

Guide Scrum™

Le Guide Complet de Scrum: Les Règles du Jeu



Jeff Sutherland



Ken Schwaber

Juillet 2011

Développé et maintenu par Ken Schwaber et Jeff Sutherland

Table des matières

| | |
|--|----|
| Le but du Guide Scrum | 3 |
| Vue d'ensemble de Scrum..... | 3 |
| Le cadre Scrum | 3 |
| La théorie de Scrum..... | 4 |
| Scrum..... | 5 |
| L'Équipe Scrum | 6 |
| Propriétaire de produit..... | 6 |
| L'équipe de développement..... | 7 |
| Scrum Master | 7 |
| Évènements Scrum | 9 |
| Le sprint | 9 |
| Réunion de planification de sprint | 10 |
| Mêlée quotidienne | 12 |
| Revue de sprint..... | 13 |
| Rétrospective de sprint | 13 |
| Les Artéfacts de Scrum | 15 |
| Carnet de produit | 15 |
| Carnet de sprint..... | 16 |
| Incrément | 17 |
| Définition de « terminé » | 18 |
| Conclusion | 18 |
| Remerciements | 19 |
| Les personnes..... | 19 |
| Historique | 19 |
| Traduction | 19 |
| Révisions..... | 20 |

Le but du Guide Scrum

Scrum est un cadre de développement et de maintenance pour des produits complexes. Ce guide fournit la définition de Scrum. Il inclut les éléments de Scrum : ses rôles, ses évènements, ses artéfacts, ainsi que les règles qui les lient. Ken Schwaber et Jeff Sutherland sont les concepteurs de Scrum, du guide original ainsi que de cette nouvelle version.

Vue d'ensemble de Scrum

Scrum (nom commun): Un cadre à l'intérieur duquel les personnes peuvent traiter (ou même résoudre) des problèmes changeants et complexes, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus haute valeur possible. Scrum est :

- Léger ;
- Facile à comprendre ;
- Extrêmement difficile à maîtriser.

Scrum est un cadre de travail qui a été employé pour gérer le développement de produit complexe depuis le début des années 1990. Scrum n'est pas une procédure ou une technique pour construire des produits; il s'agit plutôt d'un cadre à l'intérieur duquel vous pouvez utiliser des procédures et des techniques variées. Scrum met en évidence l'efficacité relative de vos pratiques de gestion et de développement de produit afin que vous puissiez les améliorer.

Le cadre Scrum

Le cadre Scrum inclut les équipes Scrum ainsi que leurs rôles, évènements, artéfacts et règles associés. Chacun de ces éléments répond à un but spécifique et est essentiel à l'utilisation et au succès de Scrum.

Les stratégies spécifiques pour l'utilisation du cadre Scrum varient et sont décrites ailleurs.

Les règles de Scrum lient ensemble les rôles, les évènements et les artéfacts et régissent les relations et les interactions entre eux. Ce document décrit les règles de Scrum.

La théorie de Scrum

Scrum est fondé sur la théorie de contrôle des processus empiriques. Cette théorie affirme que la connaissance s'acquiert par l'expérience et favorise la prise de décision basée sur ce qui est connu. Scrum utilise une approche itérative et incrémentale pour optimiser la prévisibilité et le contrôle des risques.

Toute implémentation de contrôle de processus empirique s'appuie sur les trois piliers suivants : la transparence, l'inspection et l'adaptation.

Transparence

Les aspects importants du processus doivent être visibles par ceux qui sont responsables du résultat. La transparence requiert que ces aspects soient définis par un standard commun afin que les observateurs partagent une compréhension commune de ce qui est vu.

Par exemple :

- Un langage commun se référant au processus doit être partagé par tous les participants;
- Une définition commune de « terminé »¹ doit être partagée par ceux qui accomplissent le travail et ceux qui acceptent le produit réalisé.

Inspection

Les utilisateurs de Scrum doivent régulièrement passer en revue les artéfacts et l'état d'avancement par rapport aux objectifs afin de détecter les écarts indésirables. La fréquence de ces revues ne doit cependant pas gêner les travaux de l'équipe. Les revues les plus efficaces sont celles menées par des contrôleurs expérimentés sur le site de travail de l'équipe.

Adaptation

Si la personne qui contrôle détermine qu'un ou plusieurs aspects d'un processus sortent des limites acceptables et que le produit résultant sera inacceptable, le processus ou le matériel en cours de traitement doit être ajusté. Un ajustement doit être effectué dès que possible afin de minimiser d'autres écarts.

Scrum prescrit quatre occasions formelles pour l'inspection et l'adaptation, tel que décrit dans la section *Événements Scrum* de ce document :

- Planification de sprint ;
- Mêlée quotidienne ;
- Revue de sprint ;

¹ Se référer à la définition de « terminé », p. 18

- Rétrospective de sprint.

Scrum

Scrum est un cadre structuré pour soutenir le développement de produits complexes. Scrum se compose d'équipes Scrum et de leurs rôles, d'événements, d'artéfacts et de règles associés. Chaque élément du cadre répond à un but spécifique et est essentiel à la réussite et l'utilisation de Scrum.

L'Équipe Scrum

L'équipe Scrum est constituée d'un propriétaire de produit, de l'équipe de développement et d'un Scrum Master. Les équipes Scrum sont auto-organisées et pluridisciplinaires. Des équipes auto-organisées choisissent la meilleure manière de réaliser leur travail, plutôt que d'être dirigées par des personnes extérieures à l'équipe. Des équipes pluridisciplinaires ont toutes les compétences nécessaires pour réaliser le travail sans dépendre de personnes ne faisant pas partie de l'équipe. Le modèle d'équipe de Scrum est conçu pour optimiser la flexibilité, la créativité et la productivité.

Les équipes Scrum livrent des produits de façon itérative et incrémentale, maximisant ainsi les possibilités de rétroaction. Des livraisons incrémentales d'un produit « terminé » assurent aussi qu'une version potentiellement utile du produit est toujours fonctionnelle et disponible.

Propriétaire de produit

Le propriétaire de produit est chargé de maximiser la valeur du produit et du travail de l'équipe de développement. Cela se concrétise d'une manière qui varie considérablement selon les organisations, les équipes Scrum et les individus.

Le propriétaire de produit est la seule personne responsable de la gestion du carnet de produit. La gestion du carnet de produit comprend :

- Exprimer clairement les items du carnet de produit ;
- Hiérarchiser les items du carnet de produit pour mieux atteindre les objectifs et les missions ;
- S'assurer de la valeur du travail que l'équipe de développement réalise ;
- S'assurer que le carnet de produit est visible, transparent et clair pour tous et qu'il décrit bien le travail à venir pour l'équipe Scrum ;
- S'assurer que l'équipe de développement comprend suffisamment les items du carnet de produit.

Le propriétaire de produit peut faire le travail ci-dessus ou le faire réaliser par l'équipe de développement. Toutefois, le propriétaire de produit en demeure responsable.

Le propriétaire de produit est une personne, et non un comité. Le propriétaire de produit peut représenter les objectifs d'un comité dans le carnet de produit, mais les membres du comité qui veulent modifier la hiérarchie d'un item du carnet doivent en convaincre la personne agissant comme propriétaire de produit.

Pour que le propriétaire de produit réussisse, toute l'organisation doit respecter ses décisions. Ses décisions se traduisent par le contenu et par la hiérarchisation du carnet de produit. Personne ne peut demander à l'équipe de développement de travailler sur un ensemble d'items différents, et l'équipe de développement n'est pas autorisée à travailler sur les demandes de quelqu'un d'autre.

L'équipe de développement

L'équipe de développement est composée de professionnels qui livrent à chaque sprint un incrément « terminé » et potentiellement livrable du produit. Seuls les membres de l'équipe de développement réalisent l'incrément.

Les équipes de développement sont structurées et habilitées par l'organisation à organiser et gérer leur propre travail. Les synergies qui en résultent permettent d'optimiser l'efficacité globale des équipes de développement. Les équipes de développement ont les caractéristiques suivantes :

- Elles sont auto-organisées. Personne (pas même le Scrum Master) ne peut dicter à l'équipe comment traduire le carnet de produit en incréments de fonctionnalités potentiellement livrables ;
- Elles sont pluridisciplinaires, ayant toutes les compétences nécessaires pour mettre en œuvre un incrément du produit ;
- Scrum ne reconnaît aucun autre titre, pour les membres de l'équipe de développement, que celui de développeur, indépendamment du travail réalisé par la personne ; il ne peut y avoir aucune exception à cette règle ;
- Individuellement, les membres d'une équipe peuvent être spécialisés dans certaines compétences ou dans certains domaines, mais la responsabilité appartient à l'équipe de développement dans son ensemble ; et,
- Les équipes de développement ne contiennent pas de sous-équipes dédiées à un domaine en particulier comme les tests ou l'analyse métier (fonctionnelle).

Taille de l'équipe de développement

Une équipe de développement de taille optimale est assez petite pour demeurer agile et assez grande pour effectuer du travail significatif. Moins de trois membres dans l'équipe de développement diminue les interactions et entraîne des gains de productivité moindres. Une équipe de développement trop petite peut rencontrer des contraintes de compétences pendant le sprint, menant l'équipe à être incapable de terminer un incrément potentiellement livrable. Plus de neuf membres exige trop de coordination. Les grandes équipes de développement génèrent trop de complexité pour être gérées par un processus empirique. Les rôles de propriétaire de produit et de Scrum Master ne sont pas inclus dans ce nombre, sauf s'ils participent également à la réalisation des travaux du carnet de sprint.

Scrum Master

Le Scrum Master est responsable de la compréhension et de l'application de Scrum. Pour cela il ou elle s'assure que l'équipe Scrum adhère aux valeurs, pratiques et règles de Scrum. Le rôle de Scrum Master est celui de meneur au service de l'équipe (Servant Leader).

Le Scrum Master aide les personnes extérieures à l'équipe Scrum à comprendre lesquelles de leurs interactions sont utiles et lesquelles ne le sont pas. Le Scrum Master apporte son aide pour changer ces interactions afin de maximiser la valeur créée par l'équipe Scrum.

Scrum Master au service du propriétaire de produit

Le Scrum Master sert le propriétaire de produit de plusieurs façons, notamment :

- En trouvant des techniques pour la gestion efficace du carnet de produit ;
- En communiquant clairement la vision, les objectifs et les items du carnet de produit à l'équipe de développement ;
- En enseignant à l'équipe de développement comment créer des items de carnet clairs et concis ;
- En comprenant la planification à long terme du produit dans un environnement empirique ;
- En comprenant et pratiquant l'agilité ;
- En facilitant les événements Scrum à la demande ou lorsque c'est nécessaire.

Scrum Master au service de l'équipe de développement

Le Scrum Master sert l'équipe de développement de plusieurs façons, notamment :

- En aidant l'équipe de développement à apprendre comment s'auto-organiser et développer sa transversalité ;
- En enseignant et en menant l'équipe de développement à livrer des produits de haute valeur ;
- En supprimant les obstacles nuisant au progrès de l'équipe de développement ;
- En facilitant des événements Scrum à la demande ou lorsque c'est nécessaire ;
- En accompagnant l'équipe de développement dans les environnements organisationnels dans lesquels Scrum n'est pas encore complètement adopté et compris.

Scrum Master au service de l'organisation

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

- En menant et en accompagnant l'organisation dans ses efforts d'adoption de Scrum ;
- En planifiant des mises en œuvres de Scrum au sein de l'organisation ;
- En aidant les employés et les parties prenantes à comprendre et à adopter Scrum ainsi que le développement empirique de produits ;
- En provoquant le changement qui est susceptible d'accroître la productivité de l'équipe Scrum ;
- En travaillant avec d'autres Scrum Master dans le but d'accroître l'efficacité de l'application de Scrum au sein de l'organisation.

Évènements Scrum

Des évènements prescrits sont utilisés dans Scrum afin de créer de la régularité et de minimiser la nécessité de réunions qui ne sont pas définies dans Scrum. Scrum utilise des évènements à durée déterminée. Chaque évènement a ainsi une durée maximale. Cela garantit qu'une quantité appropriée de temps est utilisée à la planification sans mener à des pertes dans le processus de planification.

En plus du sprint qui sert de contenant pour tous les autres évènements, chaque évènement dans Scrum représente une occasion d'inspecter et d'adapter quelque chose. Ces évènements sont spécifiquement conçus pour permettre la transparence, l'inspection et l'adaptation. Omettre d'inclure un de ces évènements mène à une réduction de la transparence et une occasion perdue d'inspection et d'adaptation.

Le sprint

Le cœur de Scrum est un sprint : un bloc de temps d'un mois ou moins durant lequel un incrément du produit « terminé », utilisable et potentiellement livrable est réalisé. Les sprints ont une durée constante durant l'effort de développement. Un nouveau sprint démarre dès que le sprint précédent est terminé.

Les sprints sont constitués d'une réunion de planification, de mêlées quotidiennes, de périodes de développement, d'une revue de sprint et d'une rétrospective de sprint.

Pendant le sprint :

- Aucun changement qui affecterait l'objectif du sprint n'est permis ;
- La composition de l'équipe de développement et les objectifs de qualité restent inchangés ;
- Le contenu du sprint peut être affiné et faire l'objet d'une renégociation entre le propriétaire de produit et l'équipe de développement suite à de nouvelles connaissances.

Chaque sprint peut être vu comme un projet d'au maximum un mois. A l'instar des projets, les sprints servent à réaliser quelque chose. Chaque sprint est composé d'une définition de ce qui doit être construit, d'une planification souple indiquant comment le construire, du travail fait pour le construire et du produit résultant.

La durée maximale des sprints est d'un mois calendaire. Si l'horizon d'un sprint est trop éloigné, la définition de ce qui est construit peut changer, la complexité peut s'accroître et les risques augmenter. Les sprints permettent d'obtenir une bonne prévisibilité en garantissant une évaluation et une adaptation (au pire) mensuelle de l'état d'avancement par rapport à l'objectif. Les sprints limitent également le risque financier à un mois calendaire.

L'annulation d'un sprint

Un sprint peut être annulé avant la fin de son bloc de temps. Seul le propriétaire de produit possède le droit d'annuler le sprint, même si il ou elle peut le faire à la demande des parties prenantes, de l'équipe de développement, ou de la personne agissant comme Scrum Master.

Un sprint devrait être annulé lorsque son but devient désuet. Cela pourrait se produire si l'organisation changeait d'orientation ou si le marché ou les conditions technologiques venaient à changer. Cependant, en raison de la courte durée des sprints, l'annulation d'un sprint est plutôt rare.

Quand un sprint est annulé, tous les items de carnet de produit « terminés » sont passés en revue. Si une partie du travail est potentiellement livrable, le propriétaire doit généralement l'accepter. Tous les items incomplets du carnet de produit doivent être ré-estimés et remis dans le carnet de produit. Le travail effectué sur ces derniers déprécie rapidement et doit être fréquemment ré-estimé.

L'annulation d'un sprint consomme des ressources, puisque tout le monde doit se regrouper dans une nouvelle rencontre de planification de sprint afin de démarrer un nouveau sprint. L'annulation d'un sprint est souvent traumatisante pour l'équipe Scrum et n'est pas une pratique fréquente.

Réunion de planification de sprint

Les travaux à effectuer durant le sprint sont planifiés lors de la réunion de planification de sprint. Ce plan est créé par la collaboration de toute l'équipe Scrum.

La réunion de planification de sprint est un bloc de temps de huit heures pour un sprint d'un mois. Pour des sprints plus courts, la réunion est proportionnellement plus courte. Par exemple, des sprints de deux semaines ont une réunion de planification de quatre heures.

La réunion de planification de sprint se compose de deux parties, chacune utilisant la moitié du temps total alloué pour la planification. Les deux parties de la réunion de planification de sprint répondent aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui sera livré dans l'incrément résultant du prochain sprint ?
- Comment le travail nécessaire pour réaliser l'incrément sera-t-il accompli ?

Première partie: Qu'est-ce qui sera accompli durant le sprint ?

Dans cette partie, l'équipe de développement choisit les fonctionnalités qui seront livrées au cours du sprint. Le propriétaire de produit présente à l'équipe de développement les items hiérarchisés du carnet de produit et toute l'équipe Scrum travaille alors ensemble sur la compréhension du travail à effectuer dans le sprint.

Les éléments requis pour cette réunion sont le carnet de produit, le dernier incrément de produit, la capacité estimée de l'équipe de développement pour le sprint, ainsi que sa performance passée. Le choix du nombre d'items sélectionnés pour le sprint à partir du carnet de produit relève entièrement de l'équipe de développement. Seule l'équipe de développement est en mesure d'évaluer ce qu'elle peut accomplir durant le prochain sprint.

Suite à la planification des items du carnet de produit que l'équipe de développement livrera durant le sprint, l'équipe Scrum élabore un objectif de sprint. L'objectif de sprint sera atteint durant le sprint par la réalisation du carnet de produit. Cet objectif donne à l'équipe de développement du sens à la réalisation de l'incrément.

Deuxième partie: Comment le travail sélectionné sera-t-il accompli ?

Après avoir choisi le travail du sprint, l'équipe de développement décide comment elle va réaliser, durant le sprint, un incrément de produit « terminé ». Les items sélectionnés du carnet de produit pour ce sprint ainsi que le plan pour les livrer est appelé le carnet de sprint.

L'équipe de développement commence généralement par concevoir le système et le travail nécessaire afin de convertir le carnet de produit en un incrément livrable. La taille ou l'effort estimé du travail peut varier. Cependant, suffisamment de travail doit être prévu lors de la réunion de planification de sprint pour que l'équipe de développement puisse anticiper ce qu'elle pense pouvoir accomplir durant le sprint. Le travail prévu pour les premiers jours du sprint doit être décomposé en tâches d'une journée ou moins avant la fin de la réunion. L'équipe de développement s'auto-organise pour consigner les travaux dans le carnet de sprint, à la fois lors de la réunion de planification de sprint et quand cela est nécessaire tout au long du sprint.

Le propriétaire de produit peut être présent lors de la deuxième partie de la réunion de planification de sprint pour clarifier les items sélectionnés du carnet de produit et afin de contribuer à trouver des compromis. Si l'équipe de développement détermine qu'elle a trop de travail, ou bien qu'elle n'en a pas assez, elle peut renégocier avec le propriétaire de produit les items du carnet de sprint. L'équipe de développement peut également inviter d'autres personnes à la réunion afin de fournir des conseils techniques ou sur le domaine.

À la fin de la réunion de planification de sprint, l'équipe de développement devrait être en mesure d'expliquer au propriétaire de produit et Scrum Master comment elle entend travailler en tant qu'équipe auto-organisée pour atteindre l'objectif de sprint et livrer l'incrément prévu.

Objectif de sprint

L'objectif de sprint donne à l'équipe de développement une certaine latitude vis à vis des fonctionnalités à réaliser durant le sprint.

Tout au long du sprint, l'équipe de développement garde l'objectif en tête. Cet objectif guide le travail de l'équipe, tant au niveau fonctionnel que technologique. Si l'équipe de développement découvre pendant le sprint que le travail à faire pour atteindre cet objectif diffère du travail envisagé, alors elle collabore avec le propriétaire de produit pour redéfinir le carnet de sprint.

L'objectif de sprint peut, par exemple, être un sous-objectif d'une stratégie plus globale de livraison du produit.

Mêlée quotidienne

La mêlée quotidienne est une réunion limitée à un bloc de temps de 15 minutes et destinée à permettre à l'équipe de développement de synchroniser ses activités et planifier les prochaines 24 heures. Pour ce faire, le travail réalisé depuis la dernière mêlée quotidienne est inspecté et une prévision du travail qui pourra être réalisé avant la prochaine mêlée est énoncée.

La mêlée quotidienne a lieu tous les jours à la même heure et au même endroit afin de réduire la complexité. Pendant la réunion chaque membre de l'équipe de développement décrit :

- Ce qu'il a réalisé depuis la dernière réunion ;
- Ce qu'il réalisera avant la prochaine réunion ;
- Les difficultés qu'il rencontre.

L'équipe de développement se sert de la mêlée quotidienne pour évaluer l'atteinte de l'objectif du sprint ainsi qu'évaluer comment se fait la progression vers la finalisation du travail du carnet de sprint. La mêlée quotidienne optimise la probabilité d'atteinte des objectifs du sprint par l'équipe de développement. Celle-ci se réunit souvent juste après la mêlée quotidienne pour mettre à jour la planification du travail restant dans le sprint. Tous les jours, l'équipe de développement doit être capable d'expliquer aux propriétaire de produit et Scrum Master comment elle compte s'organiser, en tant qu'équipe auto-organisée, pour atteindre l'objectif et réaliser les fonctionnalités attendues.

Le Scrum Master s'assure que la mêlée quotidienne a lieu mais c'est l'équipe de développement qui est responsable du déroulement de la réunion. Le Scrum Master apprend à l'équipe de développement comment limiter la mêlée quotidienne à un bloc de temps de 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. La mêlée quotidienne n'est pas une réunion d'avancement et est destinée aux personnes en charge de transformer les items du carnet de produit en fonctionnalités livrables.

Les mêlées quotidiennes améliorent la communication, réduisent le nombre de réunions, identifient et suppriment les obstacles qui perturbent le développement, mettent en avant et encouragent la prise de décision rapide et améliorent la compréhension du projet par l'équipe de développement. Il s'agit d'une réunion d'inspection et d'adaptation primordiale.

Revue de sprint

Une réunion de revue de sprint est tenue à la fin du sprint pour inspecter l'incrément du produit et adapter le carnet de produit si nécessaire. Pendant la revue de sprint, l'équipe Scrum et les parties prenantes échangent sur ce qui a été fait durant le sprint. Basé sur cette analyse, et en considérant les changements au carnet de produit effectués durant le sprint, les participants collaborent pour déterminer les prochains items qui pourraient être faits. Cette réunion se veut informelle, la présentation de l'incrément est destinée à susciter des réactions et à favoriser la collaboration.

Pour un sprint d'un mois, cette rencontre est limitée à un bloc de temps de quatre heures. Les sprints plus courts devraient y allouer proportionnellement moins de temps. Par exemple, des sprints de deux semaines ont des revues de deux heures.

La revue de sprint comprend les éléments suivants :

- Le propriétaire de produit identifie ce qui a été « terminé » et ce qui n'a pas été « terminé » ;
- 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 « terminé » et répond aux questions sur l'incrément ;
- Le propriétaire de produit discute du carnet de produit tel qu'il est. Il ou elle détermine des dates probables d'achèvement en fonction des progrès à ce jour ;
- L'ensemble du groupe convient de ce qu'il faut faire pour la suite, de sorte que la revue de sprint fournisse une contribution précieuse aux réunions subséquentes de planification de sprint ;

Le résultat de la revue de sprint est un carnet de produit révisé qui définit les items probables pour le prochain sprint. Le carnet de produit peut également être complètement revu pour répondre à de nouvelles opportunités.

Rétrospective de sprint

La rétrospective de sprint est une occasion pour l'équipe Scrum de s'inspecter et de créer un plan d'améliorations qui sera mis en place au cours du sprint suivant.

La rétrospective de sprint survient après la revue de sprint et avant la prochaine réunion de planification de sprint. Pour un sprint d'un mois, cette rencontre est limitée à un bloc de temps

de trois heures. La rétrospective des sprints plus courts a une durée proportionnellement plus courte.

Le but de la rétrospective de sprint est :

- 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.

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

À la fin de la rétrospective de sprint, l'équipe Scrum devrait avoir identifié les améliorations qu'elle mettra en œuvre durant le prochain sprint. La mise en œuvre de ces améliorations au cours du prochain sprint est l'adaptation à l'inspection de l'équipe de développement elle-même. Bien que des améliorations puissent être mises en œuvre à tout moment, la rétrospective de sprint fournit un événement dédié et axé sur l'inspection et l'adaptation.

Les Artéfacts de Scrum

Les artéfacts de Scrum représentent du travail ou de la valeur de diverses manières, de telle sorte qu'ils fournissent de la transparence et des opportunités pour l'inspection et l'adaptation. Les artéfacts définis par Scrum sont spécifiquement élaborés pour maximiser la transparence sur les informations essentielles requises pour garantir la réussite des équipes Scrum à livrer un incrément « terminé ».

Carnet de produit

Le carnet de produit est une liste ordonnée de tout ce qui est pourrait être requis dans le produit, et il est la source unique des besoins pour tous les changements à effectuer sur le produit. Le propriétaire de produit est responsable de ce carnet, de son contenu, de sa publication ainsi que de l'ordonnancement des items qu'il contient.

Le carnet de produit n'est jamais terminé. Ses premières versions contiennent uniquement les besoins identifiés initialement et les mieux compris. Le carnet de produit évolue au fur et à mesure que le produit et l'environnement dans lequel il sera utilisé évoluent. Le carnet de produit est dynamique ; il change constamment pour refléter ce que le produit requiert pour être compétitif et utile. Tant que le produit existera, le carnet de produit correspondant existera.

Le carnet de produit liste toutes les fonctionnalités, besoins, améliorations et correctifs qui correspondent aux changements qui doivent être appliqués au produit lors de livraisons futures. Les items du carnet possèdent une description, un ordre et une estimation.

Le carnet de produit est fréquemment ordonné en fonction de la valeur, du risque, de la priorité et de la nécessité de ses items. Les items les plus élevés dans l'ordre doivent être traités immédiatement du point de vue des activités de développement. L'ordre le plus élevé indique la considération la plus élevée, et également que l'item a le consensus le plus élevé quant à sa valeur.

Les items les plus hauts dans le carnet sont également plus clairs et détaillés que les items moins élevés. Des estimations plus précises sont élaborées grâce à une plus grande clarté et un niveau de détail accru. Les items qui vont occuper les prochains sprints sont suffisamment détaillés et décomposés de façon à ce que chacun puisse être « terminé » par l'équipe de développement à l'intérieur d'un seul sprint. Ces items sont alors qualifiés de « prêt » ou « actionnable » pour être sélectionnés lors de la rencontre de planification de sprint.

A mesure qu'un produit est utilisé, que sa valeur augmente et que l'on commence à recevoir des retours sur son utilisation, le carnet de produit grossit et devient plus exhaustif. Les besoins évoluent continuellement et n'arrêtent jamais de changer, ce qui fait du carnet de produit un document vivant. Les changements au niveau des besoins utilisateurs, des conditions du marché ou de la technologie peuvent impacter le carnet de produit.

Il arrive souvent que de multiples équipes Scrum travaillent ensemble sur le même produit. Un seul carnet de produit est utilisé pour décrire le travail à venir pour un produit. On peut alors ajouter une propriété aux items du carnet pour les regrouper.

La préparation du carnet de produit se fait en ajoutant les détails, estimés et ordre aux items du carnet. Cette préparation est un processus continu dans lequel le propriétaire de produit et l'équipe de développement collaborent pour définir les détails des items du carnet de produit. Bien que les items soient révisés pendant une rencontre de préparation, ils peuvent être mis à jour en tout temps par le propriétaire de produit, à son entière discrétion.

La préparation est une activité à temps partiel qui a lieu à l'intérieur du sprint, et qui réunit le propriétaire de produit et l'équipe de développement. Souvent, l'équipe de développement possède les connaissances nécessaires pour effectuer la préparation elle-même. Le moment de la préparation et la méthode utilisée pour la réaliser sont décidés par l'équipe de développement. La préparation ne prend pas plus de 10 % de la capacité de l'équipe.

L'équipe de développement est responsable de tous les estimations. Le propriétaire de produit peut influencer l'équipe en l'aidant dans sa compréhension et aux décisions d'implémentation, mais les personnes qui effectuent le travail ont le mot final sur les estimations.

Suivre la progression vers un objectif

A tout moment, le travail global restant pour atteindre l'objectif peut être calculé. Le propriétaire de produit suit la progression de ce travail global restant au moins à chaque revue de sprint. Cette personne compare cette quantité au travail restant lors des revues de sprint précédentes pour estimer le progrès vers la complétion du travail planifié dans le temps voulu pour l'objectif. Cette information est rendue transparente pour toutes les parties prenantes.

Scrum ne prend pas en compte le temps passé à travailler sur les items du carnet de produit. Le travail restant et la date sont les seules variables prises en compte.

Diverses mesures de progression, régression et autres pratiques de projection ont été utilisées pour prévoir la progression. Elles ont prouvé leur utilité. Cependant, elles ne remplacent pas l'importance de l'empirisme. Dans des environnements complexes, ce qui va se passer est inconnu. Seul ce qui s'est passé peut être utilisé pour la prise de décision prospective.

Carnet de sprint

Le carnet de sprint est l'ensemble des items choisis pour le sprint en plus d'un plan pour les réaliser dans le cadre d'un incrément de produit qui concrétisera l'objectif du sprint. Le carnet est une prévision de ce que l'équipe de développement croit être en mesure de livrer dans le prochain incrément de produit ainsi que le détail du travail qui devra être fait pour y arriver.

Le carnet de sprint définit le travail que l'équipe de développement devra effectuer pour que les items du carnet de produit soient considérés comme « terminés ». Le carnet de sprint permet de visualiser tout le travail nécessaire pour réaliser l'objectif du sprint.

Le carnet de sprint est un plan suffisamment détaillé pour que la progression de l'équipe soit claire lors de la mêlée quotidienne. Le carnet de sprint est continuellement mis à jours par l'équipe de développement. Il émerge durant le sprint. Cette émergence se produit lorsque l'équipe exécute le plan et découvre ce qui est nécessaire pour atteindre l'objectif du sprint.

À mesure que du nouveau travail est découvert, l'équipe l'ajoute au carnet de sprint. Lorsque le travail est effectué ou terminé, les estimés du travail restant sont mis à jours. Lorsque des items du plan sont considérés comme n'étant plus nécessaires, ils sont retirés. Seul l'équipe de développement peut changer le carnet de sprint pendant un sprint. Le carnet de sprint est une vue en temps-réel et très visible du travail que l'équipe doit accomplir durant le sprint. L'équipe de développement en est la seule propriétaire.

Suivi de la progression d'un sprint

A n'importe quel moment d'un sprint, la quantité totale de travail restant dans le carnet de sprint peut être additionnée. L'équipe de développement fait le suivi de cette quantité totale de travail restant au moins à chaque Scrum journalier. L'équipe de développement fait le suivi de ces totaux à tous les jours et évalue la probabilité que le but du sprint soit atteint. En faisant le suivi du travail restant tout au long du sprint, l'équipe de développement peut gérer sa progression.

Scrum ne considère pas le temps déjà passé à travailler sur des items du carnet de sprint. Le travail restant et la date sont les seules variables dignes d'intérêt.

Différents graphiques de progression ont traditionnellement été utilisés pour effectuer des prédictions d'avancement. Ces outils se sont révélés être utiles. Cependant, ils ne peuvent pas remplacer le processus empirique. Dans des environnements complexes, le futur est incertain. Seul ce qui s'est passé devrait être utilisé pour prendre des décisions concernant le futur.

Incrément

L'incrément est la somme de tous les items du carnet de produit terminés pendant un sprint, additionné de tous les items terminés des sprints précédents. A la fin d'un sprint, le nouvel incrément doit être « terminé ». Ceci signifie qu'il doit être dans un état utilisable et être en accord avec la définition du « terminé » tel qu'établi par l'équipe Scrum. Il doit être dans un état utilisable, sans égard à la décision du ou de la propriétaire de produit de le rendre disponible ou non.

Définition de « terminé »

Quand un item de carnet de produit ou un incrément est qualifié de « terminé », tous doivent comprendre ce que « terminé » signifie. Même si le sens varie de façon importante d'une équipe Scrum à une autre, les membres doivent avoir une compréhension commune de ce que signifie un travail terminé, afin d'assurer la transparence. Ceci est la « définition de terminé » pour l'équipe Scrum et celle-ci est utilisée pour évaluer que le travail est terminé dans un incrément de produit.

La même définition aide l'équipe de développement à savoir combien d'items du carnet de produit elle peut choisir durant la rencontre de planification du sprint. Le but de chaque sprint est de produire des incréments de fonctionnalités potentiellement livrables qui correspondent à la définition actuelle de « terminé » de l'équipe Scrum.

Les équipes de développement livrent un incrément de fonctionnalité de produit à chaque sprint. Cet incrément est utilisable, de telle sorte que le propriétaire de produit peut choisir de mettre immédiatement en production celui-ci. Chaque incrément s'ajoute à tous les incréments précédents et fait l'objet de tests approfondis, assurant ainsi que tous les incréments fonctionnent ensemble.

Au fur et à mesure que l'équipe Scrum prendra de la maturité, on s'attend à ce que leur définition de « terminé » s'étende progressivement pour inclure des critères plus rigoureux, permettant un niveau de qualité plus élevé.

Conclusion

Scrum est gratuit et offert dans ce guide. Les rôles de Scrum, les artefacts, les événements et les règles sont immuables et bien que la mise en œuvre partielle de Scrum soit possible, le résultat ne sera pas Scrum. Scrum n'existe que dans son intégralité et fonctionne bien en tant que conteneur pour d'autres techniques, méthodologies et pratiques.

Remerciements

Les personnes

Parmi les milliers de personnes qui ont contribué à Scrum, nous devrions distinguer ceux qui ont contribué aux dix premières années. D'abord il y a Jeff Sutherland, travaillant avec Jeff McKenna, et Ken Schwaber, en collaboration avec Mike Smith et Chris Martin. Plusieurs autres ont contribué au cours des années suivantes et sans leur aide, Scrum ne serait pas aussi raffiné aujourd'hui. David Starr a fourni des informations clés et des compétences rédactionnelles dans la formulation de cette version du Scrum Guide.

Historique

Ken Schwaber et Jeff Sutherland ont co-présenté Scrum pour la première fois à la conférence OOPSLA en 1995. Cette présentation documente essentiellement l'apprentissage que Ken et Jeff ont fait au cours des années précédentes à mettre Scrum en application.

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

Traduction

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

Ce guide a été traduit de la version originale anglaise, fourni par Ken Schwaber et Jeff Sutherland. Les contributeurs à la traduction incluent : Nathalie Beauguerlange, Bruno Bouchard, David Beaumier, Félix-Antoine Bourbonnais, Emmanuel Etasse, Nicolas Desjardins, Jean-François Gilbert, Olivier Gourment, Martin Goyette, Philippe Hertzog, Christine Lambert, Éric Mignot, Pierre Neis, Timothée Pourbaix, Jean-François Proulx, Pascal Roy et Vincent Tencé.

Révisions

Cette version de juillet 2011 du Scrum Guide est différente de la version précédente, datant de février 2010. En particulier, nous avons tenté d'enlever les techniques ou les bonnes pratiques du noyau de Scrum. Celles-ci varient selon les circonstances. Nous débiterons ultérieurement un recueil de “Bonnes pratiques” afin d'offrir certaines de nos expériences.

Le Scrum Guide documente Scrum tel que développé et maintenu pendant plus de vingt ans par Jeff Sutherland et Ken Schwaber. D'autres sources fournissent des modèles, des processus et des idées sur la façon dont les pratiques, les facilitations et les outils complètent le cadre Scrum. Ils optimisent la productivité, la valeur, la créativité et la fierté.

Des notes de version couvrant les différences suivantes entre cette version et la version de février 2010 sera publié ailleurs et comprendra des discussions sur :

1. La planification de livraisons ;
2. Le graphique de progression de livraisons ;
3. Le carnet de sprint ;
4. Le graphique de progression de carnet de produit et de sprint ;
5. L'engagement est désormais une prévision ;
6. L'équipe (à l'équipe de développement) ;
7. Des cochons et des poulets ... le folklore de Scrum ;
8. Ordonné plutôt que priorisé.