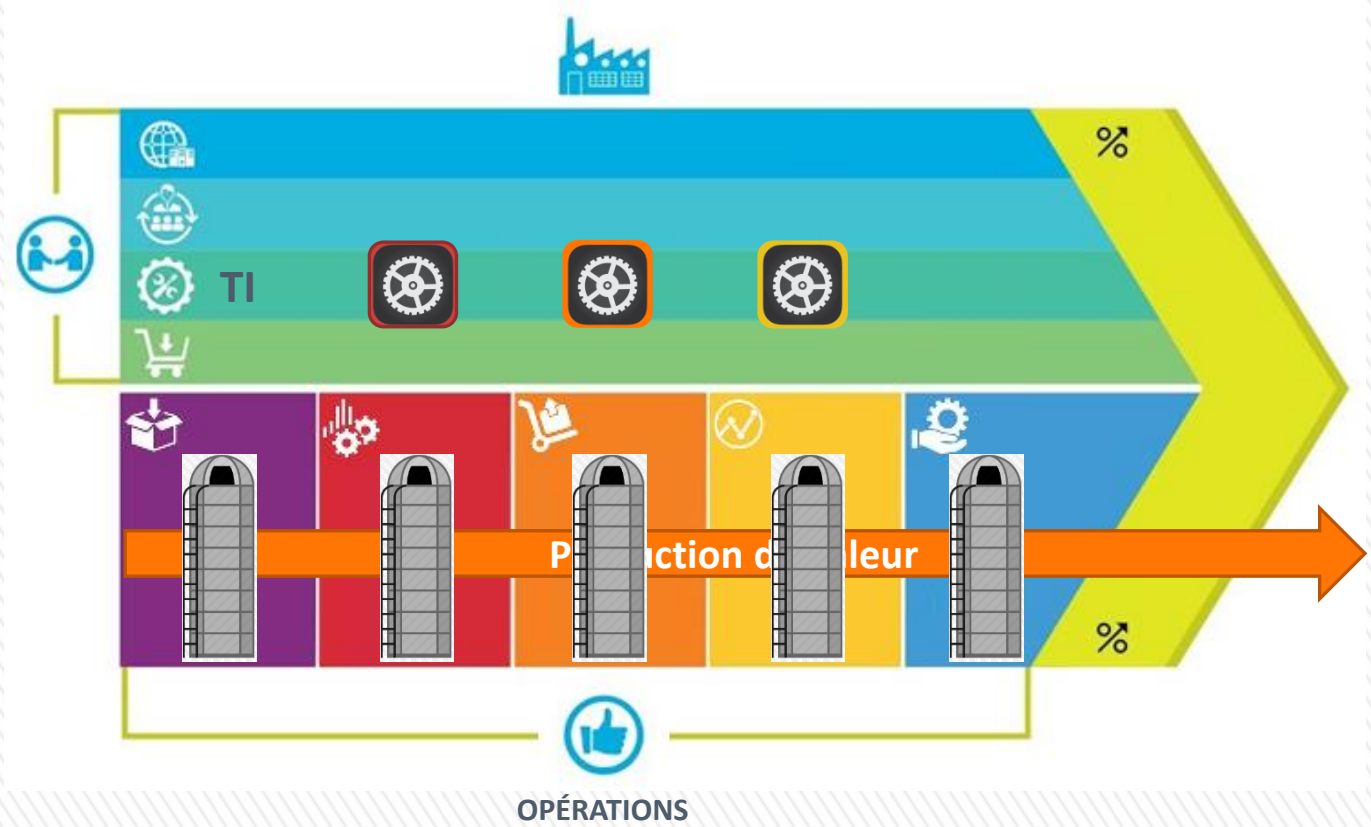
APPLICATIONS

INFRASTRUCTURE

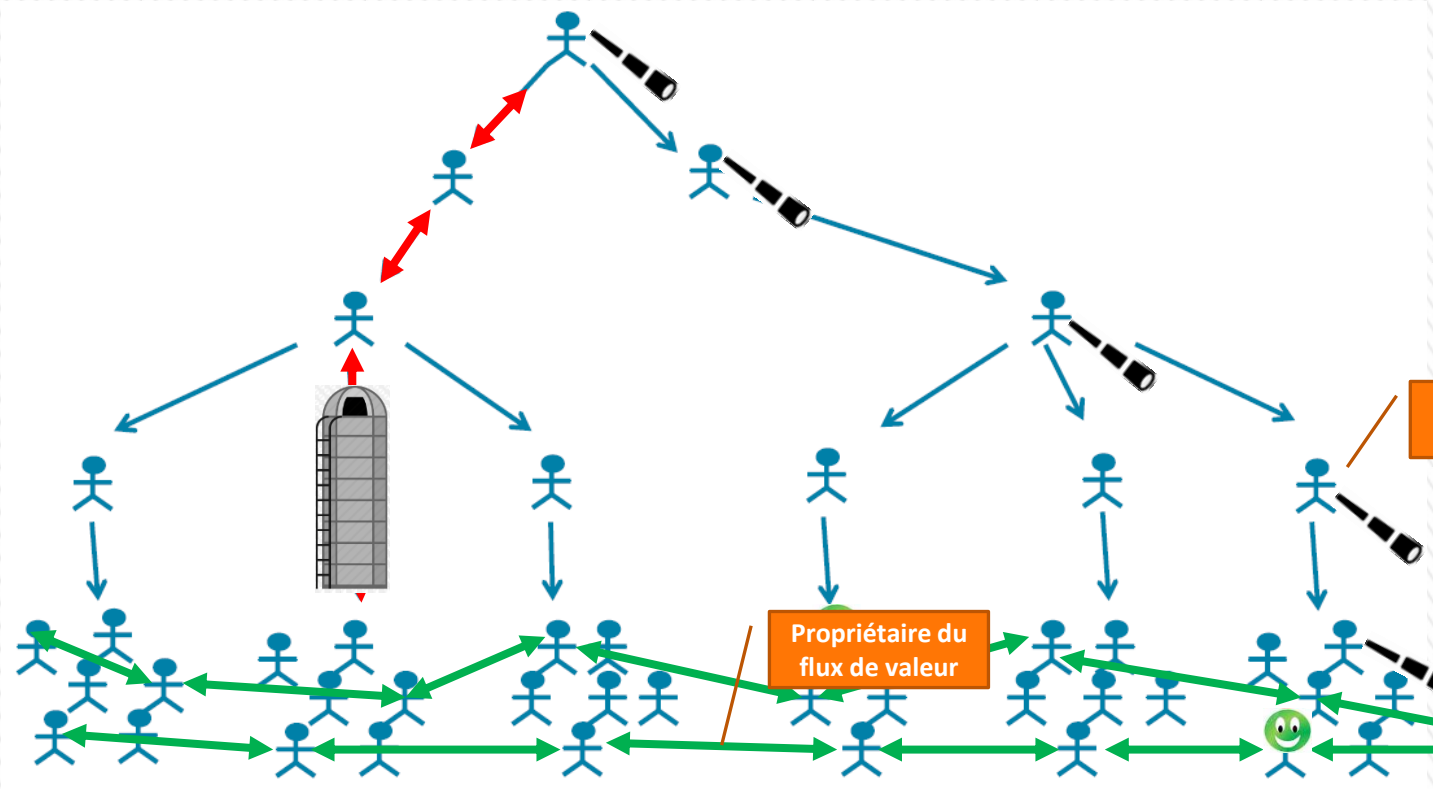
MESURE, CONTRÔLE ET GOUVERNANCE



Perspective organisationnelle : La chaine de valeur de Porter



Perspective organisationnelle : Une vue hiérarchique



De la stratégie aux requis : La collision

Exécutif
Président/DG
VP
Initiatives stratégiques

X

Secteurs
VP
Direction
Besoins opérationnels



Capacités d'affaires



De la stratégie aux requis : La déconnexion

Vigie marché

Modèle d'affaires
Proposition de valeur
SWOT
Objectifs stratégiques

Exécutif
Président/DG
VP
Plan stratégique





Projets priorisés



Secteurs
VP
Direction
Plan directeur



Modèle d'affaires
Proposition de valeur
SWOT
Objectifs tactiques

Vigie marché

Capacités d'affaires



De la stratégie aux requis : L'harmonisation

Vigie marché

Modèle d'affaires
Proposition de valeur
SWOT
Objectifs stratégiques

Initiatives stratégiques
Plan de réalisation des bénéfices
Feuilles de route

Carnets de produits priorisés

Exécutif
Président/DG
VP

Plan stratégique

Plan directeur

Secteurs
VP
Direction



Architecture d'affaires

Cibles d'architecture



Programmes/Projets



Produits/Services

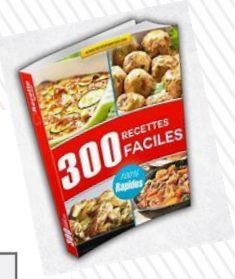
Alignement et raffinement des stratégies, tactiques et priorités

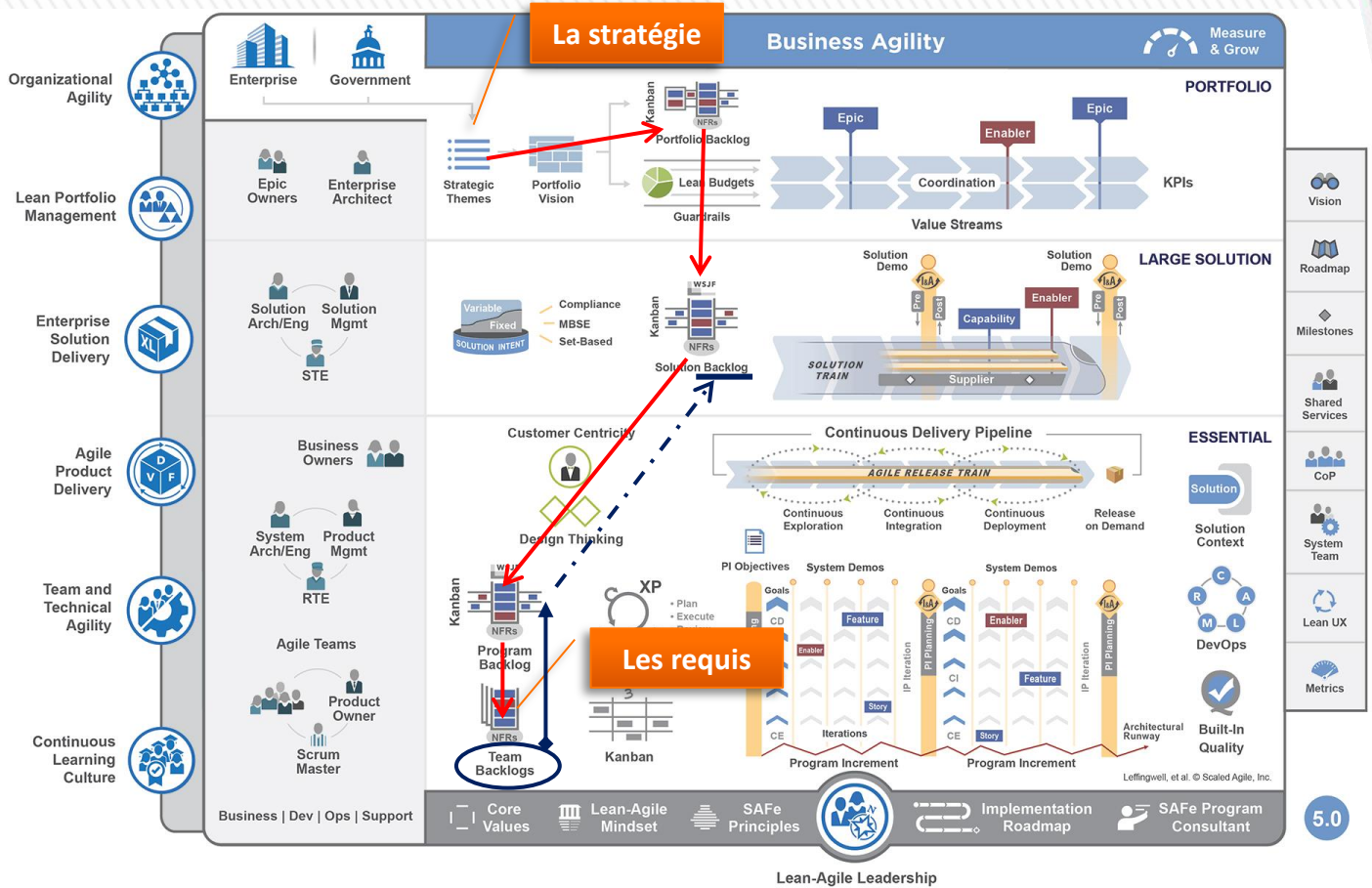
Capacités d'affaires



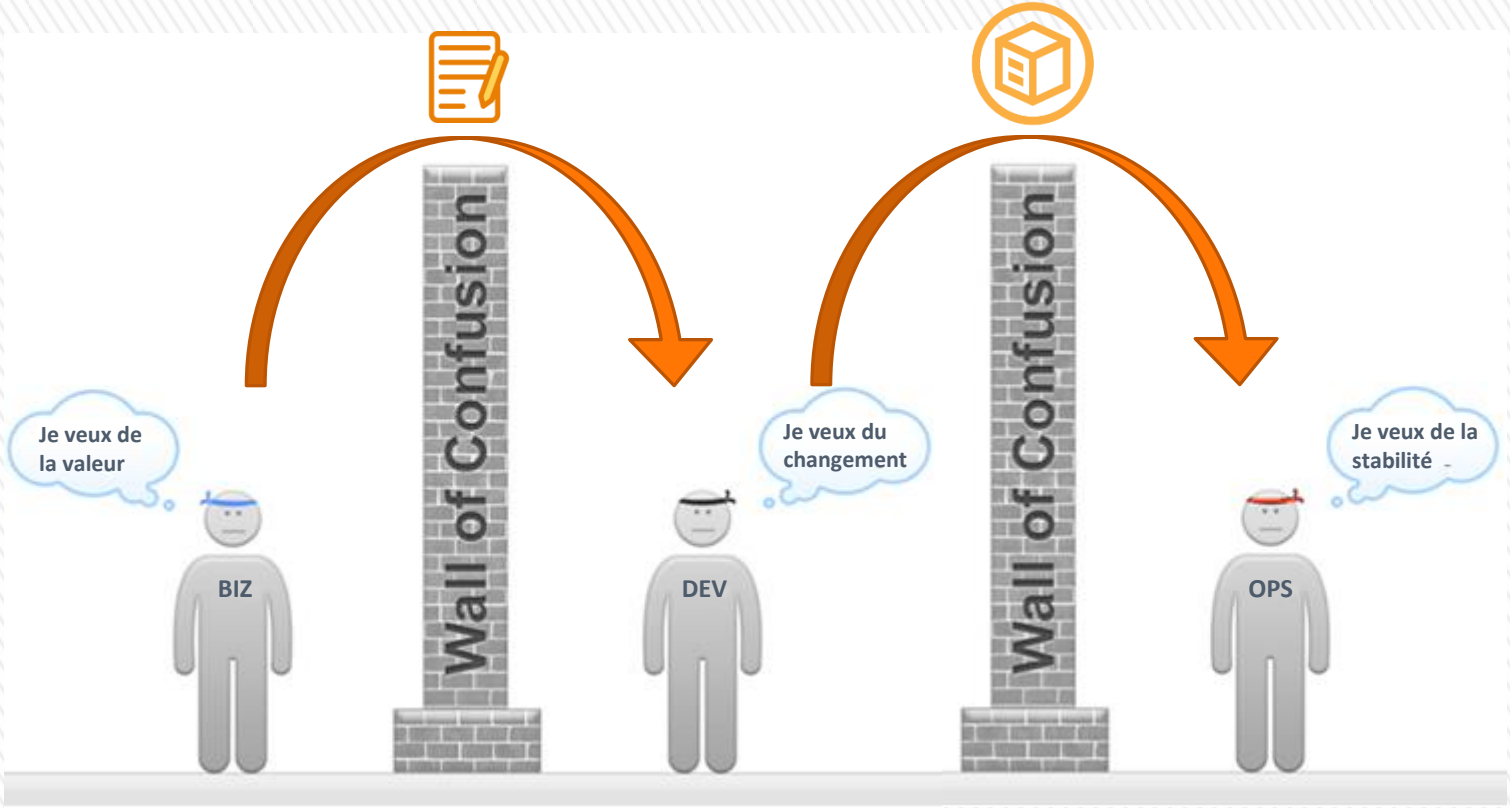
Contraintes :
Budgets et capacités en ressources

De la stratégie aux requis : Les carnets de produit

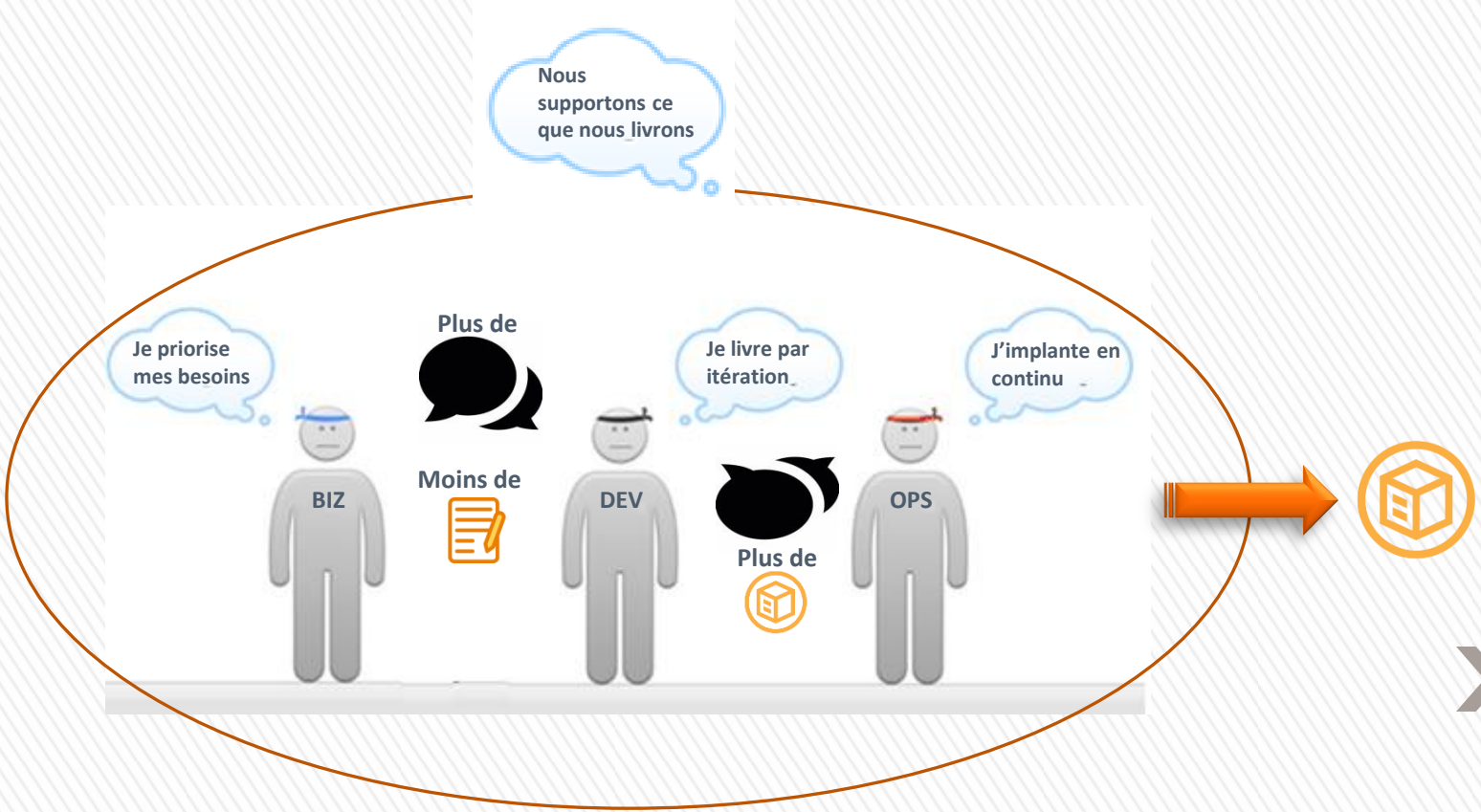




Du requis à l'exécution : Le mur de la confusion



Du requis à l'exécution : Équipe produit



L'agilité organisationnelle

Disciplined Agile

Être agile

Itération + Rétroaction + Adaptation

Discipline + Courage

Environnement propice

Agilité = Agile

Faire de l'agile

= Design Thinking

= LeanStartup

= Kaban

= Safe

= Scrum = Backlog + Sprint

= Service Design

= XP

Un survol du Disciplined Agile

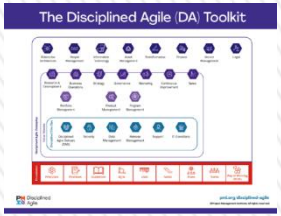


DA - Disciplined Agile : Un peu d'historiques





- *Fondé par Scott W. Ambler et Marks Lines en 2015*
- *Un fond d'idéologie, des convictions et beaucoup d'expérience*
- *Basé sur les résultats d'observations des meilleurs patrons en agilité*
- *Premièrement présentée comme une « autre » nouvelle approche agile*
- *Réalignement sur la notion de « boite à outils » avec la publication de la 2e édition*
  - *Introduction to Discipined Agile Delivery (DAD)*
  - *Choose your WoW! – Way of Working*



- *En 2020, DA se joint au PMI pour une collaboration Win-Win*
  - *Fondation et actifs intellectuels de DA*
  - *Virage agile du marché et du PMI*
  - *Réseau international et force de marketing du PMI*

Qu’est-ce que la discipline?

La discipline est la **capacité** à mettre en **pratique** une série de **principes** liés à l’ordre et à la constance,

En ce sens, la discipline **implique** la capacité de **contrôler les impulsions**, en particulier celles qui nous **séparent** des objectifs et nous incitent plutôt à la **jouissance** des plaisirs les **plus immédiats**.

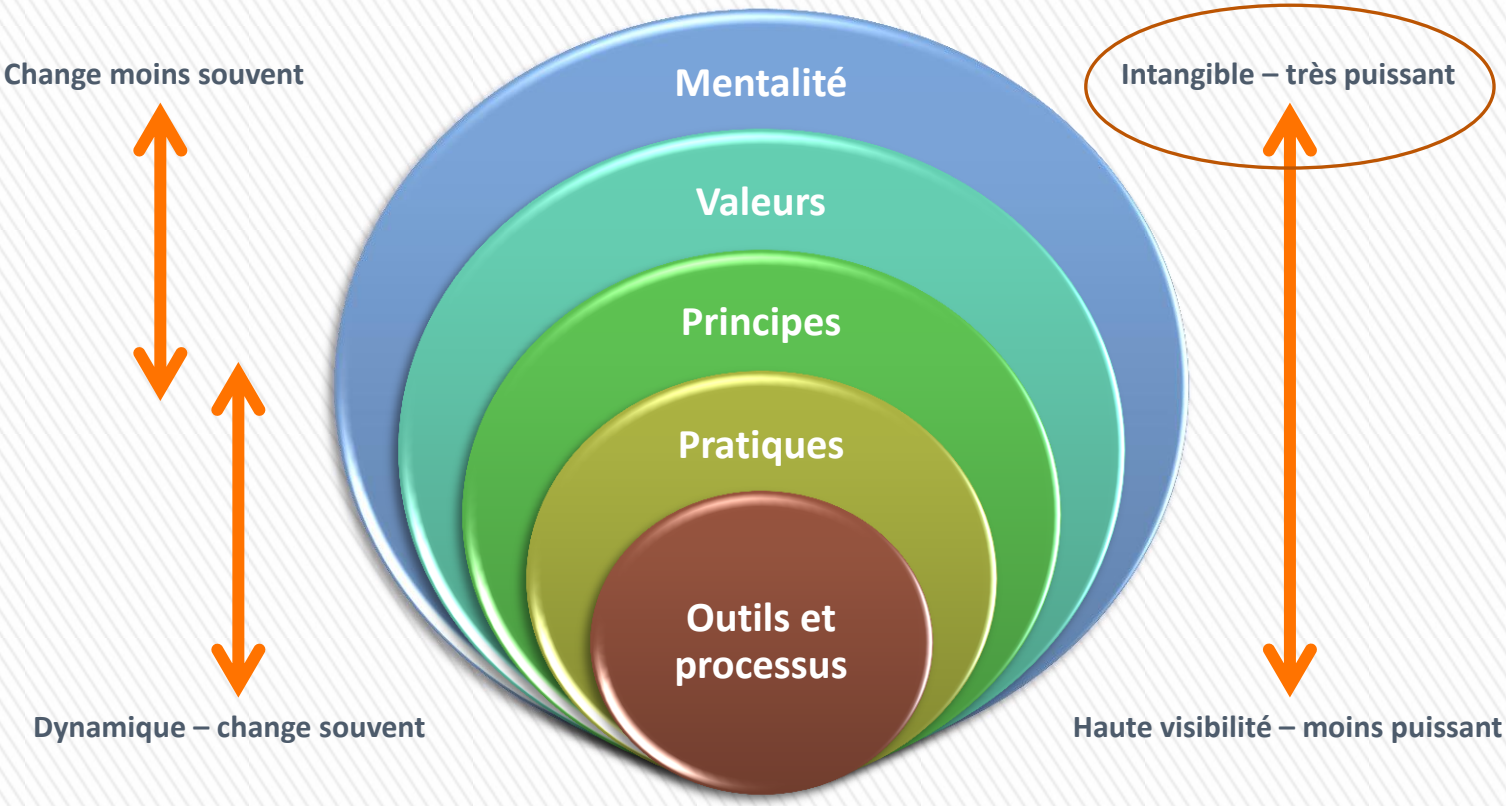
https://www.significados.com/disciplina/



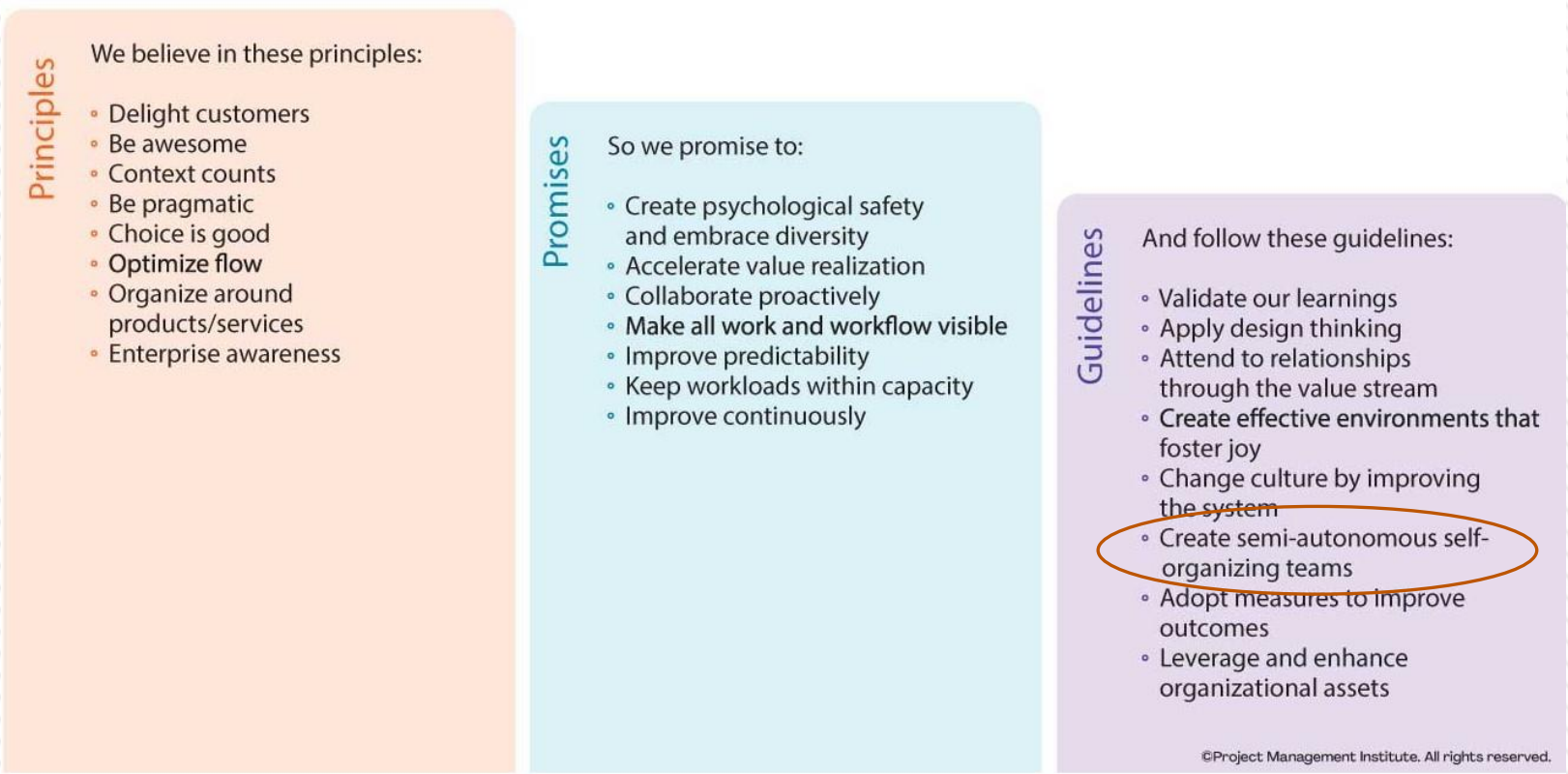
Un des principes du Manifesto Agile

« La simplicité – c’est-à-dire l’art de minimiser la quantité de travail inutile – **est essentielle »**

L’oignon Agile

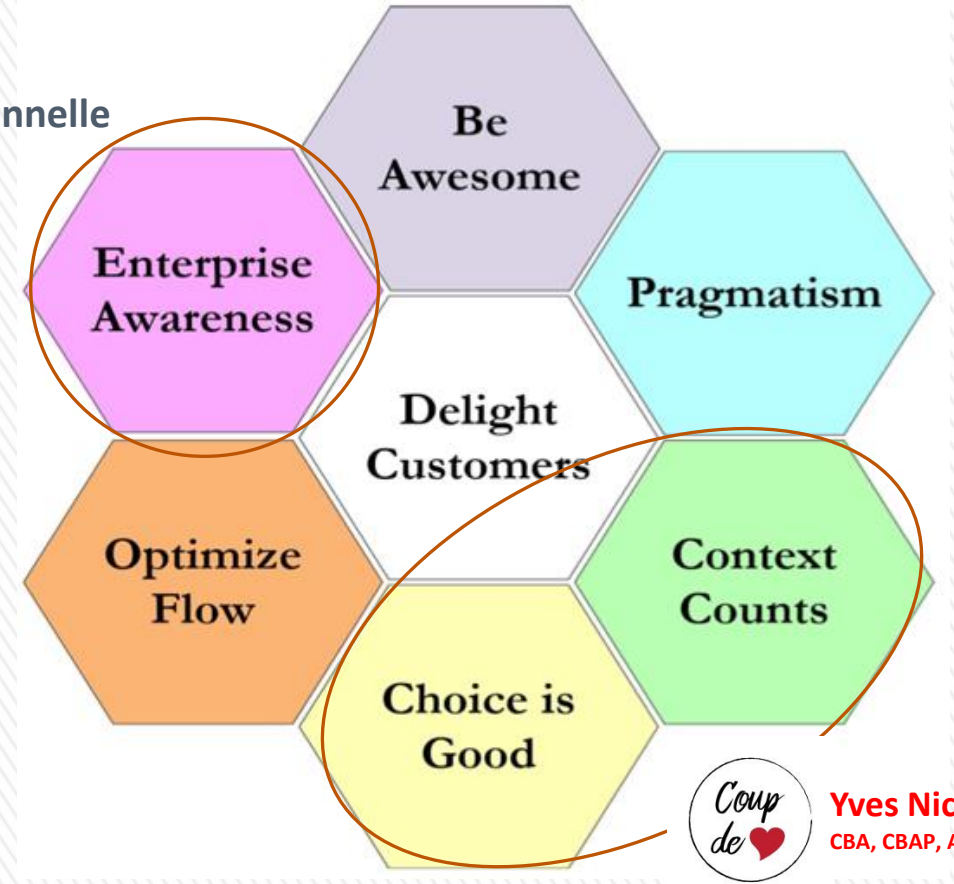


Disciplined Agile (DA) – La mentalité (mindset)



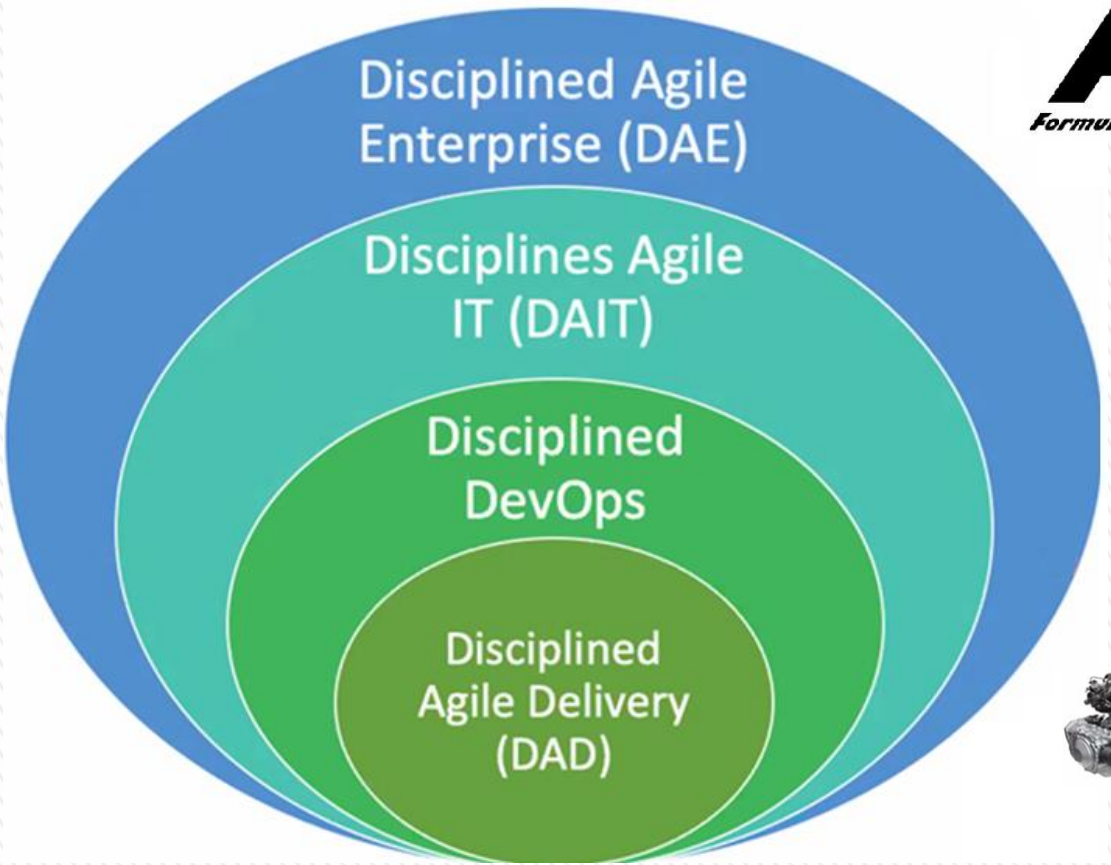
Disciplined Agile (DA) – Les principes

✓ Agilité organisationnelle



Coup de ♥
Yves Nicole,
CBA, CBAP, AAC, PMP, ACP, PBA, DASSM, PSM, …

Disciplined Agile (DA) – La portée





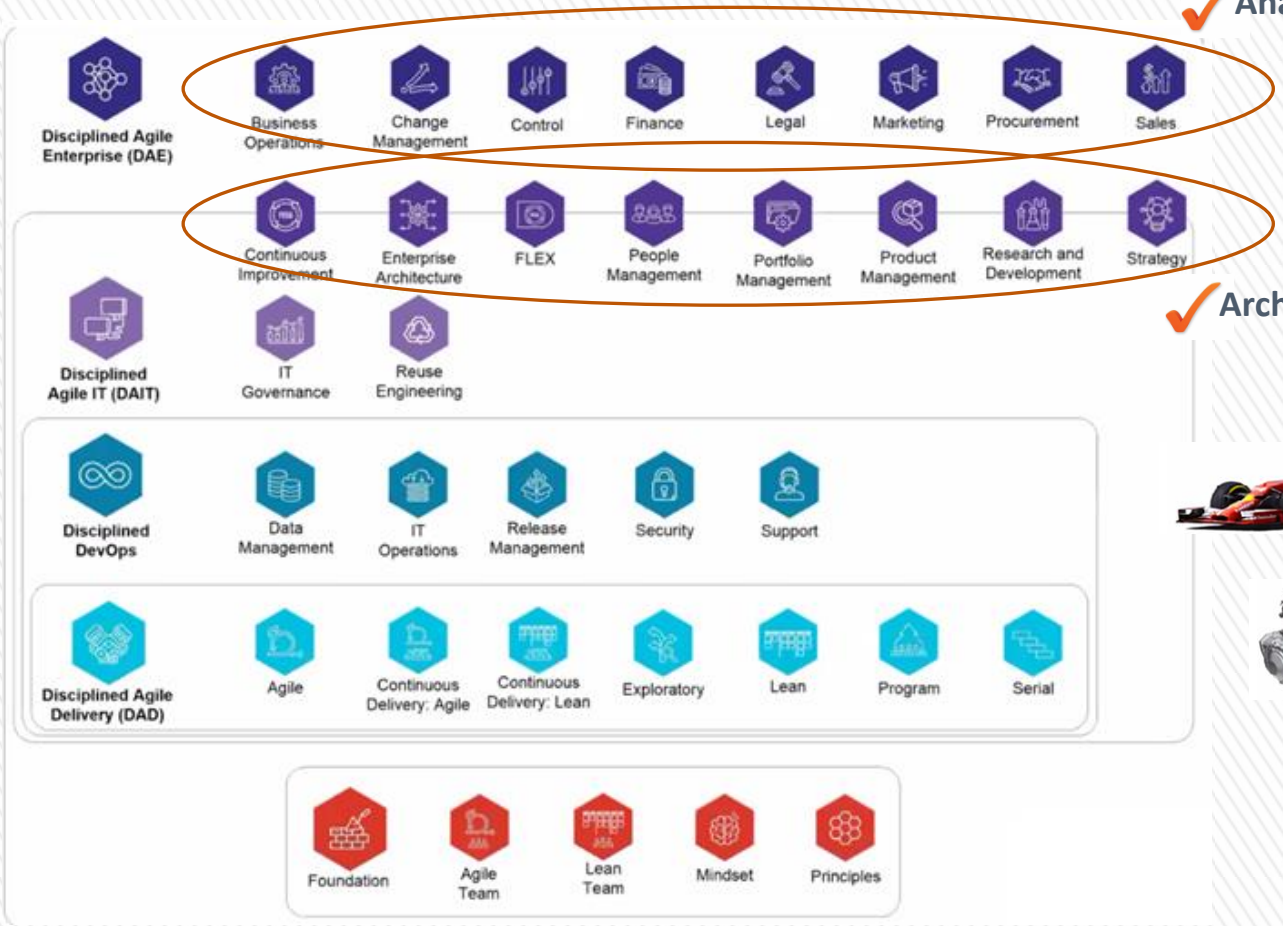




Disciplined Agile (DA) : Les processus

✓ Analyse d'affaires

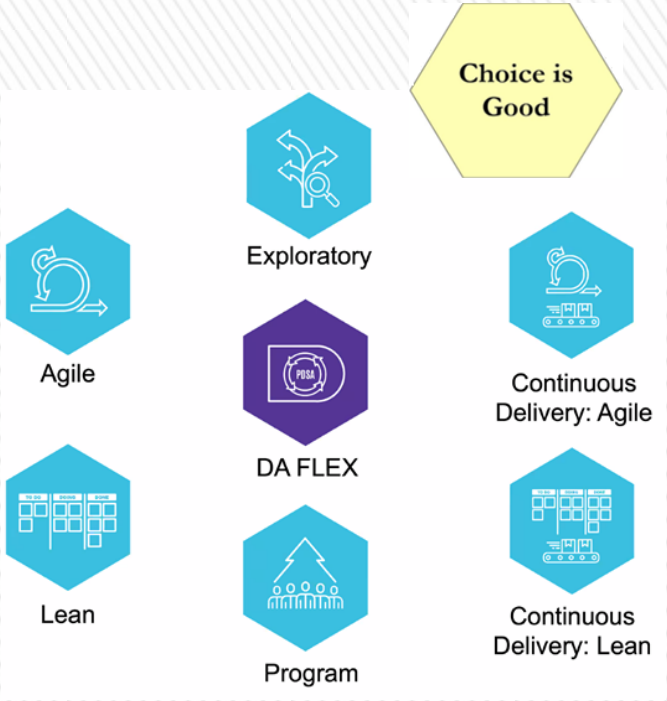
✓ Architecture d'affaires

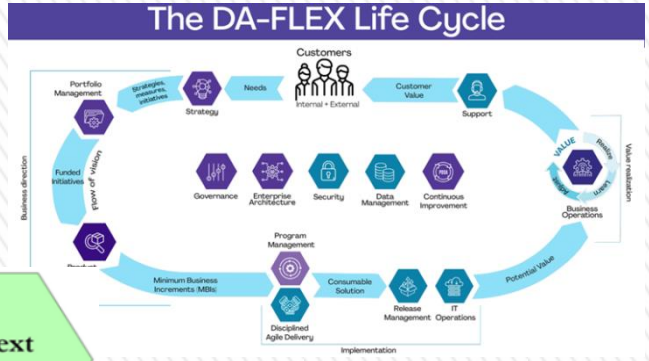




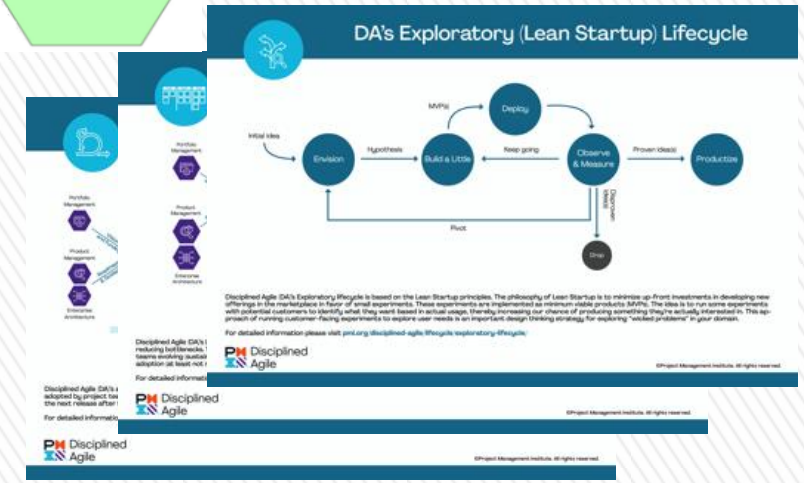


Disciplined Agile (DA) – Les cycles de vie offerts

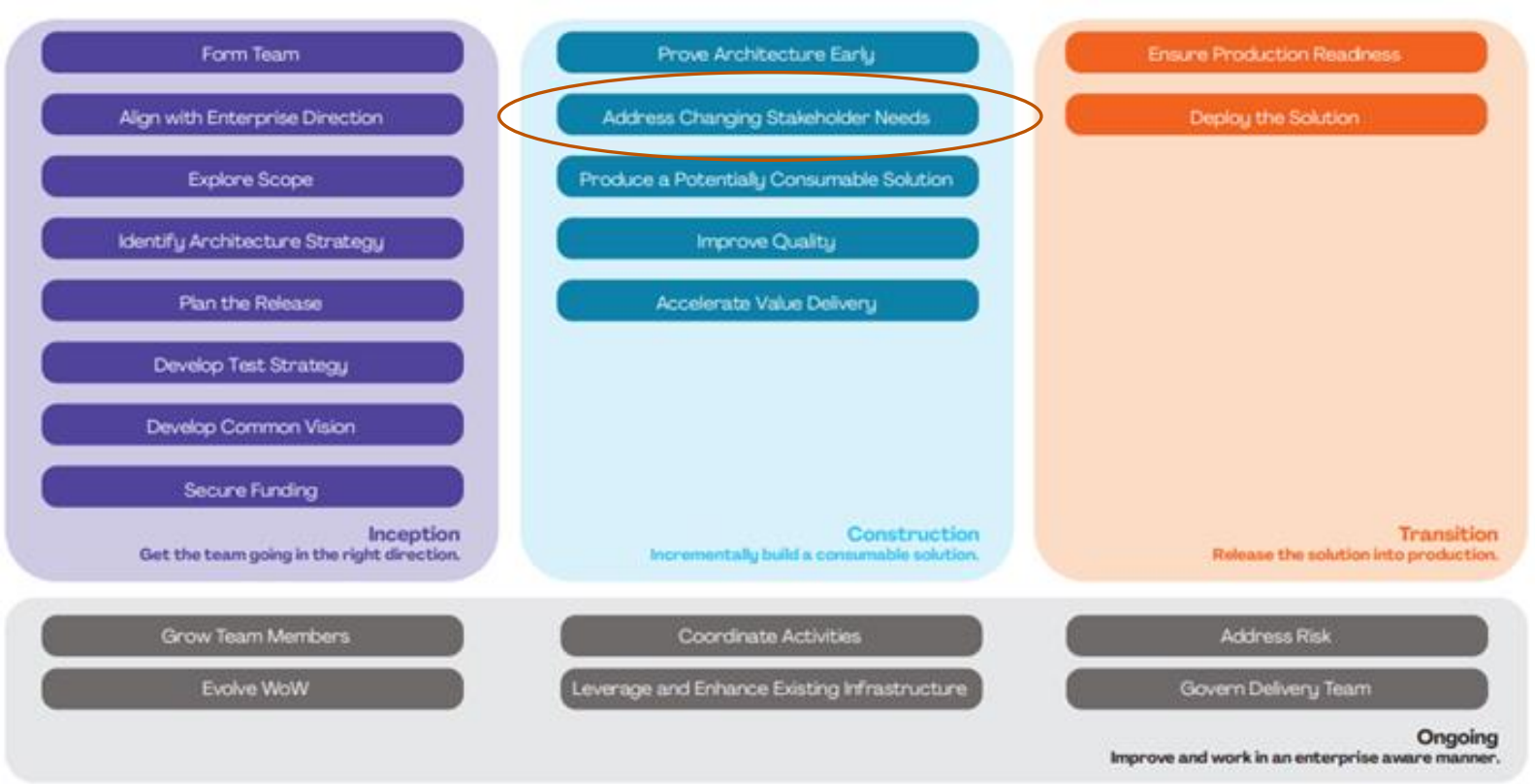




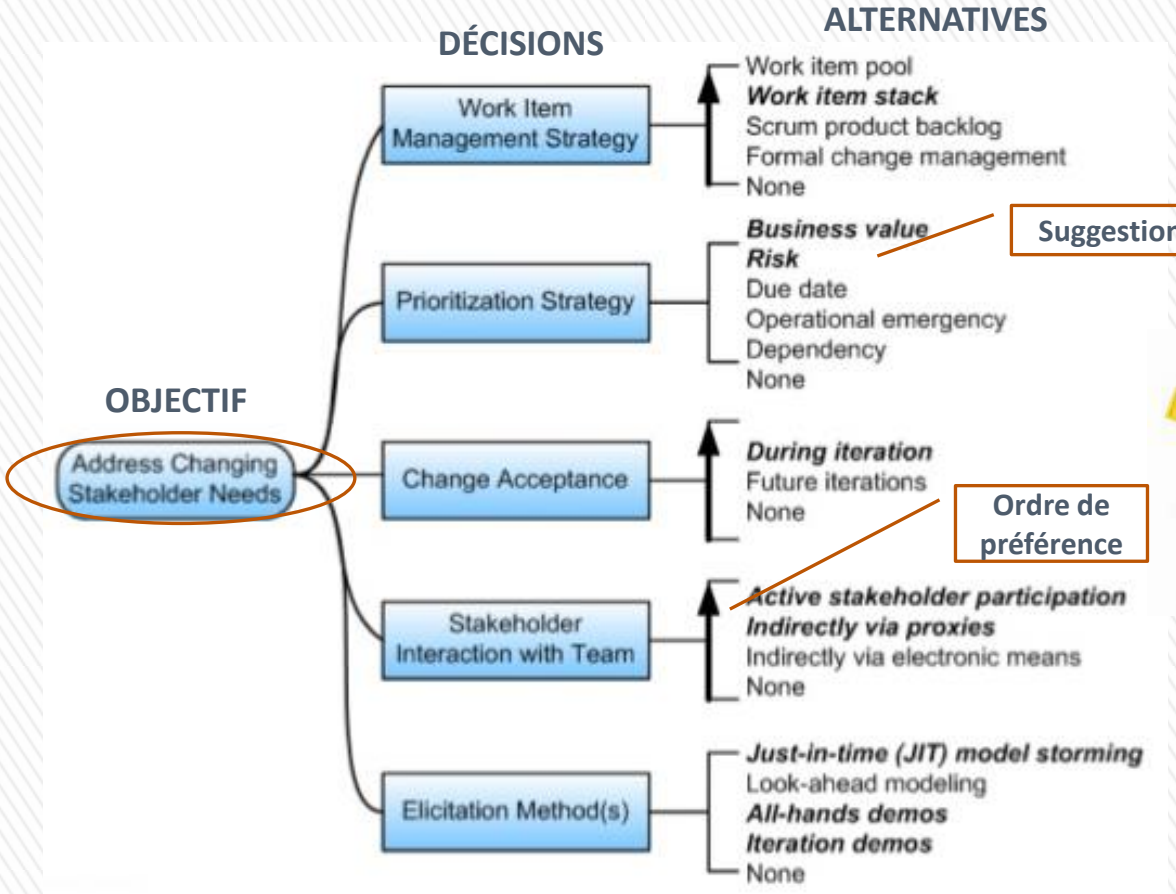
Context Counts



Disciplined Agile (DA) – Gestion par objectifs



Disciplined Agile (DA) – Gestion par objectifs et points de décision





Observations de Scott Ambler sur l'analyse Agile



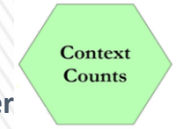
- *L'analyse est tellement importante que nous en faisons tout au long du cycle de vie du projet/produit mais, nous ne devons pas avoir un analyste à temps complet toute la journée.*

- *Les artéfacts sont habituellement plus légers*
  - *Des récits utilisateur au lieu de cas d'utilisation*
  - *Des croquis au lieu de modèles détaillés*

- *Les artéfacts d'analyse sont souvent transitoires*
  - *Conversation au lieu de documentation*
  - *Des croquis au lieu de modèles détaillés*

- *Dans les équipes avancées, les requis sont exécutables*
  - *Tests d'acceptation au lieu de spécifications*

Les rôles du AA
- AA Affaires
- PO
- Proxy PO
- Team member
- AA TI
- …



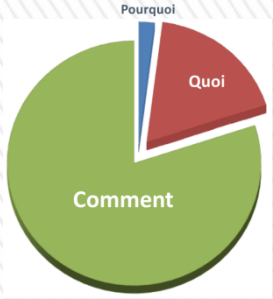




Juste à temps

En guise de conclusion : De la stratégie aux requis …

Oui, c'est normal…



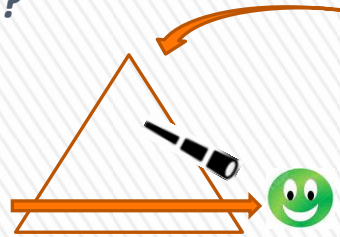
Oui, nos environnements sont complexes et en perpétuels changements



Mais, que pouvons-nous faire?



Vision commune



Centré sur le client
Centré sur la valeur



De façon constante

En guise de conclusion : … dans un contexte d'agilité disciplinée

L'agilité nous permet de livrer plus rapidement de la valeur



L'architecture et l'analyse d'affaires nous permettent de regarder loin



L'agilité organisationnelle nous permet de livrer rapidement en regardant loin

Choice is Good



Context Counts



Yves Nicole **CBA, CBAP, AAC, PMP, ACP, PBA, DASSM**
Président, Consultation BENEFYS inc.
Président, IIBA Section Montréal

Période des questions

