

Agilité et outils en gestion de projet MNG 3116 Module 3 – Planification (partie 2) et exécution d'un projet

Séance 7 - Cérémonies Scrum et auto-gestion





Agenda

- Concepts de base en Scrum
- Affinage et vélocité
- Cérémonies (ou rites) Scrum
- Exemple d'implantation Scrum
- Statistiques sur l'application de l'agilité et de Scrum (autre fichier)

Scrum

Définition:

Scrum: Cadre de travail léger qui aide les personnes, les équipes et les organisations à générer de la valeur grâce à des solutions adaptatives pour des problèmes complexes. Le Guide Scrum 2020 Développé and maintenu par Ken Schwaber et Jeff Sutherland



Valeurs Scrum : Engagement, focus, ouverture, respect et courage

Ш

Depuis Scrum 2020, l'équipe est auto-gérée plutôt qu'auto-organisée

Le livre utilise le terme auto-organisé... mais comme un synonyme d'auto-géré

Les versions Scrum précédentes appelaient les équipes de développement à s'auto-organiser en choisissant avec qui et comment travailler.

En se focalisant davantage sur la Scrum Team, la version 2020 met l'accent sur une **Scrum Team autogérée** par rapport à un **objectif** à atteindre, en **choisissant avec qui, comment et sur quoi travailler.**



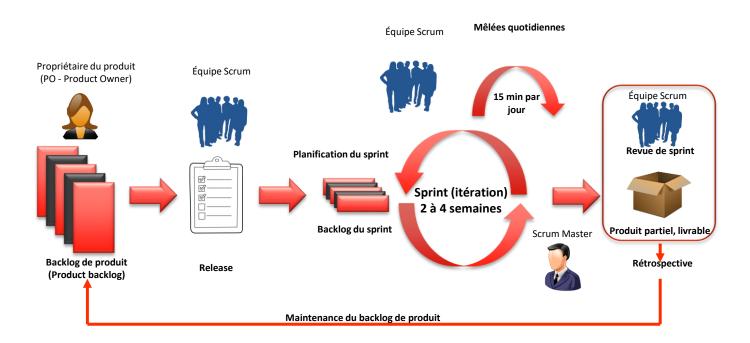
- L'auto-organisation consiste à choisir la meilleure façon d'effectuer le travail, plutôt que d'être dirigé par des personnes extérieures à l'équipe. (Scrum.org)
- Précision Scrum version 2020 (Scrum guide 2020): Les coéquipiers sont plutôt autogérés, ce qui signifie qu'ils décident en interne qui fait quoi, quand et comment.
- Les équipes Scrum sont **pluri fonctionnelles**, ce qui signifie que les coéquipiers ont **toutes les compétences nécessaires pour créer de la valeur** à chaque **Sprint**.

Importance de l'empowerment (autonomisation), l'accountability (responsabilitation) et la prévisibilité des coéquipiers de l'équipe Scrum

Pour son auto-organisation/gestion efficace et efficiente

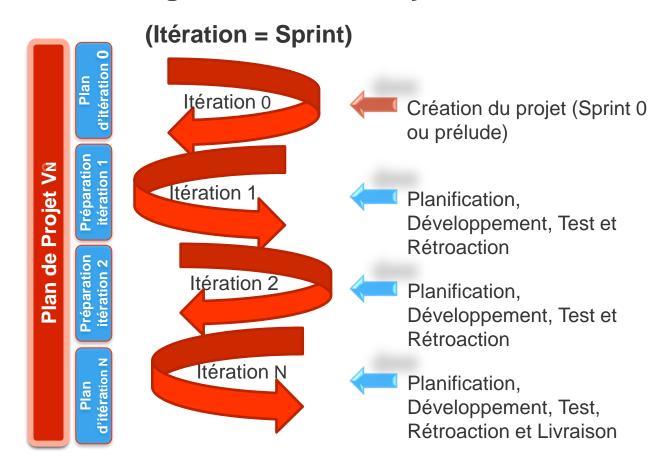


Cycle de vie de Scrum



. .

Autre angle de vision du cycle de vie



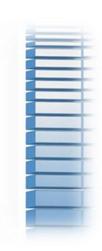
- 11

Les artéfacts de Scrum

- Ils représentent un travail ou une valeur.
- Ils sont conçus pour maximiser la transparence des informations clés.
- Chaque artefact contient un engagement
 - Un engagement fournit de l'information nécessaire à la **transparence** et au **focus** rendant possible la **mesure** de la **progression**



- ❖ Le backlog de produit
 - Engagement: Objectif de produit
- Le backlog du sprint (itération)
 - Engagement : Objectif de Sprint
- Incrément au produit: Un élément terminé du backlog
 - Engagement: Définition de fini



Quelques outils utiles

Évaluation

- Poker Planning
- T-Shirt



Estimation Effort pour réaliser une Story en nb points (colonne Effort du Backlog de produit)



Priorisation

MoSCoW



Limitation du temps

 Timeboxing: allouer à la réalisation d'une activité donnée une durée fixe, volontairement limitée de temps





Agenda

- Concepts de base en Scrum
- Affinage et vélocité
- Cérémonies (ou rites) Scrum
- Exemple d'implantation Scrum
- Statistiques sur l'application de l'agilité et de Scrum

Affinage du backlog - (Maintenance du backlog)



- Responsable: PO (mais tout le reste de l'équipe devrait être impliqué)
- « Rencontres d'affinage du Backlog »
 - Non officielles
 - Pratique courante: environ <u>1 heure par semaine</u> pour présenter les prochaines stories
 - Objectif: comprendre les items du Backlog
 - ❖ Ne doit pas être une rencontre de planification
 - ❖ Devrait se faire avec toute l'équipe
 - Peut être l'occasion de redécouper des items
 - Le PO doit prévoir la bonne quantité d'items à explorer pour ne pas y passer un temps excessif

Affinage du backlog de produit

De quoi s'agit-il?

- Le responsable client (PO) et les membres de l'équipe (tous ou une partie des membres) se réunissent régulièrement pour un « nettoyage » du backlog, à l'occasion duquel on peut:
 - Identifier des stories(*) qui n'auraient plus de sens
 - Créer de nouvelles stories si des besoins nouveaux ont été signalés
 - Réévaluer la priorité des stories entre elles
 - Attribuer des estimations à des stories qui n'en ont pas encore
 - Corriger des estimations en fonction de nouvelles informations
 - Découper des stories prioritaires mais encore trop lourdes pour être planifiées dans une prochaine itération.
- On l'appelle également
 - En anglais "backlog grooming", littéralement "toilettage" du backlog.
- Quels bénéfices en attendre?
 - Contrôle de l'inflation



(*): Stories est considéré au sens large et réfère aussi aux différents types d'items du backlog (ex.: épopées)

- 11

Introduction à la vélocité (1/2)

Vélocité = Charge de travail que peut supporter une équipe dans un sprint

Comment la calcule-t-on? À la fin d'un sprint :

- L'équipe additionne les estimations (points) associées aux stories qui ont été complétées au cours du sprint.
- · Ce total est appelé vélocité estimée.

Introduction à la vélocité (2/2)

Exemple: Une équipe entame un sprint. Elle planifie compléter les stories suivantes:

- A, estimée à 2 points;
- B, estimée à 2 points;
- C, estimée à 3 points.

À la fin du sprint, les stories A et B sont terminées à 100% mais C n'est terminée qu'à 80%. Une équipe Agile ne reconnait que deux niveaux de complétion: 0% ou 100%.

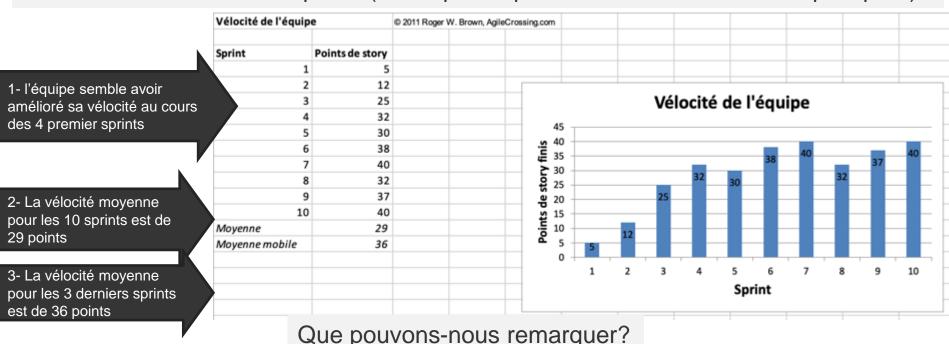
• C ne sera donc pas comptabilisée

Conclusion pour le sprint: sa vélocité est de 4 points.

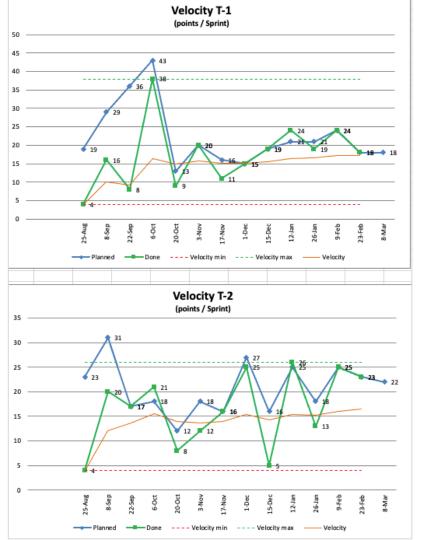
SI...Supposons que la totalité des stories du projet représente 40 points; On prévoit donc une durée totale du projet équivalente à 10 sprints.

Exemple d'application de la vélocité

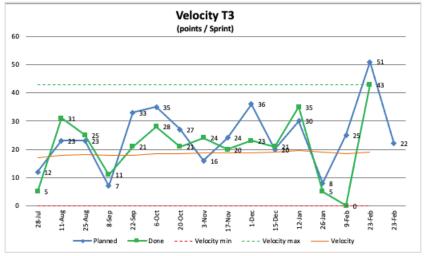
À la suite de la réalisation de 10 sprints, voici les résultats d'une équipe concernant sa vélocité à chacun des sprints (nb de points pour les stories finies à chaque sprint):



Quelle vélocité devriez-vous utiliser selon vous (moyenne ou moyenne mobile)?



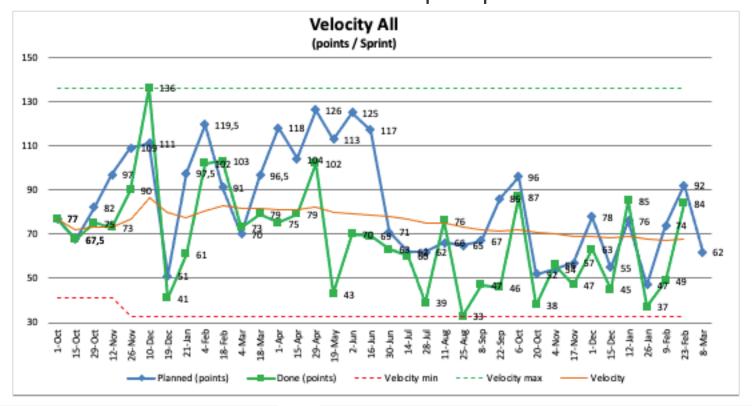
Exemple d'application de la vélocité - cas de 3 équipes (T1, T2 et T3)



Que pouvons-nous remarquer?

Pouvons-nous comparer la vélocité des équipes? Pourquoi?

Exemple d'application de la vélocité - cas de 3 équipes avec leurs vélocités additionnées par sprint



Que pouvons-nous remarquer?

Quelle est l'intérêt de ce type d'information?

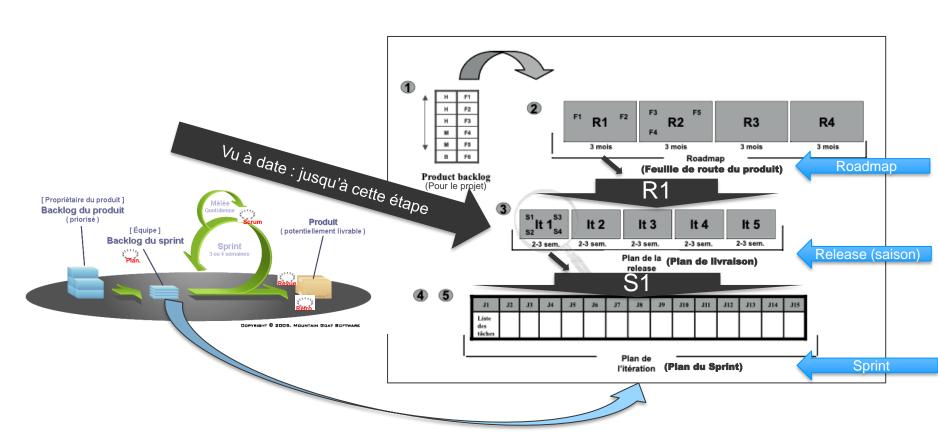


Agenda

- Concepts de base en Scrum
- Affinage et vélocité
- · Cérémonies (ou rites) Scrum
- Exemple d'implantation Scrum
- Statistiques sur l'application de l'agilité et de Scrum

Planifier avec une démarche agile (adaptative)

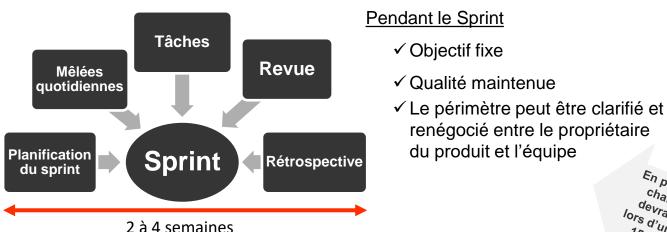
Les 5 niveaux de planification



Le sprint

Le Sprint x:

- Une durée entre 2 et 4 semaines
- Livre une version «finie», utilisable et potentiellement livrable du produit
- Garde préférablement une durée constante tout au long de l'initiative de développement (Minimalement durant une release).



Un nouveau Sprint débute immédiatement après la conclusion du précédent.

En principe, aucun changement ne lors d'un sprint (voir 15.2.2. et 15.2.3)

Cérémonies (ou rites) Scrum

• Planification de Sprint

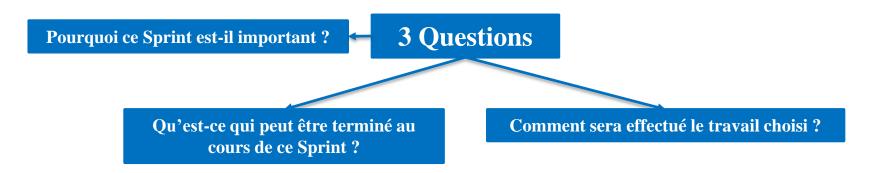


Création du Backlog du sprint

- Mêlée quotidienne
- Revue du Sprint
- Rétrospective de Sprint

La planification du sprint

- Le travail à effectuer durant le Sprint est élaboré à la réunion de planification de Sprint.
- Ce plan est créé de manière collaborative par tous les membres de l'Équipe Scrum.



Outils utiles : Poker Planning et Timeboxing (limiter durées réunions et discussions)

La capacité de l'équipe est basée sur sa vélocité estimée

La charge de travail que peut supporter une équipe dans un sprint

(Bien entendu on tient compte des vacances et absences prévues pour le sprint à planifier)

La planification du sprint

Pourquoi ce Sprint est-il important?

- Le Product Owner explique comment augmenter la valeur du produit et son utilité pour le Sprint en cours.
- L'ensemble de l'équipe Scrum collabore ensuite à **définir un Objectif de Sprint qui énonce** clairement aux parties prenantes l'utilité du Sprint.
- L'Objectif de Sprint doit être finalisé avant la fin de la rencontre de planification du Sprint.

Qu'est-ce qui peut être terminé au cours de ce Sprint ?

- En discutant avec le PO, les membres sélectionnent les items du Backlog de produit à inclure dans le Sprint en cours.
- Au fur et à mesure de la discussion, l'équipe Scrum affine ces items, améliorant ainsi leur compréhension et leur confiance dans leur capacité à les développer.
- Devoir sélectionner ce qui peut ou ne peut pas être accompli durant un Sprint est une tâche difficile.
- La prévisibilité (vélocité) est importante, mais elle se bâtie progressivement

Comment sera effectué le travail choisi?

- Pour chaque item sélectionné du Backlog de produit, les coéquipiers planifient le travail nécessaire
- Cela se fait souvent en décomposant les items du Backlog de produit en tâches d'une journée ou moins.
- La façon de procéder est laissée à la seule discrétion des coéquipiers.
- Personne d'autre ne leur dit comment transformer les items du Backlog de produit en Incréments de valeur.

Ш

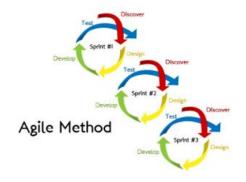
Backlog du sprint

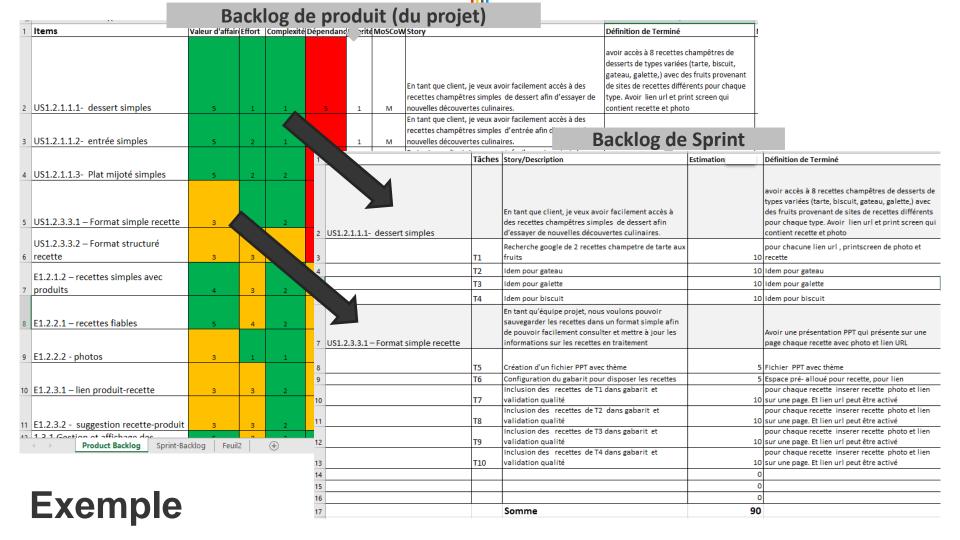
- Sprint : Dans la méthode Scrum, le sprint est décrit comme une itération développée dans un bloc de temps.
- ❖ Itération : Cycle de développement d'un produit ou d'un livrable/fonctionnalité divisé en blocs de temps au cours duquel l'intégralité du travail nécessaire pour créer de la valeur est exécuté.

Selon Guide pratique Agile PMBOK 2016

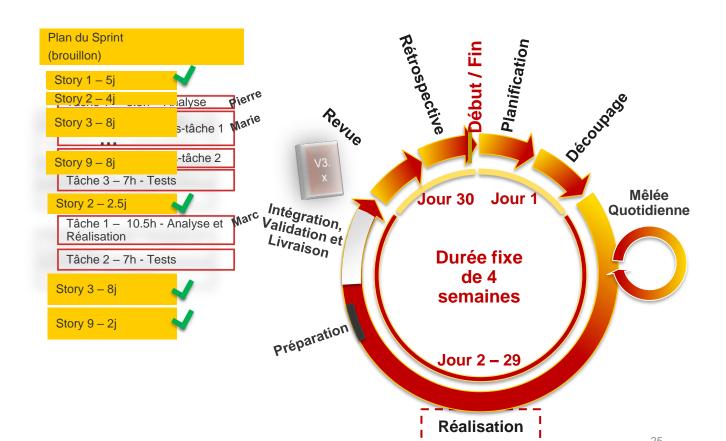
Suite à la planification du sprint, les extrants sont:

- Ensemble des items sélectionnés pour le sprint
- Travail nécessaire pour livrer ces items est estimé
- Le travail nécessaire pour atteindre l'objectif du sprint est visible
- Suffisamment de détails sont présents pour que la progression soit compréhensible lors des mêlée quotidiennes

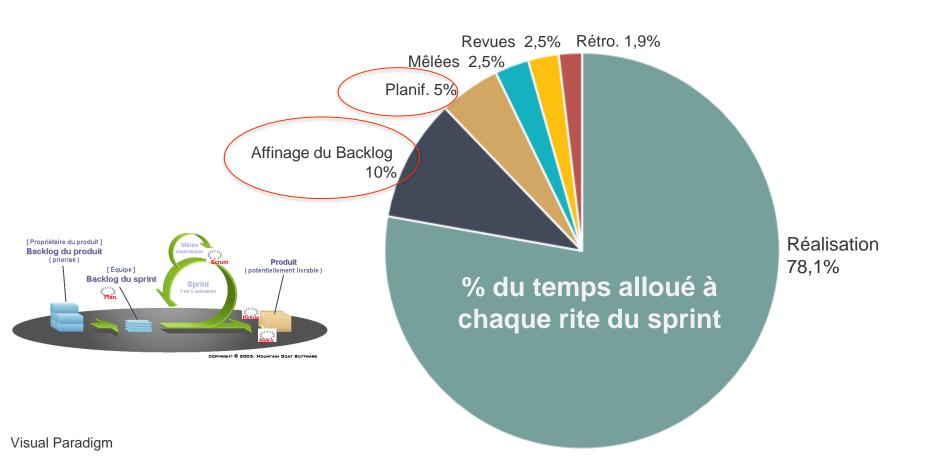




Organisation du Sprint



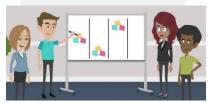
La planification d'un sprint et la maintenance (affinage) du Backlog



Mêlée quotidienne

La mêlée quotidienne (Daily Scrum) est un événement limité à **15 minutes** au cours duquel l'équipe de projet **synchronise ses ac**tivités et crée un **plan pour les prochaines 24 heures**.

Habituellement, tous les participants sont debout durant la rencontre, autour d'un tableau Kanban



La mêlée a lieu tous les jours à la même heure et au même endroit. Durant la réunion, les membres de l'Équipe de projet répondent à 3 questions:



- Qu'est ce que tu as réalisé hier qui a aidé l'équipe à atteindre l'objectif du Sprint ?
- Qu'est ce que tu vas réaliser aujourd'hui pour aider l'équipe à atteindre l'objectif du Sprint ?
- Rencontres tu des obstacles qui empêchent l'équipe d'atteindre l'objectif du Sprint ?

Brève réunion de collaboration quotidienne durant laquelle l'équipe revient sur les **progrès** réalisés la veille, énonce les **intentions** du jour et met en lumière les **obstacles** rencontrés ou anticipés

....

... Mêlée quotidienne

Permet:

- De **prévoir** les défis et les problématiques à venir
- Un engagement de chacun envers l'équipe à effectuer le travail qu'il a planifié pour la journée
- À l'équipe d'augmenter sa productivité
- De donner un indicateur très rapide sur les risques à atténuer



Motiver, faciliter la communication et l'entraide au sein de l'équipe, ainsi que l'échange ou le partage du savoir-faire

... Mêlée quotidienne

Facteurs de succès

- Doit toujours avoir lieu à chaque jour, même s'il y a des absents
- Le droit de parole
 - Peut être donné à un coéquipier à l'aide d'un jeton ou d'une balle
 - Donné seulement à ceux qui ont des tâches à exécuter sur le terrain



- L'objectif de cette rencontre n'est pas de résoudre les problèmes ou les irritants
 - Les problèmes soulevés sont traité après, lors d'une autre rencontre axée sur ce point

Transparence et valeur du «fini»

Ou même d'une baguette magique!!!

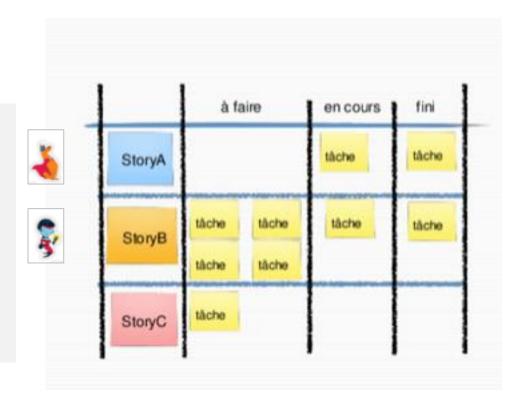
Tableau Kanban du Sprint x

Pratique courante:

Les coéquipiers peuvent choisir un avatar...

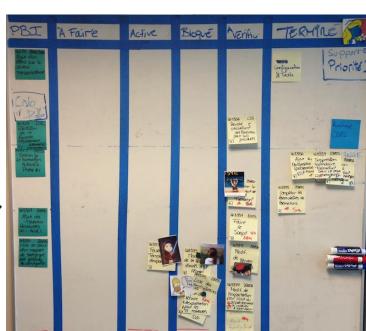
Et ils l'associe à leur tâche en cours.

Avatar choisi en fonction du thème/nom de l'équipe



Exemple réel d'un kanban d'un sprint en cours de réalisation





Quelles sont les particularités de ce tableau?

Revue de sprint

La **revue** de sprint est un moment de **partage des résultats** obtenus par l'équipe. C'est une réunion a lieu à la fin du sprint, avant la rétrospective. Elle est habituellement limitée à quatre heures au maximum pour des sprints d'un mois (environ 60 minutes maximum par semaine de sprint).

Participants : L'équipe Scrum et les parties prenantes clés

Objectifs:

- Collecter le feedback des parties prenantes:
 - Présentation des résultats du sprint et validation si objectif du sprint atteint ou non
 - Note: habituellement, le PO (ou une personne déléguée) a déjà fait les vérifications des résultats des stories avant cette rencontre
 - Susciter des rétroactions et discussions suite aux résultats du sprint avec les parties prenantes
 - Favoriser la collaboration et la confiance entre les parties prenantes et l'équipe scrum
- Prendre des décisions pour la suite:
 - Les participants collaborent pour déterminer les prochains items ayant le plus de valeur qui pourraient être faits.

L'équipe scrum devrait se préparer à chaque revue

Revue de sprint (suite)

Déroulement:

- Habituellement, le PO anime cette réunion, assisté par l'équipe.
- L'équipe scrum fait la démo du travail « fini ». Le PO conclu si l'objectif du sprint est rencontré ou non
- Les participants échangent sur ce qui a été fait et pas fait durant le sprint
- Le PO discute du backlog de produit tel qu'il est. Il évalue les dates probables d'achèvement en fonction des progrès à ce jour
- Une revue des délais, budget, fonctionnalités potentielles et conditions du marché pour la prochaine livraison du produit.

Extrants:

- Le résultat de la revue de sprint est un backlog de produit révisé qui définit les items probables pour le prochain sprint.
- Le backlog de produit peut également être complètement revu pour répondre à de nouvelles occasions d'affaires.

Des démos peuvent aussi être organisées en marge de la revue

- 111

Rétrospective de sprint

La rétrospective de Sprint est une occasion pour l'équipe Scrum de s'inspecter et de créer un plan d'amélioration qui sera mis en place au cours du **Sprint suivant**. C'est une réunion limitée à trois heures pour des Sprints d'un mois (environ 45 minutes par semaine de sprint).

Objectifs:

Inspecter le déroulements du dernier sprint en ce qui concerne les personnes, les relations, les processus et les outils

Identifier et ordonner les éléments majeurs qui se sont bien déroulés et les améliorations potentielles

Sélectionner les améliorations à mettre en place et définit l'objectif pour le prochain sprint

Récupération des données

Identifier idées d'amélioration

Définir plan d'action



Outils

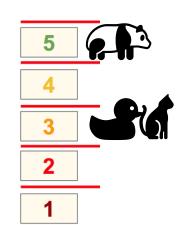
Récupération des données

1- Mood board

- –Demander à chaque coéquipier d'indiquer son état d'esprit à l'issue du sprint
- Deux exemples:
 - •Une avec échelle de 1 à 5, et chaque coéquipier positionne son avatar sur le niveau voulu
 - •Une avec échelle de 1 à 3, et chaque coéquipier choisi le Mood qui lui correspond.

face mark	Meaning
\odot	Pleasant, Happy or Good
•	ordinary
<u> </u>	Unpleasant, UnHappy, Not Good or Bad

Brian	\odot
Dennis	\odot
Carl	···
Leamy	2



Récupération des données

2- Le Mot

- -Chaque coéquipier exprime son **sentiment** sur le dernier sprint en un **seul mo**t et l'**écrit** sur un **post-it**
- -Chaque mot est ensuite examiné et expliqué
- -Devrait aider à traiter et discuter des problèmes et solution

3- Le Quadrant

Chaque **coéquipier écrit** idée, impression, sentiment pour chacune des **4 zones** auxquelles sont associées 4 couleurs et des post it de ces couleurs

- –Points positifs.
- -Points à améliorer.
- -« Merci!».
- -Idées d'amélioration.



Voir d'autres exemples d'outils dans votre livre

ш

1- Les 5 pourquoi?

- Poser 5 fois d'affilée la question « pourquoi » à propos d'un problème identifié.
- -On arrive alors généralement à identifier la **cause réelle** du problème et à trouver plus facilement des idées d'amélioration (i.e.: solutions)

2- Méthode Orid

Guider l'équipe en lui posant successivement **4 types de questions**, pour qu'elle décide ensemble des actions à mener. Voici ces 4 étapes :

- O : "Objective" : On se concentre ici sur les faits objectifs : "Que s'est-il passé ?"
- R: "Reflective": "Quel est votre ressenti par rapport à ces faits?"
- I: "Interpretive": "Quelle est la signification? Quelle est votre interprétation? Qu'est ce que ça signifie?"
- **D**: "Decisional": Enfin, en dernière étape, on en arrive aux **décisions**: "Quelles **action**s peuvent être envisagées pour **éviter cela à l'avenir**? Sur quoi peut-on s'engager en terme **d'améliorations**?"

Voir d'autres exemples d'outils dans votre livre





- L'équipe Scrum auto-organisée/gérée doit décider seule de ses actions et s'engager à les réaliser dans les temps.
 - -Ces décisions ne doivent pas être imposées par un gestionnaire.
 - -Privilégier la qualité à la quantité
- À cette étape, les problèmes rencontrés ainsi que leurs causes, et liste d'améliorations potentielles à mettre en place, devraient avoir été identifiés.
 - Ne pas oublier de prendre en compte les améliorations identifiées lors des rétrospectives précédentes et qui n'ont pas été terminées.

Il faut que **l'équipe Scrum décide** de son **plan d'action**:

- Start : les améliorations que l'équipe souhaite mettre en place (et définir comment).
- Stop: les améliorations qu'elle souhaite arrêter (ex.: parce qu'elles n'ont pas porté leurs fruits).
- Continue : les améliorations déjà en place, mais que l'on souhaite poursuivre, soit parce qu'elles sont efficaces, soit parce qu'elles n'ont pas encore apporté tous les effets positifs qu'elles auraient dû.

Voir d'autres exemples d'outils dans votre livre

1111

Remarques

- Le backlog de produit peut changer autant de fois qu'il faut
 - Il est priorisé par le PO (propriétaire de produit / le client)
- Les stories permettent de formuler le besoin du client de façon simple et utilisable par l'équipe Scrum
- Le backlog de sprint, une fois le sprint démarré est fixe
- La mêlée quotidienne permet de mieux communiquer les réalisations et bloquants
- L'Agilité est un ensemble d'outils et de processus inspirés du Lean Management



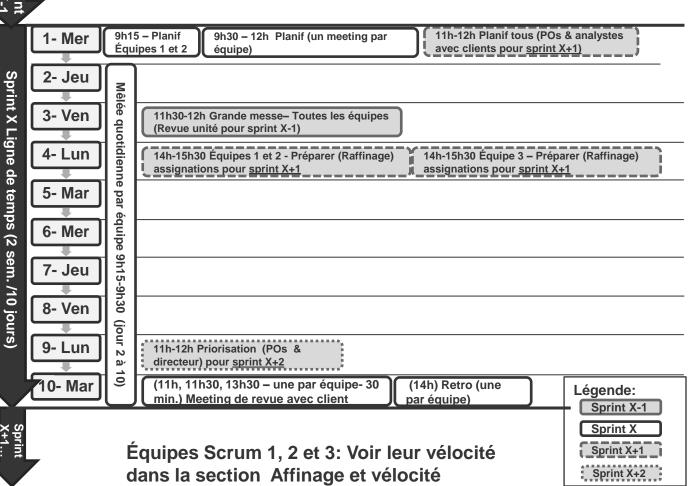
Agenda

- Concepts de base en Scrum
- Affinage et vélocité
- Cérémonies (ou rites) Scrum
- Exemple d'implantation Scrum
- Statistiques sur l'application de l'agilité et de Scrum

temps

Ligne de temps des rencontres durant un sprint

Sprints de 2 semaines: du mercredi au mardi



Fin

- Introduction
- Retour sur les concepts et outils de base de Scrum
- · Les cérémonies (ou rites) Scrum
- Exemple d'implantation Scrum
- Statistiques sur l'application de l'agilité et de Scrum (autre fichier)





