

Les exemples à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.editions-eni.fr>

Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DP2PROWN**
dans la zone de recherche et validez.

Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

Chapitre 1 Le patron Scrum

1. Les fondamentaux de Scrum	15
1.1 Introduction	16
1.1.1 Définition de Scrum	17
1.1.2 Théorie de Scrum	18
1.2 L'empirisme	19
1.3 La pensée Lean	21
1.3.1 Le modèle Shingo	22
1.3.2 Le modèle 3MU	23
1.3.3 Le modèle TIMWOOD(T)	23
1.4 Les rôles Scrum	25
1.4.1 Les Developers	26
1.4.2 Le Product Owner	26
1.4.3 Le Scrum Master	28
1.4.4 Les parties prenantes	28
1.4.5 Un mot sur les managers	29
1.5 Les évènements Scrum	29
1.5.1 Le Sprint	29
1.5.2 La planification de Sprint	29
1.5.3 L'objectif du Sprint	31
1.5.4 L'annulation du Sprint	31
1.5.5 Le Daily Scrum ou mêlée	32
1.5.6 La revue de Sprint	32
1.5.7 La rétrospective de Sprint	34
1.5.8 L'affinage du Backlog de produit	35

2 **Le Product Owner**

Maîtriser son rôle et ses missions

1.6	Les artefacts Scrum	36
1.6.1	Le Backlog de produit	36
1.6.2	Transparence du Backlog de produit	37
1.6.3	Le Backlog de Sprint	38
1.6.4	Transparence du Backlog de Sprint	39
1.6.5	L'incrément	39
1.6.6	Transparence et engagement de l'incrément : la définition de « Fini »	40
1.7	Les piliers de Scrum	41
1.7.1	Transparence	42
1.7.2	Inspection	43
1.7.3	Adaptation	45
1.8	Les valeurs de Scrum	46
1.8.1	Focus	47
1.8.2	Ouverture	48
1.8.3	Respect	49
1.8.4	Courage	49
1.8.5	Engagement	50
1.9	Approfondir Scrum	50
2.	Du projet au produit	51
2.1	Focus sur le produit	52
2.2	Le cycle itératif	53
2.3	Fin du diagramme de Gantt	54
2.4	La notion de valeur du produit	54
2.4.1	Impact de la valeur sur l'organisation	55
2.4.2	Calcul de la valeur	55

Chapitre 2

Le métier de Product Owner

1.	Focus sur le rôle de Product Owner	57
1.1	Le Product Owner n'est pas un chef de projet	57
1.1.1	La responsabilité du Product Owner	58
1.1.2	De la vision projet à la vision produit	58

1.1.3	Les outils du Product Owner	59
1.2	Le Product Owner est un intrapreneur	60
1.2.1	Le pouvoir du Product Owner	62
1.2.2	Les limites du Product Owner	62
1.3	Un manager atypique	63
1.3.1	La clarté des objectifs	63
1.3.2	L'ambiance au sein de l'équipe	64
1.3.3	La communication avec l'équipe	65
1.4	Le positionnement du Product Owner dans l'organisation	65
1.5	Le pilotage par la valeur	66
2.	Focus sur le Backlog de produit	67
2.1	Définition du terme backlog	70
2.1.1	Étymologie	70
2.1.2	Du point de vue de Scrum	70
2.2	Une triple fonction	71
2.2.1	Un outil de planification	72
2.2.2	Un outil d'organisation	73
2.2.3	Un outil de communication	73
2.3	Le Backlog, un répertoire unique	74
2.3.1	Le Backlog de produit est vivant	74
2.3.2	La durée de vie d'un Backlog de produit	75
2.3.3	Propriété du Backlog de produit	75
2.3.4	Pas de multiples Backlogs	75
2.3.5	Un Backlog d'une taille gérable	77
2.4	Un ordonnancement plus qu'une priorisation	78
2.4.1	Organiser en fonction de la valeur	78
2.4.2	Organiser dans le temps	80
2.4.3	Affiner à mesure	81
3.	Les éléments du Backlog de produit	82
3.1	Les attributs des éléments	83
3.1.1	Les attributs essentiels	83
3.1.2	Les attributs récurrents	84
3.1.3	Utiliser d'autres attributs	85

4 **Le Product Owner**

Maîtriser son rôle et ses missions

3.2	Focus sur les attributs essentiels	85
3.2.1	Indicateur numérique	86
3.2.2	Une description	86
3.2.3	Une estimation	88
3.2.4	Une valeur	90
3.2.5	Un état	92
3.2.6	Affecter d'autres attributs	94
3.3	Créer des catégories	96
3.4	Maintenir une traçabilité	97
3.5	Lien fort ou lien faible	98
4.	Focus sur la définition de « Fini »	100
4.1	Définition du guide Scrum	101
4.1.1	La définition de « Fini » est rédigée par les Developers . .	102
4.1.2	Elle s'applique au produit et à ses composants	103
4.2	Les vertus d'une définition de « Fini » claire	104
4.2.1	Les contraintes liées au produit	105
4.2.2	La définition de « Fini » impacte la capacité à délivrer . .	106
4.2.3	La définition de « Fini » clarifie le cadrage du produit . .	107
4.2.4	La définition de « Fini » évolue	108
4.2.5	Les évolutions de la définition de « Fini » se planifient .	110
4.3	L'impact de la définition de « Fini » de la qualité logicielle . .	112
4.3.1	La qualité logicielle, un enjeu historique	112
4.3.2	L'impact d'une définition de « Fini » incomplète est d'ordre financier	114
4.3.3	L'agilité n'a pas permis de réduire significativement les coûts	114
4.4	L'implication du Product Owner dans la définition de « Fini »	115
4.4.1	Des critères d'acceptation à la définition de « Fini » . . .	116
4.5	Convaincre les parties prenantes d'adopter une définition de « Fini » ambitieuse	116
4.5.1	Utiliser la rétrospective de Sprint	117
4.5.2	Utiliser la revue de Sprint	117

5.	Focus sur la transparence	118
5.1	Définition	118
5.2	Les vertus de la transparence	119
5.3	L'effet de la transparence sur l'inspection et l'adaptation	120
5.3.1	Un exemple concret	121
5.3.2	Une controverse est une source d'inspection	123
5.4	Les effets d'une transparence complète ou incomplète	123

Chapitre 3 Définir le produit

1.	La vision produit	125
1.1	La vision produit est la cible	126
1.2	Les trois principales typologies de produits	127
1.2.1	Un nouveau produit	127
1.2.2	Une évolution de produit	128
1.2.3	Une mise en conformité	129
1.3	Exemples de vision produit	130
1.3.1	Assurancetourix sous la contrainte RGPD	130
1.3.2	Roméo et ses masques	130
1.3.3	Siri	131
1.4	L'anticipation	131
1.4.1	L'anticipation rationnelle	131
1.4.2	L'anticipation émotionnelle	132
1.4.3	La nature de l'anticipation définit la communication . .	132
1.5	La vision est la rencontre du produit et du marché	132
1.5.1	Le cas Toyota	134
1.5.2	Le cas Haier	134
1.6	Co-construire la vision produit	134
2.	La valeur du produit	135
2.1	Identifier les attributs de valeur	136
2.1.1	Le délai	136
2.1.2	La qualité	137

6 **Le Product Owner**

Maîtriser son rôle et ses missions

2.1.3	La fréquence	137
2.1.4	La récurrence	137
2.1.5	D'autres indicateurs	137
2.2	Identifier les objectifs et les contraintes	138
2.2.1	Qualifier les objectifs SMART	139
2.2.2	Exemple de référentiel d'exigences	140
3.	Structurer le produit	142
3.1	La méthode descendante	142
3.1.1	Identifier les objectifs de base	142
3.1.2	Identifier les moyens	143
3.1.3	Identifier les exigences	143
3.2	La méthode montante	145
3.3	Structurer le référentiel d'exigences	146
3.3.1	Prioriser les objectifs	146
3.3.2	Compter les liens des exigences	147
3.3.3	Organiser le référentiel d'exigences	147
3.3.4	Des exigences aux User Stories	149
4.	Rédiger des critères d'acceptation	149
4.1	Rappel des rôles	149
4.2	Les critères d'acceptation basés sur les contraintes	150
4.2.1	Les contraintes métier	151
4.2.2	Les contraintes légales	152
4.2.3	Les contraintes techniques	152
4.2.4	Les contraintes fonctionnelles	153
4.3	Les critères d'acceptation basés sur l'usage	153
4.3.1	La syntaxe Gherkin	154
4.3.2	Cucumber	156
4.4	Le volume des critères d'acceptation	156

Chapitre 4

De la stratégie au plan opérationnel

1. Établir une stratégie produit	159
1.1 Les spécificités d'une stratégie produit dans un cycle itératif et incrémental.....	160
1.2 Exemple de stratégie produit	160
1.3 Utiliser les objectifs pour raconter l'histoire du produit	163
1.4 La stratégie s'inscrit dans le temps	163
1.4.1 Stratégie basée sur un cycle itératif et incrémental ...	164
1.4.2 La stratégie itérative implique de découper le produit ..	165
1.4.3 Ordonnancement basé sur la valeur	167
1.4.4 Ordonnancement basé sur les risques	168
1.4.5 Le MVP	168
1.5 La stratégie produit suppose des moyens	168
1.6 Les besoins des utilisateurs du produit	169
1.7 Maintenir le référentiel d'exigences	170
1.7.1 Qualifier les exigences	171
1.7.2 Initialiser le Backlog de produit	171
1.8 Valider sa stratégie	172
1.8.1 Vérifier les objectifs	172
1.8.2 Vérifier la cohérence des exigences	173
1.8.3 Ordonnancer les objectifs	173
1.9 Concrètement	173
1.10 Les SPOFs	174
2. Un plan opérationnel	175
2.1 Une vision à long terme	175
2.2 La planification de release	176
2.2.1 La contrainte de délai	176
2.2.2 La contrainte de coût	177
2.2.3 L'objectif d'efficience	178
2.2.4 L'intranet de Marie	180
2.2.5 Partager avec les parties prenantes	181
2.2.6 Partager avec l'équipe	181

8 **Le Product Owner**

Maîtriser son rôle et ses missions

2.3	Une vision à court terme	182
2.3.1	Rester focalisé sur les objectifs	182
2.3.2	Le plan de Marie vu par l'équipe	182
2.3.3	Déléguer à la Scrum Team	184
2.4	Planification agile	185
2.4.1	Planifier en fonction du produit	185
2.4.2	Inspecter et adapter	185
3.	Affiner sa vision par rapport à la valeur du produit	186
3.1	Les gains du produit	186
3.1.1	À court terme	186
3.1.2	À long terme	187
3.2	Les coûts du produit	187
3.2.1	Les coûts de réalisation	187
3.2.2	Les coûts de maintenance	188
3.3	Identifier les bénéfices par thématique	189
3.3.1	Bénéfices directs ou financiers	189
3.3.2	Bénéfices de support, d'image ou de confort	189
3.3.3	L'exemple de Marie	190

Chapitre 5 **Gérer le Backlog de produit**

1.	Organiser le Backlog de produit	191
1.1	Organiser en fonction de la valeur	193
1.1.1	La valeur liée aux gains	194
1.1.2	La valeur liée aux coûts	194
1.1.3	La valeur liée aux délais	194
1.1.4	La valeur liée à des objectifs ou contraintes secondaires	194
1.1.5	La valeur de quel point de vue ?	195
1.2	Organiser en fonction de la complexité	195
1.2.1	La complexité de mise en œuvre	196
1.2.2	La complexité d'exploitation	196

1.3	Organiser en fonction de la prise de risque	197
1.4	Organiser selon d'autres critères	198
1.5	L'organisation du Backlog de Marie.	198
2.	Affiner le Backlog de produit	199
2.1	Rappel du principe itératif	199
2.2	Définition de l'affinage	201
2.2.1	Par où commencer l'affinage ?	202
2.2.2	Qui participe à l'affinage du Backlog de produit ?	203
2.2.3	Quand faut-il affiner le Backlog de produit ?	204
2.2.4	Jusqu'à quel niveau affiner ?	204
2.3	La règle des 10 %	205
2.4	Découper les éléments	207
2.5	Découpage vertical ou horizontal	207
2.6	Affiner les descriptions	209
2.7	Affiner les autres attributs	210
2.7.1	La valeur	211
2.7.2	La complexité	212
2.7.3	Le risque	213
2.8	Affinage et transparence	213
2.8.1	La règle des trois C	214
2.8.2	L'importance d'être compris	214
2.8.3	L'importance de la communication	215
2.8.4	L'importance du format carte	215
2.8.5	Rendre le Backlog de produit lisible et visible	216
2.9	Affiner l'ordonnancement du Backlog de produit	217
3.	Faire face aux changements	218
3.1	Gérer les nouvelles demandes	218
3.1.1	Être proactif	218
3.1.2	Rappeler la planification agile	219
3.1.3	Vérifier les objectifs et les contraintes	220
3.1.4	Rechercher le sens	220
3.1.5	Un modèle opérationnel	221
3.1.6	Savoir dire non	222

3.1.7 Oser dire non	222
3.1.8 Exprimer son désaccord et donner son point de vue avec assertivité	223
3.1.9 Rester constructif	223
3.2 Nettoyer le Backlog de produit	223
3.2.1 Mesurer les objectifs	224
3.2.2 Les objectifs atteints	225
3.2.3 Les objectifs inaccessibles	225
3.2.4 Les objectifs changent	226
3.2.5 Passer en revue les contraintes	227
3.2.6 Faire le point sur les moyens	227

Chapitre 6

Communiquer plus efficacement

1. Introduction	229
2. Les bénéfices du management visuel	229
2.1 Accéder plus facilement à une information complexe	230
2.2 Réduire le délai de prise de décision	233
2.3 Maintenir plus facilement un référentiel complexe	233
3. Les outils de management visuel	235
3.1 La planification de produit	237
3.2 Le Backlog de produit	239
3.3 Le Backlog de Sprint	243
3.3.1 Comprendre le Backlog de Sprint	243
3.3.2 Savoir déceler les signaux d'alerte	246
3.4 Les comptes rendus de l'équipe de développement	247
3.5 Les Burndowns de release ou de produit	253
3.6 Le référentiel d'exigences	255
3.7 Les solutions informatiques	255
4. Communiquer efficacement	258
4.1 L'information visuelle	259
4.2 S'appuyer sur des faits ou des indicateurs	259

4.3	L'oral et l'écrit	260
4.3.1	Les cas favorables à l'oral	261
4.3.2	Les cas favorables à l'écrit	262
4.4	S'appuyer efficacement sur le Scrum Master	262
4.4.1	Le Scrum Master supprime les obstacles entravant la progression de l'équipe de développement	263
4.4.2	Le Scrum Master au service du Product Owner	264
4.5	Faire participer des membres de l'équipe de développement . .	264
4.6	Faire participer des parties prenantes	266

Chapitre 7 Maximiser la valeur

1.	Délivrer le produit.	267
1.1	Le plus tôt possible	268
1.2	Livrer fréquemment	270
1.2.1	Le produit de Marie	270
1.2.2	À quelle fréquence ?	272
1.3	Scrum et DevOps	273
1.4	Délivrer le produit de plusieurs équipes	274
2.	Inspecter régulièrement	274
2.1	Inspection du Backlog de produit	275
2.1.1	L'intranet de Marie	276
2.1.2	La qualité des éléments du Backlog de produit.	278
2.1.3	Les retours des utilisateurs.	280
2.2	Inspection des processus de la Scrum Team.	281
2.2.1	Marie et ses User Stories	281
2.2.2	La rétrospective de Sprint	282
2.2.3	Inspecter en dehors de la rétrospective de Sprint	284
3.	Adapter les processus	285
3.1	Pour accroître la valeur.	286
3.1.1	Marie face au RGPD	287
3.2	Pour accroître la transparence	288

3.3	Pour améliorer l'efficacité du travail collaboratif	289
3.3.1	Marie change la date de début des Sprints	290
4.	Améliorer la transparence	291
4.1	La revue de Sprint	293
4.2	La compréhension des éléments du Backlog de produit	294
4.2.1	Par les parties prenantes	295
4.2.2	Par les Developers	296
5.	Piloter le budget	298
5.1	Mesurer le coût total	300
5.1.1	Le TCO	302
5.1.2	La dette technique	303
5.1.3	La dette opérationnelle	305
5.2	La vélocité comme mesure de ROI	306
5.3	L'usage est la mesure ultime	307
5.3.1	Marie stoppe le développement du produit	307
6.	Piloter les délais	309
6.1	Financer un Sprint supplémentaire	310
6.1.1	Marie prolonge le développement du produit	310
6.2	Réorganiser la planification	311
6.2.1	Le plan de release	311
6.2.2	Réorganiser le Backlog de produit	312

Chapitre 8

Scrum à l'échelle

1.	Scrum et SAFe	315
1.1	SAFe	316
1.2	Scrum à l'échelle selon Scrum.org	319
2.	Organisation des équipes multiples	321
2.1	Organisation horizontale : la Component Team	322
2.2	Organisation verticale : la Feature Team	323

3.	Scrum avec deux ou trois équipes	325
3.1	La notion d'ambassadeur	326
3.2	La planification de Sprint	327
3.2.1	Le "Why"	328
3.2.2	Le "What"	328
3.2.3	Le "How"	329
3.3	La mêlée quotidienne	330
3.4	La revue de Sprint	330
3.5	La rétrospective de Sprint	331
4.	Scrum à plus grande échelle	333
4.1	Les problèmes de dépendance	333
4.1.1	Dépendances et ordonnancement du Backlog de produit	335
4.1.2	Le poids de la dette technique	336
4.1.3	Marie soigne ses dépendances	337
4.2	Nexus	338
4.2.1	Nexus et SAFe	339
4.2.2	L'affinage du Backlog de produit avec Nexus	340
4.2.3	L'équipe d'Intégration Nexus	341
4.2.4	La planification de Sprint Nexus	342
4.2.5	Les autres évènements Nexus	342
4.2.6	La limite de temps des évènements Nexus	343
5.	Organisation du Backlog de produit	343
6.	Déléguer efficacement	345

Chapitre 9

Participer aux événements Scrum

1.	Introduction	349
2.	Le Sprint planning	349
2.1	Le thème Why	349
2.1.1	Marie alerte sur la définition de « Fini »	350
2.1.2	L'intérêt de clarifier le Why	351

14 **Le Product Owner**

Maîtriser son rôle et ses missions

2.1.3	Respecter le Timebox	351
2.1.4	Le rôle du Product Owner	351
2.2	Le thème What	352
2.2.1	Marie collabore avec la Scrum Team.	353
2.2.2	L'importance du Jidoka	353
2.2.3	Le rôle du Product Owner	354
2.3	Le thème How	355
2.3.1	Gérer le Timebox	355
2.3.2	Marie s'appuie sur un objectif clair	356
2.3.3	Le rôle du Product Owner	356
3.	Le Daily Scrum	357
4.	La revue de Sprint	358
4.1	Les bonnes pratiques	358
4.1.1	La revue de la Scrum Team	358
4.1.2	La revue avec les parties prenantes clés.	359
4.1.3	La revue avec toutes les parties prenantes	359
4.2	Démythifier la revue de Sprint	360
4.2.1	Tenir des discours différents	360
4.2.2	Manquer de transparence	360
4.2.3	Oublier la Scrum Team	361
4.2.4	Oublier le Scrum Master	361
4.2.5	Croire que tout le monde est agile.	362
4.3	Organiser une revue de Sprint	362
5.	La rétrospective de Sprint	365
	Bibliographie	367
	Glossaire	369
	Index	375

Les éléments à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://www.editions-eni.fr>

Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DPNSCRU** dans la zone de recherche et validez. Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

Avant-propos

Chapitre 1

Initiation à l'agilité

1. Le Manifeste agile et la mentalité agile 13
2. Approches Lean et Kanban 14
3. Incertitude, risque et choix du cycle de vie 16

Chapitre 2

Du traditionnel à l'agilité

1. Limite des approches classiques 19
 - 1.1 La gestion de projets en cascade 19
 - 1.2 Les limites de l'approche en cascade 22
2. Le cycle en V : une explication 25
 - 2.1 Le fondement théorique 25
 - 2.2 L'application du cycle en V 26
 - 2.3 Les acteurs 27
 - 2.4 Le concept de l'effet tunnel 29
3. L'agilité : le nouveau centre de la gestion de projet 30
 - 3.1 Retour sur son origine 30
 - 3.2 Les valeurs agiles 31
 - 3.3 Les douze principes fondamentaux 32
 - 3.4 L'agilité : structurée, non anarchique 34
4. Scrum : une méthodologie agile 36

2 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

- 5. Synthèse des différences entre la gestion de projets traditionnelle et agile 37

Chapitre 3

Découverte complète de Scrum

- 1. L'origine de Scrum 41
- 2. Comprendre Scrum 43
 - 2.1 Les valeurs fondamentales de Scrum..... 43
 - 2.2 L'équipe Scrum 44
 - 2.3 Les trois piliers de Scrum 48
 - 2.3.1 La transparence 48
 - 2.3.2 L'inspection 49
 - 2.3.3 L'adaptabilité 49
 - 2.3.4 Combinaison 49
 - 2.4 Les événements Scrum..... 50
 - 2.4.1 Le Sprint 50
 - 2.4.2 La planification du Sprint 51
 - 2.4.3 La mêlée quotidienne 52
 - 2.4.4 La revue du Sprint 54
 - 2.4.5 La rétrospective du Sprint..... 55
 - 2.5 Les artefacts dans Scrum 56
 - 2.5.1 Le backlog du produit 56
 - 2.5.2 Le backlog du Sprint 58
 - 2.5.3 Le suivi de la progression..... 59
- 3. Le cycle de vie de Scrum..... 60
- 4. Aspects de coût, durée et portée 62

Chapitre 4 Les acteurs de Scrum

1. Le rôle du Scrum Master	65
1.1 Le rôle du Scrum Master : guide et gardien de l'agilité.....	65
1.1.1 Le Scrum Master n'est pas un chef.....	65
1.1.2 Le Scrum Master en tant que coach.....	68
1.1.3 Le Scrum Master en tant que facilitateur	69
1.1.4 Le Scrum Master, le pilier du framework Scrum.....	70
1.1.5 Les tâches du Scrum Master	71
1.2 Une journée dans la vie d'un Scrum Master	73
1.3 Les défis du rôle de Scrum Master.....	77
1.3.1 Défi 1 : résister à la tentation de prendre le contrôle ...	77
1.3.2 Défi 2 : promouvoir l'agilité au sein de l'organisation...	77
1.3.3 Défi 3 : protéger l'équipe	77
1.3.4 Défi 4 : faciliter l'amélioration continue	78
1.4 Les compétences clés d'un Scrum Master efficace	78
1.5 Études de cas : Scrum Masters en action	80
1.5.1 Étude de cas 1 : naviguer à travers le changement	80
1.5.2 Étude de cas 2 : résolution des conflits.....	80
1.5.3 Étude de cas 3 : encourager l'amélioration continue ...	81
2. Le rôle du Product Owner	81
2.1 Les responsabilités du Product Owner	81
2.1.1 Vision du produit.....	81
2.1.2 Gestion du product backlog	82
2.1.3 Maximisation de la valeur du produit et du travail d'équipe.....	82
2.1.4 Plan de release	82
2.1.5 Participation au processus Scrum.....	82
2.1.6 Acceptation ou rejet du résultat d'un Sprint	83
2.2 Un exemple de journée dans la vie d'un Product Owner.....	84
2.3 Les traits et compétences du Product Owner.....	85
2.3.1 Connaissances fonctionnelles.....	86
2.3.2 Organisation	86

4 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

2.3.3	Capacité à prendre des décisions	86
3.	L'équipe : noyau central de Scrum.	87
3.1	La notion d'équipe auto-organisée.	87
3.1.1	Les avantages	88
3.1.2	Les inconvénients	89
3.2	L'importance d'une équipe pluridisciplinaire	90
3.2.1	La relation entre le Scrum Master et l'équipe de développement	90
3.2.2	Comprendre l'autonomie de l'équipe de développement	91
3.2.3	Favoriser l'efficacité de l'équipe.	92
3.2.4	Un exemple concret.	94
3.2.5	Le Scrum Master et l'organisation	95
3.2.6	Promotion de l'agilité.	96
3.2.7	Gestion des interactions entre l'équipe Scrum et l'organisation	97
3.3	Composition efficace de l'équipe : quelques conseils	98

Chapitre 5

Élaboration et priorisation du product backlog

1.	Les raisons d'investir dans le product backlog	101
2.	L'élément fondamental du product backlog : la user story	103
3.	La rédaction des user stories et epics.	105
3.1	La rédaction des user stories	105
3.2	La rédaction des epics.	105
3.3	La règle des 3C	106
3.4	Les principes INVEST pour une bonne user story	109
3.5	Erreurs fréquemment rencontrées.	112
3.6	La story technique : solution ou signe d'échec ?	113
3.7	Identifier les fonctionnalités essentielles avec le product box.	114
3.7.1	Objectifs.	114
3.7.2	Procédure	114

3.8	Une méthode efficace pour découvrir le product backlog : le story mapping	115
3.8.1	Qu'est-ce que le story mapping ?	115
3.8.2	Illustration du story mapping à travers un exemple . . .	115
3.9	Les principes de priorisation du product backlog	117
3.9.1	Importance de la priorisation	117
3.9.2	Approche générale de la priorisation	118
3.9.3	Facteurs influant sur la priorisation	120
3.9.4	Aperçu des méthodes de priorisation	121
3.10	Approfondissement de la priorisation par thèmes	124
3.10.1	Le sondage des thèmes (theme screening)	124
3.10.2	La mesure des thèmes (theme scoring)	125
3.10.3	La priorisation des thèmes par l'utilisation de poids relatifs	126
3.11	Priorisation selon le Modèle de Kano	127
3.12	La méthode MoSCoW pour la priorisation	128
3.13	La méthode WSJF pour la priorisation	130

Chapitre 6

Planification et estimation

1.	Des pratiques incontournables	133
2.	Les échecs de la planification traditionnelle	134
3.	Perspectives de planification	135
4.	Outils d'estimation	136
4.1	Tailles de t-shirt	136
4.2	Les points de story	138
4.3	Alors, points de story ou heure-homme ?	142
4.4	Concept de vélocité	143

6 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

4.5	Comment initialiser la vélocité ?	145
4.5.1	Mise en place d'un projet test	145
4.5.2	Choisir sur la base du sentiment	146
4.5.3	Estimation de la vélocité à partir de l'historique	147
4.6	Qui effectue les estimations ?	148
4.7	Une méthode pratique d'estimation : le planning poker	148
4.7.1	Déroulement du planning poker	148
4.7.2	Avantages et risques du planning poker	152
4.7.3	Erreurs fréquentes lors du planning poker	153
4.7.4	Découpage pour une meilleure estimation : atelier Carpaccio	154
5.	Planification de release	156
5.1	Avoir un objectif précis	156
5.2	Disposer d'un product backlog priorisé	158
5.3	Définir le point final	159
5.4	Déterminer la durée des sprints	160
5.5	Établir le plan de release	161

Chapitre 7

Le parcours d'un sprint

1.	Préambule	165
2.	Quelle est la durée idéale pour les sprints ?	166
3.	Est-il nécessaire d'avoir un sprint 0 ?	167
4.	Cadence du sprint : un aperçu global	168
5.	Préparatifs du sprint	169
5.1	Organisation de l'espace de travail	169
5.2	Constitution de l'équipe	171
5.3	Définition de "done" ou "accompli"	172
6.	Réunion de planification du sprint	175
6.1	Pourquoi la présence du Product Owner est-elle essentielle ?	175
6.2	Première phase : présentation des user stories	178

6.3	Deuxième phase : quel travail sera entrepris lors du sprint ?	180
6.4	Troisième phase : comment accomplir le travail planifié ?	181
6.4.1	Estimation des tâches	181
6.4.2	Assignment des tâches	181
6.5	Gestion du temps	182
6.6	Comment gérer les corrections de bugs ?	182
6.7	Peaufinage du backlog	184
6.8	Idées de jeux pour le sprint planning	185
7.	Mêlée quotidienne (Scrum meeting/daily Scrum)	189
7.1	Respect du protocole	189
7.2	Une mêlée utile et efficiente...	190
7.3	Le Scrum Master, toujours à l'écoute !	192
7.4	Suivi de la progression	194
7.5	Je suis en panne de travail !	196
7.6	L'objectif du sprint sera-t-il réalisé ?	197
7.6.1	Intégrer le jeu dans Scrum	198
7.6.2	Conclusion	202
8.	La revue du sprint (sprint review)	203
8.1	Qui, quoi et combien de temps ?	203
8.2	Un but, une motivation	204
8.3	Comment présenter ce qui n'est pas démontrable...	206
9.	La rétrospective du sprint	208
9.1	Une méthode pour vous guider	208
9.2	Mentalité	210
9.3	Cadre de la rétrospective	211
9.4	Méthode n°1 : Keep, Drop, Start	212
9.5	Méthode « traditionnelle »	213
9.6	Présentation « en étoile »	214
9.7	Le SpeedBoat	215
9.8	Autres stratégies	216

8 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

Chapitre 8

Recommandations pour l'implantation de Scrum

1. Comment piloter la transition vers Scrum ?	223
2. Bilan actuel	227
2.1 L'adoption des méthodes agiles	227
2.1.1 Scrum : une méthode largement mise en œuvre.	227
2.1.2 Les raisons pour choisir Scrum	228
2.1.3 Comment Scrum est-il mis en pratique ?	229
2.1.4 Succès et défis	231
2.2 Un bilan globalement positif.	231
3. L'importance de la motivation.	232
4. Changement radical ou déploiement progressif ?	234
5. Scrum et la structure organisationnelle existante	236
5.1 Que faire des responsabilités préexistantes ?	236
5.2 La structure organisationnelle	237
6. Démystifier les préjugés.	238
6.1 Scrum n'est pas une méthode structurée	238
6.2 Il n'y a pas de concept de planification avec Scrum.	239
6.3 Scrum rejette la documentation	241
6.4 Avec Scrum, nous consacrons trop de temps aux réunions. . .	242
7. Le support de la Direction	243
8. Surmonter les résistances au changement	244
8.1 Résistance d'ordre intérêt ou politique	244
8.2 Résistance de confort	245
8.3 Résistance due à l'incapacité ou à l'affect	246
9. Faire usage des Serious Games pour faciliter l'implantation	247
9.1 Pour briser la glace.....	247
9.1.1 Le secret du succès.	247
9.1.2 Classement par âge	249
9.1.3 Le réseau social en version papier	250
9.2 Le marshmallow challenge.	251

10. Obtenir de l'aide extérieure	253
11. Nos recommandations en conclusion	254

Chapitre 9
Scrum à travers le jeu

1. Pourquoi intégrer le jeu dans Scrum ?	257
2. L'intérêt du jeu dans le processus Scrum.	259
3. Les bénéfices du jeu dans la dynamique d'équipe.	261
4. Comment intégrer le jeu dans le processus quotidien ?	262
4.1 Les jeux pour les mêlées quotidiennes.	262
4.1.1 Exemple de jeu : le passe-passe	262
4.1.2 Exemple de jeu : le mot du jour	264
4.2 Les critères de sélection des jeux pour les mêlées quotidiennes	265
5. Comment intégrer le jeu dans la rétrospective ?	266
5.1 Les jeux pour la rétrospective	267
5.1.1 Exemple de jeu : le bateau de sauvetage.	267
5.1.2 Exemple de jeu : la météo de l'équipe.	267
5.1.3 Exemple de jeu : la chronologie	268
5.2 Les critères de sélection des jeux pour la rétrospective	269
6. Comment choisir les bons jeux pour votre équipe ?	270
7. Les erreurs à éviter lors de l'intégration des jeux	272
8. Conclusion : l'importance du jeu dans l'approche Scrum	273

10 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

Chapitre 10

Les futures tendances dans Scrum

1. L'agilité d'entreprise et Scrum	275
1.1 L'agilité d'entreprise : une vue d'ensemble	275
1.2 Scrum : un cadre agile	276
1.3 L'intégration de Scrum dans l'agilité d'entreprise	277
1.4 Conclusion	279
2. Scrum et l'IA	279
2.1 L'IA comme outil dans le processus Scrum	279
2.2 Les défis de l'intégration de l'IA	281
2.3 L'IA et la culture agile	282
2.4 Conclusion	284
3. Les pratiques émergentes dans Scrum	285
3.1 L'Intégration Continue et le Déploiement Continu (CI/CD)	285
3.2 Le Mob programming	287
3.3 La mise en pratique de la DevOps	288
3.4 L'utilisation des métriques et analytics	290
3.5 La mindfulness et le bien-être de l'équipe	291
3.6 Conclusion	292

Chapitre 11

Les certifications agiles

1. L'importance de la certification agile	293
2. Panorama des certifications agiles : une diversité d'options	295
2.1 Certified Scrum Master (CSM)	296
2.2 Certified Scrum Product Owner (CSPO)	297
2.3 Professional Scrum Master (PSM)	299
2.4 Professional Scrum Product Owner (PSPO)	300
2.5 PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)	302
2.6 SAFe Agilist (SA)	303
2.7 Agile Project Management (AgilePM)	305

3. Critères de choix d'une certification agile : comment choisir la bonne ?	307
3.1 Votre rôle et vos responsabilités	307
3.2 La méthodologie agile utilisée dans votre organisation	308
3.3 La reconnaissance de la certification dans votre secteur	309
3.4 Les opportunités de carrière et d'évolution professionnelle	310
4. Processus d'obtention d'une certification agile : les étapes clés	312
4.1 La formation préparatoire	312
4.2 L'examen de certification	312
4.3 Le maintien de la certification	313
5. Les bénéfices d'une certification agile : pour vous et votre organisation	313
5.1 L'amélioration de vos compétences agile	313
5.2 La reconnaissance de votre expertise agile	315
5.3 Les opportunités d'emploi et de progression de carrière	316
6. Conclusion : investir dans une certification agile, un choix stratégique pour votre carrière	318

Conclusion

1. Résumé des points clés	321
2. La voie à suivre	322
 Glossaire	 325
Index	327