

# **La gestion des itérations en Scrum**

# Table des matières

<b>I. L'intérêt des cérémonies Agile</b>	<b>3</b>
<b>II. Rôle du Scrum master dans les événements</b>	<b>3</b>
<b>III. Organiser les itérations avec le sprint planning</b>	<b>3</b>
<b>IV. Animer le daily Scrum</b>	<b>4</b>
<b>V. Compléter l'itération avec la sprint review</b>	<b>4</b>
<b>VI. Améliorer les itérations à travers la sprint retrospective</b>	<b>5</b>
<b>VII. Estimer avec le planning poker</b>	<b>5</b>
<b>VIII. Auto-évaluation</b>	<b>6</b>
<b>Solutions des exercices</b>	<b>7</b>

## I. L'intérêt des cérémonies Agile

En réunion, les événements Scrum sont définis selon des paramètres précis afin de ne pas perdre de temps à discuter d'activités qui ne sont pas pertinentes. Les événements sont limités dans le temps, et chaque membre de l'équipe dispose d'une période spécifique pour discuter de ses progrès et des obstacles auxquels il est confronté. Les discussions qui ne sont pas liées à la réunion ne sont pas autorisées, ce qui rend les événements Scrum très disciplinés et bien gérés. Cette discipline permet aux développeurs de faire du « *vrai travail* » et de consacrer moins de temps aux réunions.

## II. Rôle du Scrum master dans les événements

Durant les événements, le travail de fond du Scrum master tient essentiellement dans des postures de coach-mentor, coach facilitateur et coach instructeur. Dans tous les cas, il est important pour le Scrum master de pouvoir intervenir – au besoin – dans le cadre d'animation d'ateliers ou d'activités, mais également de rappeler la finalité (ou les objectifs) d'une réunion et les rôles de chacun.

Le Scrum master est le gardien du temps dans les cérémonies, il veille à ce que la discussion ne dérive pas trop. Il peut déléguer cette partie à un membre de l'équipe Scrum.

Il est également important pour un Scrum master d'entretenir des échanges informels avec les membres de l'équipe. En faisant preuve d'empathie et d'observation, il pourra s'ajuster et aborder le meilleur coaching possible afin d'aider l'équipe à devenir plus mature dans la méthodologie Scrum.

## III. Organiser les itérations avec le sprint planning

<b>Définition</b>	<b>Qu'est-ce que le sprint planning ?</b>
-------------------	---

Il s'agit d'une réunion dont le but est de clarifier les priorités, d'aller chercher l'engagement du product owner et de l'équipe Scrum. Il est primordial que cet engagement soit réaliste.

L'objet de cette session de travail doit porter sur le QUOI et le POURQUOI du sprint. Elle implique donc le product owner, le Scrum master et l'équipe Scrum.

### Quel est l'objectif du sprint planning ?

En se basant notamment sur le backlog de produit, cette première réunion a plusieurs objectifs :

- Déterminer le but à atteindre pour le sprint.
- Accorder la priorité à un certain nombre de user stories, d'anomalies ou d'items techniques à accomplir dans le sprint (en fonction des priorités du product owner).
- Confirmer la durée du sprint ainsi qu'une date précise pour la démonstration de fin de sprint.
- Définir la capacité de l'équipe.
- Identifier des items du backlog du produit pouvant être produit durant le sprint.
- Produire le backlog du sprint en fonction des points estimés et de la vélocité de l'équipe Scrum.

Il peut y avoir parfois une préparation au sprint planning, soit réunissant le PO avec une partie réduite de l'équipe (Dev Lead, manager, project manager, Scrum master, etc.) ou avec les parties prenantes afin de confirmer les priorités avec eux.

## IV. Animer le daily Scrum

### Définition Qu'est-ce que le daily Scrum ?

Le daily Scrum est un événement de 15 minutes qui réunit l'équipe Scrum. Pour des raisons de facilité, elle a lieu à la même heure et au même endroit chaque jour ouvrable du sprint, de préférence devant le Scrum board. Si le product owner ou le Scrum master travaillent activement sur des éléments du sprint backlog, ils y participent en tant que développeurs. Le Scrum master anime généralement le stand up. La présence du PO n'est pas obligatoire mais peut être utile si l'équipe a besoin de clarifier certains éléments ou de réorganiser le sprint backlog.

### Comment se déroule un daily Scrum ?

Les participants au daily Scrum doivent se tenir debout. Chacun d'eux doit répondre aux 3 questions suivantes :

- « Qu'as-tu fait hier ? »
- « Que vas-tu faire aujourd'hui ? »
- « Y a-t-il un obstacle qui te freine ? »

Les membres de l'équipe peuvent identifier sur le Scrum board la user story sur laquelle ils travaillent et mettre un marqueur sur le ticket en question montrant qu'il est bloqué.

Ces rencontres permettent :

- D'identifier le travail complété et le travail restant.
- Aux membres de se coordonner et ainsi d'éviter que 2 personnes travaillent sur le même sujet en même temps.
- D'identifier les problèmes.
- De renouveler l'engagement des membres de l'équipe Scrum par rapport à leurs tâches.

Le product owner, s'il y participe, ne doit pas mettre la pression sur l'équipe. Le Scrum master est là pour y veiller et peut aider l'équipe à s'exprimer librement devant le PO sans avoir peur de son jugement.

## V. Compléter l'itération avec la sprint review

### Définition En quoi consiste la sprint review ?

Pour rappel, chaque sprint doit livrer un incrément de produit. Cela signifie qu'à la fin de chaque sprint, l'équipe en a créé une version testée et utilisable potentiellement en production.

Ainsi, à la fin de chaque sprint, une réunion de sprint review est organisée. Au cours de cette réunion, l'équipe Scrum montre ce qu'elle a accompli pendant le sprint. En général, cela prend la forme d'une démonstration des nouvelles fonctionnalités. Cette réunion doit durer au maximum 4 heures, mais elle peut être plus courte. La durée de la réunion est proportionnelle à la durée du sprint. Le guide Scrum prévoit une sprint review de 2 heures pour un sprint de 2 semaines.

Seuls les items terminés sont présentés à la sprint review. L'incrément présenté est potentiellement publiable en production. L'équipe se doit donc de respecter ses engagements de qualité à l'issue du sprint backlog.

La sprint review est volontairement très informel et ne prévoit pas plus de 2 heures de préparation pour la réunion. Elle peut se faire devant le Scrum board. Une réunion de sprint review ne doit pas devenir une distraction ou un détour important pour l'équipe ; elle doit plutôt être un résultat naturel du sprint.

Les participants à la sprint review comprennent généralement le product owner, l'équipe Scrum, le Scrum master, les clients et les *stakeholders*.

Lors de cette réunion, le projet est évalué par rapport à l'objectif du sprint déterminé lors du sprint planning. Idéalement, l'équipe a terminé chaque élément du backlog de produit introduit dans le sprint, mais il est plus important qu'elle atteigne l'objectif global du sprint.

La sprint review est un moment d'introspection également. Le PO revoit avec l'équipe et les stakeholders les opportunités de marché, la vision du produit. Il prépare même les prémices du prochain sprint backlog à l'issue de cette cérémonie.

C'est à ce moment-là que l'équipe Scrum a besoin du *feedback* du PO, des clients, des stakeholders. Ce *feedback* doit lui permettre d'évaluer la qualité de l'artefact livré. Les stakeholders/clients doivent communiquer à l'équipe si le contenu du sprint backlog leur convient, s'ils vont pouvoir saisir une opportunité de marché grâce au contenu livré. L'équipe livre un produit pour ces personnes, donc leur retour est essentiel. C'est à ce moment-là que les propriétaires du produit peuvent demander des changements. C'est une des valeurs de Scrum d'accueillir positivement les changements dans le projet, même tardifs.

Le Scrum master doit s'assurer que les stakeholders et/ou clients nécessaires peuvent assister à cette cérémonie.

La sprint review n'est pas seulement une démonstration, c'est une introspection sur l'artefact livré.

Selon le type de personnes qui y sont invitées, le format peut devenir un peu plus formel : le product owner ou un membre de l'équipe peut être amené à faire la démonstration du produit, et le Scrum master à présenter le burnup chart.

## VI. Améliorer les itérations à travers la sprint retrospective

Définition	En quoi consiste la sprint retrospective ?
Quelle que soit la qualité d'une équipe Scrum, il est toujours possible de s'améliorer. Bien qu'une bonne équipe Scrum soit constamment à la recherche d'opportunités d'amélioration, l'équipe doit réserver une brève période à la fin de chaque sprint pour réfléchir à son travail et trouver des moyens de l'améliorer. <b>Cette réflexion a lieu lors de la sprint retrospective.</b>	
La sprint retrospective est généralement la dernière chose réalisée dans un sprint. De nombreuses équipes la font immédiatement après la revue de sprint. Toute l'équipe, y compris le Scrum master, doit y participer.	

Bien qu'il existe de nombreuses façons de mener une sprint retrospective, notre recommandation est de la mener comme une réunion de type « *start-stop-continue*. » C'est peut-être la façon la plus simple, mais souvent la plus efficace de mener une rétrospective. En utilisant cette approche, chaque membre de l'équipe est invité à identifier les choses spécifiques que l'équipe devrait :

- Commencer à faire
- Arrêter de faire
- Continuer à faire

Il existe de nombreuses variantes de ce format. Après avoir dressé une première liste d'idées, les équipes votent généralement sur des éléments spécifiques sur lesquels se concentrer pendant le sprint à venir. À la fin du sprint, la rétrospective suivante est souvent entamée par la révision de la liste des éléments sélectionnés lors de la rétrospective du sprint précédent.

## VII. Estimer avec le planning poker

Le principe de l'empirisme, cher à la méthode Scrum, propose une alternative à ces estimations classiques : l'estimation en *story point*.

Un *story point* est un point de valeur qui tient compte des notions de complexité, d'incertitude, de périmètre, de risque et d'effort à fournir pour mettre en œuvre une user story.

L'équipe de réalisation est donc amenée à estimer en story point et non plus en heure. Pour ce faire, il existe un atelier appelé *planning poker*.

### Définition En quoi consiste le planning poker ?

Le planning poker se déroule comme suit :

- Le product owner présente une user story.
- Si nécessaire, l'équipe pose des questions au product owner afin d'éclaircir le besoin.
- Quand l'équipe a bien compris ce qu'attend le product owner, les membres de l'équipe sont amenés à estimer la user story en story points. Chacun possède un jeu de cartes spécialement dédié à cet atelier, qui représente la suite de Fibonacci (1, 2, 3, 5, 8, 13, etc.). Les participants révèlent leur estimation en même temps afin que personne ne soit influencé par le vote d'un collègue.
- Si tout le monde a voté pour la même valeur, alors il n'y a pas débat. À l'inverse, il est intéressant de demander à la personne ayant voté pour la plus faible valeur, mais aussi à celle qui a voté pour la valeur la plus élevée, de s'exprimer sur leur choix. Cela peut permettre de mettre en avant une complexité que tout le monde n'avait pas en tête.
- À l'issue de l'échange, et si nécessaire, l'équipe vote à nouveau jusqu'à trouver un accord sur la valeur de complexité à affecter à cette user story.

À l'issue d'une séance de planning poker, vous aurez un backlog estimé en *story points*. Est-ce pour autant plus fiable qu'une estimation en heures ? La réponse est non. Une estimation reste une estimation. Toutefois, l'intérêt de cette méthode est de permettre à l'équipe, au fil des sprints, de calculer sa vélocité moyenne, c'est-à-dire de savoir combien de points l'équipe peut réaliser en un sprint.

Cette mesure va avoir 2 avantages. Le premier, c'est qu'elle est un indicateur intéressant sur lequel l'équipe va pouvoir s'animer et essayer d'améliorer son score. Le deuxième avantage est que plus l'équipe avance dans le projet, plus la valeur réelle d'un point sera connue et partagée par l'équipe. En conséquence, les estimations seront plus fiables et la planification plus prévisible.

## VIII. Auto-évaluation

### Exercice 1 : Quiz

[solution n°1 p.9]

#### Question 1

La durée du daily Scrum varie en fonction de la taille de l'équipe.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

#### Question 2

À quelles réunions les personnes extérieures à l'équipe Scrum sont-elles autorisées à participer ?

- ☐ Au sprint planning
- ☐ À la sprint retrospective
- ☐ À la sprint review
- ☐ Au daily Scrum

#### Question 3

La sprint review est :

- ☐ Une occasion d'améliorer les processus Scrum
- ☐ Une occasion d'examiner la viabilité du projet
- ☐ Une opportunité d'inspection et d'adaptation
- ☐ Une opportunité de recevoir l'approbation du travail effectué

Question 4

Dans le cadre d'un sprint de 4 semaines, quelle est la durée d'une sprint review ?

- ☐ 15 minutes
- ☐ 4 heures ou moins
- ☐ 3 heures ou moins
- ☐ 8 heures ou moins

Question 5

Scrum n'autorise pas d'avoir des réunions additionnelles qui ne sont pas dans la méthodologie.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

Question 6

La durée des rétrospectives doit être obligatoirement de 4 heures minimum.

- ☐ Vrai
- ☐ Faux

## Solutions des exercices






**Exercice p. 6 Solution n°1****Question 1**

La durée du daily Scrum varie en fonction de la taille de l'équipe.

☐ Vrai

☒ Faux

 Le daily Scrum est un événement d'une durée de 15 minutes destiné à l'équipe de développement, quelle que soit sa taille.

**Question 2**


À quelles réunions les personnes extérieures à l'équipe Scrum sont-elles autorisées à participer ?

☐ Au sprint planning

☐ À la sprint retrospective

☒ À la sprint review

☐ Au daily Scrum

 L'équipe de développement peut inviter d'autres personnes à assister à la planification du sprint afin de fournir des conseils techniques ou relatifs au domaine. Le propriétaire du produit est responsable de l'invitation des principales parties prenantes à la réunion de révision du sprint.

**Question 3**


La sprint review est :

☐ Une occasion d'améliorer les processus Scrum

☐ Une occasion d'examiner la viabilité du projet

☐ Une opportunité d'inspection et d'adaptation

☒ Une opportunité de recevoir l'approbation du travail effectué

 Pendant la revue du sprint, l'équipe de développement fait la démonstration de l'incrément et du produit devant le product owner et les différentes parties prenantes. C'est donc l'opportunité d'obtenir une approbation du nouvel incrément.

**Question 4**


Dans le cadre d'un sprint de 4 semaines, quelle est la durée d'une sprint review ?

☐ 15 minutes

☒ 4 heures ou moins

☐ 3 heures ou moins

☐ 8 heures ou moins

 La sprint review est une réunion de quatre heures pour les sprints de 4 semaines. Pour les sprints plus courts, l'événement est généralement plus court.


**Question 5**

---

Scrum n'autorise pas d'avoir des réunions additionnelles qui ne sont pas dans la méthodologie.

☐ Vrai

☒ Faux

 Scrum autorise des réunions supplémentaires si elles facilitent la réalisation de l'objectif du sprint.


**Question 6**

---

La durée des rétrospectives doit être obligatoirement de 4 heures minimum.

☐ Vrai

☒ Faux

 La durée de la réunion est proportionnelle à la durée du sprint. Le guide Scrum prévoit une sprint review de 2 heures pour un sprint de 2 semaines.