

# Le Guide de Scrum™

---

## Le Guide Définitif de Scrum: Les Règles de Jeu

A handwritten signature in black ink, reading "Jeff Sutherland".A handwritten signature in black ink, reading "Ken Schwaber".

*Juillet 2016*

*Développé and maintenu par Ken Schwaber et Jeff Sutherland*

# Table des Matières

---

But du Guide Scrum .....	3
Définition de Scrum.....	3
Théorie de Scrum .....	3
Valeurs de Scrum.....	4
Équipe Scrum.....	5
Le Product Owner.....	5
L'équipe de Développement.....	6
Le Scrum Master .....	7
Les événements Scrum .....	8
Le Sprint.....	8
Planification du Sprint .....	9
Daily Scrum.....	11
Revue du Sprint .....	12
Rétrospective du Sprint.....	13
Les artefacts de Scrum .....	14
Backlog produit .....	14
Backlog du Sprint.....	15
Incrément .....	16
Artefact de Transparence.....	16
Définition de «Fini» .....	17
Note de Fin .....	17
Remerciements .....	18
Personnes.....	18
Historique .....	18
Traduction .....	18
Changements entre les versions 2013 et 2016 du Guide Scrum .....	19

## But du Guide Scrum

Scrum est un cadre de travail (framework) pour développer et maintenir des produits complexes. Ce guide contient la définition de Scrum. Cette définition comprend les rôles, les événements, les artefacts et les règles de Scrum qui les lient ensemble. Ken Schwaber et Jeff Sutherland ont développé Scrum; Le Guide Scrum est écrit et fourni par eux. Ensemble, ils se tiennent derrière le Scrum Guide. Ce guide en est la traduction en français.

## Définition de Scrum

Scrum(n): Un cadre de travail (framework) dans lequel les gens peuvent résoudre des problèmes d'adaptation complexes, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible.

Scrum est:

- Léger
- Simple à comprendre
- Difficile à maîtriser

Scrum est un cadre de processus qui a été utilisé pour gérer le développement de produits complexes depuis le début des années 1990. Scrum n'est pas en soi un processus ou une technique pour la création de produits; Plutôt, c'est un cadre de travail (framework) dans lequel vous pouvez employer de différents processus et techniques. Scrum met en évidence l'efficacité relative à la gestion de votre produit et des pratiques de développement afin que vous puissiez améliorer.

Le cadre Scrum comprend les équipes Scrum et leurs rôles, les événements, les artefacts et les règles associés. Chaque élément dans ce cadre sert à un but spécifique et est essentiel au succès et à l'utilisation de Scrum.

Les règles de Scrum relient les événements, les rôles et les artefacts, régissant les relations et l'interaction entre eux. Les règles de Scrum sont décrites tout au long de ce document.

Des tactiques spécifiques à l'utilisation du cadre de travail Scrum varient et sont décrites ailleurs.

## Théorie de Scrum

Scrum est fondé sur la théorie du contrôle de processus empirique, ou l'empirisme. L'empirisme affirme que la connaissance provient de l'expérience et la prise de décisions en fonction de ce qui est connu. Scrum utilise une approche itérative et progressive pour optimiser la prédictibilité et le contrôle de risque.

Trois piliers soutiennent toute mise en œuvre d'un contrôle de processus empirique: la transparence, l'inspection et l'adaptation.

### Transparence

Des aspects importants du processus doivent être visibles pour les responsables du résultat. La transparence exige une définition d'une norme commune pour ces aspects, afin que les observateurs partagent une compréhension commune de ce qui est observé.

À titre d'exemple:

- Un langage commun faisant référence au processus doit être partagé par tous les participants; et,
- Ceux qui exécutent le travail et ceux qui acceptent le produit du travail doivent partager une définition commune de «Fini» (Definition of Done).

### Inspection

Les utilisateurs de Scrum doivent fréquemment inspecter les artefacts Scrum et l'état d'avancement par rapport à un Objectif du Sprint (Sprint Goal) afin de détecter les écarts indésirables. La fréquence de ces inspections ne devrait pas gêner le travail en cours. Ces inspections sont plus bénéfiques lorsqu'elles sont effectuées avec diligence par des inspecteurs qualifiés au lieu ou point de travail.

### Adaptation

Si un inspecteur détermine qu'un ou plusieurs aspects du processus dérivent hors des limites acceptables, et que le produit qui en résulte sera inacceptable, le processus ou le matériel utilisé par le processus doit être ajusté. Un ajustement doit être fait dès que possible afin de minimiser le risque d'autres dérives.

Scrum prescrit quatre réunions ou événement ou activités formelles pour l'inspection et l'adaptation, comme décrit dans la section événements Scrum de ce document:

- Planification du Sprint (Sprint Planning)
- Mêlée Quotidienne (Daily Scrum)
- Revue du Sprint (Sprint Review)
- Rétrospective de Sprint (Sprint Retrospective)

## Valeurs de Scrum

Lorsque les valeurs d'engagement, courage, focus, ouverture et respect sont incarnées et vécues par l'équipe Scrum, les piliers Scrum de transparence, d'inspection et d'adaptation viennent à la vie et bâtissent une confiance entre tout le monde. Les membres de l'équipe Scrum apprennent et explorent ces valeurs au fur et à mesure qu'elles travaillent avec les événements, les rôles et les artefacts de Scrum.

La bonne application de Scrum dépend des gens qui sont de plus en plus capables de vivre avec ces cinq valeurs. Les gens qui s'engagent, personnellement, pour atteindre les objectifs de l'équipe Scrum. Les membres de l'équipe Scrum ont le courage de faire le bon travail et de résoudre les problèmes difficiles. Tout le monde se concentre et se focalise sur le travail à faire durant le Sprint et les objectifs de l'équipe Scrum. L'équipe Scrum et ses parties prenantes acceptent d'être ouvertes sur tout le travail et les défis tout en accomplissant ce travail. Les membres de l'équipe Scrum se respectent mutuellement pour être des personnes capables et indépendantes.

## Équipe Scrum

L'équipe Scrum comprend un Product Owner, une équipe de développement (Development Team) et un Scrum Master. Les équipes Scrum (Scrum Teams) sont auto-organisées et pluridisciplinaires. Les équipes auto-organisées choisissent la meilleure façon d'accomplir leur travail, au lieu d'être dirigées par des personnes externes à l'équipe. Les équipes pluridisciplinaires ont toutes les compétences nécessaires pour effectuer le travail sans dépendre de personnes n'appartenant pas à l'équipe. Scrum définit un modèle d'équipe optimisant la flexibilité, la créativité et la productivité.

Les équipes Scrum livrent des produits de manière itérative et incrémentale, maximisant ainsi les occasions de rétroaction. Les livraisons incrémentales d'un produit «Fini» assurent la disponibilité d'une version potentiellement utile du produit fonctionnel.

## Le Product Owner

Le Product Owner est responsable de maximiser la valeur du produit et du travail de l'équipe de développement. La façon de jouer ce rôle peut varier grandement selon les organisations, les équipes Scrum et les individus.

Le Product Owner est le seul responsable de la gestion du Backlog Produit (Backlog Produit). La gestion du Backlog Produit comprend:

- L'expression claire des items du Backlog produit;
- L'ordonnancement des items dans le Backlog produit pour mieux réaliser les objectifs et les missions;
- L'optimisation de la valeur du travail effectué par l'équipe de développement;
- L'assurance que le Backlog produit est visible, transparent et clair pour tous, et montre sur quoi l'équipe de développement travaillera prochainement; et,
- L'assurance que l'équipe de développement comprend adéquatement les items du Backlog produit.

Le Product Owner peut lui-même accomplir les tâches susmentionnées ou les déléguer à l'équipe de Développement. Toutefois, le Product Owner en demeure responsable.

Le Product Owner est une personne, et non un comité. Le Product Owner peut représenter les désirs d'un comité dans le Backlog Produit, mais ceux qui veulent changer la priorité d'un item du Backlog Produit doivent consulter le Product Owner.

Afin que le Product Owner réussisse dans sa démarche, toute l'organisation doit respecter ses décisions. Les décisions du Product Owner sont visibles dans le contenu et l'ordonnancement du Backlog produit. Nul n'est autorisé à demander à l'équipe de développement de travailler à partir d'un autre ensemble d'exigences, et il n'est pas permis à l'équipe de développement d'appliquer les instructions d'une autre personne.

## L'équipe de Développement

L'équipe de développement se compose de professionnels qui font le travail de fournir un incrément produit «Fini» potentiellement publiable (Releasable) à la fin de chaque Sprint. Seuls les membres de l'équipe de développement créent l'incrément.

Les équipes de développement sont structurées et habilitées par l'organisation à s'organiser et à gérer leur propre travail. La synergie résultante optimise l'efficacité et l'efficacité globale de l'équipe de développement.

Les équipes de développement ont les caractéristiques suivantes:

- Elles sont auto-organisées. Nul (même pas le Scrum Master) n'indique à l'équipe de développement comment transformer les items du Backlog Produit en incréments de fonctionnalités potentiellement publiables.
- Elles sont pluridisciplinaires, avec toutes les compétences nécessaires pour créer un incrément produit ;
- Scrum ne reconnaît aucun titre aux membres de l'équipe de développement autre que celui de développeur, indépendamment du travail effectué par cette personne ; il n'y a pas d'exception à cette règle ;
- Scrum ne reconnaît pas d'équipes au sein de l'équipe de développement indépendamment des domaines spécifiques qui doivent être couverts tels que l'exécution de tests ou l'analyse fonctionnelle; il n'y a pas d'exception à cette règle ; et,
- Les membres de l'équipe de développement peuvent détenir individuellement des compétences et des centres d'intérêt spécifiques, mais c'est l'équipe de développement dans son ensemble qui est tenue responsable.

## Taille de l'équipe de développement

La taille optimale de l'équipe de développement doit être suffisamment petite pour rester réactive et assez grande pour accomplir un travail significatif durant le Sprint. Le fait d'avoir une équipe de développement, de moins de trois membres, réduit l'interaction et produit de faibles gains de productivité. Durant un Sprint, les petites équipes de développement peuvent rencontrer des contraintes liées aux compétences ce qui les empêchent à livrer un incrément potentiellement publiable. À l'opposé, une équipe de plus de neuf membres implique trop de coordination. Les grandes équipes de développement engendrent des interactions trop complexes pour être gérées efficacement par un processus empirique. Les rôles Product Owner et Scrum Master ne sont pas inclus dans l'équipe de développement, à moins qu'ils aient également des tâches dans le Backlog du Sprint.

## Le Scrum Master

Le Scrum Master est chargé d'assurer que Scrum est compris et mis en œuvre. Les Scrum Masters remplissent leur rôle en veillant à ce que l'équipe Scrum respecte la théorie, les pratiques et les règles de Scrum.

Le Scrum Master est un leader-serviteur de l'équipe Scrum. Le Scrum Master aide ceux qui sont externes à l'équipe Scrum à comprendre lesquelles de leurs interactions avec l'équipe Scrum sont bénéfiques et lesquelles ne le sont pas. Le Scrum Master aide tout le monde à changer ces interactions pour maximiser la valeur créée par l'équipe Scrum.

### Le Scrum Master au service du Product Owner

Le Scrum Master sert le Product Owner de plusieurs façons, y compris:

- Trouver des techniques pour une gestion efficace du Backlog produit;
- Aider l'équipe Scrum à comprendre le besoin des items, de Backlog produit, clairs et concis;
- Comprendre la planification de produits dans un contexte empirique;
- S'assurer que le Product Owner sait comment organiser le Backlog produit pour maximiser la valeur;
- Comprendre et mettre en œuvre l'agilité; et,
- Faciliter les événements Scrum tels que demandés ou nécessaires.

### Le Scrum Master au service de l'équipe de Développement

Le Scrum Master sert l'équipe de Développement de plusieurs façons, y compris:

- Coacher l'équipe de développement en matière d'auto-organisation et de pluridisciplinarité;
- Aider l'équipe de développement à créer des produits de grande valeur;
- Supprimer les obstacles à la progression de l'équipe de développement;
- Faciliter les événements Scrum tels que demandés ou nécessaires; et,
- Coacher l'équipe de développement dans les environnements organisationnels où Scrum n'est pas encore complètement adopté et compris.

## Le Scrum Master au service de l'Organisation

Le Scrum Master sert l'organisation de plusieurs façons, y compris:

- Accompagner l'organisation dans son adoption Scrum;
- Planifier les implémentations Scrum au sein de l'organisation;
- Aider les employés et les parties prenantes à comprendre et adopter Scrum ainsi le développement empirique de produits;
- Causer les changements qui augmentent la productivité de l'équipe Scrum; et,
- Collaborer avec d'autres Scrum Masters pour accroître l'efficacité de l'application de Scrum au sein de l'organisation.

## Les événements Scrum

Les événements prescrits par Scrum créent une régularité et minimisent le besoin aux réunions non définies par Scrum. Tous les événements sont limités dans le temps, de telle sorte que chaque événement ait une durée maximale. Une fois qu'un Sprint commence, sa durée est fixe et ne peut être écourtée ou prolongée. Les autres événements peuvent se terminer une fois les objectifs de ceux-ci atteints, dans la mesure où suffisamment de temps a été alloué sans que du gaspillage ait lieu dans le processus.

Outre le Sprint lui-même, qui est un conteneur pour tous les autres événements, chaque événement Scrum est une occasion formelle d'inspecter et d'adapter quelque chose. Ces événements sont spécifiquement conçus pour permettre la transparence et l'inspection. Le défaut d'inclure un de ces événements entraîne une transparence réduite et constitue une occasion perdue d'inspection et d'adaptation.

## Le Sprint

Le cœur de Scrum est un Sprint, qui a une durée (timebox) d'un mois ou moins au cours de laquelle un Incrément Produit «Fini» fonctionnel et potentiellement publiable est créé. Les sprints ont une durée de vie constante tout au long de l'initiative de développement. Un nouveau Sprint commence immédiatement après la conclusion du Sprint précédent.

Les Sprints contiennent et sont consistés de la planification du Sprint (Sprint Planning), des mêlées quotidiennes (Daily Scrums), des activités de développement, de la revue du Sprint (Sprint Review) et de la rétrospective du Sprint (Sprint Retrospective).

Pendant le Sprint:

- L'objectif du sprint est fixe; les changements qui le remettent en cause ne sont donc pas permis;
- Les objectifs de qualité sont maintenus; ils ne sont jamais revus à la baisse ; et,



- Le périmètre peut être clarifié et renégocié entre le Product Owner et l'équipe de développement selon ce que l'équipe Scrum apprend.

Chaque Sprint peut être considéré comme un projet avec une durée maximale d'un mois seulement. À l'instar d'un projet, un Sprint est utilisé pour accomplir un objectif. Chaque Sprint a une définition de ce qui doit être construit, une conception (design) et un plan flexible qui guidera la construction, le travail lui-même et le produit résultant.

Les sprints sont limités à un mois calendaire. Lorsque l'échéance d'un Sprint est trop éloignée, la définition de ce qui se construit peut changer, la complexité peut augmenter et le risque peut augmenter. Les sprints permettent la prédictibilité tout en assurant l'inspection et l'adaptation de la progression vers un objectif du Sprint (Sprint Goal) au moins mensuellement. Les sprints limitent également le risque financier au coût d'un mois calendaire.

### Annulation d'un Sprint

Un Sprint peut être annulé avant son échéance. Seul le Product Owner a le pouvoir d'annuler le Sprint, bien qu'il puisse le faire sous l'influence des parties prenantes, de l'équipe de développement ou du Scrum Master.

Un Sprint serait annulé si l'objectif du Sprint devient obsolète. Cela pourrait se produire si l'organisation change de direction ou si les conditions du marché ou de la technologie changent. En général, un sprint devrait être annulé s'il n'a plus de sens compte tenu des circonstances. Mais en raison de la courte durée de Sprints, l'annulation est rarement justifiable.

Lorsqu'un Sprint est annulé, tous les éléments de Backlog produit terminés «Fini» sont examinés. Généralement, si une partie du travail est potentiellement publiable, le Product Owner l'accepte. Tous les items incomplets du Backlog produit sont estimés à nouveau et remis au Backlog produit. Le travail effectué en vue de compléter les items du Backlog Produit se déprécie rapidement et doit être fréquemment estimé à nouveau.

Les annulations Sprint consomment des ressources, car tout le monde doit se regrouper dans une autre activité ou réunion de planification du Sprint (Sprint Planning) pour commencer un autre Sprint. Les annulations Sprint sont souvent bouleversantes pour l'équipe Scrum et sont très peu fréquentes.

### Planification du Sprint

Le travail à effectuer durant un Sprint est défini durant la réunion de Planification du Sprint (Sprint Planning). Ce plan est créé de manière collaborative par tous les membres de l'équipe Scrum. La réunion de planification du Sprint dure au maximum huit heures pour un Sprint d'un mois. Pour les plus courts sprints, l'événement est plus court.

Le Scrum Master veille à ce que l'événement ait lieu et que les participants en comprennent le but. Le Scrum Master enseigne à l'équipe Scrum comment respecter la limite de temps associée à cet événement (timebox).

La Planification du Sprint répond aux questions suivantes:

- Que peut-on livrer comme incrément résultant du Sprint à venir ?
- Comment le travail choisi sera-t-il terminé ?

### **Thème Un: Que peut-on faire de ce Sprint?**

L'équipe de développement travaille à prévoir les fonctionnalités qui seront développées lors du Sprint. Le Product Owner discute de l'objectif que le Sprint devrait atteindre et des items du Backlog produit qui, s'ils seront complétés durant le Sprint, atteindraient l'objectif du Sprint. Toute l'équipe Scrum collabore pour comprendre le travail requis durant le Sprint.

Les éléments nécessaires pour le démarrage de la réunion de Planification du Sprint sont le Backlog produit, le dernier incrément produit, la capacité projetée par l'équipe de développement pendant le Sprint et les performances passées de l'équipe de développement. Le nombre d'items sélectionnés dans le Backlog produit pour le Sprint revient uniquement à l'équipe de développement. Seule l'équipe de développement peut évaluer ce qu'elle peut accomplir durant le Sprint à venir.

Une fois que l'équipe de développement a déterminé les items du Backlog Produit qu'elle prévoit de livrer, l'équipe Scrum détermine l'objectif du Sprint. Il s'agit d'un objectif qui, à travers l'implémentation des items du Backlog Produit choisis, sera atteint durant le Sprint et qui fournit à l'équipe de développement la raison pour laquelle elle développe l'incrément.

### **Thème Deux: Comment le travail choisi sera-t-il terminé?**

Une fois l'objectif du sprint fixé et les items du Backlog Produit choisis, l'équipe de développement planifie le travail pour transformer cette fonctionnalité en un incrément «Fini» du produit durant le Sprint. Ainsi, les items du Backlog Produit choisis et le plan conçu par l'équipe constituent le Backlog du Sprint.

L'équipe de développement commence généralement par concevoir le système et le travail nécessaire afin de transformer le Backlog produit en un incrément fonctionnel du produit. La taille ou l'effort estimé du travail peut varier. Cependant, lors de la réunion de planification, l'équipe de développement doit envisager suffisamment de travail pour qu'elle ait une bonne idée de ce qu'elle pense pouvoir accomplir durant le Sprint. Avant la fin de la réunion, l'équipe de développement décompose le travail prévu pour les premiers jours du Sprint, souvent jusqu'à une granularité d'une journée ou moins. L'équipe de développement s'auto-organise pour entreprendre le travail consigné au Backlog du Sprint, à la fois lors de la réunion de Planification du Sprint et quand cela est nécessaire tout au long du Sprint.

Le Product Owner peut aider à clarifier les items du Backlog Produit choisis et à faire des compromis. Si l'équipe de développement détermine qu'elle a trop ou pas assez de travail, elle peut renégocier les items du Backlog Produit choisis avec le Product Owner. L'équipe de développement peut également inviter d'autres personnes à la réunion afin de recevoir des conseils techniques ou liés au domaine.

À la fin de la planification du Sprint, l'équipe de développement devrait être en mesure d'expliquer au Product Owner et au Scrum Master comment elle entend s'organiser pour réaliser l'objectif du Sprint et créer l'incrément prévu.

### Objectif du Sprint

L'objectif du Sprint (Sprint Goal) est un but fixé pour le Sprint et peut être réalisé par l'implémentation d'une partie du Backlog Produit. Il fournit à l'équipe de développement la raison pour laquelle elle construit l'incrément du produit. Il est créé lors de la réunion de planification du Sprint. L'objectif du Sprint fournit à l'équipe de développement une certaine flexibilité quant à la fonctionnalité implémentée durant le Sprint. Les items du Backlog Produit sélectionnés offrent un fonctionnement cohérent, ce qui peut faire office d'objectif du Sprint. Par ailleurs, l'objectif du sprint peut être une autre source de cohérence poussant l'équipe de développement à travailler ensemble au lieu d'entreprendre des initiatives distinctes.

Tout en effectuant son travail, l'équipe de développement garde à l'esprit l'objectif du Sprint. Afin d'atteindre l'objectif du Sprint, l'équipe implémente la fonctionnalité et la technologie nécessaire. Si le travail se révèle différent de ce qui a été prévu, l'équipe de développement collabore avec le Product Owner et négocie le périmètre du Backlog du Sprint durant le sprint.

### Daily Scrum

La mêlée quotidienne (Daily Scrum) est un événement de 15 minutes (timebox) destiné à l'équipe de développement afin de synchroniser ses activités et de créer son plan pour les prochaines 24 heures. Cela se fait en inspectant le travail depuis la dernière mêlée quotidienne et en envisageant le travail qui pourrait être effectué d'ici la prochaine mêlée.

La mêlée quotidienne se tient tous les jours à la même heure et au même endroit afin de réduire la complexité. Au cours de la réunion, les membres de l'équipe de développement expliquent:

- Qu'est-ce que j'ai fait hier qui a aidé l'équipe de développement à atteindre l'objectif du Sprint?
- Que ferai-je aujourd'hui pour aider l'équipe de développement à atteindre l'objectif du Sprint?
- Est-ce que je vois tout obstacle qui m'empêche ou empêche l'équipe de développement à respecter l'objectif du Sprint?

L'équipe de développement utilise la mêlée quotidienne pour inspecter la progression vers l'objectif du Sprint et vers l'achèvement du travail prévu dans le Backlog du Sprint. La mêlée quotidienne augmente les chances que l'équipe de développement atteindra l'objectif du Sprint. Chaque jour, l'équipe de développement devrait comprendre comment elle entend travailler ensemble en tant qu'équipe auto-organisée pour atteindre l'objectif du Sprint et créer l'Incrément prévu à la fin du Sprint. L'équipe de développement ou les membres de l'équipe se

rencontrent souvent immédiatement après la mêlée quotidienne pour des discussions détaillées ou pour adapter, ou planifier à nouveau le reste du travail de Sprint.

Le Scrum Master s'assure que la mêlée quotidienne a lieu, mais c'est l'équipe de développement qui est responsable de son déroulement. Le Scrum Master apprend à l'équipe de développement comment limiter la mêlée quotidienne à 15 minutes. Le Scrum Master veille à l'application de la règle stipulant que seuls les membres de l'équipe de développement participent à la mêlée quotidienne.

Les mêlées quotidiennes améliorent la communication, éliminent les autres réunions, identifient les obstacles à éliminer qui perturbent le développement, mettent en avant et encouragent la prise de décision rapide tout en améliorant le niveau de savoir au sein l'équipe de développement. Il s'agit d'un point clé d'inspection et d'adaptation.

## Revue du Sprint

Une revue du Sprint (Sprint Review) est tenue à la fin du Sprint pour inspecter l'incrément réalisé et adapter le Backlog Produit si nécessaire. Pendant la réunion de revue du Sprint, l'équipe Scrum et les parties prenantes échangent sur ce qui a été fait durant le Sprint.

En se basant là-dessus tout en considérant les changements du Backlog Produit durant le Sprint, les participants collaborent pour déterminer les prochains items ayant le plus de valeur qui pourraient être faits. Cette réunion se veut informelle, pas une réunion de pilotage, et la présentation de l'incrément est destinée à susciter des réactions et à favoriser la collaboration.

Cette réunion est limitée à une boîte de temps (timebox) de quatre heures pour un Sprint d'un mois. Pour les Sprints moins long, l'activité de revue du Sprint dure généralement moins longtemps.

Le Scrum Master s'assure que la revue a lieu et que les participants en comprennent le but. Le Scrum Master apprend à tous comment respecter la boîte de temps.

La Revue du Sprint comprend les éléments suivants:

- Les participants incluent l'équipe Scrum et les principales parties prenantes invitées par le Product Owner;
- Le Product Owner indique les items du Backlog produit qui ont été «Fini» et ceux qui ne l'ont pas été;
- L'équipe de développement discute de ce qui s'est bien déroulé durant le Sprint, quels problèmes ont été rencontrés, et comment ces problèmes ont été résolus;
- L'équipe de développement démontre le travail «Fini» et répond aux questions sur l'incrément ;

- Le Product Owner discute du Backlog Produit tel qu'il est. Il détermine des dates probables d'achèvement en fonction des progressions à ce jour;
- L'ensemble du groupe convient de ce qu'il faut faire pour la suite, de sorte que la revue du Sprint fournisse une contribution précieuse aux prochaines réunions de Planification du Sprint;
- La revue de la façon dont les conditions de marché ou un usage potentiel du produit pourrait avoir dicté ce qu'il conviendrait mieux de faire dorénavant;
- La revue des délais, budget, fonctionnalités potentielles et conditions du marché pour la prochaine publication du produit.

Le résultat de la revue du Sprint est un Backlog Produit révisé qui définit les items probables pour le prochain Sprint. Le Backlog Produit peut également être globalement ajusté pour répondre à de nouvelles opportunités d'affaires.

## Rétrospective du Sprint

La rétrospective du Sprint (Sprint Retrospective) est une opportunité pour l'équipe Scrum de s'inspecter et de créer un plan d'améliorations à adopter lors du prochain Sprint.

La rétrospective du Sprint survient après la revue du Sprint et avant la prochaine réunion de planification du Sprint. C'est une réunion limitée à trois heures pour les Sprints d'un mois. Pour les Sprints moins longs, la réunion dure habituellement moins longtemps. Le Scrum Master s'assure que la réunion a lieu et que les participants en comprennent le but. Le Scrum Master apprend à tous comment respecter la boîte de temps (timebox). Le Scrum Master participe en tant que membre de l'équipe Scrum et y amène le point de vue du responsable du processus Scrum.

Le but de la rétrospective du Sprint est de:

- Inspecter la manière dont le dernier Sprint a été en ce qui concerne les personnes, les relations, les processus et les outils;
- Identifier et ordonner les principaux éléments qui ont bien fonctionné et des améliorations potentielles; et,
- Créer un plan pour mettre en œuvre des améliorations sur la façon dont l'équipe Scrum fait son travail.

Le Scrum Master encourage l'équipe Scrum à améliorer, dans le cadre de travail Scrum, son processus de développement et ses pratiques afin de les rendre plus efficaces et agréables pour le prochain Sprint. Lors de chaque rétrospective du Sprint, l'équipe Scrum propose des moyens adéquats d'accroître la qualité du produit tout en adaptant selon le cas, la définition de «Fini».

À la fin de la rétrospective du Sprint, l'équipe Scrum devrait avoir identifié les améliorations qu'elle mettra en œuvre dans le prochain Sprint. La mise en œuvre de ces améliorations dans le

prochain Sprint est l'adaptation à l'inspection de l'équipe Scrum elle-même. Bien que des améliorations puissent être mises en œuvre à tout moment, la rétrospective du Sprint offre une opportunité formelle d'inspection et d'adaptation.

## Les artefacts de Scrum

Les artefacts de Scrum représentent un travail ou une valeur pour assurer la transparence et les possibilités d'inspection et d'adaptation. Les artefacts définis par Scrum sont spécifiquement conçus pour maximiser la transparence des informations clés afin que chacun ait la même compréhension de l'artefact.

### Backlog produit

Le Backlog produit est une liste ordonnée de tout ce qui pourrait être nécessaire dans un produit et constitue l'unique source d'exigences pour toutes les modifications apportées au produit. Le Product Owner est responsable du Backlog produit, y compris son contenu, sa disponibilité et son ordonnancement.

Un Backlog produit n'est jamais complet. Ses toutes premières moutures ne font qu'esquisser les besoins tels qu'initialement connus et compris. Le Backlog Produit évolue au fur et à mesure que le produit et le contexte dans lequel il sera utilisé évoluent. Le Backlog Produit est dynamique; il change constamment pour identifier ce que le produit requiert pour être approprié, compétitif et utile. Tant et aussi longtemps qu'un produit existe, son Backlog Produit correspondant existe.

Le Backlog produit liste toutes les fonctionnalités, les fonctions, les exigences, les améliorations et les corrections qui constituent des modifications à apporter au produit dans les versions futures. Les items du Backlog produit ont les attributs d'une description, d'un ordre, d'une estimation et d'une valeur.

À mesure qu'un produit est utilisé, que sa valeur augmente et que l'on commence à recevoir des retours sur son utilisation, le Backlog produit devient une liste plus vaste et plus exhaustive. Les exigences ne cessent jamais de changer, de sorte qu'un Backlog de produit est un artefact vivant. Les changements dans des besoins de l'organisation, des conditions du marché ou de la technologie peuvent entraîner des changements dans le Backlog produit.

Il arrive souvent que plusieurs équipes Scrum travaillent sur le même produit. Un seul Backlog Produit est utilisé pour décrire le travail à faire sur ce produit. On peut alors ajouter un attribut aux items du Backlog Produit pour les regrouper.

Le raffinement du backlog de produit (Backlog Produit Refinement) consiste en l'ajout de détails, d'estimations et de l'ordonnancement des items du Backlog Produit. Il s'agit d'une activité régulière dans laquelle le Product Owner et l'équipe de développement collaborent

©2016 Scrum.Org and ScrumInc. Offered for license under the Attribution Share-Alike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By utilizing this Scrum Guide you acknowledge and agree that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution Share-Alike license of Creative Commons.

pour détailler les items du Backlog Produit. Durant le raffinement du Backlog Produit, les items sont revisités et révisés. L'équipe Scrum décide comment et quand le raffinement est effectué. Le raffinement n'occupe généralement pas plus de 10% de la capacité de l'équipe de développement. Toutefois, les items du Backlog Produit peuvent être modifiés à n'importe quel moment par le Product Owner ou à sa discrétion.

Les premiers items du Backlog Produit sont généralement plus détaillés que les suivants. Leur estimation est plus précise dû à une plus grande clarté et un niveau de détail accru. Les items qui sont placés plus loin dans le Backlog Produit sont moins détaillés. Les items qui occuperont l'équipe de développement durant le prochain Sprint sont affinés au point que n'importe lequel peut être raisonnablement «Fini» dans un Sprint. Ces items sont réputés «Prêts» pour leur sélection durant la planification du Sprint. Les items du Backlog Produit acquièrent ce degré de transparence grâce aux activités de raffinements décrites plus haut.

L'équipe de développement est responsable de toutes les estimations. Le Product Owner peut influencer l'équipe de développement en l'aidant dans sa compréhension et le choix des compromis, mais les personnes qui effectueront le travail ont le mot final sur les estimations.

### Suivi de la progression vers un objectif

À tout moment, la somme de travail restant pour atteindre un objectif de développement peut être calculée. Le Product Owner suit l'évolution de la somme de travail restant au moins à chaque revue du Sprint. Il compare cette quantité à la somme de travail restant lors des revues des Sprints précédents afin d'évaluer la progression vers l'achèvement du travail prévu dans les délais voulus par l'objectif. Cette information est rendue transparente pour toutes les parties prenantes.

Diverses pratiques de projections des tendances telles que les « burn-down », les « burn- ups » ont été utilisées afin de prévoir la progression. Ces pratiques ont prouvé leur utilité. Toutefois, elles ne remplacent pas l'importance de l'empirisme. Dans les environnements complexes, ce qui se passera est inconnu. Seul ce qui s'est passé peut être utilisé pour la prise de décision prospective.

### Backlog du Sprint

Le Backlog du Sprint est l'ensemble des items sélectionnés pour le Sprint plus un plan pour livrer l'incrément du produit et réaliser l'objectif du Sprint. Le Backlog du Sprint est une prévision que l'équipe de développement fait de la fonctionnalité qui sera présente dans le prochain incrément et le travail nécessaire pour livrer cette fonctionnalité dans un incrément «Fini». Le Backlog du Sprint rend visible tout le travail que l'équipe de développement identifie comme nécessaire pour atteindre l'objectif du Sprint.

Le Backlog du Sprint est un plan suffisamment détaillé pour que la progression soit compréhensible lors de la mêlée quotidienne. L'équipe de développement modifie le Backlog du Sprint tout au long du Sprint, et le Backlog du Sprint émerge durant le Sprint. Cette émergence a

lieu alors même que l'équipe de développement exécute le plan et découvre le travail nécessaire pour atteindre l'objectif du Sprint.

À mesure que du nouveau travail est nécessaire, l'équipe de développement l'ajoute au Backlog du Sprint. Lorsque le travail est effectué ou complété, les estimations du travail restant sont mises à jour. Lorsque des items du plan sont jugés comme n'étant plus nécessaires, ils sont écartés. Seule l'équipe de développement peut changer son Backlog du Sprint durant un Sprint. Le Backlog du Sprint est une vue en temps-réel et très visible du travail que l'équipe de développement planifie d'accomplir durant le Sprint et il appartient uniquement à l'équipe de développement.

### Suivi de la progression du Sprint

À n'importe quel moment d'un sprint, la somme totale de travail restant dans le Backlog du Sprint peut être calculée. L'équipe de développement fait le suivi de cette somme de travail restant au moins à chaque mêlée quotidienne pour évaluer la probabilité d'atteindre l'objectif du Sprint. En effectuant le suivi du travail restant tout au long du sprint, l'équipe de développement peut gérer sa progression.

### Incrément

L'incrément est constitué des éléments du Backlog produit finis pendant le sprint ainsi que de la valeur cumulative des incréments livrés dans les sprints précédents. À la fin d'un Sprint, le nouvel incrément doit être «Fini», ce qui implique qu'il doit être dans un état publiable et qu'il correspond à la définition de «Fini» (Definition of Done) de l'équipe de développement. Il doit être dans un état publiable, sans égard à la décision du Product Owner de le publier ou non.

## Artefact de Transparence

Scrum repose sur la transparence. Les décisions pour optimiser la valeur et contrôler le risque sont prises en se basant sur l'état perçu des artefacts. Dans la mesure où la transparence est complète, ces décisions ont une base solide. Dans la mesure où les artefacts ne sont pas totalement transparents, ces décisions peuvent être faussées, la valeur moindre et le risque accru.

Le Scrum Master doit travailler avec le Product Owner, l'équipe de développement et les autres parties impliquées afin de déterminer si les artefacts sont complètement transparents. Il y a des pratiques pour faire face à une transparence incomplète; le Scrum Master doit aider tout le monde à appliquer les pratiques les plus appropriées dans l'absence d'une transparence complète. Un Scrum Master peut détecter une transparence incomplète en inspectant les artefacts, en identifiant certains usages récurrents, en écoutant attentivement ce qui est dit et en détectant des différences entre les résultats attendus et les résultats réels.

La responsabilité du Scrum Master consiste à travailler avec l'équipe de développement et l'organisation pour accroître la transparence des artefacts. Ce travail implique généralement de



la formation, de la persuasion et du changement. La transparence ne se produit du jour au lendemain, mais est plutôt un cheminement.

## Définition de «Fini»

Lorsqu'un item du Backlog produit ou un Incrément est décrit comme «Fini», tout le monde doit comprendre ce que «Fini» signifie. Bien que cela varie considérablement d'une équipe Scrum à une autre, les membres doivent avoir une compréhension commune de ce que signifie que le travail soit complet, afin d'assurer la transparence. Il s'agit de la définition de «Fini» (Definition of Done) pour l'équipe Scrum et est utilisé pour évaluer si le travail est terminé dans un incrément produit.

La même définition guide l'équipe de développement pour savoir la quantité d'items de Backlog produit à sélectionner durant la Planification du Sprint. L'objectif de chaque Sprint est de fournir des Incréments de fonctionnalités potentiellement publiables qui respectent la définition actuelle de «Fini» par l'équipe Scrum.

Les équipes de développement fournissent un incrément de la fonctionnalité du produit à chaque Sprint. Cet incrément est publiable, de telle sorte qu'un Product Owner peut choisir de le publier immédiatement. Si la définition de «Fini» d'un incrément fait partie des conventions, standards ou lignes directrices de l'organisation de développement, toutes les équipes doivent au minimum la respecter. Si la définition de «Fini» n'est pas une convention de l'organisation de développement, l'équipe de développement de l'équipe Scrum doit établir une définition de «Fini» appropriée pour le produit. S'il existe plusieurs équipes Scrum travaillant sur la livraison d'un système ou un produit, les équipes de développement de toutes les équipes Scrum doivent mutuellement mettre une définition de «Fini».

Chaque Incrément est ajouté à tous les Incréments précédents et testé de manière approfondie, tout en veillant à ce que tous les Incréments fonctionnent ensemble.

Au fur et à mesure que les équipes de Scrum mûrissent, on s'attend à ce que leurs définitions de «Fini» se développent pour inclure des critères plus stricts pour une meilleure qualité. Tout produit ou système devrait avoir une définition de «Fini» qui est une norme pour tout travail effectué

## Note de Fin

Scrum est gratuit et offert dans ce guide. Les rôles, les artefacts, les événements et les règles de Scrum sont immuables et, bien que la mise en œuvre de certaines parties de Scrum soit possible, le résultat n'est pas Scrum. Scrum n'existe que dans sa totalité et fonctionne bien comme un conteneur pour d'autres techniques, méthodologies et pratiques.

## Remerciements

### Personnes

Parmi les milliers de personnes qui ont contribué à Scrum, nous devrions indiquer ceux qui ont joué un rôle déterminant dans les dix premières années. D'abord, Jeff Sutherland travaillait avec Jeff McKenna, et Ken Schwaber travaillait avec Mike Smith et Chris Martin. Beaucoup d'autres ont contribué aux années suivantes et sans leur aide, Scrum ne serait pas raffiné tel qu'il est aujourd'hui.

### Historique

Ken Schwaber et Jeff Sutherland premier co-présenté Scrum lors de la conférence de OOPSLA en 1995. Cette présentation documentée essentiellement l'apprentissage que Ken et Jeff ont acquis au cours des quelques années précédentes application Scrum.

L'histoire de Scrum est déjà considérée comme longue. Pour honorer les premiers endroits où il a été essayé et raffiné, nous reconnaissons Individual, Inc., Fidelity Investments et IDX (maintenant GE Medical).

Le Scrum Guide documente Scrum développé et soutenu pendant plus de 20 ans par Jeff Sutherland et Ken Schwaber. D'autres sources vous fournissent des modèles, des processus et des idées qui complètent le cadre Scrum. Ceux-ci optimisent la productivité, la valeur, la créativité et la fierté.

### Traduction

Ce guide a été traduit de la version originale anglaise, fournie par Ken Schwaber et Jeff Sutherland. L'équipe de traduction est gérée par Kamel Kaouech.

L'équipe de traduction tient à remercier les contributeurs à la traduction des anciennes versions du Guide Scrum. Les traducteurs du présent guide, la version 2016 du Guide Scrum, désirent aussi remercier spécialement Mariem Sassi pour la relecture et les précieux commentaires prodigués.

Information Importante : L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

## Changements entre les versions 2013 et 2016 du Guide Scrum

1. Une section sur les valeurs Scrum. Lorsque les valeurs d'engagement, courage, focus, ouverture et respect sont incarnées et vécues par l'équipe Scrum, les piliers Scrum de transparence, d'inspection et d'adaptation viennent à la vie et bâtissent une confiance entre tout le monde. Les membres de l'équipe Scrum apprennent et explorent ces valeurs au fur et à mesure qu'elles travaillent avec les événements, les rôles et les artefacts de Scrum.

La bonne application de Scrum dépend des gens qui sont de plus en plus capables de vivre avec ces cinq valeurs. Les gens qui s'engagent, personnellement, pour atteindre les objectifs de l'équipe Scrum. Les membres de l'équipe Scrum ont le courage de faire le bon travail et de résoudre les problèmes difficiles. Tout le monde se concentre et se focalise sur le travail à faire durant le Sprint et les objectifs de l'équipe Scrum. L'équipe Scrum et ses parties prenantes acceptent d'être ouvertes sur tout le travail et les défis avec tout en accomplissant ce travail. Les membres de l'équipe Scrum se respectent mutuellement pour être des personnes capables, indépendantes.