

Table des matières

Préface	III
Avant-propos	XVII
Chapitre 1 – Scrum sous la bannière de l’agilité	1
1.1 Le mouvement agile	1
1.1.1 <i>Méthode agile</i>	1
1.1.2 <i>Manifeste agile</i>	2
1.1.3 <i>L’agilité</i>	3
1.1.4 <i>Pratiques agiles</i>	4
1.1.5 <i>Des méthodes agiles à Scrum</i>	5
1.2 Survol de Scrum	5
1.2.1 <i>Théorie</i>	6
1.2.2 <i>Éléments</i>	7
Chapitre 2 – Des sprints pour une release	9
2.1 L’approche itérative et incrémentale	11
2.1.1 <i>Incrément et itération</i>	11
2.1.2 <i>Bloc de temps</i>	13
2.1.3 <i>Durée du sprint</i>	14
2.2 Cycle de développement Scrum	15
2.2.1 <i>L’aspect temporel</i>	15

2.2.2	<i>Activités et cycle de développement</i>	16
2.2.3	<i>Le résultat d'un sprint</i>	18
2.2.4	<i>Le résultat d'une release</i>	19
2.3	<i>Guides pour les sprints et releases</i>	19
2.3.1	<i>Démarrer le premier sprint au bon moment</i>	20
2.3.2	<i>Produire des micro-incréments</i>	21
2.3.3	<i>Enchaîner les sprints</i>	21
2.3.4	<i>Utiliser le produit partiel</i>	22
2.3.5	<i>Savoir finir la release</i>	23
Chapitre 3 – Le Product Owner		25
3.1	<i>Responsabilités</i>	28
3.1.1	<i>Fournir une vision partagée du produit</i>	28
3.1.2	<i>Définir le contenu du produit</i>	29
3.1.3	<i>Planifier la vie du produit</i>	29
3.2	<i>Compétences souhaitées</i>	29
3.2.1	<i>Bonne connaissance du domaine métier</i>	30
3.2.2	<i>Maîtrise des techniques de définition de produit</i>	30
3.2.3	<i>Capacité à prendre des décisions rapidement</i>	31
3.2.4	<i>Capacité à détailler au bon moment</i>	31
3.2.5	<i>Esprit ouvert au changement</i>	31
3.2.6	<i>Aptitude à la négociation</i>	32
3.3	<i>Choisir le Product Owner d'une équipe</i>	32
3.3.1	<i>Une personne disponible</i>	33
3.3.2	<i>Une seule personne</i>	34
3.3.3	<i>Où le trouver dans l'organisation actuelle ?</i>	36
3.3.4	<i>Une personne motivée pour le rôle</i>	36
3.4	<i>Conseils pour progresser dans le rôle</i>	36
Chapitre 4 – Le ScrumMaster et l'équipe		41
4.1	<i>Responsabilités</i>	42
4.1.1	<i>Responsabilités du ScrumMaster</i>	42
4.1.2	<i>Responsabilités de l'équipe</i>	44

4.2	Compétences souhaitées du ScrumMaster	44
4.2.1	Bonne connaissance de Scrum	45
4.2.2	Aptitude à comprendre les aspects techniques	45
4.2.3	Facilité à communiquer	45
4.2.4	Capacité à guider	46
4.2.5	Talent de médiateur	46
4.2.6	Ténacité	46
4.2.7	Inclination à la transparence	47
4.2.8	Goût à être au service de l'équipe	47
4.3	Choisir le ScrumMaster d'une équipe	47
4.3.1	Affectation au rôle	47
4.3.2	Où trouver la bonne personne ?	48
4.3.3	Quelqu'un qui incarne le changement	49
4.3.4	ScrumMaster, un état d'esprit	49
4.3.5	Rotation dans le rôle	50
4.4	Conseils pour progresser dans le rôle	50
	Chapitre 5 – Le backlog de produit	55
5.1	Le backlog, la liste unique des stories	56
5.1.1	Utilisateurs du backlog	58
5.1.2	Vie du backlog	58
5.1.3	Options de représentation du backlog	60
5.2	La notion de priorité dans le backlog	60
5.2.1	Le sens de la priorité	60
5.2.2	Les critères pour définir la priorité	60
5.2.3	La gestion des priorités dans le backlog	62
5.3	Un élément du backlog	62
5.3.1	Attributs	62
5.3.2	Types	63
5.3.3	Cycle de vie d'un élément	63
5.3.4	Taille des éléments	64
5.4	Guides d'utilisation du backlog	65
5.4.1	Partager le backlog avec toute l'équipe	65
5.4.2	Bichonner le backlog	65

5.4.3	<i>Surveiller la taille du backlog</i>	66
5.4.4	<i>Éviter d'avoir plusieurs backlogs pour une seule équipe</i>	67
Chapitre 6 – La planification de la release		69
6.1	Planifier la release	70
6.1.1	<i>Planifier pour prévoir</i>	70
6.1.2	<i>Réunion ou processus ?</i>	70
6.1.3	<i>La participation de l'équipe est requise</i>	71
6.1.4	<i>La release est planifiée à partir du backlog</i>	71
6.1.5	<i>Place dans le cycle de vie</i>	72
6.2	Étapes	73
6.2.1	<i>Définir le critère de fin de la release</i>	73
6.2.2	<i>Estimer les stories du backlog</i>	75
6.2.3	<i>Définir la durée des sprints</i>	78
6.2.4	<i>Estimer la capacité de l'équipe</i>	80
6.2.5	<i>Produire le plan de release</i>	81
6.3	Résultats	82
6.3.1	<i>Le plan de release</i>	82
6.3.2	<i>Burndown chart de release</i>	83
6.4	Guides pour la planification de release	86
6.4.1	<i>S'adapter au calendrier</i>	86
6.4.2	<i>Ne pas confondre valeur et coût, ni vitesse et productivité</i>	87
6.4.3	<i>Garder du mou pour les incertitudes</i>	87
6.4.4	<i>Provisionner pour le feedback ultérieur</i>	88
Chapitre 7 – La réunion de planification de sprint		89
7.1	Planifier le sprint	90
7.1.1	<i>C'est l'équipe qui planifie</i>	90
7.1.2	<i>Espace de travail ouvert</i>	91
7.1.3	<i>Durée de la réunion</i>	92
7.2	Étapes	93
7.2.1	<i>Rappeler le contexte du sprint</i>	93
7.2.2	<i>Évaluer le périmètre potentiel</i>	94
7.2.3	<i>Définir le but du sprint</i>	95

7.2.4	Identifier les tâches	95
7.2.5	Estimer les tâches	96
7.2.6	Prendre des tâches	97
7.2.7	S'engager collectivement	98
7.3	Résultats	98
7.3.1	Plan de sprint initial	98
7.3.2	Backlog et burndown charts actualisés	99
7.4	Guides pour la planification de sprint	100
7.4.1	Préparer le backlog de produit en anticipation	100
7.4.2	Laisser l'équipe décider du périmètre	101
7.4.3	Laisser l'équipe identifier les tâches	101
7.4.4	Décomposer en tâches courtes	101
7.4.5	Prendre un engagement raisonnable	102
7.4.6	Garder du mou dans le plan de sprint	102
7.4.7	Faire de la conception	103
Chapitre 8	– Le scrum quotidien	105
8.1	Une réunion quotidienne	106
8.1.1	Le sprint appartient à l'équipe	106
8.1.2	Un cérémonial balisé	107
8.2	Étapes	108
8.2.1	Se réunir	108
8.2.2	Répondre aux trois questions	109
8.2.3	Statuer sur l'atteinte des objectifs	110
8.3	Résultats	111
8.3.1	Le plan de sprint actualisé	111
8.3.2	Le burndown chart de sprint actualisé	111
8.3.3	La liste des obstacles	112
8.4	Guides pour le scrum	114
8.4.1	S'en tenir à un quart d'heure	114
8.4.2	Ne s'intéresser qu'au reste à faire, pas au temps passé	114
8.4.3	Faire le suivi des tâches avec les états plutôt que les heures	115
8.4.4	Veiller à finir les stories	116
8.4.5	Organiser des variations dans le déroulement du scrum	117

Chapitre 9 – La revue de sprint	119
9.1 La revue est basée sur une démonstration	119
9.1.1 <i>La revue accueille de nombreux invités</i>	120
9.1.2 <i>Durée de la réunion</i>	120
9.1.3 <i>La revue montre le produit</i>	121
9.2 Étapes	121
9.2.1 <i>Préparer la démonstration</i>	121
9.2.2 <i>Rappeler les objectifs du sprint</i>	122
9.2.3 <i>Effectuer la démonstration</i>	122
9.2.4 <i>Calculer la vitesse</i>	123
9.2.5 <i>Ajuster le plan de release</i>	123
9.3 Résultats	124
9.3.1 <i>Backlog de produit actualisé</i>	124
9.3.2 <i>Plan de release et burndown chart de release mis à jour</i>	124
9.4 Guides pour la revue	125
9.4.1 <i>Dérouler un scénario</i>	125
9.4.2 <i>Inviter largement, mais expliquer que c'est un produit partiel</i>	126
9.4.3 <i>Éviter de modifier le produit partiel au dernier moment</i>	126
9.4.4 <i>Parler des stories, pas des tâches</i>	127
9.4.5 <i>Solliciter le feedback</i>	127
9.4.6 <i>En faire la réunion essentielle sur le produit</i>	127
Chapitre 10 – La rétrospective de sprint	129
10.1 Une pratique d'amélioration continue	130
10.1.1 <i>Un moment de réflexion collective à la fin de chaque sprint</i>	131
10.1.2 <i>C'est l'équipe qui refait le match</i>	131
10.2 Étapes	132
10.2.1 <i>Créer un environnement propice à l'expression</i>	132
10.2.2 <i>Collecter les informations sur le sprint passé</i>	133
10.2.3 <i>Identifier des idées d'amélioration</i>	133
10.2.4 <i>Regrouper les idées</i>	133
10.2.5 <i>Définir l'amélioration prioritaire</i>	134
10.2.6 <i>Adapter Scrum pour le prochain sprint</i>	134
10.3 Résultat	135

10.4 Guides	135
10.4.1 <i>Ne pas en faire une séance de règlement de comptes</i>	135
10.4.2 <i>Parler de ce qui va bien</i>	136
10.4.3 <i>Faire aboutir les actions des rétrospectives précédentes</i>	136
10.4.4 <i>Se concentrer sur une amélioration</i>	137
10.4.5 <i>Mener des rétrospectives plus poussées en fin de release</i>	137
10.4.6 <i>Utiliser un facilitateur externe</i>	137
Chapitre 11 – La signification de fini	139
11.1 Fini, une pratique à part entière	139
11.1.1 <i>Impact du mal fini</i>	140
11.1.2 <i>Intérêt d’avoir une signification de fini partagée</i>	141
11.2 Étapes	142
11.2.1 <i>Définir la signification de fini</i>	142
11.2.2 <i>Publier la liste des contrôles</i>	143
11.2.3 <i>Utiliser la définition de fini</i>	144
11.3 Contenu de fini	144
11.3.1 <i>Fini pour une story</i>	145
11.3.2 <i>Fini pour un sprint</i>	146
11.3.3 <i>Fini pour une release</i>	147
11.4 Guides pour une bonne pratique de fini	147
11.4.1 <i>Faire des tranches verticales</i>	147
11.4.2 <i>Adapter à partir d’une définition générique de fini</i>	148
11.4.3 <i>Faire évoluer la signification de fini</i>	149
11.4.4 <i>Appliquer la pratique avec beaucoup de volonté</i>	149
Chapitre 12 – Adapter Scrum au contexte	151
12.1 Pratiques agiles	152
12.1.1 <i>Pratiques Scrum</i>	152
12.1.2 <i>Pratiques complémentaires</i>	153
12.2 Risques dans la mise en œuvre de Scrum	154
12.3 Définir le contexte	155
12.3.1 <i>Influence de l’organisation</i>	156
12.3.2 <i>Contexte du projet</i>	157

12.4	Impact du contexte sur les pratiques	158
12.4.1	Impact par attribut	158
12.4.2	Situation d'un projet par rapport à l'agilité	162
Chapitre 13	– De la vision aux stories	165
13.1	Le produit a une vie avant les sprints	165
13.2	Construire une bonne vision	166
13.2.1	Techniques pour la vision	166
13.2.2	Qualités d'une bonne vision	167
13.2.3	Une vision par release	167
13.3	Features	168
13.3.1	Justification du terme feature	168
13.3.2	Identification des features	169
13.3.3	Attributs d'une feature	170
13.3.4	Features et backlog	170
13.3.5	Features et priorité	170
13.4	Rôles d'utilisateurs	171
13.4.1	Intérêt des rôles	171
13.4.2	Identification des rôles	172
13.4.3	Attributs d'un rôle	172
13.4.4	Personas	172
13.5	User Stories	173
13.5.1	Définition	173
13.5.2	Identifier les stories	174
13.5.3	Attributs d'une story	174
13.5.4	Techniques de décomposition des stories	175
13.5.5	Différence avec les use-cases	176
13.6	Améliorer l'ingénierie des exigences	176
13.6.1	Exigences et spécifications	176
13.6.2	Traçabilité	176
13.6.3	Exigences non fonctionnelles	177
13.6.4	Avec quelle équipe ?	179

Chapitre 14 – De la story aux tests d’acceptation	181
14.1 Test d’acceptation	182
14.2 Étapes	183
14.2.1 Définir les conditions de satisfaction	183
14.2.2 Écrire les storytests	184
14.2.3 Développer la story	186
14.2.4 Passer les storytests	186
14.3 Guides pour le test d’acceptation	188
14.3.1 Se servir des tests pour communiquer	188
14.3.2 Tester une story dans le sprint où elle est développée	188
14.3.3 Ne pas stocker les bugs	189
14.3.4 Connecter les tests d’acceptation	189
14.3.5 Planifier le travail de test	190
Chapitre 15 – Estimations, mesures et indicateurs	191
15.1 Estimer la taille et l’utilité	192
15.1.1 Estimation de la taille des stories en points	192
15.1.2 Estimation de la valeur ou de l’utilité	193
15.2 Collecter les mesures	196
15.2.1 Mesures quotidiennes	196
15.2.2 Mesures à chaque sprint	196
15.2.3 Mesures à chaque release	197
15.2.4 Autres mesures possibles	197
15.3 Utiliser les indicateurs	197
15.3.1 Indicateurs pour le suivi du sprint	197
15.3.2 Indicateurs pour le suivi du produit	198
15.3.3 Indicateurs pour le suivi de la release	205
15.4 Guides pour estimer, mesurer et publier les indicateurs	206
15.4.1 Une estimation n’est pas un engagement	206
15.4.2 Pas de mesure du temps consommé	207
15.4.3 Collecter les mesures dès le début d’un développement	208
15.4.4 Considérer un outil pour la collecte	208
15.4.5 Expliquer les indicateurs	208

Chapitre 16 – Scrum et l'ingénierie du logiciel	211
16.1 Pratiques autour du code	212
16.1.1 <i>Intégration continue</i>	212
16.1.2 <i>Pilotage par les tests</i>	213
16.1.3 <i>Programmation en binôme</i>	214
16.2 Pratiques de conception	215
16.2.1 <i>Architecture évolutive</i>	216
16.2.2 <i>Conception émergente</i>	216
16.3 Maintenance	217
16.3.1 <i>Il n'y a pas de phase de maintenance</i>	217
16.3.2 <i>Gestion des bugs</i>	217
Chapitre 17 – Scrum avec un outil	221
17.1 Les outils Scrum	221
17.1.1 <i>Les outils non informatiques</i>	221
17.1.2 <i>Les tableurs ou assimilés</i>	222
17.1.3 <i>Les outils spécifiques</i>	223
17.2 Un exemple avec IceScrum	224
17.2.1 <i>Les rôles Scrum</i>	224
17.2.2 <i>Démarrage d'une release</i>	225
17.2.3 <i>Déroulement des sprints</i>	235
17.2.4 <i>Les tests d'acceptation</i>	237
17.2.5 <i>Mesures et indicateurs</i>	238
Chapitre 18 – La transition à Scrum	241
18.1 Le processus de transition	241
18.1.1 <i>Avec qui faire la transition ?</i>	242
18.1.2 <i>Cycle de transition</i>	242
18.1.3 <i>Backlog d'amélioration des pratiques</i>	243
18.1.4 <i>Obstacles d'organisation</i>	243
18.2 Étapes du processus de transition	243
18.2.1 <i>Évaluer le contexte</i>	243
18.2.2 <i>Préparer l'application de Scrum</i>	244
18.2.3 <i>Exécuter Scrum sur un projet pilote</i>	246

18.2.4 Diffuser dans l'organisation	247
18.2.5 Évaluer le niveau atteint	249
18.3 Impacts sur l'organisation	252
18.3.1 L'évaluation individuelle est contre-productive	252
18.3.2 Pas de multitâches	252
18.3.3 Spécialistes vs généralistes	253
18.3.4 Cohabitation avec d'autres processus	253
Chapitre 19 – Scrum en France	255
19.1 Scrum à la française	255
19.1.1 Utilisateurs de Scrum	255
19.1.2 Retours d'expérience	256
19.1.3 Domaines	256
19.1.4 Des particularités locales ?	258
19.2 Des freins à la diffusion ?	258
19.2.1 MOA et MOE ne sont pas agiles	258
19.2.2 Contrats au forfait, le mythe du périmètre fixé	260
19.3 Le french flair pour Scrum	262
Références bibliographiques	264
Index	265