

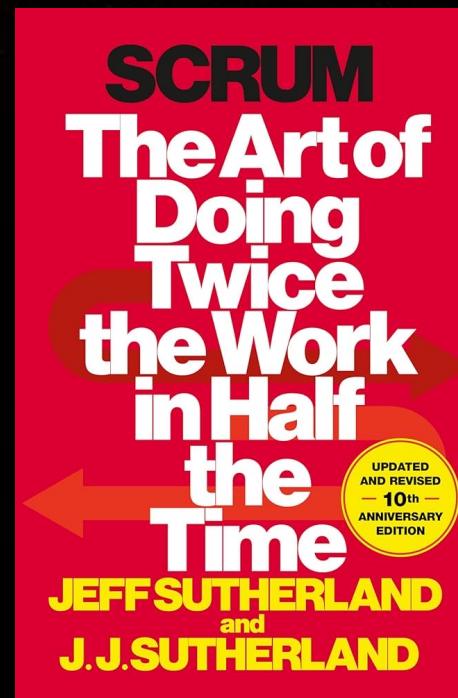
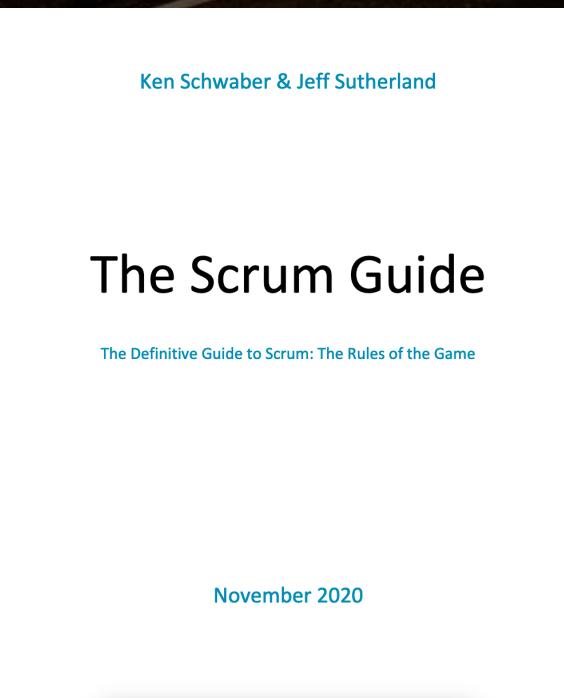


# Scrum

...

## Objectif du cours

Approfondir le framework Scrum



# **Que pouvez-vous me dire sur Scrum ?**

# Sommaire

- 1<sup>er</sup> Naissance du mouvement, *comment nait il ?*
- 2<sup>ème</sup> Orienté équipe, et comment créer une équipe performante
- 3<sup>ème</sup> Orienté client
- 4<sup>ème</sup> Le framework Scrum
- 5<sup>ème</sup> Les métriques

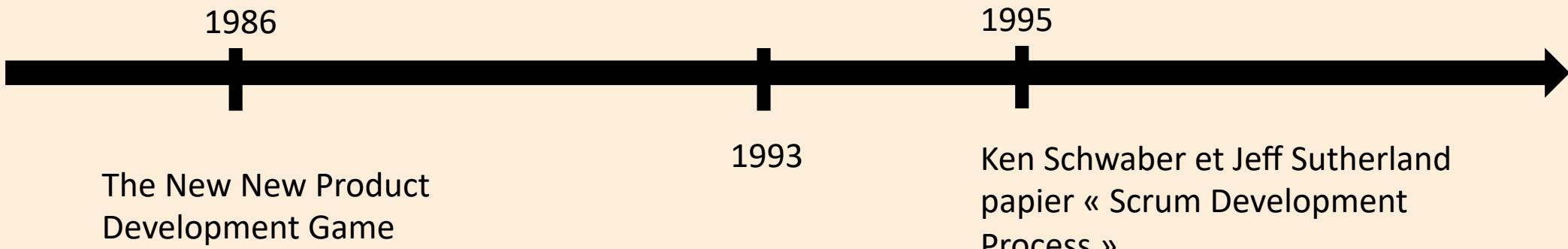


# I

# Naissance de Scrum

# Chronologie

Jeff Sutherland et son équipe chez Easel Corporation adopte Scrum



L'article soulignait l'importance :

- Équipe pluridisciplinaires (cross-functionnel)
- Équipe autonome
- Responsabiliser l'équipe à prendre des décisions
- Amélioration continue

# The new new product development game



# The new new product development game

*Stop running  
the relay race and  
take up rugby*

*Hirotaka Takeuchi and  
Ikujiro Nonaka*

*In today's fast-paced, fiercely competitive world of commercial new product development, speed and flexibility are essential. Companies are increasingly realizing that the old, sequential approach to developing new products simply won't get the job done. Instead, companies in Japan and the United States are using a holistic method—as in rugby, the ball gets passed within the team as it moves as a unit up the field.*

*This holistic approach has six characteristics: built-in instability, self-organizing project teams, overlapping development phases, "multilearning," subtle control, and organizational transfer of learning. The six pieces fit together like a jigsaw puzzle, forming a fast and flexible process for new product development. Just as important, the new approach can act as a change agent: it is a vehicle for introducing creative, market-driven ideas and processes into an old, rigid organization.*

*Mr. Takeuchi is an associate professor and Mr. Nonaka, a professor at Hitotsubashi University in Japan. Mr. Takeuchi's research has focused on marketing and global competition. Mr. Nonaka has published widely in Japan on organizations, strategy, and marketing.*

The rules of the game in new product development are changing. Many companies have discovered that it takes more than the accepted basics of high quality, low cost, and differentiation to excel in today's competitive market. It also takes speed and flexibility.

This change is reflected in the emphasis companies are placing on new products as a source of new sales and profits. At 3M, for example, products less than five years old account for 25% of sales. A 1981 survey of 700 U.S. companies indicated that new products would account for one-third of all profits in the 1980s, an increase from one-fifth in the 1970s.<sup>1</sup>

This new emphasis on speed and flexibility calls for a different approach for managing new product development. The traditional sequential or "relay race" approach to product development—exemplified by the National Aeronautics and Space Administration's phased program planning (PPP) system—may conflict with the goals of maximum speed and flexibility. Instead, a holistic or "rugby" approach—where a team tries to go the distance as a unit, passing the ball back and forth—may better serve today's competitive requirements.

Under the old approach, a product development process moved like a relay race, with one group of functional specialists passing the baton to the next group. The project went sequentially from phase to phase: concept development, feasibility testing, product design, development process, pilot produc-

*Authors' note:* We acknowledge the contribution of Ken-ichi Imai in the development of this article. An earlier version of this article was coauthored by Ken-ichi Imai, Ikujiro Nonaka, and Hirotaka Takeuchi. It was entitled "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn" and was presented at the seventy-fifth anniversary

Colloquium on Productivity and Technology, Harvard Business School, March 28 and 29, 1984.

<sup>1</sup> Booz Allen & Hamilton survey reported in Susan Fraker, "High-Speed Management for the High-Tech Age," *Fortune*, March 5, 1984, p. 38.

## Caractéristiques des équipes performantes par Takeuchi & Nonaka

### • Vision transcendante

- Les équipes poursuivent un **objectif supérieur** à la norme.
- Elles choisissent **l'excellence** plutôt que la moyenne.

### • Autonomie

- Elles sont **auto-organisées et autogérées**.
- **Pouvoir de décision** sur la manière de travailler.

### • Pluridisciplinaires

- Toutes les **compétences clés** sont réunies : planification, design, production, vente, distribution.
- Travail en synergie : les membres échangent naturellement, **l'information circule librement**.
- Les décisions sont prises au bénéfice du **groupe dans son ensemble**, pas seulement à titre individuel.



III

Le concept clé

**Scrum The Art of doing twice the work in half the time p9**

« At its root, Scrum is based on a simple idea: whenever you start a project, why not regularly check in, see if what you're doing is heading in the right direction, and if it's actually what people want? »

## ***Inspect & Adapt cycle***

*Every little while, stop doing what you're doing, review what you've done, and see if it's still what you should be doing and how you might do it better.*

# Comment faire ?

- Inspect & Adapt est une idée simple
  - MAIS sa mise en œuvre nécessite réflexion, introspection, honnêteté et discipline.
  - Et d'avoir des équipe transcendante (== tjs viser mieux), autonome et pluridisciplinaires



# II

# Orienté équipe

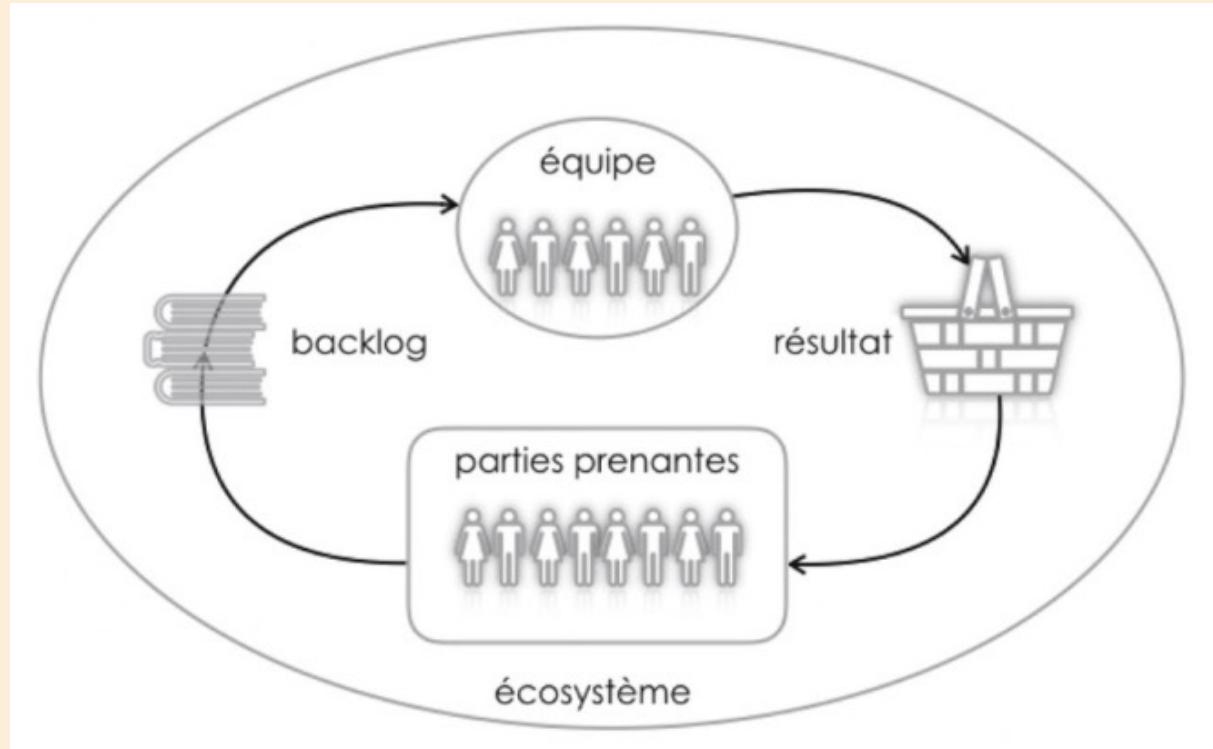
C'est quoi l'équipe ?

A dark night scene featuring two streetlights on a single pole. The top light is brightly illuminated, casting a glow on the surrounding darkness. Below it, another smaller light is also lit. The background is completely black, suggesting a rural or late-night urban setting.

Équipe

Équipe

# EQUIPE = interne + externe



Pour que l'équipe parvienne à se sublimer, il faut considérer l'ensemble :

- ceux à l'intérieur de l'équipe,
- et aussi d'autres qui sont à l'extérieur.

# Pourquoi être orienté équipe ?



# Mesurer la performance collective

Question :

Doit-on se concentrer sur la performance individuelle ou celle de l'équipe ?

- Un individu peut performer un ratio 10:1 par rapport à un autre (Yale Study)
  - On peut s'attendre à avoir le même ratio pour les équipes ?
- Si l'équipe plus rapide met 1 semaine, la plus lente ne mettra pas 10 semaines mais **200** semaines

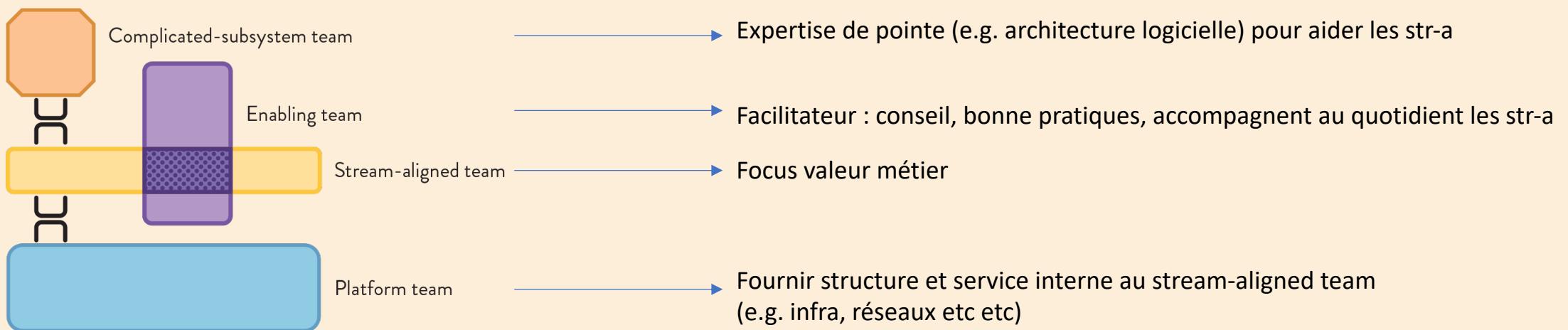


**Objectif : booster la performance collective**

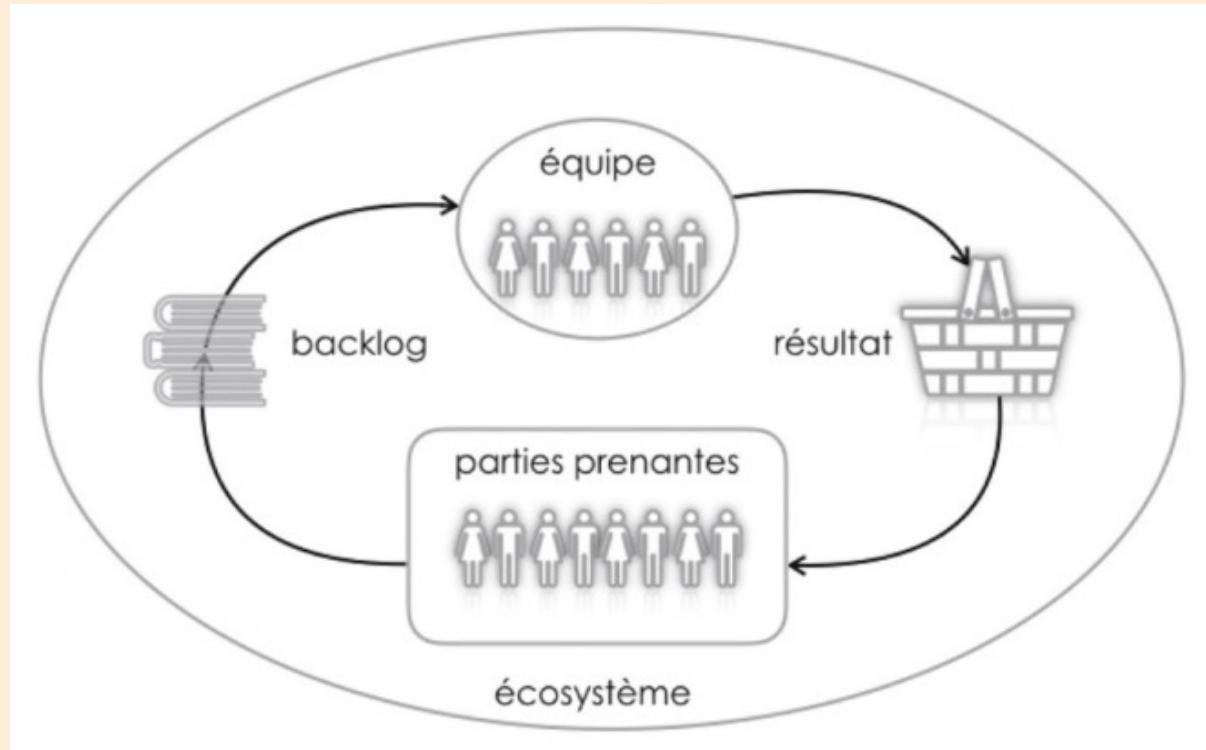
# Mesurer la performance collective

Martin Fowler

If team productivity is hard to figure out, it's even harder to measure the contribution of individuals on that team. [...] **But individual contributions are much harder to assess. While some people may be responsible for implementing features, others may play a supporting role - helping others to implement their features. Their contribution is that they are raising the whole team's productivity**



# Mesurer la performance collective



- Exemple :
  - Faciliter la communication entre l'ensemble des membres de l'équipe

# Comment créer cette équipe ?



# The new new product development game

*Stop running  
the relay race and  
take up rugby*

*Hirotaka Takeuchi and  
Ikujiro Nonaka*

*In today's fast-paced, fiercely competitive world of commercial new product development, speed and flexibility are essential. Companies are increasingly realizing that the old, sequential approach to developing new products simply won't get the job done. Instead, companies in Japan and the United States are using a holistic method—as in rugby, the ball gets passed within the team as it moves as a unit up the field.*

*This holistic approach has six characteristics: built-in instability, self-organizing project teams, overlapping development phases, "multilearning," subtle control, and organizational transfer of learning. The six pieces fit together like a jigsaw puzzle, forming a fast and flexible process for new product development. Just as important, the new approach can act as a change agent: it is a vehicle for introducing creative, market-driven ideas and processes into an old, rigid organization.*

*Mr. Takeuchi is an associate professor and Mr. Nonaka, a professor at Hitotsubashi University in Japan. Mr. Takeuchi's research has focused on marketing and global competition. Mr. Nonaka has published widely in Japan on organizations, strategy, and marketing.*

The rules of the game in new product development are changing. Many companies have discovered that it takes more than the accepted basics of high quality, low cost, and differentiation to excel in today's competitive market. It also takes speed and flexibility.

This change is reflected in the emphasis companies are placing on new products as a source of new sales and profits. At 3M, for example, products less than five years old account for 25% of sales. A 1981 survey of 700 U.S. companies indicated that new products would account for one-third of all profits in the 1980s, an increase from one-fifth in the 1970s.<sup>1</sup>

This new emphasis on speed and flexibility calls for a different approach for managing new product development. The traditional sequential or "relay race" approach to product development—exemplified by the National Aeronautics and Space Administration's phased program planning (PPP) system—may conflict with the goals of maximum speed and flexibility. Instead, a holistic or "rugby" approach—where a team tries to go the distance as a unit, passing the ball back and forth—may better serve today's competitive requirements.

Under the old approach, a product development process moved like a relay race, with one group of functional specialists passing the baton to the next group. The project went sequentially from phase to phase: concept development, feasibility testing, product design, development process, pilot produc-

*Authors' note:* We acknowledge the contribution of Ken-ichi Imai in the development of this article. An earlier version of this article was coauthored by Ken-ichi Imai, Ikujiro Nonaka, and Hirotaka Takeuchi. It was entitled "Managing the New Product Development Process: How Japanese Companies Learn and Unlearn" and was presented at the seventy-fifth anniversary

Colloquium on Productivity and Technology, Harvard Business School, March 28 and 29, 1984.

<sup>1</sup> Booz Allen & Hamilton survey reported in Susan Fraker, "High-Speed Management for the High-Tech Age," *Fortune*, March 5, 1984, p. 38.

## Caractéristiques des équipes performantes par Takeuchi & Nonaka

### • Vision transcendante

- Les équipes poursuivent un **objectif supérieur** à la norme.
- Elles choisissent **l'excellence** plutôt que la moyenne.

### • Autonomie

- Elles sont **auto-organisées et autogérées**.
- **Pouvoir de décision** sur la manière de travailler.

### • Pluridisciplinaires

- Toutes les **compétences clés** sont réunies : planification, design, production, vente, distribution.
- Travail en synergie : les membres échangent naturellement, **l'information circule librement**.
- Les décisions sont prises au bénéfice du **groupe dans son ensemble**, pas seulement à titre individuel.

# Un changement de paradigme

## Affirmation

Dans les équipes Scrum, les gens ne sont pas considérés comme des ressources interchangeables

- Pour les entreprises qui ont bâti des hiérarchies sur plusieurs niveaux et qui ont la culture du contrôle, le changement induit par Scrum est radical :
  - on y préfère la confiance
  - et on favorise l'auto-organisation plutôt que le pouvoir du chef.

# Caractéristiques d'une équipe Scrum

- Auto-organisée
- Pluridisciplinaires (cross-functionnal)
- A une identité
- Est stable

# 1. Une équipe auto-organisée

- Auto-organisation : signifie que la direction s'engage à accompagner les comportements émergeants au lieu de spécifier un comportement efficace
- Besoin d'autonomie : levier essentiel à la motivation; au lieu d'adhérer à une politique, des protocoles, les équipes disposent d'un certain degrés d'autonomie
  - Comment recruter un nouveau membre
  - Comment bien former les personnes
  - Quels sont les outils nécessaires
  - ...

# 1. Une équipe auto-organisée

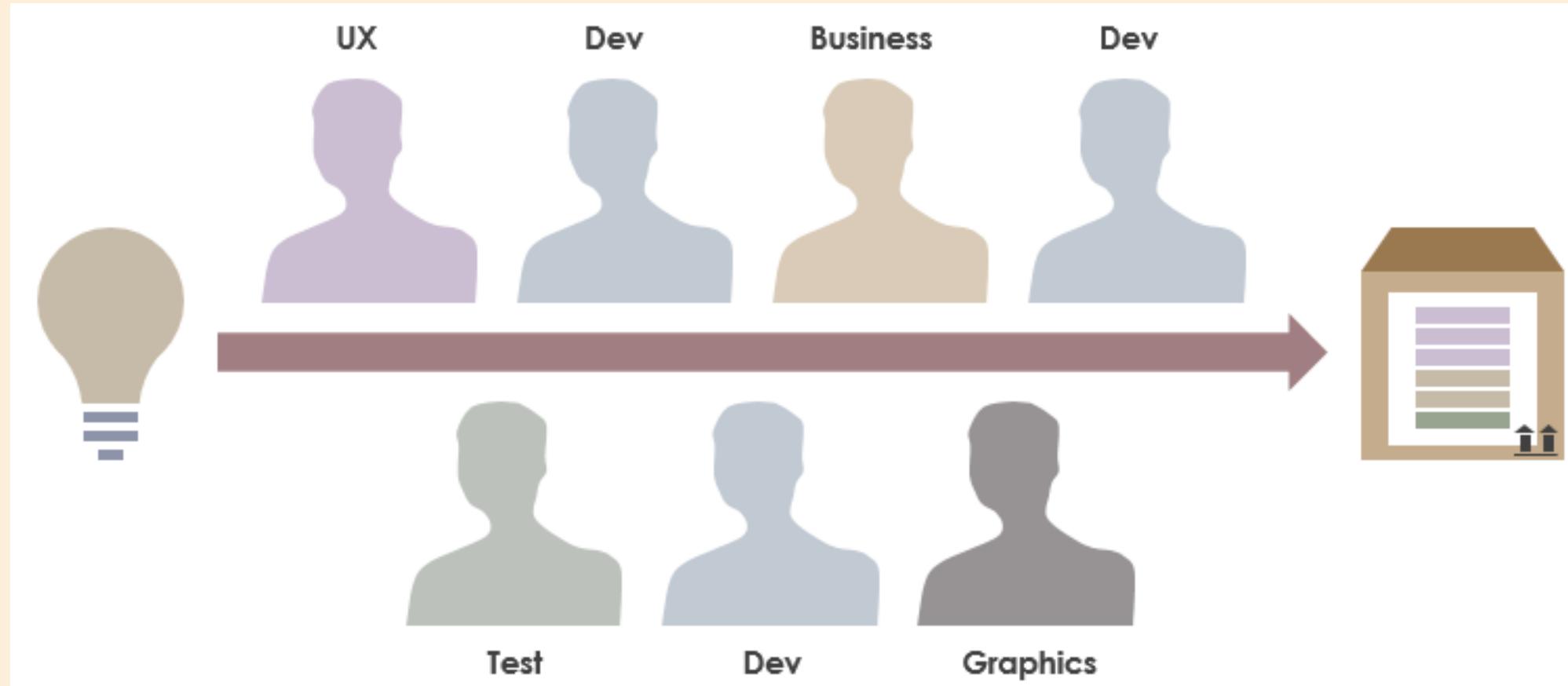
- Ne signifie pas que les salariés conçoivent un modèle d'organisation
- Ne signifie pas non plus que les salariés font ce qu'ils veulent

Question :

Alors c'est quoi une équipe auto-organisée ?

Slide suivante

## 2. Une équipe Pluridisciplinaire



L'équipe couvre collectivement toutes les discipline requise pour procurer de la valeur

## 2. Pluridisciplinaire : *pourquoi*

Question :

A votre avis, pourquoi chercher à avoir une équipe pluridisciplinaire ?

- Pour briser les silos
- Les silos créent de l'attente entre les équipes => le temps pour livrer de la valeur est allongé.

## 2. Pluridisciplinaire : *comment*

Question :

A votre avis, comment peut on amener la pluridisciplinarité dans une entreprise ?

- Nous devons jouer à la fois sur l'aspect technique et l'aspect managérial

### Aspect technique

- Pair programming
- Code Review
- DDD (e.g. event storming)

### Aspect managérial

- Construire la confiance (on y reviendra plus tard)
- Encourager à bouger entre les départements
- Favoriser et récompenser la collaboration

# 3. A une Identité

Question :

A votre avis que signifie avoir un identité ?



- Une bonne équipe Scrum possède un sentiment d'appartenance à une identité commune
  - Renforcée par l'espace physique (rappel Open-space)
- Un objectif commun
- Célébrer ensemble lors des évènements de fin de Sprint

# 4. A de la Stabilité

Question :

A votre avis que signifie la stabilité d'une équipe Scrum ?

- Une équipe Scrum doit rester stable dans la durée
  - Même équipes permet d'apprendre à mieux travailler ensemble
- Chaque fois qu'on recrute quelqu'un on doit recommencer au début
  - Formation, normalisation, performance
  - DONC équipe le turnover ...

# Quelle taille pour une équipe ?



# Quelle taille pour une équipe ?

Question :

Quelle est la bonne taille d'une équipe et **pourquoi** ?

## 1. Loi de Brooks

- « Ajouter de la main d'œuvre à un projet déjà en retard, le retardera encore plus »

## 2. Nombre de canaux de communication $n(n-1)/2$ (5 personnes == 10 canaux)

- Le cerveau humain ne peut pas gérer une infinité de canaux

# Conclusion section

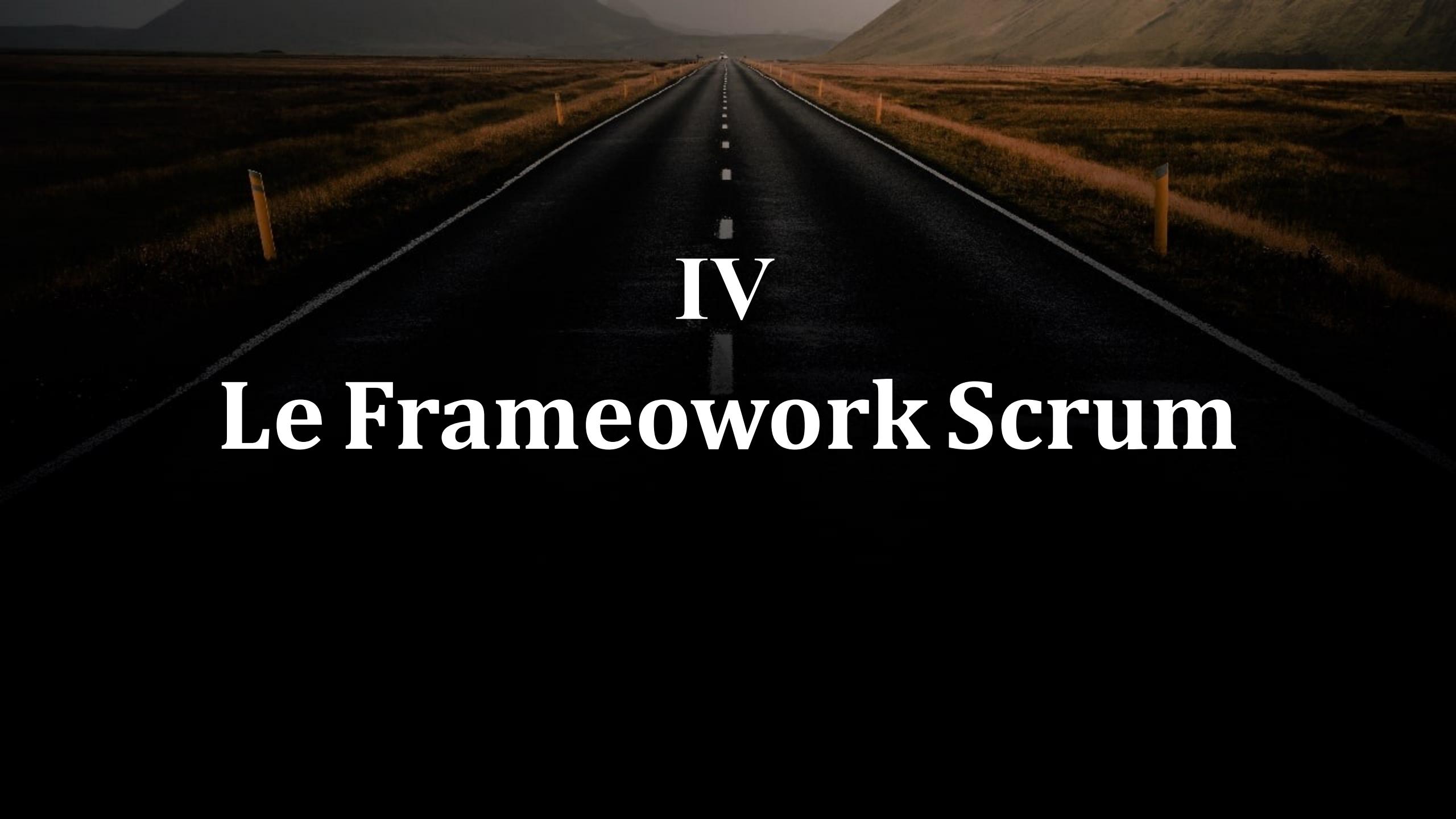
- Scrum présente un changement radical
  - Approche orienté équipe (vs Process)
  - Qui s'accompagne d'un changement de paradigme
    - Auto-organisation
    - Faire confiance
    - Au lieu de « surveiller »
- Cette orientation équipe se traduit par :
  - Auto-organisée
  - Pluridisciplinaires (cross-functionnal)
  - A une identité
  - Est stable

# Orienté client

Le client est roi

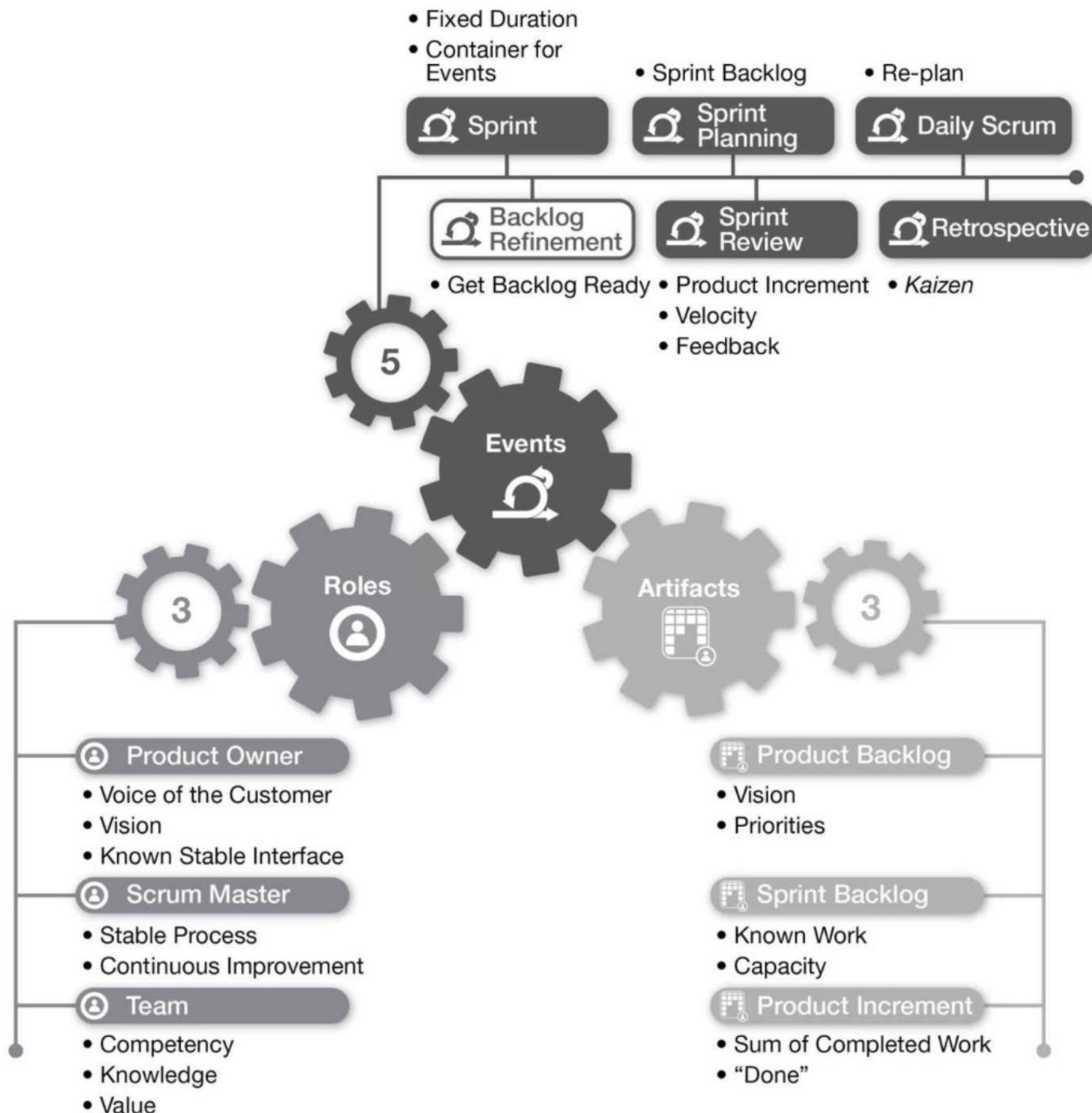
Le client est roi

And that was what made it work, says Johnson. “Scrum is not about the developers. It’s about the customers and stakeholders. Really, it was an organizational change. Showing the actual product was the most powerful part.”



# IV

# Le Framework Scrum



# Scrum Théorie

Scrum Théorie

# Inspector et Adapter

Scrum The Art of doing twice the work in half the time p9

« At its root, Scrum is based on a simple idea: whenever you start a project, why not regularly check in, see if what you're doing is heading in the right direction, and if it's actually what people want? »

## *Inspect & Adapt cycle*

*Every little while, stop doing what you're doing, review what you've done, and see if it's still what you should be doing and how you might do it better.*

# Inspecter et Adapter

Scrum teams that work well are able to achieve what we call “hyperproductivity.” It’s hard to believe, but we regularly see somewhere between a 300- to 400-percent improvement in productivity among groups that implement Scrum well. The best teams can achieve productivity increases of up to 800 percent and replicate that success over and over again. They also end up more than doubling the quality of their work.

Comment ?

Amélioration continue

## Définition Inspecter et Adapter

De temps en temps, arrêtez de faire ce que vous faites, examinez ce que vous avez fait et voyez si c'est toujours ce que vous devriez faire et si vous pouvez le faire mieux.

# L'empirisme

« Scrum est fondé sur la théorie de contrôle empirique de processus. L'empirisme affirme que **la connaissance provient de l'expérience et la prise de décisions est basée sur des faits connus**. Scrum utilise une approche itérative et progressive pour optimiser la prédictibilité et le contrôle de risque »

# Scrum - Empiricism



# **Les 5 valeurs Scrum**

Scrum Values

Transparency

Accountability

Empathy

Commitment

Openness

# 5 Valeurs

<b>FOCUS</b>	<b>OUVERTURE</b>	<b>RESPECT</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sens de progression</li><li>• Vision commune produit</li><li>• Focus sur le résultat global du livrable</li><li>• Priorisation des actions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entraide entre les membres de l'équipe</li><li>• Ouverture aux autres disciplines</li><li>• Liberté d'expression</li><li>• Remise en cause des hypothèses</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respect mutuel des opinions suggérées</li><li>• Respect de la priorisation du backlog</li><li>• Mobilisation de l'équipe vers la performance</li></ul>
<b>COURAGE</b>	<b>ENGAGEMENT</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Revue du statut quo</li><li>• Prise de décisions impopulaires quand le projet dérive</li><li>• Confrontation constructive</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilisation du savoir, compétences, et énergie au service de l'équipe et du livrable attendu</li></ul>	



# L'engagement (commitment)

Scrum The Fieldbook p 129

« This is not simply saying We will try to do this, we will try to complete the work, we will try to do Scrum. It is saying We will do our absolute best to do so. »

# L'engagement (commitment)

Question :

Comment engager les salariés ?

- L'une des motivations les plus fortes dans la psyché humaine est de faire un travail utile. Les gens se sentent épanouis lorsqu'ils créent quelque chose qui a de la valeur.

# Le focus

Scrum The Fieldbook p 130

« The Team needs to focus on the work they are doing and the results they want to achieve. They have to focus on continuously getting better. Everything else is just noise. »

- Focus sur le sprint et le sprint goal
  - Si de travail se rajoute, dire non car sinon multitâches => inefficace
  - Limite du travail en cours (WIP)

# L'ouverture

Scrum The Fieldbook p 131

« One of the pillars of Scrum is transparency. Meetings are open. Backlogs are visible, in order to understand where you are headed and when you are going to get there. Everyone knows everything that is going on. »

- Un prélude pour réussir l'autonomie, l'expertise et les objectifs est la transparence (Scrum The art of doing twice ... p153)
- Il n'y a aucun secret, les meetings sont ouvert à tous, les stakeholders peuvent participer au review ...
  - Jusqu'à partager les salaires, rapports financier

# Pourquoi de l'ouverture

- En rendant le travail visible, ainsi que l'état d'avancement actuel, nous pouvons commencer à planifier avec de la données plutôt que d'opinions.
  - Comment avancer si on ne sait pas
    - Quel travail est en train d'être fait ?
    - Qui travaille sur quoi ?
- Permet la confiance et permet aux équipes de devenir autonomes, expertes et prendre des décisions rationnelles
  - Les salariés ne vous cacheront pas la vérité
  - Le management ne cachera pas la vérité

# L'ouverture peut être difficile

- Il peut être difficile pour les gens d'avoir la sécurité psychologique (pour reprendre une expression récemment popularisée) nécessaire pour parler de leurs problèmes.
- En tant que leader, vous devez créer une culture qui récompense cela.
- Sinon, les gens continueront simplement à vous mentir.



**Créer un environnement sécurisant et sain  
(psychological safety)**

# Le respect

- Pour avoir de l'ouverture il faut que les gens se respectent
  - Psychological Safety
- Pas de blame
- Les échecs ne sont pas vus de manière négative



**Créer un environnement sécurisant et sain**

# Le courage

- Changer (vers Scrum) implique des risques



**Créer un environnement sécurisant et sain**

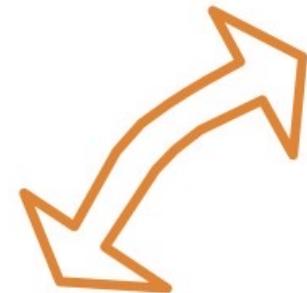
# L'équipe Scrum

Scrum Team

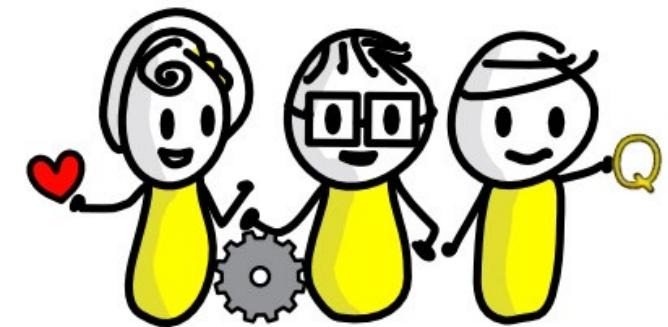


Question :

Que connaissez-vous de ces rôles ?



Scrum  
Master



Developers

# Pourquoi 3 rôles ?

Question :

Pourquoi ces trois rôles ?

Réponse

Ils rendent l'équipe Scrum capable de livrer de la valeur de **manière indépendante**

# Développeur : Objectif

# Product Owner : Objectifs

- Il a pour objectif de :
  - Maximiser la valeur apportée au produit
  - Créer, prioriser et mettre à jour le Product Backlog
  - Définir les conditions d'acceptations
  - Assurer la collaboration avec les parties prenantes (stakeholders)

# Product Owner : qui?

- Le rôle de PO peut être assuré par n'importe quel membre. Il faut néanmoins une bonne connaissance du produit et savoir retranscrire et prioriser le besoin client.

# Scrum Master : objectifs

## SON objectif

Entraîner les coéquipiers à coopérer pour donner un résultat ET réfléchir pour améliorer leurs capacités

- Favoriser la coopération
- Guider vers l'objectif
- Protéger l'équipe
  - Sait dire non et résiste à la pression
- Critique de manière constructive

# Scrum Master : quoi?

- Le SM a des activités
  - Périodique : rites du sprint
  - Sur évènements : pour réagir aux imprévues / obstacles
  - De fond : réfléchir comment améliorer la façon de travailler sur le long terme

# « Mesurer » la performance de chaque rôles

## SCRUM MASTERS

- Are they actually doing Scrum—three roles, five events, three artifacts, five values?
- Is there a Team working agreement? Has the Team documented their Team norms and behaviors?
- Is Velocity being measured? Is it increasing by at least 10 percent quarter over quarter?
- Is Team Happiness being measured as a leading indicator?
- Are they improving Scrum at the company beyond just their Team?
- Are they continuously learning?

## PRODUCT OWNERS

- Is more value being delivered by the Team's speed? In other words, is more money being made from the same amount of work because the right things are being made and delivered to customers at the right time?
- Are they meeting key success criteria for their product or service?
- Do they quickly kill products that don't meet success criteria fast enough? (This last bit is incredibly important. So many projects lumber on like zombies, feasting on people and money for years because no one wants to admit they were a bad idea.)

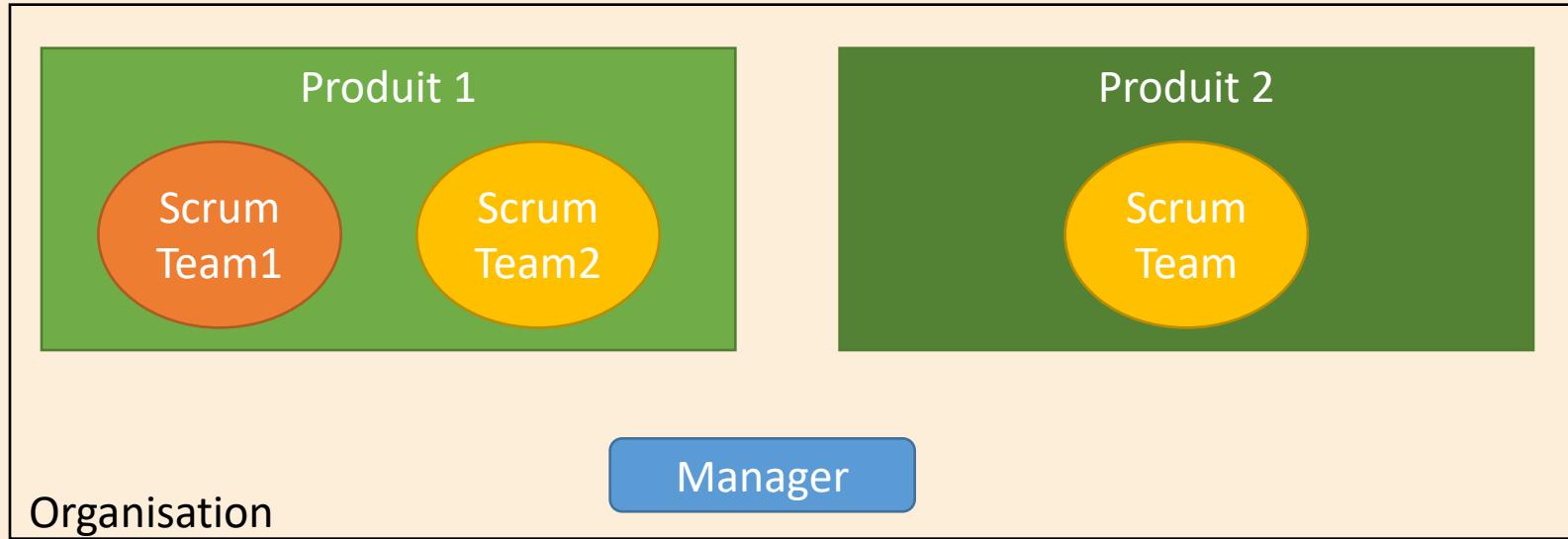
## TEAM MEMBERS

- Are they building the thing right? Is quality increasing?
- Are they becoming skilled at more than one thing, branching out from their limited specialty?
- Are they teaching other Team Members their expertise?

## LEADERS

- Are they providing clear vision?
- Are they growing people and careers?
- Are the people who report to them happy and excited about coming to work?
- Are their Teams organized in the best way possible to deliver value?
- Do their Teams have all the skills and tools they need?
- Are they holding their Product Owners and Scrum Masters accountable?

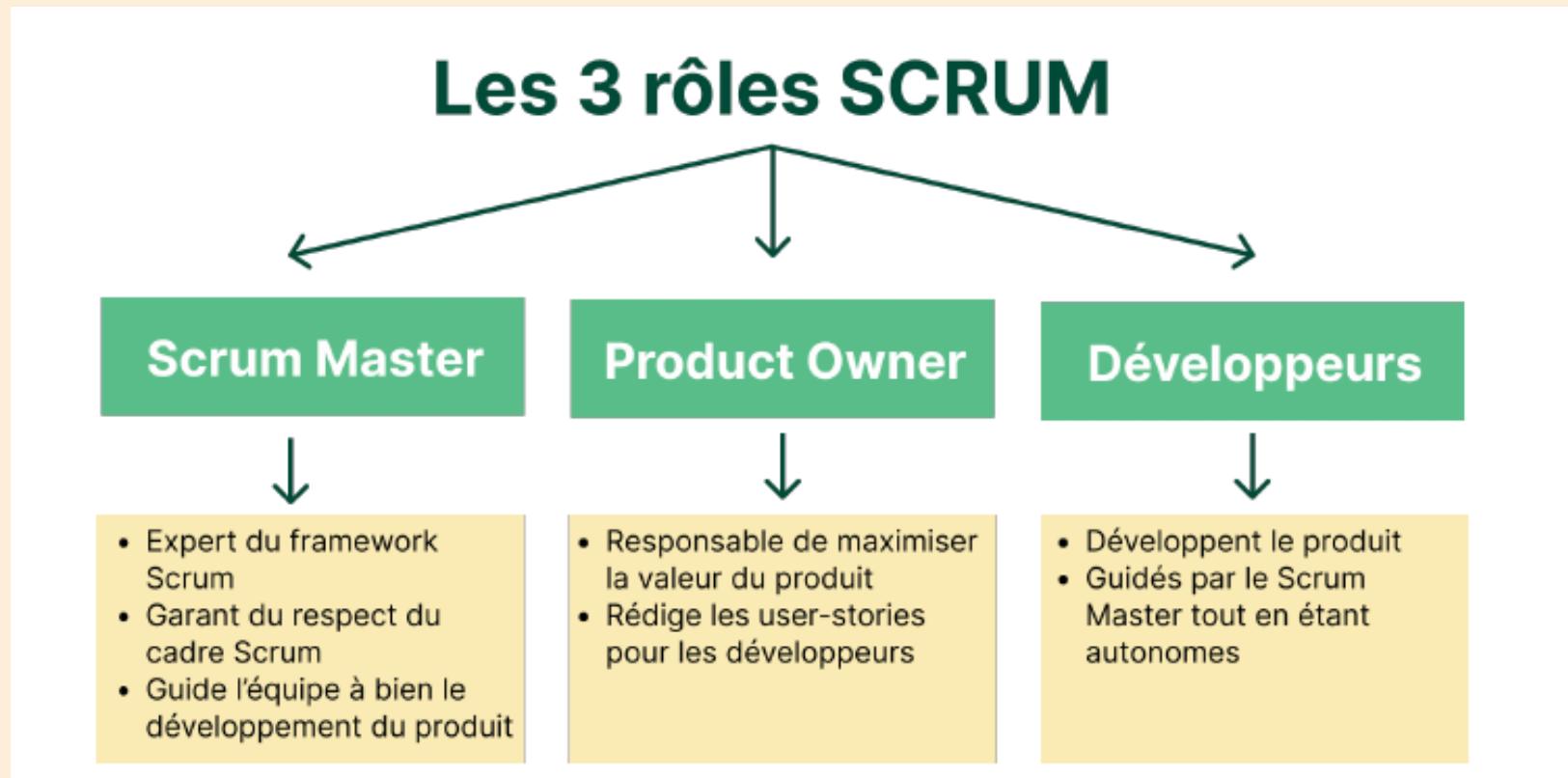
# Manager VS Scrum Master



Facilite la coordination entre deux produits distincts

# Conclusion section

« Scrum impose des ~~rôles~~ responsabilités »



# **Scrum Artefacts et Engagements**



# «Chaque Scrum Artefact contient un *Engagement* »

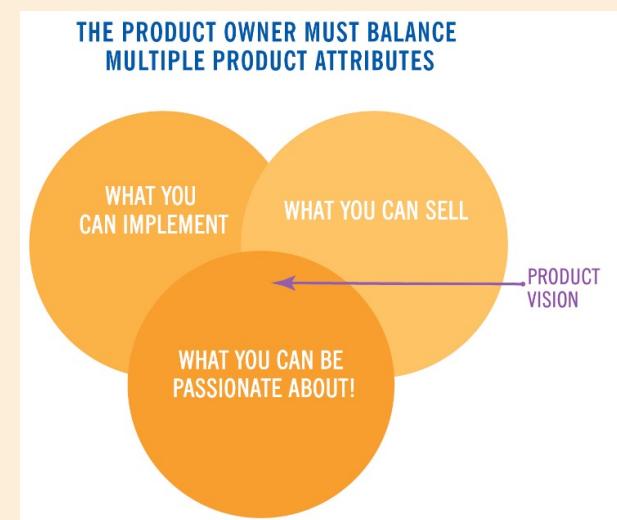


# Product Goal

« Le Product Goal définit un état futur du produit qui sert de cible afin d'atteindre la vision produit. »

Un peu le « pourquoi » on fait ce travail :

- Il est mesurable
- Il s'agit d'un objectif à atteindre
- Séquence le travail; la succession de PG permettra d'atteindre la vision produit



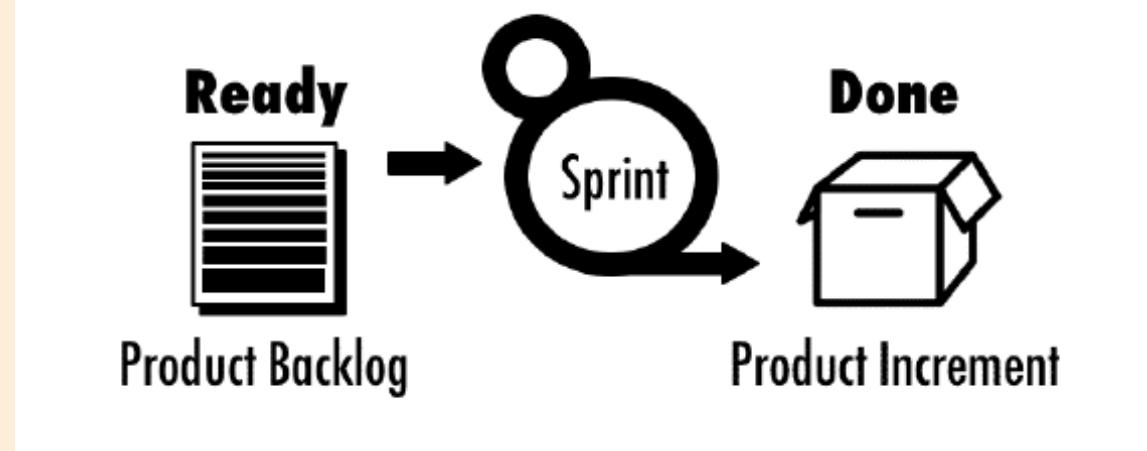
# Sprint Goal

« L'objectif de sprint (sprint goal) est l'UNIQUE tâche qui doit être absolument réalisée à la fin du sprint. »



- Le PO définit le Sprint Goal et le propose à l'équipe
- L'équipe choisit les éléments du Product Backlog qui permettent d'atteindre le Sprint Goal

# Définition of Done



«La Definition of Done inclue toutes les caractéristique et normes qu'une tâche doit remplir pour être considéré comme finie. Elle définit un niveau de qualité à respecter »

- Tous les tests passent
- Les critères d'acceptances sont respectées
- La Code Review a été effectuée
- Le client a fait son feedback

Créé lors du premier Sprint et est ajusté en retro

# Définition of Done : plusieurs niveaux



Pour Peetic, la définition de fini contient :

Qualité interne	Qualité externe	Fonctionnement
<ul style="list-style-type: none"><li>– codée en suivant le standard de codage,</li><li>– revue de code effectuée,</li><li>– tests unitaires passés.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– texte affiché disponible en français et en anglais.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– tests d'acceptation passés avec succès dans un environnement de « pré-prod ».</li></ul>

Pour une story

Qualité externe	Qualité interne	Fonctionnement
<ul style="list-style-type: none"><li>– rédaction de la documentation marketing,</li><li>– ajout de raccourcis clavier.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– déploiement dans un environnement de production.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– tests de bout en bout,</li><li>– test de performance</li></ul>

Pour une fonctionnalité (ensemble de stories)

# Cérémonies Scrum

Planning poker

Stand-up meeting

Review meeting

Retrospective

Refinement

Refactoring

Deployment

# Pourquoi ?

« Les événements prescrits par Scrum créent de la régularité et minimisent la nécessité d'autres réunions non prévues. »

« Les événements sont la mise en application des principes Inspect & Adapt »

# Pour inspecter et adapter

Event	Inspection	Adaption
Sprint Planning	<ul style="list-style-type: none"><li>• Product Backlog</li><li>• (Commitments of Retrospective)</li><li>• Definition of Done</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprint Goal</li><li>• Forecast</li><li>• Sprint Backlog</li></ul>
Daily Scrum	<ul style="list-style-type: none"><li>• Progress toward Sprint Goal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprint Backlog</li><li>• Daily Plan</li></ul>
Sprint Review	<ul style="list-style-type: none"><li>• Product Increment</li><li>• Product Backlog (Release)</li><li>• Market-business conditions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Product Backlog</li></ul>
Sprint Retrospective	<ul style="list-style-type: none"><li>• Team &amp; Collaboration</li><li>• Technology &amp; Engineering</li><li>• Definition of Done</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actionable Improvements</li></ul>

# Sprint Planning

# Sprint Planning

« Le Sprint Planning lance le Sprint en présentant le travail à effectuer durant le Sprint »

# Sprint Planning : session de travail

1. Réunir la Scrum Team (Product Owner, Scrum Master et développeurs)
2. Confirmer la capacité de l'équipe + personnes disponibles
3. Identifier les items dans le *Product Backlog* qui peuvent être réalisés

⇒ On obtient notre ***Sprint Backlog*** et son ***Sprint Goal***

# Sprint Planning : les phases

- Pourquoi ce Sprint est important  
=> Définir le Sprint Goal
- Que peut-on faire durant le Sprint  
=> Sélectionner les éléments dans le *Product Backlog*
- Comment le travail choisi sera-t-il réalisé  
=> créer un Increment qui répond à la *Definition of Done*

# Sprint Planning : Pourquoi

« Le PO expose la raison du Sprint. Qu'est qui va apporter de la valeur au produit et "pourquoi ?". Donner du sens. »

# Sprint Planning : Quoi (faire)

« Le PO ne dit pas quoi faire. Ceux sont les développeurs qui sont acteurs et choisissent les choses à faire pour atteindre le Sprint Goal.



Les développeurs créent un plan pour atteindre le Sprint Goal

# Sprint Planning : Comment (faire)

« Dans cette étapes, les développeurs vont s'orienter technique. Ils vont découper, changer, discuter des éléments. »

# Daily

# Daily

« L'objectif du Daily Scrum est d'inspecter la progression vers l'Objectif de Sprint et d'adapter le Sprint Backlog si nécessaire



# Daily

- Améliore la communication
- Aide à identifier les obstacles
- Favorise la prise de décision rapide

Note : En plus du daily la Scrum Team peut se réunir tout au long de la journée pour adapter son plan

# Daily : focus sur la Sprint Goal

- Qu'est-ce que j'ai fait hier ?
- Qu'est-ce que je vais faire aujourd'hui ?
- Est-ce que je vois des obstacles à partager ?



## FOCUS sur le Sprint Goal

- Qu'est-ce que j'ai fait hier ? *qui a aidé l'équipe de développement à atteindre l'objectif de sprint ?*
- Qu'est-ce que je vais faire aujourd'hui ? *pour aider l'équipe de développement à atteindre l'objectif de sprint ?*
- Est-ce que je vois des obstacles à partager ? *qui m'empêchent ou empêchent l'équipe de développement de respecter l'objectif du sprint ?*

# Review

# Sprint review

« L'objectif de la Sprint Review est d'inspecter le résultat du Sprint et de déterminer les adaptations futures »



collaborent sur la marche à suivre et sur les décisions à prendre.

# Sprint review : session de travail

« La Sprint Review n'est pas une demo sur les nouvelles features du produit »

- Recueillir du feedback.
- Être transparent afin de garantir la confiance
  - Pourquoi on a été bloqué ?
  - Pourquoi on a pas eu le temps ?
  - Quel ajustement a-t-on pris
- Prendre des décisions
  - Que doit on faire pour aller vers le Product Goal

# Rétrospective

# Sprint retrospective

« Inspecter et de créer un plan d'amélioration qui sera mis en place au cours du Sprint suivant. »

# Sprint retrospective : objectifs

- D'inspecter la manière dont le dernier Sprint s'est déroulé en ce qui **concerne les personnes, les relations, les processus et les outils**
- D'**identifier** et ordonner les éléments majeurs qui se sont bien déroulés et les **améliorations potentielles**
- De **créer un plan pour améliorer les processus de travail** de l'Équipe Scrum.

# Sprint retrospective : être efficace

## Sans reproche

- Confiance et respect
- Si besoin, mettre en place un moyen de feedback anonyme

## Participation

- Les membres de l'équipe se rappellent du sprint
- Tout le monde parle
- Cadre fun

## Négatif et Positif

- Qu'est-ce qu'on peut améliorer
- Qu'est-ce qu'on a réussi : Amplifier les bonnes choses

## Agir

- Les feedback doivent amener à des changement
- Elaborer un plan d'action avec l'équipe

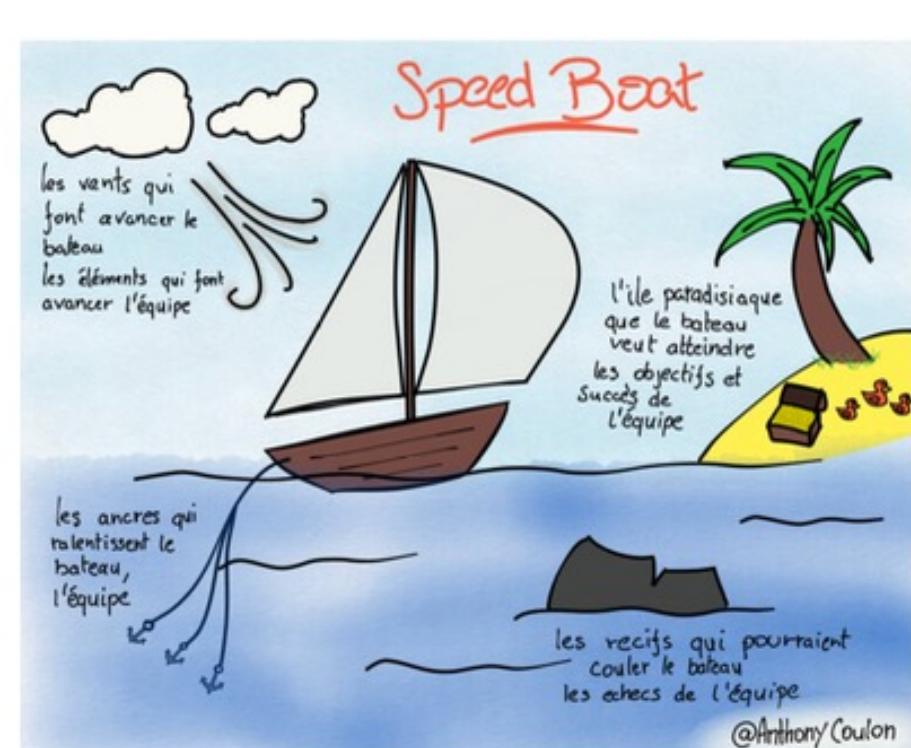
# Sprint retro : Aspect à évoquer

- Productivité et efficacité
- Périmètre et *Definition of Done*
- Communication et interaction au sein de l'équipe
- Communication avec les parties prenantes
- Progrès et vision long terme

Un objectif secondaire de la rétrospective est de faire adopter le mindset Agile. On va faire des allusions à l'agilité pour que les membres de l'équipe se souviennent de la philosophie Agile

- Comment peut-on être plus transparent au quotidien ?
- Comment avons-nous respecter les valeurs Scrum durant le Sprint ?

# Sprint rétrospective : être fun



- Vent : les forces de l'équipe
- Ancre : les freins à leur travail
- Récifs : les risques qu'ils anticipent sur la suite du projet
- Soleil : ce qui rend la vie sur le projet agréable
- Ile : leur objectif en tant qu'équipe (facultatif)



V

# Métriques

# La Vélocité

## Définition

Le volume de travail de valeur que l'équipe a livré pendant le Sprint

- Avec quelle rapidité pouvons nous produire de la valeur
  - Le SM aide l'équipe à aller « plus » vite et le PO est responsable de transformer cette vitesse en valeur
- L'objectif est de s'améliorer
  - Via les Sprint Review (valeur) et les Sprint Rétrospective (lever les blocages)

# Améliorer la vélocité de l'équipe

- *Stable Teams.* Bring projects to people, not people to projects.
- *Yesterday's Weather.* Only commit to do what you did last time.
- *Dedicated Teams.* Context switching between Teams will kill you.
- *Daily Scrum.* Every day. Same time. Same place.
- *Interrupt Buffer.* Have a plan for the unexpected.
- *Small Teams.* Three to nine is the ideal. Larger and you will slow down dramatically.
- *Ready backlog.* Clarity on what needs to be done.
- *Good Housekeeping.* Don't let a known defect escape the day.
- *T-shaped people (enables Swarming).* Don't have a single point of failure.

Scrum The Fieldbook p203

# Quantifier le bonheur



Dette émotionnelle et dette de motivation

Question :

Donner des exemples conduisant à une dette ?

- Pas d'excellence technique
- Manque de management
- Pas d'autonomie
- Pas de production de valeur
- Manque de transparence



VI

# Compléments

## APPENDIX

### IMPLEMENTING SCRUM—HOW TO BEGIN

Now that you've read the book, here's how to start a Scrum project in a nutshell. This is a very broad stroke description of the process, but it should be enough to get you started. The book was written to give you the *why* behind Scrum. This will, in an abbreviated form, give you the *how*.

1. Pick a **Product Owner**. This person is the one with the vision of what you are going to do, make, or accomplish. They take into account risks and rewards, what is possible, what can be done, and what they are passionate about. (See [Chapter Eight: Priorities](#) for more.)
2. Pick a **Team**. Who will be the people actually doing the work? This team needs to have all the skills needed to take the Product Owners' vision and make it a reality. Teams should be small, 3 to 9 people is the rule of thumb. (See [Chapter Three: Teams](#) for more.)
3. Pick a **Scrum Master**. This is the person who will coach the rest of the team through the Scrum framework, and help the team eliminate anything that is slowing them down. (See [Chapter Four: Waste](#) for more.)
4. Create and prioritize a **Product Backlog**. This is a list at a high level of everything that needs to be built or done to make that vision a reality. This backlog exists and evolves over the lifetime of the product; it is the product road map. At any point, the Product Backlog is the single, definitive view of "everything that could be done by the team ever, in order of priority." Only a single Product Backlog exists; this means the Product Owner is required to make prioritization decisions across the entire spectrum. The Product Owner should consult with all stakeholders and the team to make sure they are representing both what people want and what can be built. (See [Chapter Eight: Priorities](#) for more.)
5. Refine and Estimate the **Product Backlog**. It is crucial that the people who are actually going to complete the items in the Product Backlog estimate how much effort they will take. The team should look at each Backlog item, and see if it is actually doable. Is there enough information to complete the item? Is it small enough to estimate? Is there a Definition of Done, that is, everyone agrees on what standards must be met to call something "done"? Does it create visible value? Each item must be able to be shown, to be demonstrated, hopefully to be

potentially shippable. Do not estimate the Backlog in hours, because people are absolutely terrible at that. Estimate by relative size: Small, Medium, or Large. Or even better use the Fibonacci sequence and estimate the point value for each item: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, etc. (See [Chapter Six: Plan Reality, Not Fantasy](#) for more.)

6. **Sprint Planning.** This is the first of the Scrum meetings. The team, the Scrum Master, and the Product Owner sit down to plan the Sprint. Sprints are always a fixed length of time that is less than a month. Most people now run one- or two-week Sprints. The team looks at the top of the Backlog and forecasts how much of it they can complete in this Sprint. If the team has been going for a few Sprints, they should take in the number of points they did in the last Sprint. That number is known as the team's **Velocity**. The Scrum Master and the team should be trying to increase that number every Sprint. This is another chance for the team and the Product Owner to make sure that everyone understands exactly how these items are going to fulfill the vision. Also during this meeting everyone should agree on a Sprint Goal, what everyone wants to accomplish with this Sprint.

One of the pillars of Scrum is that once the team has committed to what they think they can finish in one Sprint, that's it. It cannot be changed, it cannot be added to. The team must be able to work autonomously throughout the Sprint to complete what they forecast they could. (See [Chapter Four: Time](#) and [Chapter Six: Plan Reality, Not Fantasy](#) for more.)

7. **Make Work Visible.** The most common way to do this in Scrum is to create a **Scrum Board** with three columns: To Do, Doing, Done. Sticky notes represent the items to be completed and the team moves them across the Scrum board as they are completed, one by one.

Another way to make work visible is to create a **Burndown Chart**. On one axis is the number of points the team has taken into the Sprint, on the other is the number of days. Every day the Scrum Master tallies up the number of points completed and graphs them on the Burndown chart. Ideally there will be a steep downward slope leading to zero points left on the last day of the Sprint. (See [Chapter Seven: Happiness](#) for more.)

8. **Daily Stand-up or Daily Scrum.** This is the heartbeat of Scrum. Each day, at the same time, for no more than fifteen minutes, the team and the Scrum Master meet and answer three questions:

- What did you do yesterday to help the team finish the Sprint?
- What will you do today to help the team finish the Sprint?

- Is there any obstacle blocking you or the team from achieving the Sprint Goal?

That's it. That's the whole meeting. If it takes more than fifteen minutes, you're doing it wrong. What this does is help the whole team know exactly where everything is in the Sprint. Are all the tasks going to be completed on time? Are there opportunities to help other team members overcome obstacles? There's no assigning of tasks from above—the team is autonomous; *they* do that. There's no detailed reporting to management. The Scrum Master is responsible for making the obstacles to the team's progress, or impediments, go away. (See [Chapter Four: Time](#) and [Chapter Six: Plan Reality, Not Fantasy](#) for more.)

**9. Sprint Review or Sprint Demo.** This is the meeting where the team shows what they have accomplished during the Sprint. Anyone can come, not only the Product Owner, the Scrum Master, and the team, but stakeholders, management, customers, whoever. This is an open meeting where the team demonstrates what they were able to move to Done during the Sprint.

The team should only demo what meets the Definition of Done. What is totally and completely finished and can be delivered without any more work. It may not be a completed product, but it should be a completed feature of one. (See [Chapter Four: Time](#) for more.)

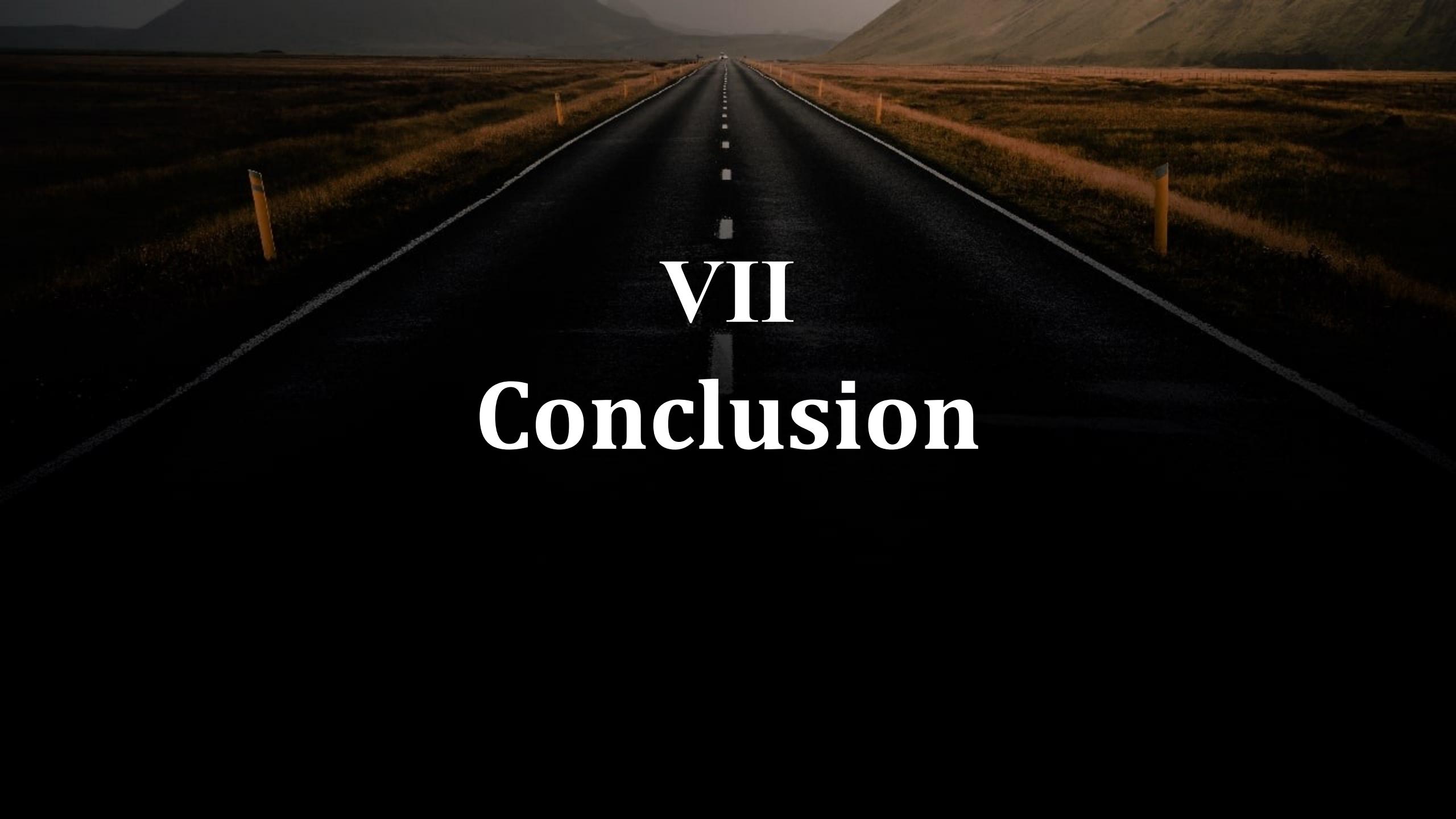
**10. Sprint Retrospective.** After the team has shown what they've accomplished during the last Sprint—that thing that is “done” and can potentially be shipped to customers for feedback—they sit down and think about what went right, what could have gone better, and what can be made better in the next Sprint. What is the improvement in the process that they, as a team, can implement right away?

To be effective, this meeting requires a certain amount of emotional maturity and an atmosphere of trust. The key thing to remember is that you're not seeking someone to blame; you're looking at the process. Why did that happen that way? Why did we miss that? What could make us faster? It is crucial that people as a team take responsibility for their process and outcomes, and seek solutions as a team. At the same time, people have to have the fortitude to bring up the issues that are really bothering them in a way that is solution oriented rather than accusatory. And the rest of the team has to have the maturity to hear the feedback, take it in, and look for a solution rather than getting defensive.

By the end of the meeting the team and the Scrum Master should agree on one process improvement that they will implement in the next Sprint.

That process improvement, sometimes called the *kaizen*, should be put into the next Sprint's backlog, with acceptance tests. That way the team can easily see if they actually implemented the improvement, and what effect it had on velocity. (See [Chapter Seven: Happiness](#) for more.)

11. Immediately start the next Sprint cycle, taking the Team's experience with impediments and process improvements into account.



VII

# Conclusion

- Scrum ce n'est pas que le Framework
- Au travers de ce cours vous avez vu
  - L'origine de Scrum et son concept clé « Inspect & Adapt »
  - La signification d'être Orienté équipe et comment créer une équipe performante
  - Puis finalement le framework Scrum