

Les éléments à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :  
**<http://www.editions-eni.fr>**  
Saisissez la référence de l'ouvrage **DPPROWN** 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 Les rôles Scrum	21
1.2.1 Le Product Owner	21
1.2.2 Le Scrum Master	23
1.2.3 L'équipe de développement	24
1.2.4 Les parties prenantes	24
1.2.5 Un mot sur les managers	24
1.3 Les évènements Scrum	25
1.3.1 Le Sprint	25
1.3.2 La planification de Sprint	25
1.3.3 Le but du Sprint	26
1.3.4 L'annulation du Sprint	27
1.3.5 La réunion quotidienne ou mêlée	27
1.3.6 La revue de Sprint	28
1.3.7 La rétrospective de Sprint	29
1.3.8 L'affinage du Backlog de produit	30
1.4 Les artefacts Scrum	31
1.4.1 Le Backlog de produit	31
1.4.2 Transparence du Backlog de produit	32
1.4.3 Le Backlog de Sprint	32
1.4.4 Transparence du Backlog de Sprint	33
1.4.5 L'incrément	33
1.4.6 La définition de « Fini »	34

# 2 --- Le Product Owner

Maitriser son rôle et ses missions

1.5	Les piliers de Scrum	35
1.5.1	Transparence	36
1.5.2	Inspection	37
1.5.3	Adaptation	38
1.6	Les valeurs de Scrum	39
1.6.1	Focus	40
1.6.2	Ouverture	41
1.6.3	Respect	42
1.6.4	Courage	43
1.6.5	Engagement	43
2.	Du projet au produit	44
2.1	Focus sur le produit	45
2.2	Le cycle itératif	46
2.3	Fin du diagramme de Gantt	47

## Chapitre 2

### Le métier de Product Owner

1.	Focus sur le rôle de Product Owner	49
1.1	Le Product Owner n'est pas un chef de projet	49
1.1.1	La responsabilité du Product Owner	50
1.1.2	De la vision projet à la vision produit	50
1.1.3	Les outils du Product Owner	51
1.2	Le Product Owner est un intrapreneur	52
1.2.1	Le pouvoir du Product Owner	53
1.2.2	Les limites du Product Owner	54
1.3	Un manager atypique	54
1.3.1	La clarté des objectifs	55
1.3.2	L'ambiance au sein de l'équipe	56
1.3.3	La communication avec l'équipe	56

2.	Focus sur le Backlog de produit . . . . .	57
2.1	Définition du terme backlog . . . . .	59
2.1.1	Étymologie . . . . .	59
2.1.2	Du point de vue de Scrum . . . . .	59
2.2	Une triple fonction . . . . .	60
2.2.1	Un outil de planification . . . . .	61
2.2.2	Un outil d'organisation . . . . .	62
2.2.3	Un outil de communication. . . . .	62
2.3	Le Backlog, un répertoire unique . . . . .	63
2.3.1	Le Backlog de produit est vivant . . . . .	63
2.3.2	La durée de vie d'un Backlog de produit . . . . .	64
2.3.3	Propriété du Backlog de produit . . . . .	64
2.3.4	Pas de multiples Backlogs. . . . .	64
2.4	Un ordonnancement plus qu'une priorisation . . . . .	66
2.4.1	Organiser en fonction de la valeur. . . . .	67
2.4.2	Organiser dans le temps. . . . .	69
2.4.3	Affiner à mesure . . . . .	70
3.	Les éléments du Backlog de produit . . . . .	71
3.1	Les attributs des éléments . . . . .	72
3.1.1	Les attributs essentiels . . . . .	72
3.1.2	Les attributs récurrents . . . . .	73
3.1.3	Utiliser d'autres attributs. . . . .	74
3.2	Focus sur les attributs essentiels . . . . .	74
3.2.1	Indicateur numérique. . . . .	75
3.2.2	Une description. . . . .	75
3.2.3	Une estimation . . . . .	77
3.2.4	Une valeur. . . . .	79
3.2.5	Un état . . . . .	81
3.2.6	Affecter d'autres attributs . . . . .	83
3.3	Créer des catégories . . . . .	85
3.4	Maintenir une traçabilité . . . . .	86
3.5	Lien fort ou lien faible . . . . .	87

# 4 Le Product Owner

Maîtriser son rôle et ses missions

4.	Focus sur la définition de « Fini » . . . . .	89
4.1	Définition du guide Scrum. . . . .	90
4.1.1	La définition de « Fini » est rédigée par l'équipe de développement. . . . .	91
4.1.2	Elle s'applique au produit et à ses composants. . . . .	92
4.2	Les vertus d'une définition de « Fini » claire . . . . .	93
4.2.1	Les contraintes liées au produit . . . . .	94
4.2.2	La définition de « Fini » impacte la capacité à délivrer . . .	95
4.2.3	La définition de « Fini » clarifie le cadrage du produit . . .	96
4.2.4	La définition de « Fini » évolue. . . . .	97
4.2.5	Les évolutions de la définition de « Fini » se planifient . .	99
4.3	L'impact de la définition de « Fini » de la qualité logicielle. . .	101
4.3.1	La qualité logicielle, un enjeu historique. . . . .	101
4.3.2	L'impact d'une définition de « Fini » incomplète est d'ordre financier . . . . .	103
4.3.3	L'agilité n'a pas permis de réduire significativement les coûts. . . . .	103
4.4	L'implication du Product Owner dans la définition de « Fini » . . . . .	104
4.4.1	Des critères d'acceptation à la définition de « Fini » . . . .	105
4.5	Convaincre les parties prenantes d'adopter une définition de « Fini » ambitieuse . . . . .	105
4.5.1	Utiliser la rétrospective de Sprint . . . . .	106
4.5.2	Utiliser la revue de Sprint . . . . .	106
5.	Focus sur la transparence . . . . .	107
5.1	Définition . . . . .	107
5.2	Les vertus de la transparence . . . . .	108
5.3	L'effet de la transparence sur l'inspection et l'adaptation . . . .	109
5.3.1	Un exemple concret . . . . .	110
5.3.2	Une controverse est une source d'inspection . . . . .	112
5.4	Les effets d'une transparence complète ou incomplète . . . . .	112

**Chapitre 3****De la vision stratégique au plan opérationnel**

1. La vision produit . . . . .	115
1.1 La vision produit est la cible . . . . .	116
1.2 Les trois principales typologies de produits . . . . .	117
1.2.1 Un nouveau produit . . . . .	117
1.2.2 Une évolution de produit . . . . .	118
1.2.3 Une mise en conformité . . . . .	119
1.3 Exemples de vision produit . . . . .	120
1.3.1 Assurancetourix sous la contrainte RGPD . . . . .	120
1.3.2 Roméo et ses masques . . . . .	120
1.3.3 Siri . . . . .	121
1.4 L'anticipation . . . . .	121
1.4.1 L'anticipation rationnelle . . . . .	121
1.4.2 L'anticipation émotionnelle . . . . .	122
1.4.3 La nature de l'anticipation définit la communication . . . . .	122
1.5 La vision est la rencontre du produit et du marché . . . . .	122
1.6 Co-construire la vision produit . . . . .	124
2. La valeur du produit . . . . .	124
2.1 Identifier les attributs de valeur . . . . .	125
2.1.1 Le délai . . . . .	126
2.1.2 La qualité . . . . .	126
2.1.3 La fréquence . . . . .	126
2.1.4 La récurrence . . . . .	126
2.1.5 D'autres indicateurs . . . . .	127
2.2 Identifier les objectifs et les contraintes . . . . .	128
2.2.1 Qualifier les objectifs SMART . . . . .	129
2.2.2 Exemple de référentiel d'exigences . . . . .	130
3. Construire un référentiel d'exigences . . . . .	131
3.1 La méthode descendante . . . . .	132
3.1.1 Identifier les objectifs de base . . . . .	132
3.1.2 Identifier les moyens . . . . .	132

# 6 Le Product Owner

Maîtriser son rôle et ses missions

3.1.3	Identifier les exigences . . . . .	133
3.2	La méthode montante . . . . .	134
3.3	Structurer le référentiel d'exigences . . . . .	136
3.3.1	Prioriser les objectifs . . . . .	136
3.3.2	Compter les liens des exigences . . . . .	136
3.3.3	Organiser le référentiel d'exigences . . . . .	137
4.	Établir une stratégie produit . . . . .	138
4.1	Les spécificités d'une stratégie produit dans un cycle itératif et incrémental . . . . .	139
4.2	Exemple de stratégie produit . . . . .	139
4.3	Utiliser les objectifs pour raconter l'histoire du produit . . . . .	142
4.4	La stratégie s'inscrit dans le temps . . . . .	142
4.4.1	Stratégie basée sur un cycle itératif et incrémental . . . . .	143
4.4.2	La stratégie itérative implique de découper le produit . . . . .	144
4.4.3	Ordonnancement basé sur la valeur . . . . .	146
4.4.4	Ordonnancement basé sur les risques . . . . .	147
4.5	La stratégie produit suppose des moyens . . . . .	147
4.6	Les besoins des utilisateurs du produit . . . . .	148
4.7	Maintenir le référentiel d'exigences . . . . .	149
4.7.1	Qualifier les exigences . . . . .	149
4.7.2	Initialiser le Backlog de produit . . . . .	150
4.8	Valider sa stratégie . . . . .	150
4.8.1	Vérifier les objectifs . . . . .	151
4.8.2	Vérifier la cohérence des exigences . . . . .	151
4.8.3	Ordonnancer les objectifs . . . . .	151
4.9	Concrètement . . . . .	152
5.	Un plan opérationnel . . . . .	153
5.1	Une vision à long terme . . . . .	153
5.2	La planification de release . . . . .	154
5.2.1	La contrainte de délai . . . . .	154
5.2.2	La contrainte de coût . . . . .	155
5.2.3	L'objectif d'efficacité . . . . .	156
5.2.4	L'intranet de Marie . . . . .	158

5.2.5	Partager avec les parties prenantes	159
5.2.6	Partager avec l'équipe	159
5.3	Une vision à court terme	160
5.3.1	Rester focalisé sur les objectifs	160
5.3.2	Le plan de Marie vu par l'équipe	160
5.3.3	Déléguer à l'équipe de développement	162
5.4	Planification agile	163
5.4.1	Planifier en fonction du produit	163
5.4.2	Inspecter et adapter	163
6.	Rédiger des critères d'acceptation	164
6.1	Rappel des rôles	164
6.2	Les critères d'acceptation basés sur les contraintes	164
6.2.1	Les contraintes métier	166
6.2.2	Les contraintes légales	166
6.2.3	Les contraintes techniques	167
6.2.4	Les contraintes fonctionnelles	167
6.3	Les critères d'acceptation basés sur l'usage	167
6.3.1	La syntaxe Gherkin	168
6.3.2	Cucumber	170
6.4	Le volume des critères d'acceptation	171
7.	Affiner sa vision par rapport à la valeur du produit	172
7.1	Les gains du produit	172
7.1.1	À court terme	172
7.1.2	À long terme	173
7.2	Les coûts du produit	173
7.2.1	Les coûts de réalisation	174
7.2.2	Les coûts de maintenance	174
7.3	Identifier les bénéfices par thématique	175
7.3.1	Bénéfices directs ou financiers	175
7.3.2	Bénéfices de support, d'image ou de confort	175
7.3.3	L'exemple de Marie	176

## Chapitre 4

### Gérer le Backlog de produit

1. Organiser le Backlog de produit . . . . .	177
1.1 Organiser en fonction de la valeur . . . . .	179
1.1.1 La valeur liée aux gains . . . . .	180
1.1.2 La valeur liée aux coûts . . . . .	180
1.1.3 La valeur liée aux délais . . . . .	180
1.1.4 La valeur liée à des objectifs ou contraintes secondaires . . . . .	180
1.1.5 La valeur de quel point de vue ? . . . . .	181
1.2 Organiser en fonction de la complexité . . . . .	181
1.2.1 La complexité de mise en œuvre . . . . .	182
1.2.2 La complexité d'exploitation . . . . .	182
1.3 Organiser en fonction de la prise de risque . . . . .	183
1.4 Organiser selon d'autres critères . . . . .	183
1.5 L'organisation du Backlog de Marie . . . . .	184
2. Affiner le Backlog de produit . . . . .	185
2.1 Rappel du principe itératif . . . . .	185
2.2 Définition de l'affinage . . . . .	187
2.2.1 Par où commencer l'affinage ? . . . . .	188
2.2.2 Qui participe à l'affinage du Backlog de produit ? . . . . .	189
2.2.3 Quand faut-il affiner le Backlog de produit ? . . . . .	189
2.2.4 Jusqu'à quel niveau affiner ? . . . . .	190
2.3 La règle des 10 % . . . . .	190
2.4 Découper les éléments . . . . .	192
2.5 Découpage vertical ou horizontal . . . . .	193
2.6 Affiner les descriptions . . . . .	195
2.7 Affiner les autres attributs . . . . .	196
2.7.1 La valeur . . . . .	197
2.7.2 La complexité . . . . .	198
2.7.3 Le risque . . . . .	199



2.8	Affinage et transparence	199
2.8.1	La règle des trois C	200
2.8.2	L'importance d'être compris	200
2.8.3	L'importance de la communication	201
2.8.4	L'importance du format carte	201
2.8.5	Rendre le Backlog de produit lisible et visible	202
2.9	Affiner l'ordonnancement du Backlog de produit	203
3.	Faire face aux changements	204
3.1	Gérer les nouvelles demandes	204
3.1.1	Être proactif	204
3.1.2	Rappeler la planification agile	205
3.1.3	Vérifier les objectifs et les contraintes	206
3.1.4	Rechercher le sens	206
3.1.5	Un modèle opérationnel	207
3.1.6	Savoir dire non	208
3.1.7	Oser dire non	208
3.1.8	Exprimer son désaccord et donner son point de vue avec assertivité	209
3.1.9	Rester constructif	209
3.2	Nettoyer le Backlog de produit	209
3.2.1	Mesurer les objectifs	210
3.2.2	Les objectifs atteints	211
3.2.3	Les objectifs inaccessibles	211
3.2.4	Les objectifs changent	212
3.2.5	Passer en revue les contraintes	212
3.2.6	Faire le point sur les moyens	213

## Chapitre 5

### Communiquer plus efficacement

1. Introduction . . . . .	215
2. Les bénéfices du management visuel. . . . .	215
2.1 Accéder plus facilement à une information complexe . . . . .	216
2.2 Réduire le délai de prise de décision . . . . .	219
2.3 Maintenir plus facilement un référentiel complexe . . . . .	219
3. Les outils de management visuel . . . . .	221
3.1 La planification de produit . . . . .	223
3.2 Le Backlog de produit . . . . .	225
3.3 Le Backlog de Sprint . . . . .	229
3.3.1 Comprendre le Backlog de Sprint . . . . .	229
3.3.2 Savoir déceler les signaux d'alerte . . . . .	232
3.4 Les comptes rendus de l'équipe de développement . . . . .	233
3.5 Les Burndowns de release ou de produit . . . . .	239
3.6 Le référentiel d'exigences . . . . .	241
3.7 Les solutions informatiques . . . . .	241
4. Communiquer efficacement . . . . .	243
4.1 L'information visuelle . . . . .	244
4.2 S'appuyer sur des faits ou des indicateurs . . . . .	244
4.3 L'oral et l'écrit . . . . .	245
4.3.1 Les cas favorables à l'oral . . . . .	246
4.3.2 Les cas favorables à l'écrit . . . . .	247
4.4 S'appuyer efficacement sur le Scrum Master . . . . .	247
4.4.1 Le Scrum Master supprime les obstacles entravant la progression de l'équipe de développement . . . . .	248
4.4.2 Le Scrum Master au service du Product Owner . . . . .	249
4.5 Faire participer des membres de l'équipe de développement . . . . .	249
4.6 Faire participer des parties prenantes . . . . .	251

**Chapitre 6**  
**Maximiser la valeur**

- 1. Délivrer le produit. . . . . 253
  - 1.1 Le plus tôt possible . . . . . 254
  - 1.2 Livrer fréquemment . . . . . 256
    - 1.2.1 Le produit de Marie . . . . . 256
    - 1.2.2 À quelle fréquence ? . . . . . 258
  - 1.3 Scrum et DevOps . . . . . 259
  - 1.4 Délivrer le produit de plusieurs équipes . . . . . 260
- 2. Inspecter régulièrement . . . . . 260
  - 2.1 Inspection du Backlog de produit . . . . . 261
    - 2.1.1 L'intranet de Marie . . . . . 262
    - 2.1.2 La qualité des éléments du Backlog de produit. . . . . 264
    - 2.1.3 Les retours des utilisateurs. . . . . 266
  - 2.2 Inspection des processus de l'équipe Scrum . . . . . 267
    - 2.2.1 Marie et ses User Stories . . . . . 267
    - 2.2.2 La rétrospective de Sprint . . . . . 268
    - 2.2.3 Inspecter en dehors de la rétrospective de Sprint . . . . . 270
- 3. Adapter les processus . . . . . 271
  - 3.1 Pour accroître la valeur. . . . . 272
    - 3.1.1 Marie face au RGPD . . . . . 272
  - 3.2 Pour accroître la transparence . . . . . 273
  - 3.3 Pour améliorer l'efficacité du travail collaboratif. . . . . 275
    - 3.3.1 Marie change la date de début des Sprints . . . . . 275
- 4. Améliorer la transparence . . . . . 277
  - 4.1 La revue de Sprint . . . . . 278
  - 4.2 La compréhension des éléments du Backlog de produit. . . . . 280
    - 4.2.1 Par les parties prenantes. . . . . 281
    - 4.2.2 Par l'équipe de développement. . . . . 282

5. Piloter le budget . . . . .	283
5.1 Mesurer le coût total . . . . .	286
5.1.1 Le TCO . . . . .	288
5.1.2 La dette technique . . . . .	289
5.1.3 La dette opérationnelle. . . . .	291
5.2 La vélocité comme mesure de ROI . . . . .	292
5.3 L'usage est la mesure ultime . . . . .	292
5.3.1 Marie stoppe le développement du produit . . . . .	293
6. Piloter les délais. . . . .	294
6.1 Financer un Sprint supplémentaire . . . . .	295
6.1.1 Marie prolonge le développement du produit . . . . .	296
6.2 Réorganiser la planification . . . . .	297
6.2.1 Le plan de release . . . . .	297
6.2.2 Réorganiser le Backlog de produit . . . . .	298

## Chapitre 7

### Scrum à l'échelle

1. Scrum et SAFe. . . . .	301
1.1 SAFe. . . . .	302
1.2 Scrum à l'échelle selon Scrum.org . . . . .	305
2. Organisation des équipes multiples. . . . .	307
2.1 Organisation horizontale : la Component Team. . . . .	308
2.2 Organisation verticale : la Feature Team . . . . .	309
3. Scrum avec deux ou trois équipes . . . . .	311
3.1 La notion d'ambassadeur . . . . .	312
3.2 La planification de Sprint. . . . .	313
3.2.1 Le "Why" . . . . .	314
3.2.2 Le "What" . . . . .	314
3.2.3 Le "How" . . . . .	315
3.3 La mêlée quotidienne . . . . .	316
3.4 La revue de Sprint . . . . .	316

3.5	La rétrospective de Sprint	317
4.	Scrum à plus grande échelle	319
4.1	Les problèmes de dépendance	319
4.1.1	Dépendances et ordonnancement du Backlog de produit	321
4.1.2	Le poids de la dette technique	322
4.1.3	Marie soigne ses dépendances	323
4.2	Nexus	324
4.2.1	Nexus et SAFe	325
4.2.2	L'affinage du Backlog de produit avec Nexus	326
4.2.3	L'équipe d'Intégration Nexus	328
4.2.4	La planification de Sprint Nexus	329
4.2.5	Les autres évènements Nexus	329
4.2.6	La limite de temps des évènements Nexus	329
5.	Organisation du Backlog de produit	330
6.	Déléguer efficacement	331
	Bibliographie	335
	Glossaire	337
	Index	343

Les exemples à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :  
**<http://www.editions-eni.fr>**  
Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DP3SCRU** dans la zone de recherche et validez. Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

## Avant-propos

1. Objectif du livre . . . . .	13
2. Notre démarche . . . . .	13
3. Structure du livre . . . . .	14
4. Remerciements . . . . .	16

## Chapitre 1

### De la gestion de projet traditionnelle à l'Agilité

1. Introduction . . . . .	17
2. Quelques faits et chiffres . . . . .	17
3. Le modèle de gestion de projet "en cascade" . . . . .	18
4. Le modèle (ou cycle) en V . . . . .	20
4.1 La théorie . . . . .	20
4.2 La mise en pratique du modèle en V . . . . .	22
4.3 Les rôles . . . . .	22
4.4 Notion d'effet tunnel . . . . .	23
5. L'Agilité au cœur des projets . . . . .	24
5.1 Un peu d'histoire . . . . .	24
5.2 Les valeurs . . . . .	25
5.3 Les 12 principes sous-jacents . . . . .	25
5.4 L'Agilité, ce n'est pas l'anarchie . . . . .	26
6. Scrum, un cadre de travail Agile . . . . .	26
7. Information, formation et certifications . . . . .	28
8. Pour conclure . . . . .	29

**Chapitre 2****Lean, Kanban et eXtreme Programming**

1. Un chapitre nécessaire . . . . .	31
2. Liens de parenté entre les méthodes . . . . .	32
3. Le Lean Management . . . . .	32
3.1 Objectif du Lean . . . . .	33
3.2 Les 14 principes du Lean. . . . .	33
4. Le Kanban . . . . .	39
4.1 Principes du Kanban. . . . .	39
4.2 Le Kanban pour le développement de logiciel. . . . .	40
4.3 Kanban et Scrum . . . . .	41
5. La méthode XP ou eXtreme Programming . . . . .	42
5.1 Les principes de base. . . . .	42
5.2 Les pratiques d'eXtreme Programming . . . . .	43
5.2.1 Livraisons fréquentes . . . . .	43
5.2.2 Rythme durable . . . . .	43
5.2.3 Client sur site . . . . .	43
5.2.4 Conception simple . . . . .	43
5.2.5 Mise en place de règles de codage . . . . .	44
5.2.6 L'équipe est responsable du code . . . . .	44
5.2.7 Utilisation de tests unitaires . . . . .	44
5.2.8 Test de recette . . . . .	45
5.2.9 Mise en place de l'intégration continue . . . . .	45
5.2.10 Réaliser du refactoring de code . . . . .	45
5.2.11 Programmation en binôme (Pair Programming) . . . . .	45
5.2.12 Estimation à l'aide du Planning Poker . . . . .	46
5.2.13 Utilisation de métaphores et analogies . . . . .	46
5.3 Cycle d'eXtreme Programming . . . . .	46
6. Scrum, un mix des méthodes. . . . .	47

## Chapitre 3 Tour d'horizon de Scrum

1. Naissance de Scrum .....	49
2. Scrum en quelques mots .....	50
2.1 Les valeurs Scrum .....	51
2.2 L'équipe .....	52
2.3 Les trois piliers de Scrum .....	53
2.3.1 Transparence .....	54
2.3.2 Inspection .....	54
2.3.3 Adaptation .....	54
2.4 Les événements (cérémoniaux) .....	55
2.4.1 Le Sprint .....	55
2.4.2 La réunion de planification de Sprint .....	55
2.4.3 La mêlée quotidienne .....	56
2.4.4 La revue de Sprint .....	56
2.4.5 La rétrospective de Sprint .....	56
2.5 Les artefacts .....	56
2.5.1 Backlog Produit .....	57
2.5.2 Backlog de Sprint .....	57
2.5.3 Suivi de la progression .....	58
3. Cycle de vie de Scrum .....	60
4. Coût, délai et périmètre .....	61
5. Conclusion .....	62

## Chapitre 4 L'équipe Scrum

1. L'équipe, point central de Scrum .....	63
1.1 Équipe auto-organisée .....	64
1.2 Équipe pluridisciplinaire .....	64
2. Le Scrum Master .....	65
2.1 Les responsabilités du Scrum Master .....	66



2.1.1	Application de Scrum . . . . .	66
2.1.2	Lever les obstacles . . . . .	67
2.1.3	Optimiser les interactions . . . . .	68
2.1.4	Leader du changement . . . . .	68
2.2	La personnalité et les compétences du Scrum Master . . . . .	69
2.2.1	Connaître Scrum . . . . .	69
2.2.2	Être un leader . . . . .	69
2.2.3	Être communicant . . . . .	69
2.2.4	Avoir des capacités de médiation . . . . .	70
2.2.5	Jouer la transparence . . . . .	70
3.	Le Product Owner . . . . .	70
3.1	Les responsabilités du Product Owner . . . . .	71
3.1.1	Créer la vision du produit . . . . .	71
3.1.2	Gérer le Product Backlog . . . . .	71
3.1.3	Maximiser la valeur du produit et du travail de l'équipe . . . . .	72
3.1.4	Définir le plan de Release . . . . .	72
3.1.5	Implication dans le processus Scrum . . . . .	72
3.1.6	Accepter ou non le résultat d'un Sprint . . . . .	73
3.1.7	Ses pouvoirs et limites . . . . .	73
3.2	La personnalité et les compétences du Product Owner . . . . .	74
3.2.1	Posséder des connaissances fonctionnelles . . . . .	74
3.2.2	Être organisé . . . . .	74
3.2.3	Avoir des capacités de prise de décision . . . . .	74
4.	L'équipe de réalisation . . . . .	75
4.1	Généralités . . . . .	75
4.2	Caractéristiques . . . . .	75
4.2.1	Auto-organisée et multi-disciplinaire . . . . .	75
4.2.2	Taille de l'équipe . . . . .	76
5.	Et les autres rôles, alors ? . . . . .	76
5.1	La disparition du chef de projet . . . . .	76
5.2	Les autres rôles . . . . .	77
6.	Bien constituer l'équipe : quelques pistes . . . . .	77

7. Créer les conditions de la réussite .....	78
7.1 Rassembler pour gagner .....	78
7.2 Cas d'une équipe morcelée .....	79
8. Conclusion .....	80

## **Chapitre 5** **Construire et prioriser le Product Backlog**

1. Pourquoi investir dans le Product Backlog ? .....	81
2. La brique de base du Product Backlog : la User Story .....	82
3. Comment rédiger les User Stories et Epics ? .....	83
3.1 Règle des 3C .....	83
3.2 Rédiger une bonne User Story : le principe INVEST .....	84
3.3 Erreurs courantes .....	85
3.4 La Story technique : solution ou aveu d'échec ? .....	86
3.5 Identifier les fonctionnalités clés avec le Product Box .....	87
3.5.1 Objectifs .....	87
3.5.2 Mode opératoire .....	88
3.6 Une méthode efficace de découverte du Product Backlog : le Story Mapping. ....	91
3.6.1 Le Story Mapping, c'est quoi ? .....	91
3.6.2 Story Mapping illustré par un exemple .....	92
3.7 Principes de priorisation du Product Backlog .....	95
3.7.1 Pourquoi prioriser ? .....	95
3.7.2 Approche générale de la priorisation .....	96
3.7.3 Les facteurs qui influencent la priorisation. ....	96
3.7.4 Survol des méthodes de priorisation .....	97
3.8 Zoom sur la priorisation par les thèmes .....	98
3.8.1 Theme Screening (sondage des thèmes) .....	98
3.8.2 Theme Scoring (mesure des thèmes) .....	100
3.8.3 Priorisation des thèmes par l'utilisation de poids relatifs. ....	101
3.9 Zoom sur la priorisation par l'utilisation du modèle de Kano ..	103

3.10 Zoom sur la méthode MoSCoW . . . . .	108
3.11 Zoom sur la méthode WSJF . . . . .	109
4. Gérer son Backlog en pratique . . . . .	111
5. Conclusion . . . . .	112

## Chapitre 6

### Planifier et estimer

1. Des pratiques à ne surtout pas négliger . . . . .	113
2. Pourquoi la planification traditionnelle échoue . . . . .	113
3. Horizons de planification . . . . .	115
4. Outils d'estimation . . . . .	115
4.1 T-Shirt sizing . . . . .	115
4.2 Les story points . . . . .	116
4.3 Alors, story point ou jh ? . . . . .	118
4.4 Notion de vélocité . . . . .	119
4.5 Comment initialiser la vélocité ? . . . . .	120
4.5.1 Mise en place d'un projet test . . . . .	120
4.5.2 Choisir au feeling . . . . .	121
4.5.3 Estimation de la vélocité à partir de l'historique . . . . .	121
4.6 Qui estime ? . . . . .	123
4.7 Une méthode pratique d'estimation : le Planning Poker . . . . .	123
4.7.1 Le déroulement du Planning Poker . . . . .	124
4.7.2 Bénéfices et risques . . . . .	125
4.7.3 Erreurs communes . . . . .	125
4.7.4 Découper pour bien estimer : Atelier Carpaccio . . . . .	126
5. Planification de Release . . . . .	128
5.1 Avoir un objectif clair . . . . .	128
5.2 Posséder un Product Backlog priorisé . . . . .	128
5.3 Estimer le Product Backlog . . . . .	129
5.4 Connaître la vélocité de l'équipe . . . . .	129
5.5 Définir la fin . . . . .	130

5.6 Définir la durée des Sprints . . . . .	130
5.7 Créer le plan de Release . . . . .	130
6. Conclusion . . . . .	131

## **Chapitre 7**

### **La vie d'un Sprint**

1. Introduction . . . . .	133
2. Quelle durée pour les Sprints ? . . . . .	133
3. Doit-il y avoir un Sprint 0 ? . . . . .	134
4. Le rythme du Sprint : vue d'ensemble . . . . .	135
5. Préparation du Sprint . . . . .	136
5.1 Environnement de travail . . . . .	136
5.2 Équipe . . . . .	136
5.3 Définition de « Terminé » . . . . .	137
6. Réunion de planification de Sprint . . . . .	138
6.1 Pourquoi la présence du Product Owner est-elle importante ? . . . . .	138
6.2 Definition of Ready . . . . .	139
6.3 Première étape : présentation des User Stories . . . . .	139
6.4 Deuxième étape : quel travail sera réalisé durant le Sprint ? . . . . .	140
6.5 Troisième étape : comment réaliser le travail prévu ? . . . . .	141
6.5.1 Estimation des tâches . . . . .	142
6.5.2 Affectation des tâches . . . . .	142
6.6 La gestion du temps . . . . .	143
6.7 Et les corrections de bugs ? . . . . .	144
6.8 Backlog Grooming . . . . .	145
7. Mêlée quotidienne (Scrum Meeting/Daily Scrum) . . . . .	145
7.1 Un protocole à respecter . . . . .	145
7.2 Une mêlée efficace et utile . . . . .	146
7.3 Le Scrum Master toujours à l'écoute ! . . . . .	148

7.4	Suivi de l'avancement. . . . .	148
7.5	Je n'ai plus rien à faire ! . . . . .	149
7.6	L'objectif du Sprint sera-t-il atteint ? . . . . .	150
8.	La revue de Sprint (Sprint Review) . . . . .	152
8.1	Qui, quoi, combien de temps ? . . . . .	152
8.2	Un objectif, une motivation . . . . .	154
8.3	Démontrer ce qui n'est pas démontrable... . . . . .	154
9.	La rétrospective de Sprint . . . . .	155
9.1	Une méthode pour vous aider . . . . .	155
9.2	État d'esprit. . . . .	156
9.3	Environnement de la rétrospective . . . . .	156
9.4	Méthode numéro 1 : Kick Drop Start . . . . .	157
9.5	Méthode « classique » . . . . .	158
9.6	Présentation « en étoile » . . . . .	159
9.7	Le SpeedBoat . . . . .	159
9.8	Autres méthodes. . . . .	161
10.	Laisser l'équipe se reposer . . . . .	161
11.	Et si on recommençait ? . . . . .	162

## Chapitre 8

### Tester en mode Agile

1.	Adopter Scrum : quel impact sur la stratégie de test ? . . . . .	163
2.	Typologies de tests . . . . .	164
2.1	Tests fonctionnels de validation . . . . .	164
2.1.1	Critères de validation . . . . .	165
2.1.2	Les données de tests et scénarios. . . . .	165
2.1.3	Les tests de validation et les User Stories . . . . .	166
2.2	Tests de non-régression . . . . .	166
2.3	Tests d'IHM (interface homme-machine) . . . . .	167
2.4	Tests fonctionnels « de bout en bout » . . . . .	167
2.5	Tests de composants . . . . .	168

- 2.6 Tests unitaires. . . . . 168
- 2.7 Test-Driven Development . . . . . 171
- 2.8 Acceptance Test-Driven Development . . . . . 172
- 3. Anti-pattern : le cornet de glace . . . . . 173
- 4. La pyramide de tests idéale . . . . . 174
  - 4.1 Trouver du temps pour l'écriture. . . . . 176
  - 4.2 Faut-il écrire les tests de toutes les User Stories ? . . . . . 176
  - 4.3 Comment écrire les tests ? . . . . . 176
  - 4.4 Definition of Done et tests d'acceptation. . . . . 177
- 5. Les testeurs dans l'équipe Scrum . . . . . 177
  - 5.1 Le test fait partie de l'équipe . . . . . 177
  - 5.2 Testeur Agile : un métier en mutation. . . . . 178
- 6. En conclusion : écrivez des tests ! . . . . . 178

**Chapitre 9**  
**Conseils pour déployer Scrum**

- 1. Comment mener le changement vers Scrum ? . . . . . 179
- 2. État des lieux. . . . . 180
  - 2.1 Adoption des méthodes Agiles. . . . . 180
    - 2.1.1 Scrum largement déployé. . . . . 180
    - 2.1.2 Les motivations pour l'adoption de Scrum. . . . . 181
    - 2.1.3 Comment Scrum est pratiqué ? . . . . . 182
    - 2.1.4 Succès et challenges . . . . . 182
  - 2.2 Un bilan positif . . . . . 184
- 3. La motivation . . . . . 184
- 4. Big-Bang ou déploiement progressif ? . . . . . 185
- 5. Scrum et l'organisation en place . . . . . 186
  - 5.1 Que faire des responsabilités existantes ? . . . . . 186
  - 5.2 La structure . . . . . 187

6.	En finir avec les idées reçues . . . . .	188
6.1	Scrum n'est pas une approche structurée . . . . .	188
6.2	Il n'existe pas de notion de planification . . . . .	189
6.3	Scrum bannit la documentation . . . . .	189
6.4	Avec Scrum, nous passons trop de temps en réunion . . . . .	189
7.	Le soutien du management . . . . .	190
8.	Vaincre les résistances à la conduite de changement . . . . .	190
8.1	Résistance d'intérêt ou politique . . . . .	190
8.2	Résistance de confort . . . . .	191
8.3	Résistance d'incapacité ou affective . . . . .	192
9.	Utiliser les Serious Games pour faciliter le déploiement . . . . .	193
9.1	Pour briser la glace... . . . .	193
9.1.1	Le secret du succès . . . . .	193
9.1.2	On se classe par âge . . . . .	194
9.1.3	Le réseau social papier . . . . .	194
9.2	Le Marshmallow Challenge . . . . .	195
10.	Se faire accompagner . . . . .	196
11.	Nos conseils en guise de conclusion . . . . .	196

## Chapitre 10

### Scrum à l'aide d'un logiciel

1.	Faut-il obligatoirement utiliser un logiciel ? . . . . .	199
2.	Tour d'horizon des outils de gestion de projets Scrum . . . . .	200
2.1	Jira . . . . .	201
2.2	Axosoft . . . . .	204
2.3	iceScrum . . . . .	207
2.4	Tuleap . . . . .	209
3.	Autres outils utiles . . . . .	213
3.1	Story Mapping . . . . .	213
3.2	Pour les rétrospectives d'équipes distribuées : IdeaBoardz . . . . .	215
3.3	Outils de collaboration d'équipe . . . . .	215

4. Conclusion .....	216
---------------------	-----

## **Chapitre 11 Aller plus loin**

1. Avant-propos .....	217
2. Mise à l'échelle de Scrum .....	218
2.1 LeSS .....	218
2.1.1 Les principes de base .....	218
2.1.2 Qu'est-ce qui est différent de Scrum dans LeSS ? .....	219
2.1.3 Notre avis sur LeSS .....	222
2.2 SAFe .....	222
2.2.1 Introduction .....	222
2.2.2 Les fondations .....	223
2.2.3 Le niveau « Équipe » .....	224
2.2.4 Le niveau « Programme » .....	224
2.2.5 Le niveau « Gestion de portefeuille » .....	226
2.2.6 Notre avis sur SAFe .....	226
2.3 La méthode Spotify .....	226
2.3.1 Description du modèle .....	226
2.3.2 L'équipe .....	227
2.3.3 Les tribus .....	228
2.3.4 Les guildes et chapitres .....	228
2.3.5 Notre avis sur le modèle Spotify .....	229
3. Scrum et Kanban .....	229
3.1 Différences entre les deux méthodes .....	229
3.2 Mixer ou non les approches .....	230
3.2.1 Quelques considérations générales .....	230
3.2.2 Un hybride de plus en plus utilisé : ScrumBan .....	231
3.2.3 Faire son choix .....	234
4. Scrum et DevOps .....	234



5. Scrum et contractualisation . . . . .	236
5.1 Contradictions . . . . .	237
5.2 Créer les conditions de la confiance . . . . .	238
5.3 Répondre à un appel d'offres . . . . .	239
5.4 Mise en place d'un plan d'assurance qualité (PAQ) . . . . .	240
5.5 Contractualisation par Sprint . . . . .	241
5.5.1 Comment calculer le coût d'un Sprint ? . . . . .	241
5.5.2 Quid des User Stories non livrées ? . . . . .	242
5.5.3 Gestion des bugs et « non-validation » de User Stories . . . . .	242
5.6 Différentes formes de contrats envisageables . . . . .	243
5.6.1 Coûts variables . . . . .	243
5.6.2 Coûts fixes, périmètre variable . . . . .	244
5.6.3 Coûts fixes, périmètre fixe . . . . .	244
5.6.4 Coûts fixes, périmètre fixe mais avec ajustement . . . . .	244
5.6.5 Budget par itération . . . . .	245
5.6.6 Utilisation d'une marge de profit . . . . .	245
5.6.7 Mise en place de pénalités . . . . .	245
5.6.8 Travail collaboratif . . . . .	246
5.6.9 Money For Nothing (payer pour rien) et Change For Free (changement offert) . . . . .	246
5.7 Exemple de contrat type . . . . .	247

## Chapitre 12

### Vérifiez vos connaissances

1. Pourquoi ce questionnaire ? . . . . .	249
2. Les questions . . . . .	250
3. Les réponses . . . . .	258
4. L'heure du résultat . . . . .	268
5. Il est temps de se quitter . . . . .	268

Index . . . . .	271
-----------------	-----