

3MINUTES QUALITÉ

S P É C I A L I N G É N I E R I E

Numéro 4

Mercredi 28 avril 2020

Sujet : le pilotage du delivery

@infoqualite@thalesgroup.com

C'EST QUOI, 3MINUTES QUALITÉ ?

3Minutes Qualité a pour ambition de vous régulièrement une information claire et concise sur des thématiques liées à la qualité et à la transformation de la relation client.

En 3 minutes !

Ce sont des clés pour que chacun puisse s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et de bonnes pratiques afin de respecter des principes simples, au travers de rubriques qui parlent de vous et de votre quotidien.

ET ÇA PARLE DE QUOI ?

Ce mois-ci, 3Minutes Qualité – Spécial Ingénierie porte sur le pilotage du delivery, un thème central pour les métiers de l'ingénierie chez Thales Services. Il concerne tous nos projets, et tous les acteurs de Thales Services.

Bonne lecture !

**L'équipe Qualité et
Relation Client**

EDITO : LE PILOTAGE DU DELIVERY : A LA BASE DE TOUS LES PROJETS

Ce quatrième numéro de la lettre d'information 3Minutes Qualité aborde la thématique du pilotage du delivery chez Thales Services. Annie Pasquier, Leader maturité ingénierie (EML), nous a partagé ses convictions en la matière, et introduit la programmation estivale des Webcasts (décalée en raison de la période de confinement que nous vivons actuellement) qui a désormais trouvé son public.

Le pilotage du delivery : essentiel pour tenir ses engagements

« Le pilotage des projets est essentiel pour tenir les engagements définis dans les contrats avec nos clients. Et dans ce contexte, les équipes d'ingénierie sont totalement parties prenantes dans le pilotage de leur delivery », commence Annie Pasquier.

Les activités de pilotage de l'avancement du projet et de la valeur créée sont intégrées dans le quotidien des équipes, et en particulier celui des acteurs clés tels que les SEM, les IVVQM, les Scrum Master. Pour en comprendre les enjeux, nous allons nous focaliser sur trois éléments saillants qui peuvent être considérés comme des facteurs de succès.

Une maîtrise tout au long du projet

La maîtrise du projet se joue dès la phase d'offre : la solution à mettre en œuvre et ses conditions de réalisation sont définies au travers d'un DVA. Ce document de cadrage comprend notamment le choix de la solution logicielle en cohérence avec la politique technique, la structuration de la solution à délivrer (avec en particulier la décomposition des éléments de la solution dans le PBS, et les conditions de réalisation qui constitueront l'état initial des données de suivi (planning, charge, jalons, ...). « Une fois le projet lancé et tout au long de son avancement, des revues viennent jalonnent ses étapes, comme



autant de points de rendez-vous de l'équipe et des parties prenantes, pour s'assurer que les conditions de réussite du projet sont toujours au rendez-vous » : les Revues projet (appelées aussi Revues de Management d'Affaires – RMA), les Revues Techniques Affaire (RTA), les revues jalon du processus de développement, auxquelles nous nous intéresserons tout particulièrement.

L'approche Agile est tout particulièrement concernée, lorsqu'un projet se déroule dans un contexte engageant. Un Webcast dédié sur les bonnes pratiques Agile vous est d'ailleurs proposé le 3 juillet prochain.

Des outils pour vous assister

Pour relever ce défi, les équipes d'ingénierie disposent d'environnements et d'outils dédiés. Ils intègrent les besoins des projets en matière de pilotage pour rendre visibles leur avancement, les difficultés des équipes et les retards éventuels, et pour élaborer les indicateurs nécessaires aux prises de décisions. JIRA et MyCockpitt, le tableau de bord du SEM, sont

LIENS RESSOURCES DU NUMERO

- [Pol-Tech](#) (Accès Confluence requis)
- [Les 12 domaines de la Pol-Tech](#) (Accès Confluence requis)
- [Template du DVA](#) - une annexe de ce DVA spécifique à TS est en cours d'élaboration (Word)
- [Processus Chorus 6.1 DDQ](#) - Design, Develop and Qualify the Solution
- [Offre de services JIRA proposée aux projets](#) (Accès Confluence requis)
- [Portail Gouvernance outillage de l'ingénierie](#) Thales Services

deux des outils clés qui vous sont proposés

Dans ce numéro, vous découvrirez un éclairage de l'outillage dont vous disposez : JIRA et MyCockpit (troisième article). Un représentant de la Direction Technique en tant que Design Authority vous parlera du DVA et de la 'PolTech' qui ont pour objectif de vous simplifier la vie (deuxième article). Et si vous souhaitez creuser davantage la thématique du pilotage du delivery,

nous vous invitons à participer à l'un des prochains webinaires organisés :

- **Le 8 juin** : les revues en développement, quelle valeur ajoutée ?
- **Le 3 juillet** : les bonnes pratiques agile dans un contexte engageant
- **A venir prochainement** : le DVA, un élément essentiel de la construction de l'offre et du projet

BOITE A OUTILS : OUTILLAGE DU PILOTAGE AVEC JIRA ET MYCOCKPIT

Les équipes projet chez Thales Services disposent d'outils de pilotage pour suivre l'avancement de leurs projets, et pour élaborer les indicateurs nécessaires à leurs prises de décision : focus sur les outils JIRA et MyCockpit, désormais préconisés par la politique outils de Thales Services.

Entretien croisé avec Rémi Beaur, Autorité technique et ingénierie de la Région Est, et Julien Arminjon, Responsable du Centre de Compétences LOM à Lyon, en charge de leur déploiement.



Une hétérogénéité historique de l'outillage et des pratiques

« *Historiquement, Thales Services a toujours beaucoup laissé la main aux projets pour s'outiller* » raconte Rémi Beaur. Cette flexibilité donnée aux chefs de projet pour adapter leur outillage à leurs spécificités impliquait nécessairement une forte hétérogénéité d'un projet à un autre, dans son outillage, ses pratiques, ses indicateurs, son vocabulaire, ... « *De fait, il devenait très difficile d'avoir une vision globale des projets, d'agréger des indicateurs, de détecter des problèmes transverses ou de prendre des décisions adéquates ...* » explique-t-il.

Aujourd'hui, Thales Services manque encore d'un socle commun en matière de pilotage projet. « *A cette hétérogénéité dans l'outillage et les pratiques s'ajoute une maturité inégale en termes d'ingénierie* » ajoute Julien Arminjon. Il apparaît à présent nécessaire d'accompagner les chefs de projet de manière plus soutenue en la matière, pour aller vers une même culture du pilotage projet : « *Cette nouvelle approche d'outillage est en effet indispensable pour la transformation de Thales Services, nous permettant de respecter nos engagements, tenir nos coûts, capter de nouveaux projets à forts enjeux, en démontrant à nos clients notre maîtrise du delivery* »

JIRA : un plébiscite terrain

Pour répondre à ces enjeux, Thales Services propose aujourd'hui à toutes les équipes projet un outil de pilotage à couverture nationale. Son déploiement est porté par Julien Arminjon : « *JIRA a d'abord été poussé par les opérationnels, et a ensuite été choisi par les équipes ingénierie pour devenir l'outil de référence chez Thales, pour les projets de développement logiciel* ». Ses qualités de customisation et son positionnement de leader sur le marché des outils de pilotage ont achevé de convaincre les équipes : aujourd'hui, une centaine de projets sont pilotés dans cet outil.

Pour adresser une large variété de projets, la solution JIRA a été customisée et continue d'être enrichie progressivement en fonction des retours d'expérience des équipes. Construite dans un modèle ouvert, elle s'adapte à la typologie du projet, son contexte, son mode de pilotage, ses besoins. « *JIRA propose un équilibre entre une homogénéisation des pratiques et une offre de service à la carte* » synthétise Rémi Beaur. C'est dans cette logique qu'une formation est dispensée sur demande aux projets, pour accélérer leur démarrage, faciliter la prise en main de l'outil, et favoriser le changement de culture des équipes.

MyCockpit : le tableau de bord du SEM

En complément de JIRA, le pilotage de l'ingénierie s'est outillé de MyCockpit, dédié à l'agrégation des données projet et au calcul des indicateurs. « *Pour cela, nous avons travaillé avec la Direction des Opérations sur une définition unique des indicateurs projet et de leur mode de calcul, pour avoir une vue unifiée de l'ensemble des projets à tous les niveaux de l'organisation* », raconte Rémi Beaur. Mis en production au cours de l'été dernier, MyCockpit continue d'être enrichi et développé. Tout comme JIRA, il vise à harmoniser les pratiques projets d'une part, et professionnaliser

(suite de la page 2). la gestion de projet d'autre part, « *ce qui passe par un nécessaire changement de culture des équipes pour gagner en maturité, en maîtrise de la complexité et en niveau d'engagement sur nos futurs projets* » soutient Julien Arminjon. A noter qu'à ce jour, les projets pilotés en dehors de JIRA ne peuvent pas bénéficier du tableau de bord MyCockpit ...

L'outillage au service des projets et des utilisateurs

Une équipe de gouvernance se met en place progressivement pour améliorer l'outillage de l'ingénierie des développements logiciels Thales Services aux côtés d'Annie Pasquier, Rémi Beaur, Julien Arminjon et Christophe Cochet, Responsable CCL LOM à Bordeaux : « *nous travaillons avec les autres entités ingénierie du groupe Thales pour bénéficier de leur expérience en la matière, et nous attendons la réorganisation de Thales Services pour accélérer notre approche* ».

En parallèle, une gouvernance a été mise en place pour recueillir et arbitrer les besoins des utilisateurs en matière de pilotage du delivery, s'appuyant sur des groupes d'expertise qui pilotent les chantiers d'amélioration des outils. Ces groupes d'utilisateurs s'associent à la démarche pour élargir à terme le périmètre de JIRA : l'intégration avec d'autres outils, la création de nouveaux indicateurs (l'avancement de l'activité ou les indicateurs techniques liés à la qualité de la production ...) sont autant de pistes pour adresser de nouvelles populations d'utilisateurs. Un portail Gouvernance outillage de l'ingénierie permet à ce titre de recueillir les demandes d'évolution sur les outils de pilotage du delivery.

SUCCESS STORY - SIMPLIFIER LA VIE DES PROJETS AVEC LE DVA ET LA 'POL-TECH'

Ces deux outils font désormais partie du socle de pilotage des projets chez Thales Services. Laurent Jaouen, Product Line Architect, nous a parlé de l'importance du DVA, de ce qui en est attendu, et du respect de la politique technique chez TS ... L'objectif : vous simplifier la vie.



Le DVA (Design Validation Form) est un document désormais essentiel, qui vise à formaliser au début de chaque projet toutes les informations structurantes de celui-ci. La politique technique, dite la « Pol-Tech », référence des logiciels qui ont fait leurs preuves sur d'autres projets, et qui sont recommandés suite à des retours d'expérience.

Vous faire gagner du temps !

Le DVA permet de formaliser au début de chaque projet (dès la Gate 1) toutes les informations structurantes pour poser la bonne architecture et rassembler la bonne équipe qui pourra délivrer en temps et en heure. Une étape fondamentale pour les PM et les SEM, car elle permet non seulement de cadrer l'exécution du projet selon un fil conducteur précis (sur la base d'un template Chorus), mais aussi de gagner du temps : « *tout ce qu'on est amené à écrire dans un DVA, ce sont des informations qu'on va être amené à copier-coller dans d'autres documents qui seront de toutes façons à faire plus tard* », indique Laurent Jaouen, Product Line Architect. Ce qui signifie qu'une majorité des parties rédigées de ce document, d'un maximum d'environ dix pages, seront reprises dans d'autres documents requis au cours du projet : réponse à Appel d'Offre, document de spécifications, document d'architecture, plan projet, tableaux de bord des risques indispensables quand on veut passer en Gate ... un gain de temps précieux donc, tout en prenant le projet par le bon bout.

Un DVA est composé de trois parties :

1. Une première partie, très technique, liée aux exigences fonctionnelles, non fonctionnelles, et à l'architecture de la solution à mettre en œuvre.
2. La deuxième partie est dédiée à l'ingénierie au sens large (organisation d'équipe, compétences, plan de charge, délais, planning du projet),
3. La troisième partie concerne quant à elle l'analyse des risques, aussi bien sur les aspects techniques que sur l'ingénierie.

Profiter des projets déjà menés par d'autres pour éviter les écueils

L'entité Design Authority travaille à étendre la formalisation de ce DVA sur les projets. Il est certes imposé sur les appels d'offre avec des volumes importants, ou des projets visibles à un haut niveau de l'entreprise, mais n'est pas systématique sur des projets avec des montants plus modestes ; « *même dans ces cas, la réflexion sur l'analyse des risques, sur les éléments critiques de l'offre par le biais d'un DVA peut devenir un facteur de succès, car sa fonction très cadrante permet aussi d'éviter les dérapages sur des projets* », insiste Laurent Jaouen. « *D'où la nouvelle prérogative de la direction technique, d'encourager l'écriture d'un DVA sur une majorité des projets, afin que l'équipe se pose les bonnes questions au moment du démarrage de son activité* ».

Les aspects techniques du DVA doivent être sous-tendus par le respect de la Politique Technique d'une part, dite la Pol-Tech, et le respect des exigences fonctionnelles et non fonctionnelles d'autre part. Le respect de la Politique Technique consiste à vérifier que les composants logiciels que l'équipe projet a l'intention d'embarquer dans sa solution sont bien recommandés par la Politique Technique. Cette dernière garantit un certain recul sur son utilisation au travers de plusieurs projets, ainsi qu'une expertise au sein de Thales dont le

(suite de la page 3) nouveau projet pourra bénéficier. « *La Politique Technique permet de réassurer un projet qui démarre, en lui permettant de s'appuyer sur l'expérience de tous les projets Thales (...) les RETEX et les ENF* ».

Contrairement aux exigences fonctionnelles, les exigences non fonctionnelles, génériques aux projets menés ou aux systèmes à construire, sont souvent occultées dans les design d'architecture ce qui occasionne parfois des catastrophes industrielles. Ces exigences concernent un large éventail de thématiques : sécurité, haute disponibilité, utilisabilité, maintenabilité, et évolutivité de la solution ... « *la prise en compte tardive de ces exigences non fonctionnelles peut s'avérer extrêmement coûteuse, alors qu'elles sont cruciales pour nos clients ... même s'ils n'en ont pas toujours conscience* ». D'où l'importance de se poser les bonnes questions dès les premiers pas du projet au travers d'un DVA, et de reboucler avec son client.

Un recul qui repose sur 12 communautés d'experts

Les Product Line Architect s'assurent de leur côté que la Politique Technique est régulièrement maintenue à jour, nourrie au travers de RETEX projet réguliers. Une douzaine de communautés d'expertise sur des domaines techniques distincts partagent leurs propositions de mises à jour et leurs travaux de veille technologique.

Ces douze communautés sont organisées de la manière suivante : une communauté méthodologie, quatre communautés logiciels (IHM, traitements applicatifs, stockage de données, orchestration des applicatifs), quatre communautés infrastructure (réseau, ressources d'exécution, ressources de stockage, orchestration infrastructure), trois communautés transverses (DevSecOps, administration supervision de nos solutions, Cybersécurité).