

## Chapitre 4

# Estimer et prioriser le besoin

### 1. Introduction

Dans un contexte d'agilité, les activités d'estimation et de priorisation sont primordiales et incontournables pour la réussite d'un projet et l'organisation du travail des équipes. Malheureusement, nous verrons que ces activités sont souvent mal réalisées et qu'il existe de multiples pièges dans leur mise en œuvre. Après un rappel des raisons d'être de ces activités, nous présenterons quelques techniques et verrons comment prioriser les besoins sur la base d'estimations, suivant la valeur et suivant l'effort de réalisation. Cette priorisation sera également un point d'entrée à l'activité de planification, qui sera abordée dans le chapitre Planifier et suivre les livraisons du produit.

### 2. Pièges à éviter dans l'estimation

L'estimation est une tâche complexe, et avant de rentrer plus dans le détail de cette activité, il est important de rappeler qu'il existe certains pièges et de nombreuses idées reçues sur l'estimation en agile. La méconnaissance de ces pièges amène souvent les organisations à commettre des erreurs et prendre de mauvaises décisions.

## Piège #1 : Penser qu'une estimation est exacte

Au risque de décevoir certains d'entre vous, une estimation est, par définition, fautive : c'est une approximation. En effet, pour ne pas se tromper sur une estimation et sa fiabilité, il faudrait soit attendre la fin de la réalisation d'une tâche, soit avoir déjà réalisé la même tâche, dans les mêmes conditions. Avouez que cela n'est pas possible et que cela n'arrive pour ainsi dire jamais. Nous travaillons effectivement souvent dans des environnements complexes et chaotiques, et nous sommes très rarement confrontés aux mêmes situations.

Deux choix s'offrent à vous : soit vous estimez plus ou moins rapidement en sachant que votre évaluation sera fautive, mais vous aurez néanmoins un ordre de grandeur, soit vous n'estimez pas.

## Piège #2 : Penser pouvoir tout estimer en une seule fois

L'activité d'estimation peut être consommatrice en temps et est souvent une source d'épuisement pour les équipes. Il n'est pas rare de passer plusieurs heures en atelier à n'estimer qu'une poignée de features ou d'Epics. Au bout de deux heures (et pour certains même avant), la majorité du groupe n'a qu'une seule envie : quitter la réunion. Il est préférable, d'une part, de limiter les estimations à des artefacts de types similaires (initiatives, features, Epics, User Stories) et d'autre part, de réaliser l'activité sur un nombre réduit d'artefacts. Il vaut mieux répartir l'activité d'estimation en plusieurs courtes séances plutôt que de vouloir traiter l'intégralité d'une liste d'artefacts en une seule passe.

## Piège #3 : Penser que l'estimation ne repose que sur une seule personne

Le résultat d'une estimation doit pouvoir être justifié et convenir à l'ensemble des parties prenantes, ou tout du moins à une majorité d'entre elles. À l'issue de discussions plus ou moins nombreuses et plus ou moins longues, le résultat est souvent un compromis ou un consensus. Pour cette raison, il est préférable de réaliser cette activité de manière collégiale afin de prendre connaissance de tous les points de vue. Dans cet exercice, il faut s'assurer que toutes les personnes ont eu droit à la parole et ont pu exprimer leur point de vue.

## Piège #4 : Passer plus de temps à discuter du contenu d'un artefact qu'à l'estimer

Lorsque, par exemple, un Product Owner présente les User Stories à l'équipe en charge de la réalisation, il n'est pas rare de constater que ces User Stories ne sont pas de bonne qualité. Elles ne sont pas complètes ou elles recèlent de trop nombreuses ambiguïtés. La majeure partie de la séance est alors consacrée à des discussions sur le contenu au lieu d'estimations. Assurez-vous d'abord que les User Stories soient suffisamment comprises lors des séances d'affinage du Product Backlog. Cela aidera à fluidifier et à rendre efficaces les séances d'estimation. Si ce n'est pas le cas, alors cela signifie que les User Stories ne sont pas prêtes à être estimées.

## Piège #5 : Continuer à utiliser les mêmes unités de mesure

Dans les approches traditionnelles, les jours-hommes et les kilo-euros sont les principales unités de mesure utilisées pour estimer la charge, les délais et les budgets. Ces unités sont des unités exprimées en absolu et cela est bien pratique lorsque l'on souhaite faire des comparaisons entre équipes et entre projets, et suivre l'avancement de la réalisation. La tentation est grande de les conserver en agile ; or, ce qui est important, c'est principalement de mesurer la valeur délivrée aux utilisateurs, et surtout de ne pas comparer les équipes agiles entre elles. En agile, les estimations doivent être des estimations relatives entre les artefacts, d'une part sur la valeur (en Value Points) et d'autre part sur l'effort de réalisation (en Story Points). Chaque équipe doit donc se mettre d'accord sur un étalon, et c'est sur la base de cet étalon que seront réalisées toutes les autres estimations.

## 3. Estimer la valeur

### 3.1 Intérêt de l'estimation de la valeur

Dans le chapitre Contexte de l'agilité, nous avons défini la notion de valeur, que l'on peut résumer au bénéfice que l'on peut retirer (ou attendre) de quelque chose ou au contraire le bénéfice à ne pas faire quelque chose. Pour une organisation, la notion de valeur peut être très diverse, elle peut être par exemple d'ordre commercial. Pour un produit, elle peut être une mesure de la satisfaction que l'utilisateur ressent à l'usage du produit.

Cette satisfaction peut être appréciée en fonction des fonctionnalités délivrées, de leur couverture par rapport aux besoins métier, de la performance de la solution utilisée, de l'expérience utilisateur vécue... Pour l'entreprise, la valeur peut également être d'ordre financier, lorsque le produit est censé rapporter du chiffre d'affaires, des gains, ou bien lorsque ce dernier permet de diminuer les dépenses, de réduire les coûts de réalisation d'une activité métier ou de réduire les coûts de maintenance des applications informatiques, par exemple.

Si vous étiez un manager responsable du développement d'un produit, quelle information souhaiteriez-vous avoir pour mesurer les bénéfices produits ? En tant que manager responsable d'un budget, sur quelle information vous baseriez-vous pour prioriser les ressources disponibles ? Avec l'expérience du terrain, nous nous rendons compte que l'estimation de la valeur est un travail qui n'est pas trivial et qu'il existe des manières de faire qui sont très différentes d'une organisation à une autre, soit dans le choix des techniques utilisées, soit dans les critères pris en compte dans l'évaluation : le niveau d'impact, le niveau de satisfaction, la criticité temporelle...

En agile, l'objectif doit être de livrer en premier ce qui apporte le plus de valeur aux utilisateurs du produit. Contrairement à une approche traditionnelle, où la valeur n'est délivrée qu'à la fin du processus de développement, l'approche agile permet de livrer rapidement et continuellement de la valeur, dès le premier cycle itératif.

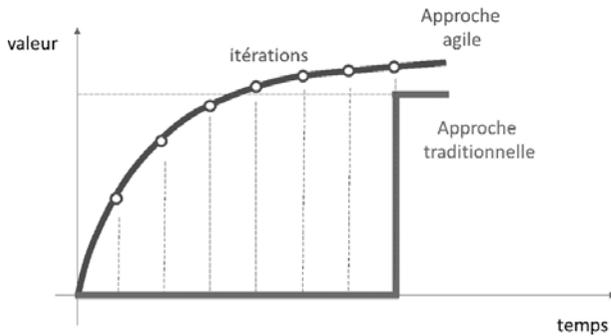


Figure 1 - Livraison de la valeur en fonction du temps

La valeur doit par conséquent être le premier facteur à prendre en compte pour un pilotage efficace d'un projet agile ou le travail d'une équipe agile. Nous verrons plus en détail l'utilisation de la valeur dans le chapitre Planifier et suivre les livraisons du produit.

Outre la difficulté à cerner cette notion de valeur, cette dernière n'est également pas quelque chose de fixe dans le temps. Une fonctionnalité peut apporter beaucoup de valeur au lancement d'un produit, puis cette valeur peut décroître très rapidement au fil du temps. De nos jours, sur les produits high-tech, par exemple, l'effet "nouveau" s'estompe de plus en plus vite.

Sur le graphique précédent, nous pouvons matérialiser cette décroissance de la valeur dans le temps en juxtaposant une nouvelle courbe, représentée en pointillé dans le graphique ci-dessous :

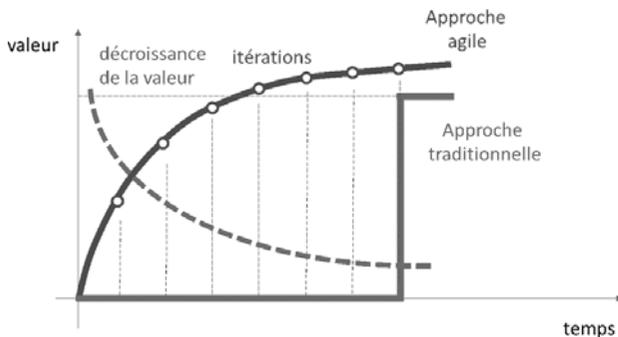


Figure 2 - Décroissance de la valeur en fonction du temps

Cette dernière courbe montre que la valeur est quelque chose de variable au cours du temps et à quel point l'approche agile est encore plus justifiée comparée à une approche traditionnelle.

## 3.2 Livraison de la valeur produite

L'approche agile réduit considérablement le délai de mise sur le marché d'un produit. Dès la fin de la première itération, il est normalement prévu de livrer des fonctionnalités ou une partie des fonctionnalités, et donc de la valeur, à l'utilisateur.

Du fait de la livraison des fonctionnalités à forte valeur ajoutée lors des premières itérations, il est facile de comprendre que la valeur ajoutée décroît progressivement au fur et à mesure des itérations suivantes. Souvent, nous constatons que nous arrivons à une sorte d'asymptote. À un certain stade d'avancement, que nous pourrions fixer vers 85 % de la valeur totale délivrée, nous pouvons estimer que les principales fonctionnalités ont été délivrées et envisager alors que l'équipe décide d'arrêter le projet, car la plus-value restante à livrer reste faible et qu'un effort important serait encore à fournir pour conquérir la faible valeur résiduelle. À partir de ce moment précis, il peut alors être plus intéressant d'activer une nouvelle phase d'idéation, qui amènera peut-être à la création d'un nouveau produit ou au lancement d'un nouveau projet agile.

## 3.3 Éléments à prendre en compte

L'estimation de la valeur est moins triviale que l'estimation de l'effort. Il est en effet toujours plus compliqué de quantifier la valeur délivrée sur les fonctionnalités que l'effort nécessaire à la réalisation de ces mêmes fonctionnalités. Il ne faut pas oublier que l'estimation de la valeur sert principalement à prioriser les choses à faire en vue de les planifier. Cette première estimation est du ressort du métier (le point de vue de l'utilisateur) et non pas de l'informatique, qui reste uniquement un moyen.

Pour le métier, plusieurs éléments vont généralement être pris en compte pour estimer la valeur globale ; parmi ceux-ci, notons principalement :

- la notion de valeur commerciale,
- la notion d'alignement avec la stratégie de l'organisation,
- le risque à faire/ne pas faire.

### 3.3.1 Valeur commerciale

La valeur commerciale, que l'on appelle aussi valeur d'affaires ou valeur Business, revêt souvent plusieurs formes, et sa définition varie d'une entreprise à l'autre et d'un contexte à l'autre. Offrir de la valeur commerciale à une startup n'est pas la même chose que de l'offrir à une institution gouvernementale ou à une multinationale. La valeur commerciale, souvent réduite à l'aspect financier (avec tous les indicateurs tels que le retour sur investissement - ROI, la valeur actuelle nette - VAN, le taux de rendement interne – TRI...), est prise en compte mais elle ne constitue pas le critère le plus important en agile. Il est important de se demander ce qui apporte le plus de valeur à l'entreprise : est-ce plus d'argent ? Plus de profits ? Plus de clients ? Plus de parts de marché ? Plus d'utilisateurs satisfaits ? Une meilleure image de marque ? Des valeurs humaines fortes ? Le Manifeste Agile indique que la plus grande priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et fréquemment des solutions opérationnelles. Par conséquent, la valeur doit nécessairement prendre en compte la dimension clients et utilisateurs.

La valeur commerciale offre plusieurs dimensions et résulte d'une réflexion sur les points suivants :

- Ce que vous souhaitez faire avec succès et durablement.
- Ce que vos clients veulent et achèteront (même s'ils ne le savent pas encore).
- Ce que votre équipe peut mettre en œuvre.