

Formation Certified ScrumMaster Canal + 18 & 19 Décembre 2014



[@BrunoSbille](#) - en collaboration avec Xebia



Bruno Sbille

Coach et Formateur Méthodes “Agile”

Email: bruno.sbille@gmail.com

Mobile: +32 491 05 05 59

Blog: brunosbille.com



FORMATION CERTIFIED

SCRUM MASTER

18 & 19 DEC

BRUNO SBILLE

@BRUNO SBILLE

EN COLLABORATION

AVEC XEBIA

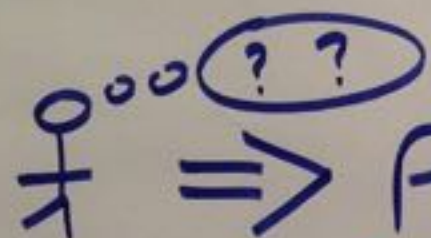
PRINCIPES DE COLLABORATION

☐ HORAIRES ☐ BASES

☐ SCRUM PAR SCRUM

☐ CERTIFICATION → PRESENCE

→ PARTICIPATION

☐  => PARKING

☐ FR / EN

☐ 

☐ SUPPORTS

☐ PHOTOS

RESPECT

COURAGE

ENGAGEMENT

OUVERTURE

FOCUS

Nous démarrons la formation par un tour de table, et ensuite, nous discutons de nos principes de collaboration. Pendant deux jours nous respecterons ces principes, notamment les cinq valeurs de SCRUM.

PRODUCT BACKLOG



Comme nous utilisons SCRUM, nous avons un Product Backlog avec la liste des choses que nous allons voir. Comme dans un projet SCRUM, cette liste va varier au cours de la formation, notamment en fonction des souhaits des participants.

SPRINT BACKLOG

A FAIRE

EN COURS

TERMINÉ 😊

DÉBUT
DU COURS

TOUR
DE
TABLE

NON !

PRINCIPES
DU
COURS

ÉQUIPES

FORMAT
USER
STORY



APPRENDRE

PRINCIPES
DE
SCRUM

SIMULATION
PROJET

DEBRIEF
PROJET

Les deux jours de formation sont divisés en 8 sprints, soit 4 sprints chaque jour. Un sprint dure 1h50.

①

②

③

④

En plus du Product Backlog et Du Sprint Backlog, ce qui a été réalisé lors de chaque sprint sera également visible.

Suite de la formation, les participants expérimentent la difficulté de recevoir un « non » quand on veut changer les choses. Ensuite les participants testent le « oui, et »











Lors du debriefing, nous échangeons sur les deux cas de figure. Plutôt qu'imposer, construire sur l'idée de l'autre, peut être un outil de changement extrêmement puissant.

FORMAT D'UNE USER-STORY

EN TANT QUE...

<ROLE>

JE VEUX... <FONCTIONNALITÉ>

AFIN DE... <RAISON /
OBJ. BUSINESS>

Nous introduisons ensuite le concept de User Story. Une des façons de spécifier de manière "Agile". Cet outil nous permet de répondre aux questions: "pour qui ?", "quoi ?" et "pourquoi ?".



SCRUM repose en grande partie sur le travail en (petites) équipes. Nous créons donc 2 équipes pour ce cours



Les participants réfléchissent ensuite à leurs objectifs d'apprentissage. Pourquoi sont-ils là, qu'attendent-ils de cette formation. Le tout est réalisé en utilisant le formalisme des User Stories.



Développement
de la culture et de la
éducation
dans les zones
rurales
et
Étude





ETQ
TV
AD
FACTORY COVER
MINOR USE IS ALLOWED
APPROVED BY MANAGEMENT

ETQ



BRIAC

ETQ chef de projet
Je veux connaître les
bonnes pratiques scrum
Afin d'avoir un cadre

ETQ Développeur
Je veux être sûr
de bien appliquer les
méthodes agiles
Afin de ne pas perdre
la maîtrise de la direction
le responsable de projet

Je veux comprendre
l'application scrum à grande échelle
afin de transformer l'organisation
de la DSI

ETQ chef de projet
Je veux des outils/méthodes
Afin de gérer les

ETQ Responsable de projet
Je veux maîtriser les principes
scrum
afin de pouvoir conseiller
l'équipe

ETQ Testeur
JV m'intégrer dans
la plateforme team
AB atteindre objectifs
de test

ETQ Resp. Valid
JV avoir des feedbacks/
métriques
AB savoir gérer la
charge

ETQ Manager
JV partager la connaissance
autour de scrum
AB mettre en place avec mes
collaborateurs

ETQ Personne du projet
JV suivre cette forme.
AB mieux collaborer avec
les autres personnes du
projet

ETQ Technicien de
Validation
JV maîtriser mes
AD tâches
Donner des priorités

ETQ Tech Validation
JV partager mes
connaissances
AD d'être + productif

ETQ SI je veux pouvoir
pilote deux équipes
- Dev
- Ops
- Business
- Client Final

ETQ CP je veux mettre
en place des KPIs clairs
pour suivre l'avance
du sprint

ETQ Resp
JV savoir construire
un backlog
Afin de suivre mon projet

ETQ Resp
JV avoir une équipe
à l'écoute
Afin d'implémenter le
nouveau

ETQ Manager
JV comprendre les rôles
Afin d'organiser ma
équipe

ETQ que PO je veux
pouvoir suivre les backlogs
à distance - Télétravail
- Equipe externe

ETQ que Architecte je
veux mettre en place un
Backlog technique en //
au Backlog métier avec son
propre budget

Ensuite, les participants placent leurs objectifs sur leur mur SCRUM. Ils choisissent également un nom d'équipe.

YES AND

ETQ PRODUCT OWNER
J V FAIRE DES DEMOS
AFIN DE PRESENTER AU
ACTIER

ETQ CHIEF DE PROJET
J V AVOIR DE LA VISIBILITE
SUR LES TACHES
AFIN D'ANTICIPER LES
DIFFERENTS ALIBIS

ETQ CHIEF DE PROJET
J V GERER LES TTA
AFIN DE LANCER LE PROJET
DANS LE TEMPS

ETQ Chef de projet technique
Je veux en apprendre plus sur
SCRUM
AFIN DE ENCADRER AU MEILLEUR LES
EQUIPES DE DEV

ETQ Developpeur
Je veux mieux maitriser les
rituels et principes scrum
AFIN DE MEILLEUR DECOUPER MON
TRAVAIL ET REMPLIR MES OBJECTIFS

ETQ Chef de projet technique
Je veux mieux comprendre la
dynamique scrum
AFIN DE POUVOIR TRAVAILLER EN //
AVEC D'AUTRES VISEES DE DEV

ETQ/Equipe Validation
J V Comprendre l'intégralité
de la valid au sein
d'un projet
AD Verifier la mise en
pratique de l'agilité

ETQ: Chef de projet
J V Comprendre les principes
agiles
AD Relier la direction dans
ser chef de deadline
et contraindre projet au V

ETQ, Suivi: Si Grosse.
J V Comprendre l'usage
de projets agiles en
de avec projet
intégralier
AD Comprendre

ETQ: Resp Eq Grosse
J V Faire évoluer les
membres de mon équipe
AD Les rendre autonome.

ETQ Charge de Dev
J V Appartenir au processus
AD Travailler en milieu d'
application.

ETQ PRODUCT OWNER
J V MAITRISE LE PLANNING
AD ANTICIPER LES DEMANDES

ETQ P.O
J V CHERCHER L'EXCELLENCE
DES DEV
AD MAITRISE MON BUDGET

ETQ Responsable Produit
Je veux définir le produit
qui je souhaite
AFIN DE ME RALISER AVEC
MON EQUIPE

ETQ Architecte
Je veux définir les chara
leistiques fonctionnelles
AFIN QU'ILS POUVENT ETRE
MIS EN ŒUVRE

ETQ Responsable d'un
produit developpé
Je veux savoir ce qui a été
fait avant
AFIN DE POUVOIR EN PARLER

Les principes de SCRUM



Nous allons maintenant nous intéresser aux principes de SCRUM, Les participants vont expérimenter la réalisation d'un petit projet en mode "SCRUM"











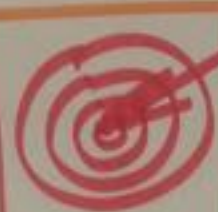
Au fur et à mesure l'équipe progresse et essaie de nouveaux systèmes.
Chacun à le droit de proposer des idées d'amélioration.



En détectant votre goulot d'étranglement et en lui facilitant le vie, vous pouvez augmenter facilement votre productivité globale.



UN PROJET SCRUM



UN MAX
DE POINTS

□ UNE EQUIPE

□ TOUT LE MONDE TOUCHE

□ DEBUT = FIN

□ A TERRE = PERDUE

□ AIR-TIME

□ PAS VOISIN DIRECT

Timing

2' PREP

2' EXEC

1' DEBRIEF

?	10	12	15	11
6	11	1	-	11

Après avoir rapidement doublé son score, l'équipe a testé d'autres systèmes et à pu identifier ses points forts et ses points à améliorer, notamment l'écoute.

DEBRIEF BALL POINT

'PRENDRE EN UNE AUTRE'

COM (PRÉNOMS)
AMÉLIORATION (5)
EN COURS

TPS
DE MAIN A MAIN

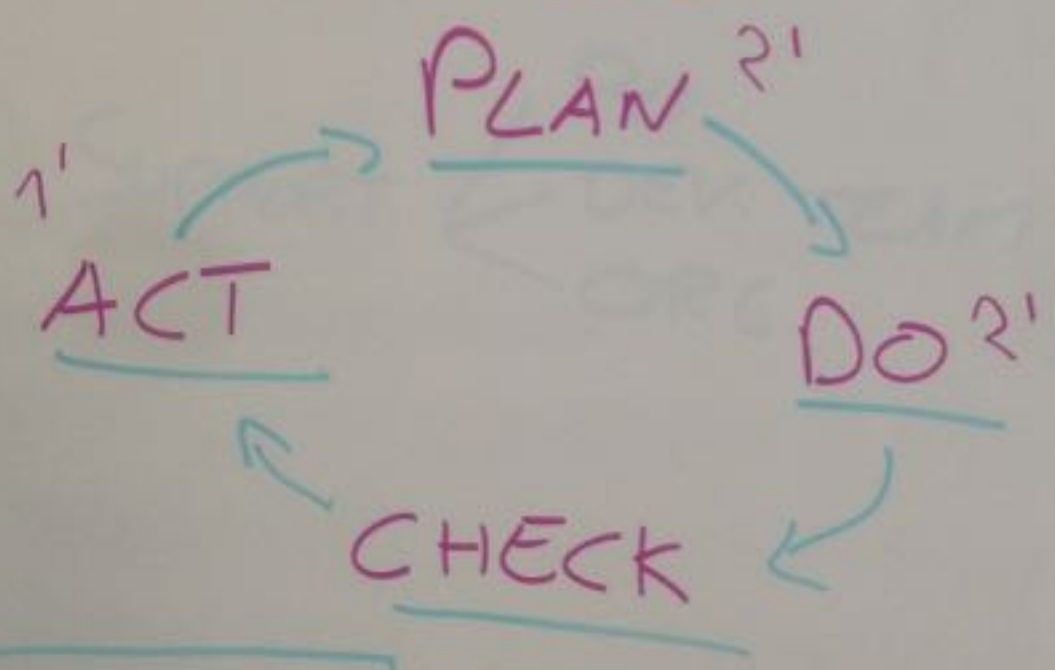
ÇA MARCHERA PAS! (IMPAIR)

PRESSION

ECOUTE

"ON PEUT?"

PDCA



INSPECT
& ADAPT

TRANSPARENCE

Lors du débriefing nous discutons des points forts de l'équipe ainsi que des pièges à éviter. Nous Introduisons également le "Deming Cycle" ou "PDCA" sur lequel SCRUM est basé.

Le Ball Game 1/2



Que nous apprend cet Atelier ?

- Il introduit le Processus Scrum basé sur le cycle de Deming: http://fr.wikipedia.org/wiki/Roue_de_Deming
- Il nous invite à mettre en pratique deux piliers de SCRUM: “Inspect and Adapt”. Faites quelque-chose puis, debriefing sur l’expérience et adaptez-vous.
- Attention: l’objectif, ce n’est pas réaliser ce qui a été estimé
- On a tendance à s’ajouter inconsciemment des contraintes (la distance, une seule balle à la fois,...)

Le Ball Game 2/2



- Lorsqu'un client vous explique ce qu'il veut, sans le vouloir, il vous influence. Ex: lancer la balle pour démontrer le "air-time" alors qu'on n'est pas obligé d'être si loin
- Bâtir sur les idées de tous est plus motivant pour l'équipe
- Principe du bottleneck (http://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_des_contraintes)
- Pour être le plus efficace: garder un rythme et éviter les interruptions

LES 3 PILIERS DE SCRUM

SCRUM

IMPACT

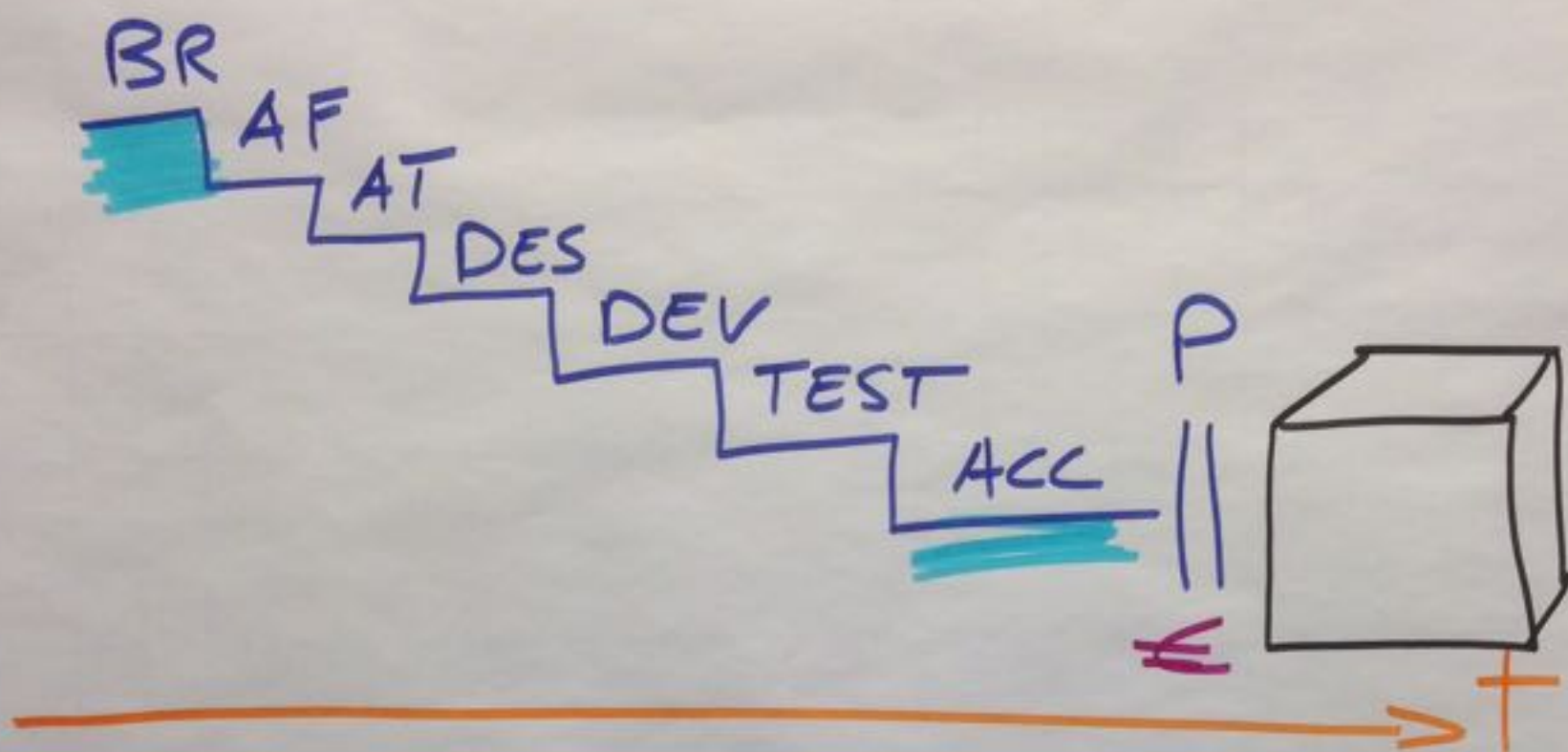
ADAPT

TRANSFORMATION

Nous présentons ensuite les 3 piliers de SCRUM.

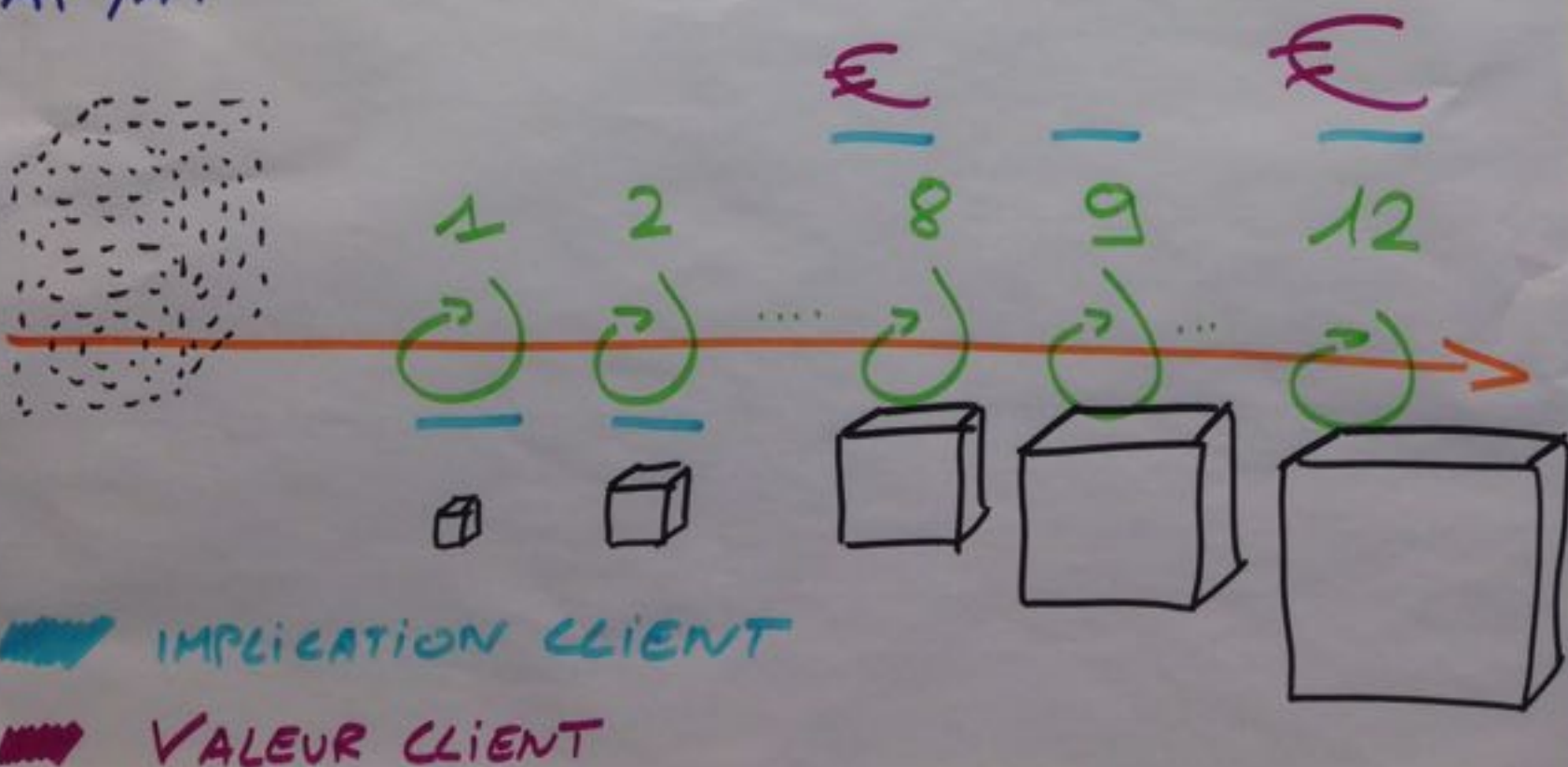
Aperçu du “framework” SCRUM

PLAN DRIVEN



ADAPTATIF

BR
AF / AT



Nous établissons ensuite un comparatif des différentes caractéristiques d'un modèle en V (waterfall) et d'un modèle Agile (adaptatif)

LES ÉLÉMENTS DE SCRUM

RÔLES

SCRUM MASTER

PRODUCT OWNER

DEVELOPMENT TEAM

ARTÉFACTS

PRODUCT BACKLOG

SPRINT BACKLOG

DEFINITION OF
DONE

PRODUCT INCREMENT
PROGRESS INDICATORS

ACTIVITÉS

SPRINT

SPRINT PLANNING

DAILY SCRUM

SPRINT REVIEW

SPRINT RETROSPECTIVE

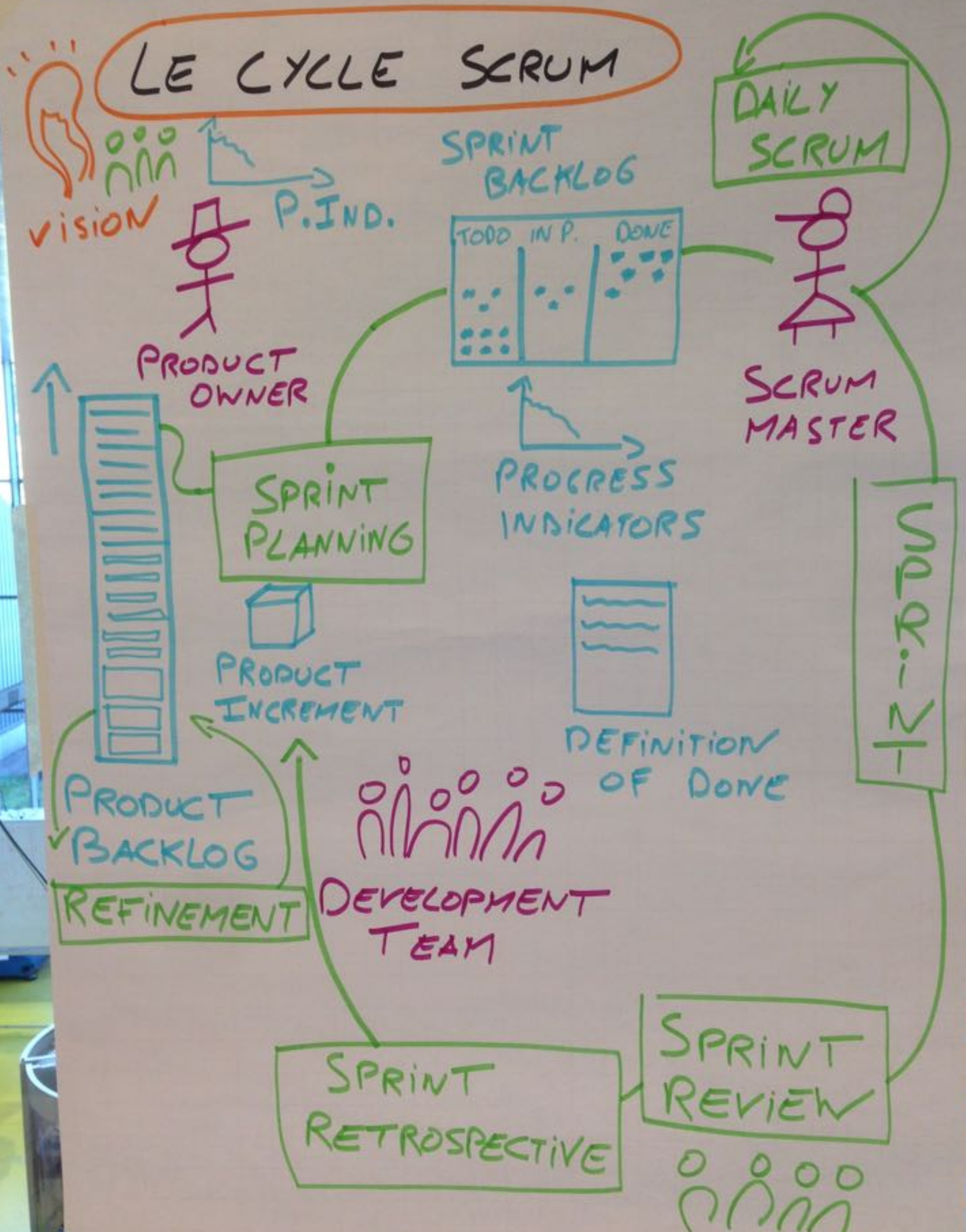
PRODUCT BACKLOG REFINEMENT

Nous introduisons rapidement les différents éléments de Scrum: les rôles, les activités et les artefacts. Ensuite...

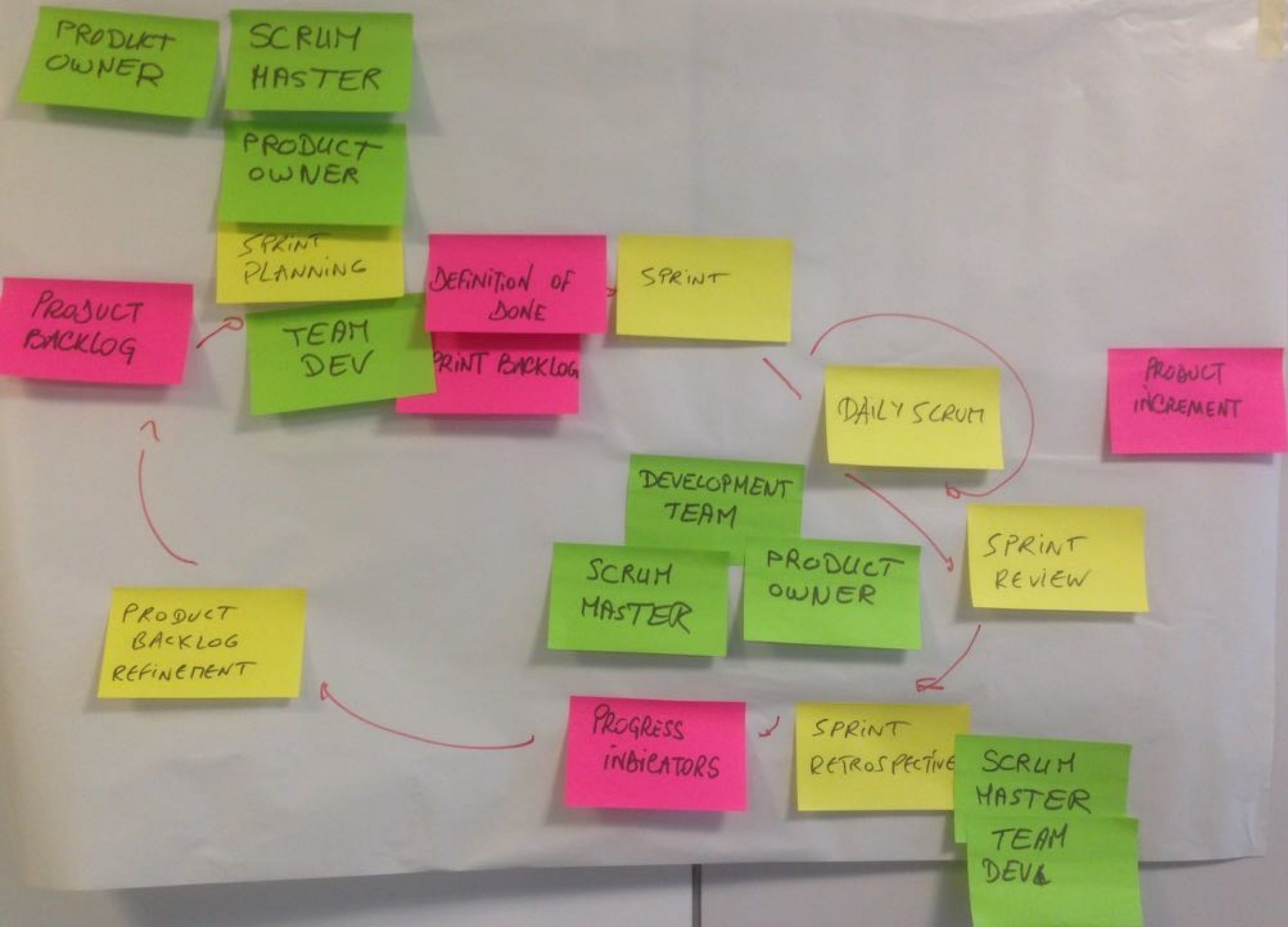


...les équipes vont représenter tous les éléments de SCRUM de manière visuelle





Enfin, le formateur présente sa vision du cycle SCRUM en y incluant tous les éléments.



SCRUM
MASTER



PRODUCT
BACKLOG
REFINEMENT

SPRINT
PLANNING

SPRINT
REVIEW

?

SPRINT

Noir : P.O.
VERT : DEV

SPRINT
RETROSPECTIVE

PRODUCT
BACKLOG

D.O.D.

SPRINT
BACKLOG

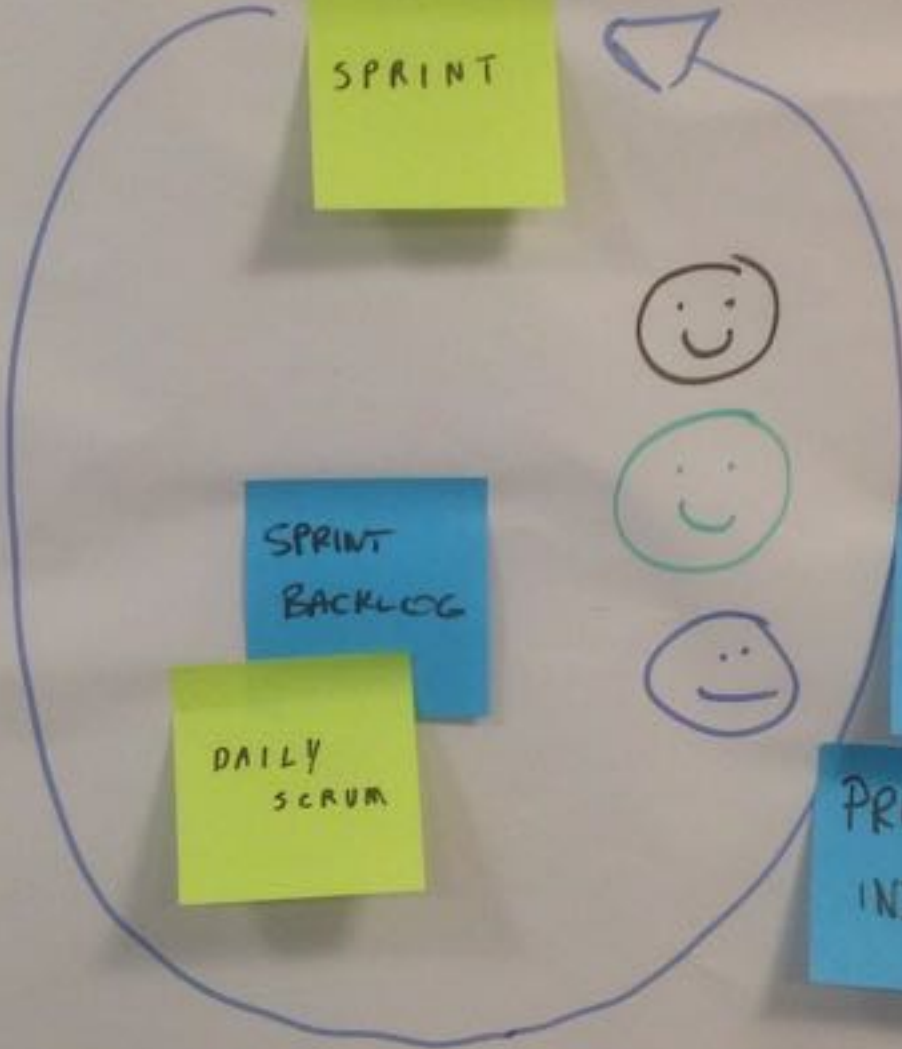
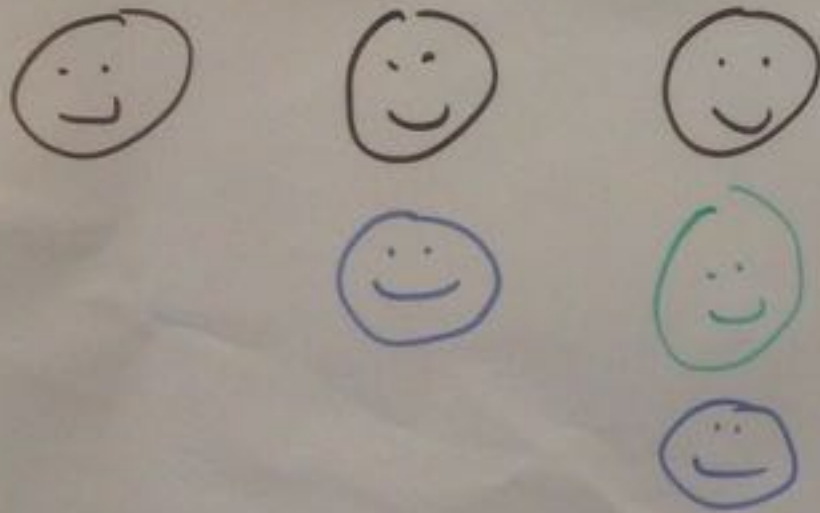
DAILY
SCRUM



PRODUCT
INCREMENT

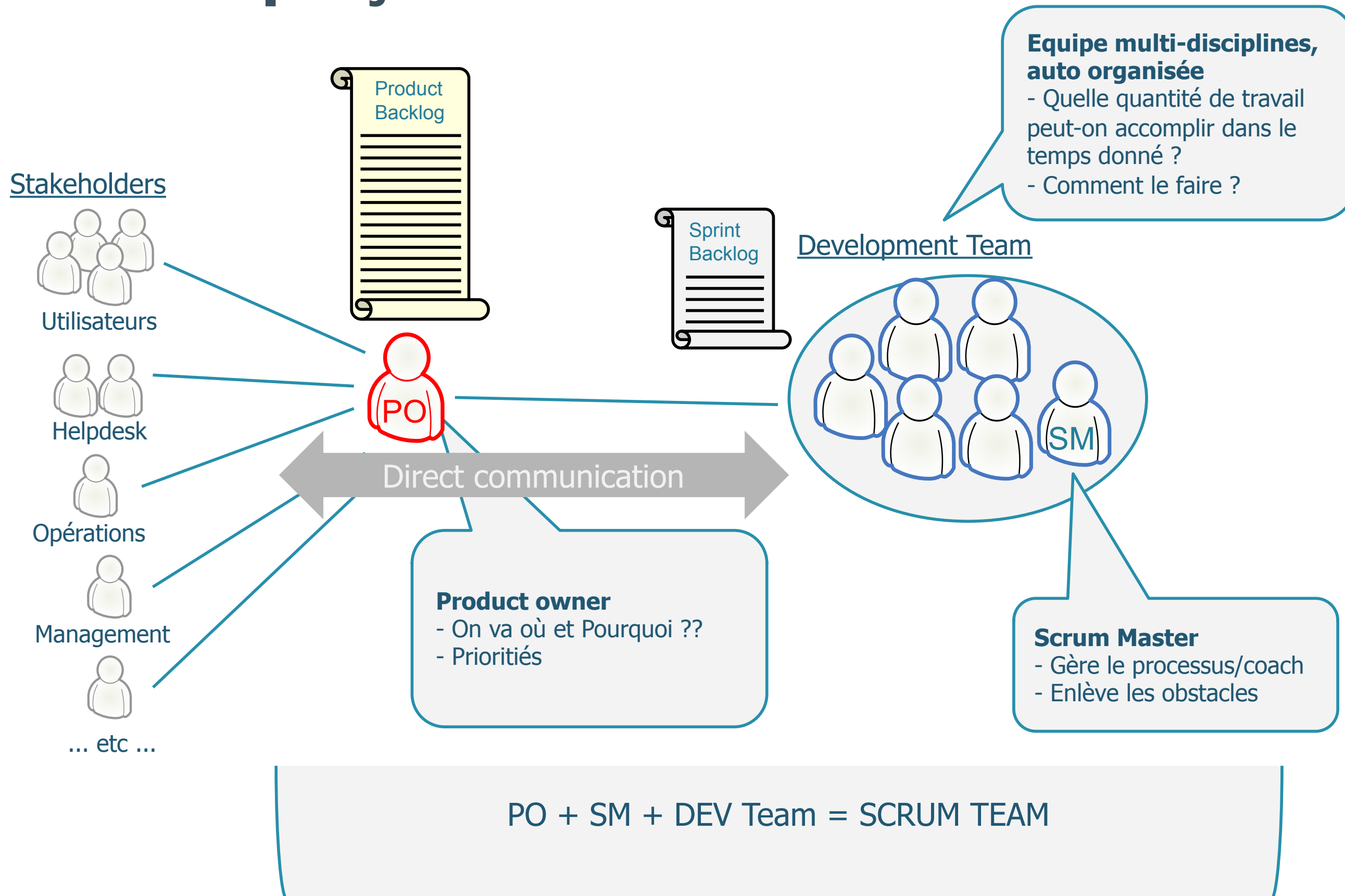


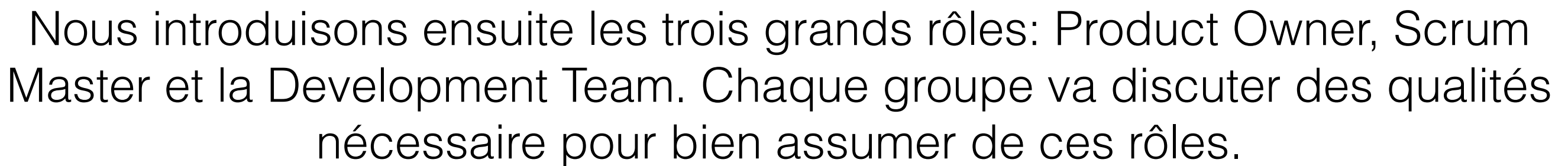
PROGRESS
INDIC.



Les différents rôles

Scrum aperçu des différents rôles







Scrum en resu

CONNAISSANCE
CLIENT

Savoir
Filtrer les
DEMANDES

Simplifier



DEVELOPMENT
TEAM

CHIFFER LE
TEMPS
NECESSAIRE

2021

SCRUM MASTER



☐ MISE EN PLACE SCRUM

☐ ENLÈVE OBSTACLE(S)

☐ COACH / FACILITATEUR

☐ SUPPORT $\left\{ \begin{array}{l} \text{PO} \\ \text{DEV. TEAM} \\ \text{ORG} \end{array} \right.$

SM
Connaissance
interlocuteurs

SN
Carre'
Organisé

SM
FACILITATEUR

SN
Leader

SN
ORGANISATEUR

ACCOMPAGNE
LE
CHANGEMENT

CONNAIT LA
METHODOLOGIE

Diplômé

Coordination

Le ScrumMaster

- Est responsable pour l'application de la méthode
- Son job: permettre à l'équipe d'avoir ce qu'il faut pour travailler
- Accompagne l'équipe, la «coache»
- Protège l'équipe des interférences
- Aide à la résolution des obstacles
- Connaît très bien Scrum

PRODUCT OWNER



□ MAX VALEUR MÉTIER

□ VALIDE

□ PRIORITÉS

□ RESPONSABLE "SPECS"

PO
Vision
Produit

ARBITRAGE

PO
FERME

SAVOIR
FILTRE LES
DEMANDES

CONNAISSANCE
CLIENT

PO
Réactif

PO
Priorité

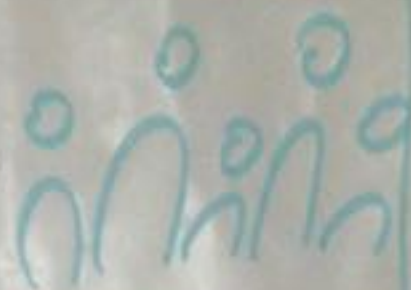
SIMPLIFIER

DISPO
MANDAT

Le Product Owner

- Donne la direction
- Définit les priorités
- Valide au fur et à mesure
- Fait partie intégrante de l'équipe
- Peut aider à la résolution des problèmes

DEVELOPMENT TEAM




□ Multi-Skills

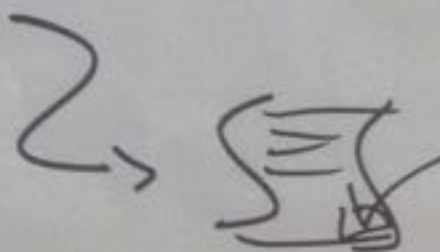
[5 , 9]

□ AUTO-ORGANISÉS

□ "COMMENT"

□ PULL VS PUSH

□ RÉALISENT 



Dev
ORGANISÉ

DEV
AUTONOME

Dev
Ouvert

DEV
compétent

Dev
EXPERT

DEV
QUALITÉ

AUTONOME

CHIFFRER LE
TEMPS
NÉCESSAIRE

COMPÉTENTS

RESPECTER
SES
ENGAGEMENTS

ÉCOUTER /
COLLABORER

La “Development team”

- Ils réalisent le projet
- Les membres sont:
 - « multi-compétences »
 - Polyvalents
 - Autonomes
 - Auto-organisés
- Entre 5 et 9 personnes

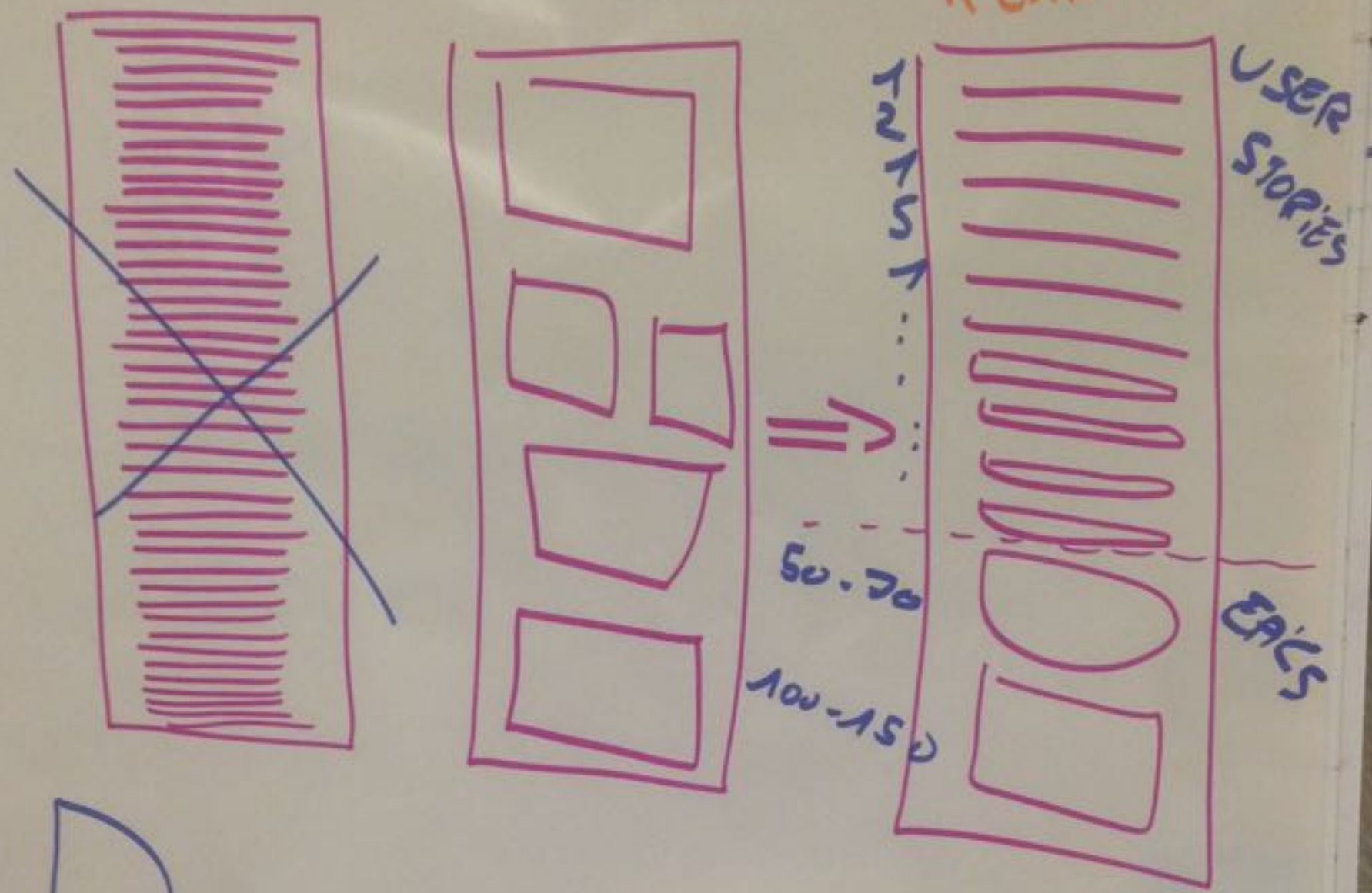


Nous faisons ensuite un exercice sur les activités de Project Management.
Qui s'occupe de quoi ?

Le Product Backlog

PRODUCT BACKLOG

"READY"



D
É
T
A
I
L
L
É

E
S
T
I
M
É

E
V
O
L
U
T
I
F

P
R
I
O
R
I
S
É

Avant de penser à travailler en sprints, il faut que le Product Backlog soit "prêt". C-à-d un juste niveau de granularité, Un Bon product backlog est DEEP.

ORDONNER LE BACKLOG

- ☐ VALEUR MÉTIER \swarrow ^{ROI}
- ☐ RISQUES
- ☐ DÉPENDANCES \swarrow ^{TECH}
_{BUS}
- ☐ COÛT

Handwritten notes and sticky notes related to backlog ordering criteria:

- Valeur Métier
- ROI
- Coût
- RAPIDITE MISE EN ŒUVRE
- + difficile
- compléter
- benefice / coût
- Rapport gain / temps
- Business
- Fonction métier
- ATTENDU CLIENT
- Besoin métier
- PROBLEME TECHNIQUE
- VALEUR BUSINESS
- + Client
- Peut tourner sans
- Permet de contraindre le service.
- STRUCTURANTE
- CARACTERE BLOQUANT
- MONTABLE

Ensuite chacun réfléchit à cette question: selon quels critères peut-on ordonner le backlog

PORTE DU FEEDBACK

TRÈS BIEN



PREUVE
PAR
L'EXEMPLE

Application
de
éléments
Scrum

interactif

RYTHME
DYNAMIQUE

HUMOUR

Dynamique

Règles d'or
non négociables

Participatif

VIVANT

DETAILLÉ

INTERACTIF

ILLUS CLAIR

IMPLICANT

CLARTÉ

CLAIR

OK



VISION
GÉNÉRALE
SUR
AGILITÉ

COLLABORATIF

Vocabulaire
du
framework

A AMÉLIORER



Comment passer
à la pratique ?

TROD
(CHAUD)!

DISPOSITION
CHAÎNES

PAS
ASSEZ JOUÉ
À LA BALLE

pas assez
de Filles

FAIRE
VENIR LA
DIRECTION
!!!

Raider le
chantier

T°

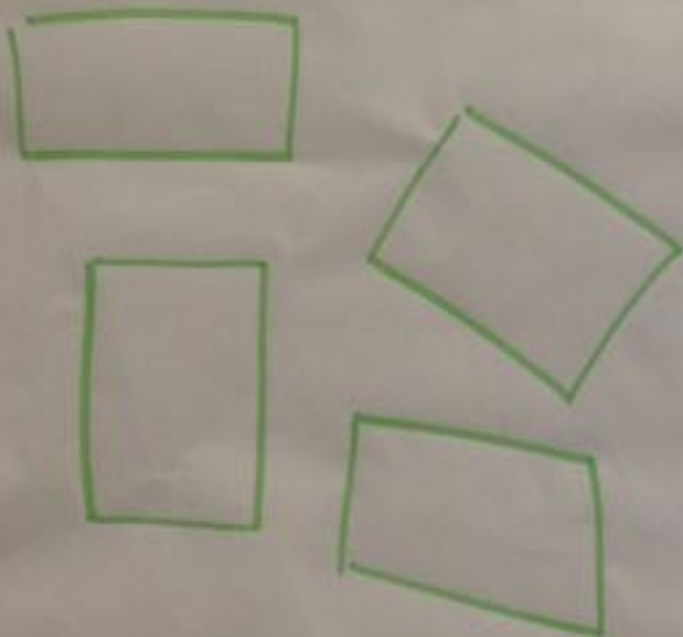
C'est déjà la fin du sprint 3, le formateur invite les participants à donner du feedback sur la formation. En effet comme dans les projets Agile, on veut du feedback le plus rapidement possible afin de s'ajuster le plus vite possible



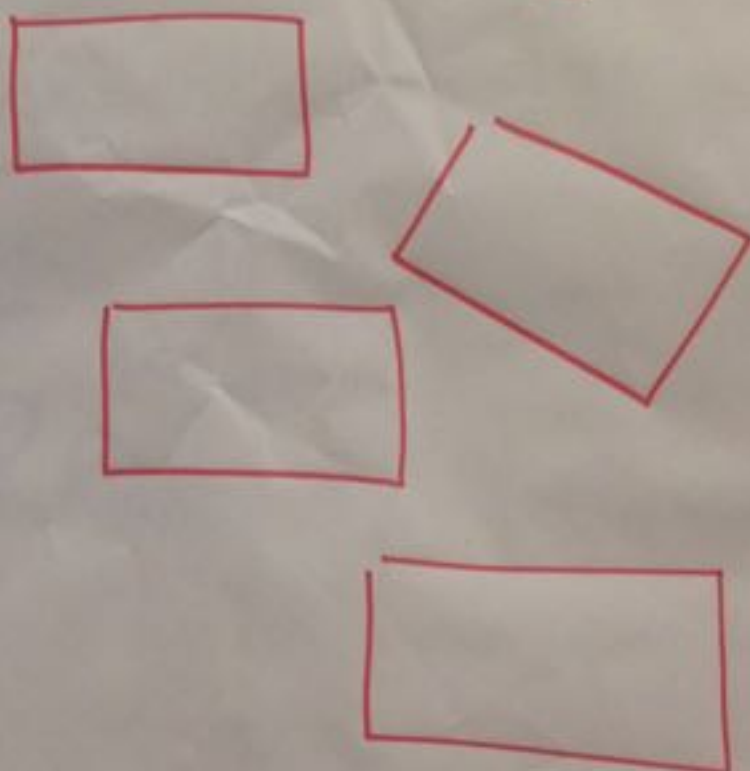
Nous commençons le sprint 4 par un atelier de retour d'expérience.

PROJET RÉEL

2-4
CRITÈRES
RÉUSSITE

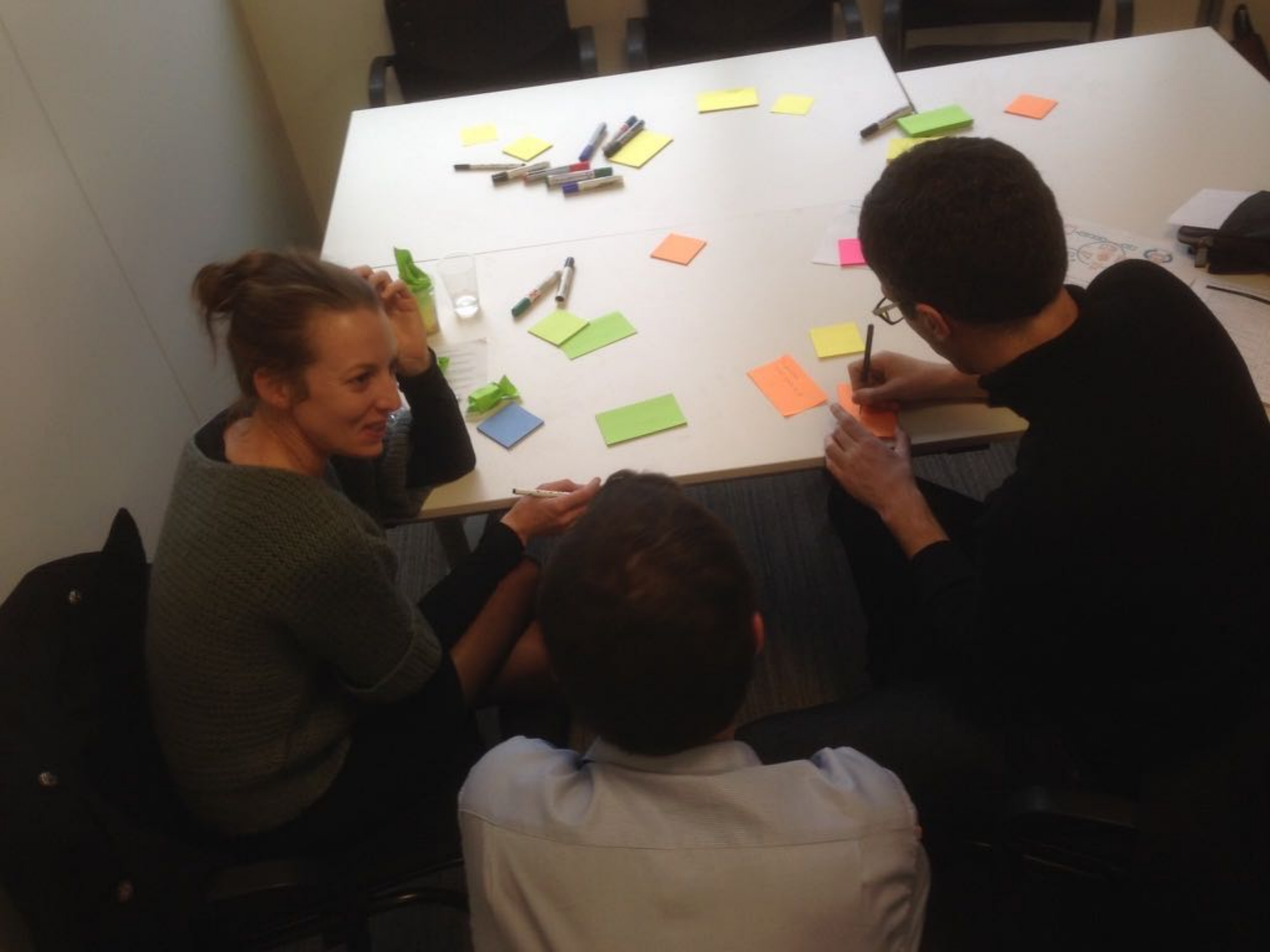


2-4
CRITÈRES
D'ÉCHEC



Sur base de votre expérience réelle. Définissez différents critères de succès et d'échecs de vos projets.







PROJET RÉEL

2-4
CRITÈRES
DE SUCCÈS

2-4
CRITÈRES
D'ÉCHEC

Four empty rectangular boxes for notes under the 'CRITÈRES DE SUCCÈS' column.

Four empty rectangular boxes for notes under the 'CRITÈRES D'ÉCHEC' column.

MODALITÉ



Ensuite nous répartissons ces critères par catégories.

INDIVIDUS
& INTERACTIONS

PROCESSUS
& OUTILS

Pro
Qui

Travail
collaboratif

QUELLE
SONT-elles
CONCERNÉES

Tout le monde
participe

DEBATTIR
DES INTERÊTS

BONNE
COMMUNICATION

IMPLICATION
TOUS

Cohésion
équipe

COORDINATION/
COMMUNICATION

COMM.
RÉGULIÈRE

EQUIPES
RESSERRÉES

TROP
DE
MÉTIER

Compétence
collective

MÉTIER
INDEVELOPPÉ

EFFET
TUNNEL

PROBLEME
RESPONSABILITÉ

Bon cadrage
(continu)

CYCLE
3^{es}

CADRE
INSUFFISANT

Docu
EXHA

Cet exercice nous permet d'introduire le manifeste Agile.

PRODUIT
QUI FONCTIONNE

CADRAGE
INSUFFISANT

Expertise

Différencier les
deux

DOCUMENTATION
EXHAUSTIVE

Qualité
des
entrants

BESOIN CLAIR



POK

Product
Owner



PRODUCT
BACKLOG
REFINEMENT

COLLABORATION AVEC LE CLIENT

IMPLICAT°
CLIENT

PERIMÈTRE
PRODUIT
MATÉRIEL

NÉGOCIATIONS CONTRACTUELLES

EXTERNAL*

Le

RÔLE

SCRUM

PRODUCT

DEVELOP

TEAM

ACTIV

SPRINT

SPRINT

DAILY

SPRINT

SPRINT

PRODUCE

ADAPTATION AU CHANGEMENT

SCRUM

S

ACKLOG

KLOG

F DONE

DICATORS

MENT

MENT

Suivi
D'UN
PLAN

POSITIF
CLAIR

PROBABLES
CHANGEMENTS

NON RESPECT
ENGAGEMENT

AGILEMANIFESTO.ORG

□ INDIVIDUS ET INTERACTIONS

PLUTÔT QUE PROCESSUS & OUTILS

□ UN LOGICIEL QUI FONCTIONNE

P.Q. DOCUMENTATION COMPLÈTE
(EXHAUSTIVE)

□ COLLABORATION AVEC LE CLIENT

P.Q. NEGOCIATION CONTRACTUELLE

□ S'ADAPTER AU CHANGEMENT

P.Q. SUIVI D'UN PLAN

4 VALEURS

↳ 12 PRINCIPES

Le manifeste Agile: Quatre valeurs et douze principes communs à toutes les méthodes "Agile". Votre projet SCRUM ne se déroule pas correctement ? Prenez du recul et vérifiez si vous êtes toujours dans ce système de valeurs.

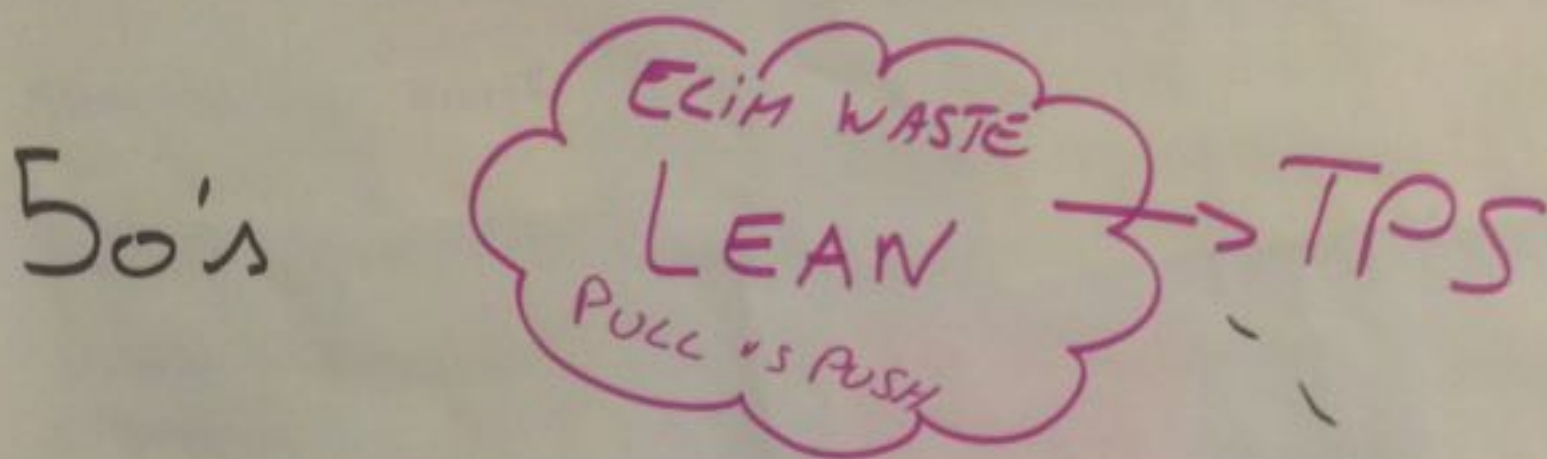
Principes sous-jacents au Manifeste Agile

- Notre plus haute priorité est de **satisfaire le client** en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
- **Accueillez positivement les changements de besoins**, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
- **Livrez fréquemment un logiciel opérationnel** avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts.
- **Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble** quotidiennement tout au long du projet.
- Réalisez les projets avec des **personnes motivées**. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur **confiance** pour atteindre les objectifs fixés.
- La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le **dialogue en face à face**.
- Un **logiciel opérationnel** est la principale mesure d'avancement.
- Les processus Agiles encouragent un **rythme de développement soutenable**. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
- Une attention continue à **l'excellence technique** et à une **bonne conception** renforce l'Agilité.
- La **simplicité** – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.
- Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes **auto-organisées**.
- À intervalles réguliers, l'équipe **réfléchit aux moyens de devenir plus efficace**, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Source: Henrik Kniberg

Historique de SCRUM

HISTORIQUE DE SCRUM



86 NNPDG

T N

93 SCRUM

XP

01 MANIFESTE
AGILE

DEVOPS

DSDM
CRYSTAL

KANBAN

Nous terminons cette journée par discuter de l'historique de SCRUM. Notamment de ses liens avec le LEAN et l'eXtreme Programming



Si vous aviez cinq minutes pour “vendre” Scrum à un client. Comment le feriez-vous ?

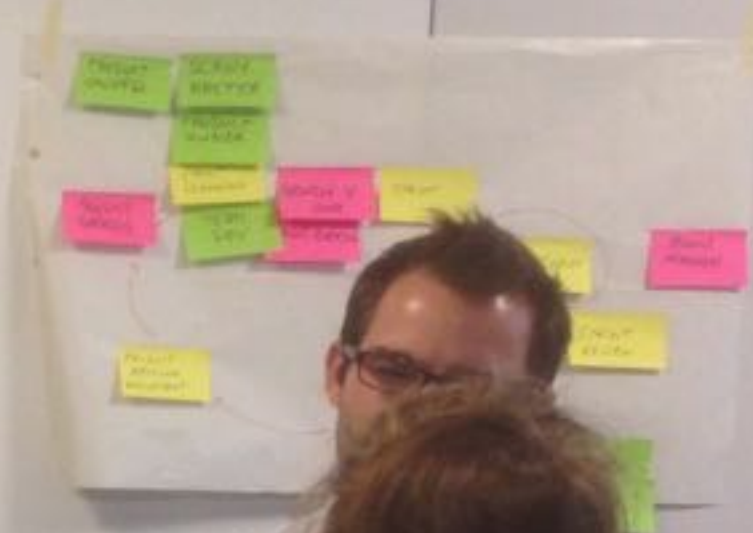


INDIVIDUS
& INTERACTIONS

PROCESSUS
& OUTILS

PRODUIT
QUI FONCTIONNE

DOCUMENTATION
EXHAUSTIVE





Lors de cet exercice, les participants découvrent l'importance de s'exprimer en termes de bénéfices

BÉNÉFICES

ADAPTABILITE

ADAPTIBILITE

Effet tunnel

Idée Qualité

Plus cher

VISIBILITE
(TUNNEL)

VISIBILITE
PRODUIT

IMPLICATION
ET CONTRÔLE

Plus d'implication
du client

ITERATION

FIN
EFFET
TUNNEL

SATISFACTION
CLIENT

VOIR EVOLUTION
EN CONTINU

PROXIMITE
CLIENT

QUALITE

IMPLICATION

POSSIBILITE
de prendre en compte
DES CHANGEMENTS
en cours

Visibilité passer
pendant toute la durée
du projet

Bénéfices de SCRUM

- Rapidement sur le marché
- Qualité
- Flexibilité
- Le juste produit
- Visibilité
- Contrôle des coûts
- Prévisible
- Moins de risques
- Plus motivant
- Revenus plus tôt

SCRUM et les spécifications “Agile”

USER STORY

CARD

ID	TITRE	8
ETQ ...	VALEUR MÉTIER	

PDF

CONVERSATION

CRITÈRES
D'ACCEPTANCE
CONFIRMATION

I
N
D
É
P
E
N
D
A
N
T
E

N
É
G
O
C
I
A
B
L
E

V
A
L
E
U
R

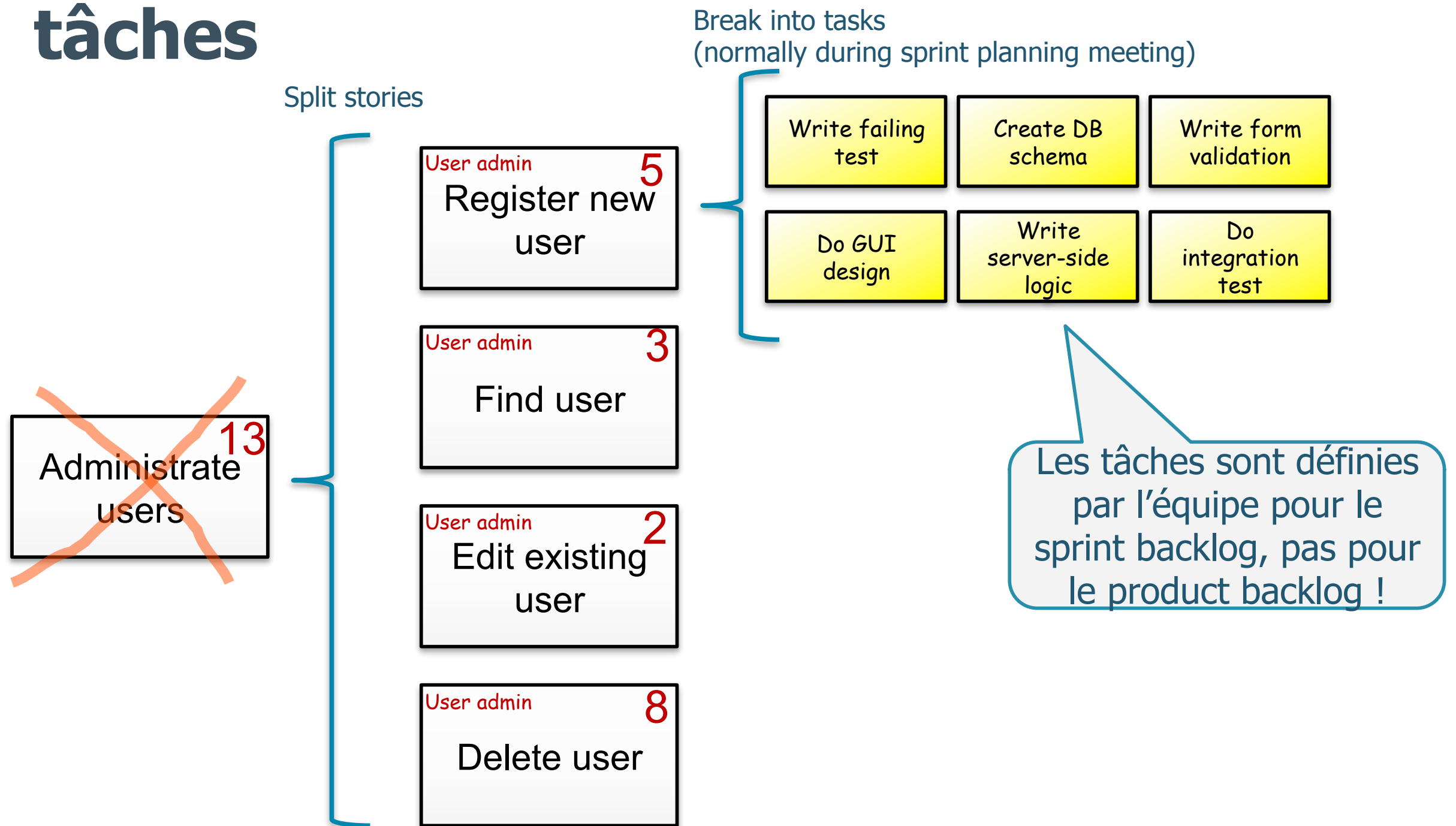
E
S
T
I
M
A
B
L
E

S
M
A
L
L

T
E
S
T
A
B
L
E

Présentation d'une User Story en détail, avec ses 3 parties: Card, Conversation, Confirmation. Ainsi que les qualités d'une User Story "mature": INVEST.

Découper une story en stories et en tâches



Exemple de Granularité

Thème

Trouver un emploi

EPIC

Rechercher Un Job

Faire connaître son profil

User Story

Recherche
texte
"libre"

Recherche
en fonction
d'une
société

Recherche
en fonction
d'un secteur
d'activité

Tâche

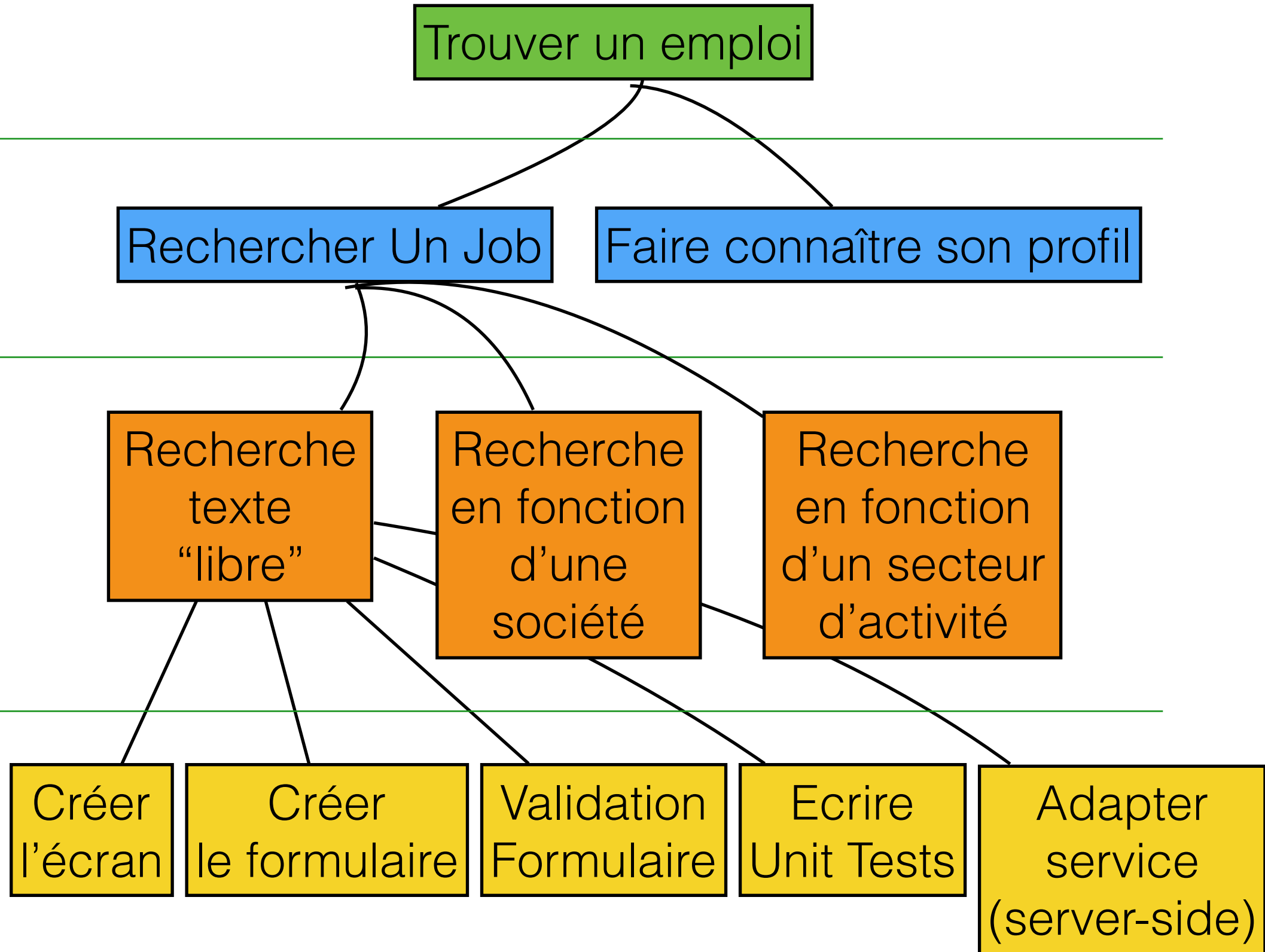
Créer
l'écran

Créer
le formulaire

Validation
Formulaire

Ecrire
Unit Tests

Adapter
service
(server-side)



SCRUM QUIZZ

YES AND

BRIAC

Combien de fois une réunion doit-elle durer ?

DEEP

INVEST

Qui anime la daily meeting ?

Quelle est la durée de la manifestation ?

Comment appelle-t-on la création de LEAN ?

À quoi s'appelle le DEEP ?

Citer 3 méthodes agiles

La quelle a été la plus utilisée ?

Qu'est-ce que la Définition de Done ?

Enfin, en guise de conclusion et pour valider la compréhension des concepts. Nous réalisons notre SCRUM QUIZZ.

SCRUM QUIZZ

YES AND

||||

BRIAC

|||| |||

Jour 1

①

DÉBUT
DU COURS

TOUR
DE
TABLE

PRINCIPES
DU
COURS

NON !

FORMAT
USER
STORY

ÉQUIPES

APPRENDRE

PRINCIPES
DE
SCRUM

SIMULATION
PROJET

②

DEBRIEF
PROJET

PDCA

PLAN
OU
ADAPTATIF

③

APERÇU
DU
FRAMEWORK

LES
ÉLÉMENTS
DE
SCRUM

SCRUM
EN
10'

DESSINE
MOI
SCRUM...

LES
RÔLES

DEVELOP-
MENT
TEAM

PRODUCT
OWNER

SCRUM
MASTER

SCRUM
TEAM

QUALITÉS

PM
VS
SCRUM ?

PRODUCT
BACKLOG

TRI

DEEP

FB
DOOR

④

HISTOIRE
DE
SCRUM

HISTOIRE
DE
SCRUM

MANIFESTE
AGILE

BÉNÉFICES

USER
STORIES

CCC

INVEST

SCRUM
QUIZZ

Fin du premier jour, voici ce que nous avons accompli pendant 4 sprints.

Après avoir traité le feedback de la “porte du feedback” et s’être ajusté en fonction, chaque participant partage son “A-HA” moment.



Deuxième Jour



Nous commençons le 2e jour par un exercice de restitution sur les différents éléments de Scrum: les activités, les artefacts et les différents rôles.

SPRINT
BACKLOG







PRODUCT
INCREMENT





COLLABORATION
AVEC LE
CLIENT

ADAPTATION
AU
CHANGEMENT

LES ELEMENTS DE SOL

RÔLES

- Scrum Master
- Product Owner
- Development Team

Points de Convergence

- Team not seen
- Conferences
- Catching

SCALING
PRACTICES



Ensuite, en équipe, les participants améliorent la qualité de leur mur SCRUM

A FAIRE

YES AND
EN COURS

EN COURS

For the past several
years, the
company has

Canal zone
to go to?

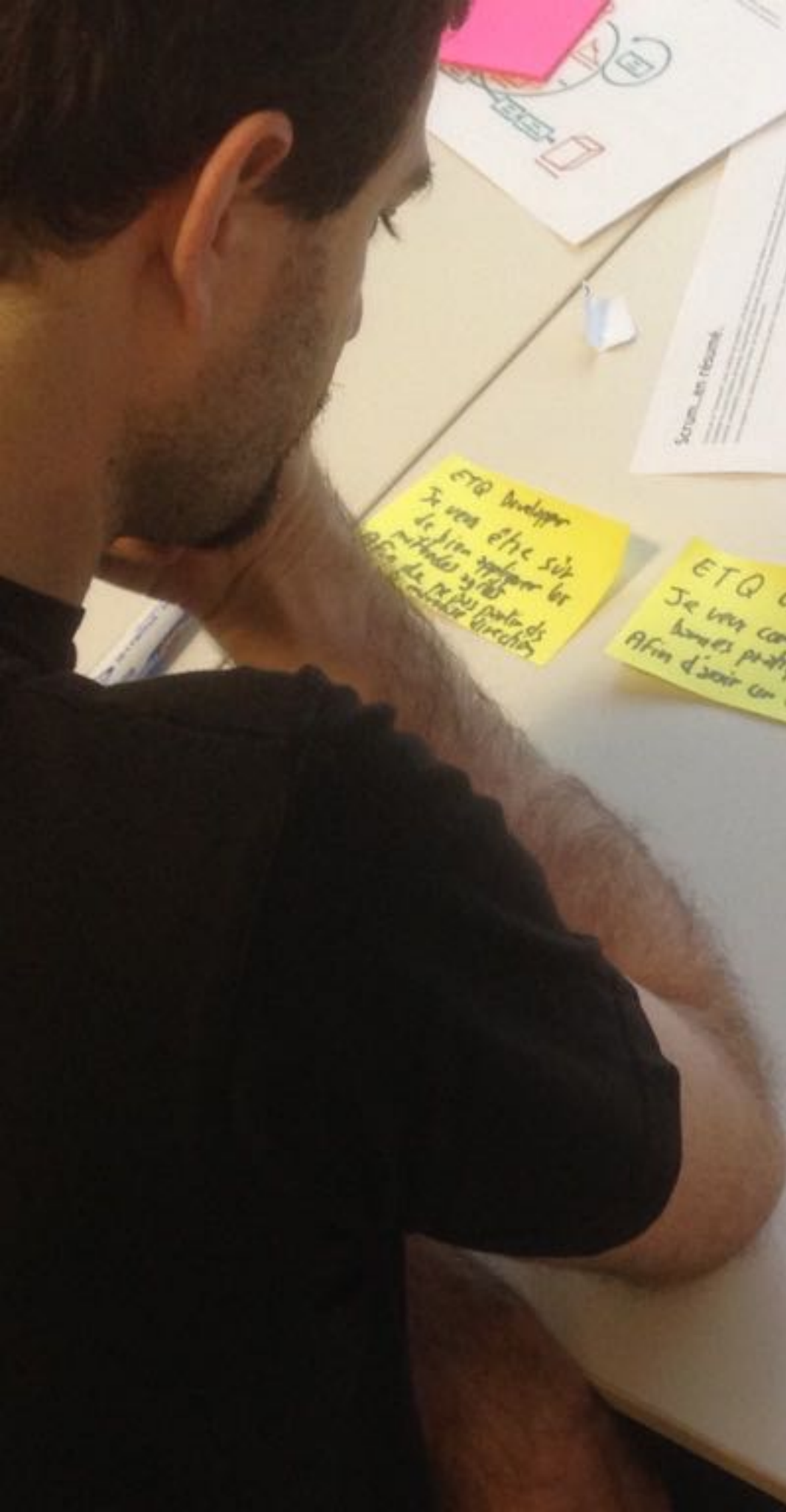
Franklin
D. Roosevelt
in 1933

5. 10. 2019

5. 780. 197
6. 780. 197



Puis, ils effectuent un “Product Backlog Refinement” de leurs objectifs d’apprentissage.



ETQ Developer
Je veux être sûr
de bien appliquer les
méthodes agiles
Afin de ne pas perdre de
temps à corriger les erreurs

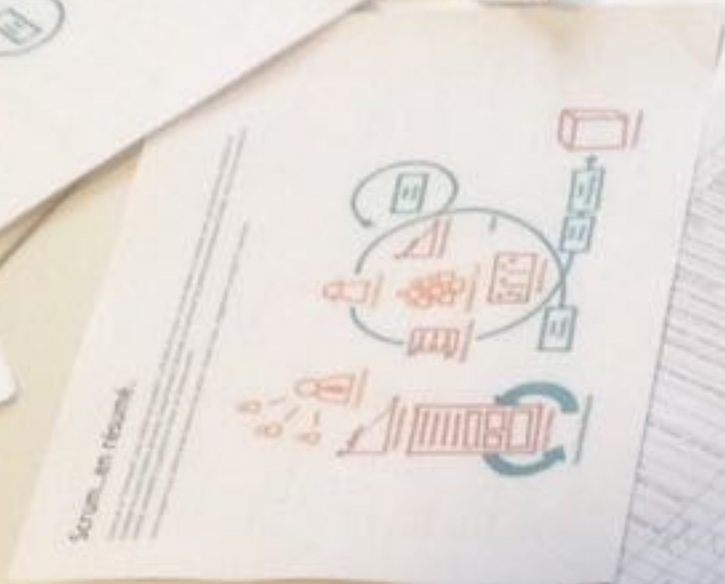
ETQ chef de projet
Je veux connaître les
bonnes pratiques selon
Afin d'avoir un cadre

ETQ chef de projet
Je veux des outils pratiques
Afin de gérer mes projets



ETQ Technicien de
Validation
Je maîtrise mes
Tâches
Donner des priorités

ETQ Tech Validation
Je partage mes
connaissances
AD d'être + productif



A FAIRE

YES AND TERMINÉ

EN COURS

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

ETQ : PO
PO : Product Owner
PO : PO
PO : PO
PO : PO

TRELLO

Pas de projet organisé
pas de projet organisé
pas de projet organisé

Comment passer
à la pratique ?

Quels types de projets
et quel type d'organisations
pour la méthode ?

Definition
of Ready?

Question: perhaps the explanation
is capitalization in the
business leagues?

LES RÔLES

BUG

ETQ chef de projet
Je veux connaître les
bonnes pratiques schéma
Afin d'avoir un cadre

ETD responsable le projet
 Te leur a permis pour exemple
 d'appliquer ses à grande
 échelle afin de le transporter
 à l'opération DSI

ETQ. Tuteur
Il m'intéresse dans
la phase team
Ad attende objectifs
de test

Le TQ EO je vais mettre
à la place des KPIs clairs
pour suivre l'avance
du Sprint

576 Resp. Val'd
577 am' des feuing/
18 m'le/only
savoir lectiones la
charge

ETQ que PO je veux
pourrait suivre les bach logs
à distance. Télétravail
- Exigence accrues

ETU RES? EQUIP
SV FAIRE CHIFFREZ
MUN EQUIP
AFIN DE L'INDIQUER
DANS LE PROJET

↳ TPSN je vrtne pilot
 @ Davis Bachlor povelment
 de @ vint's Po angait but
 propre budget

- Architects
 - Ops
 - Network

Alin de
 construction's Ma
 planifié me de
 vint's

ETA RUSP
SV CONTRATOS LUS
INDICADORES
Afin de suivre l'évolution
du projet

ETG: Equipe Valid
JV: partager mes
connaissances
AD: rendre l'équipe
plus compétente

STG: Equipe Valid
IV: maître ~~me~~
~~travailler~~ les US
ND: prioriser mes
tâches

ET2 Range
77 partager la connaissance
A1 autour de l'école
mettre en place avec les
collaborateurs

ETG. ¹⁰⁵ *Revue du projet*
 JV *encore cette form.*
 AB *mieux aller avec*
les autres personnes du
projet

ETQ Développeur
Je veux être sûr
de bien appliquer les
méthodes agiles
Afin de ne pas partir de
la mauvaise direction

ETS responsable le projet
Il veut connaître les différents
éléments et éléments SCOR
afin de pouvoir former de
nouvelle personnes

ETA CDP
Je veut maîtriser
Scrum
Afin de l'appliquer sur
Kiss

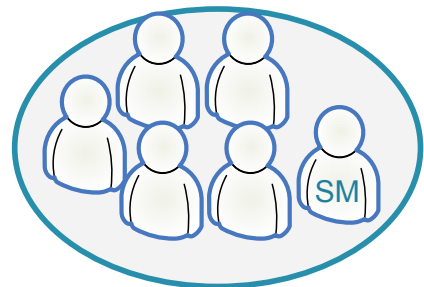
TERMINAL BRIA C

ETQ REST EQUIPE
SV COMPRENDRE LES
RÔLES
Mettre d'accord les groupes

Estimations et Planification

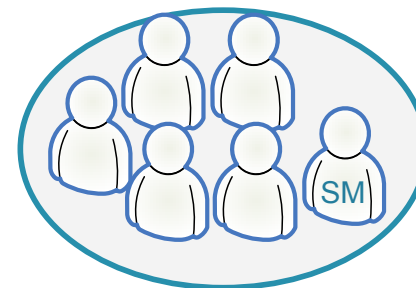
Comment les estimations sont affectées par la longueur des spécifications

Spécifications



117 hrs

Spec identiques – plus de pages



173 hrs

Source: How to avoid impact from irrelevant and misleading info on your cost estimates, Simula research labs estimation seminar, Oslo, Norway, 2006

Source: H. Kniberg

"ESTIMATIONS RELATIVES"

☐ + RAPIDE

☐ + PRÉCIS

☐ INDÉPENDANT

☐ MOTIVANT



0 1/2 1 2 3 5 8 13 20 40 100

~~DURÉE ?~~

TAILLE

COMPLEXITÉ

DURÉE ?

Nous discutons une des spécificités des estimations dans le monde "Agile", les estimations relatives. Elles ont divers avantages. A la différence d'une estimation classique en heures ou en jour-hommes: On n'estime pas la durée, on calcule la taille, la complexité avec des points relatifs ET on en déduit la durée.

ESTIMATION

☐ Kiwi

~~10~~

☐ ANANAS

~~15~~

☐ POMME

~~10~~

☐ POIRE

~~3~~

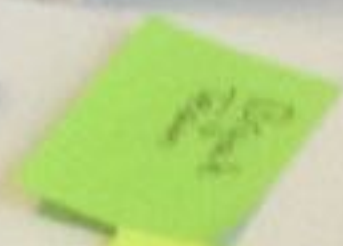
☐ CERISES

~~10~~

0 $\frac{1}{2}$ 1 2 3 5 8 13 20
+ SIMPLE 40
+ PETIT 100
+ COMPLEXE
+ GRAND

Comment estimer en équipe ? Certainement pas en écoutant celui qui parle le plus fort. Les participants vont expérimenter le poker planning.

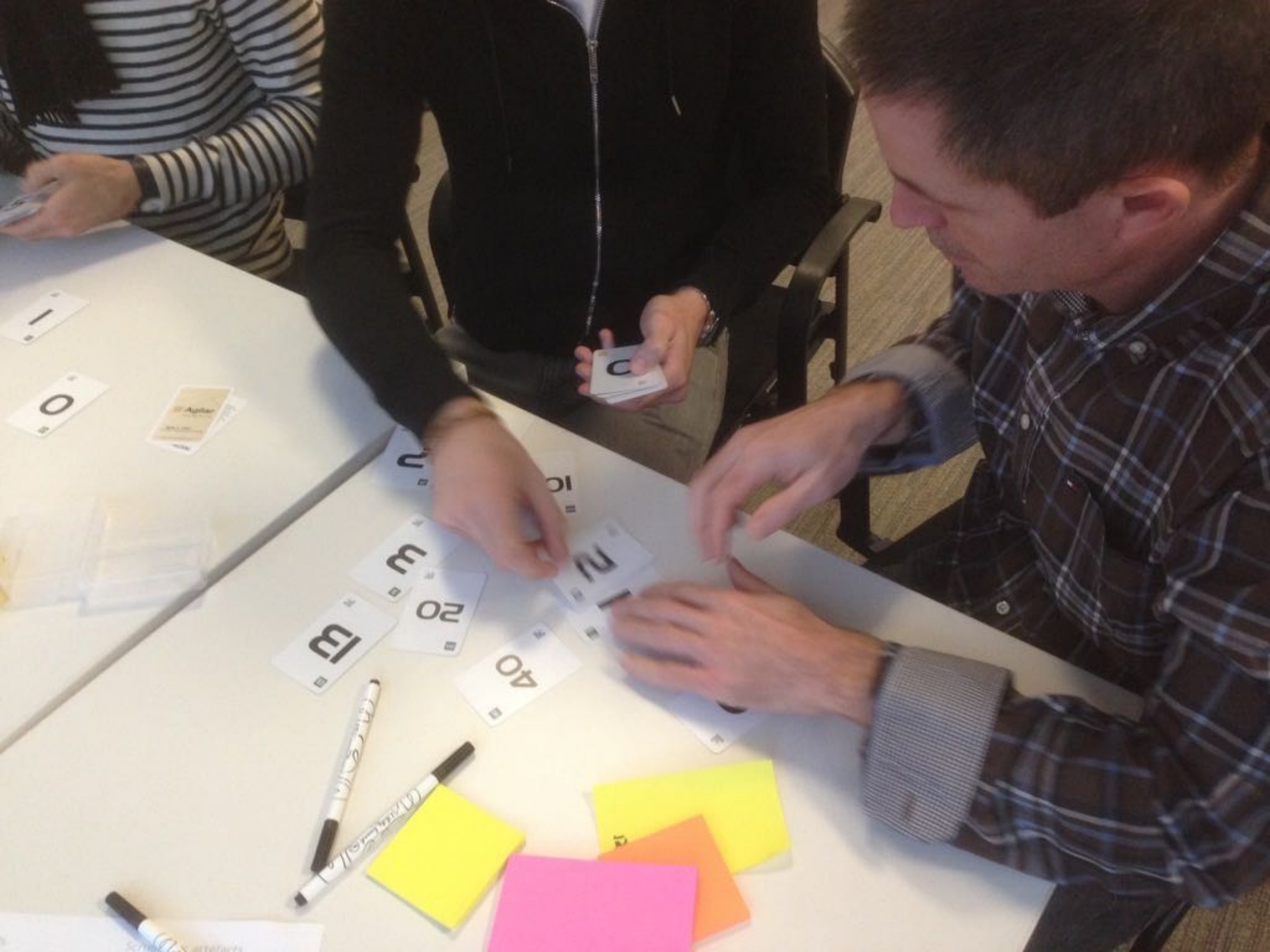
KIWI
ANANAS
POMME
POIRE
CERISES





Ensuite l'équipe de développement, vote pour chaque User Story, le processus est animé par le Scrum Master.



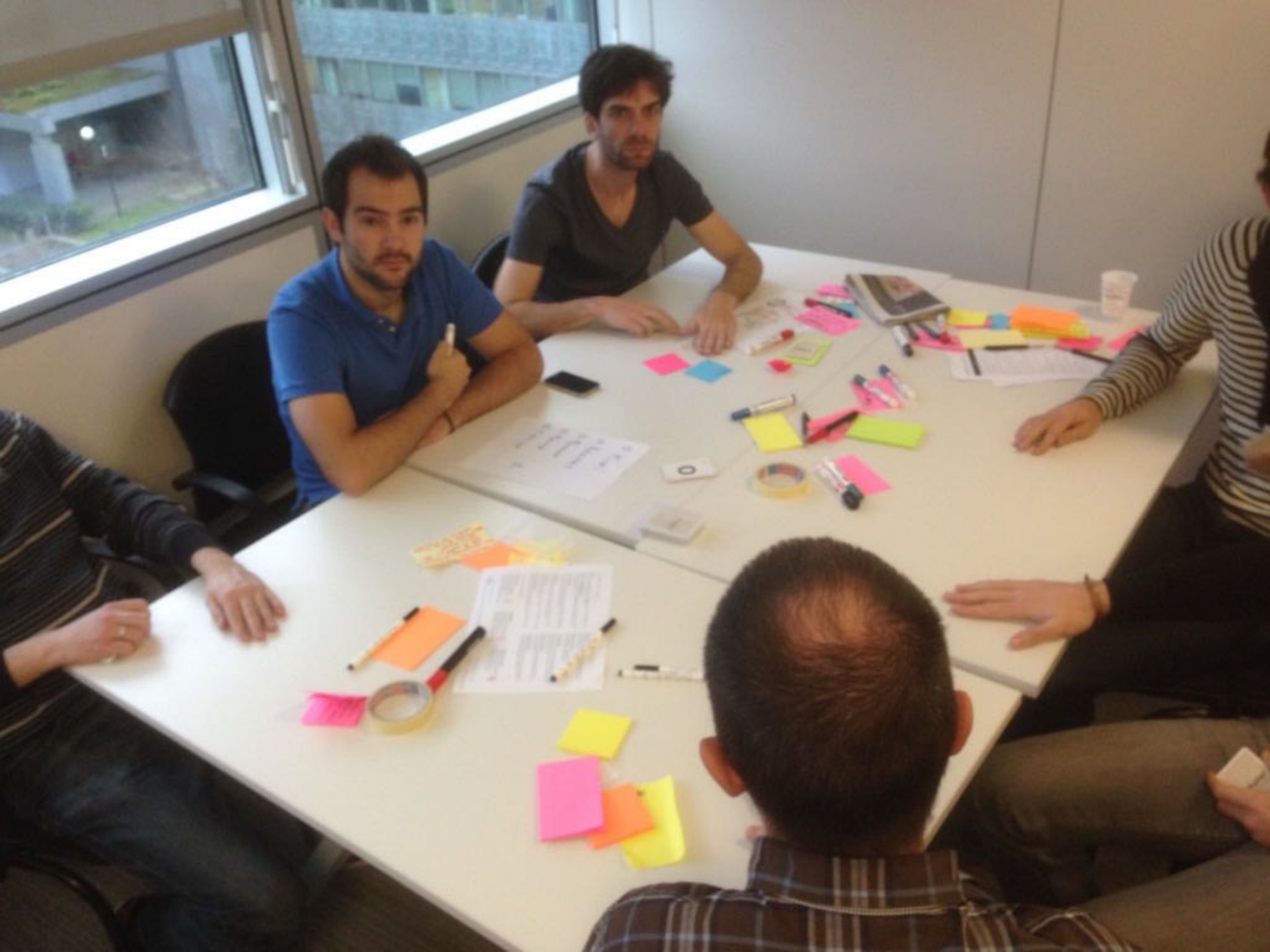






Une fois un vote effectué les “extrêmes” parlent









Au fur et à mesure des tendances apparaissent et l'estimation progresse

□ Kiwi 5
□ Ananas 13
□ Pomme 8
□ Poire 1
□ Cerise

ETQ | Equipe Validation
SV | Comprendre l'histoire
de la ville au st
d'un projet
pour la mise en
pratique de l'orga



Dans notre atelier nous utilisons l'échelle dite de Fibonacci.

PLANNING POKER

- ① PO EXPLIQUE
- ② LE PLUS SIMPLE ?
- ③ ON VOTE
- ④ EXTRÊMES PARLENT
- ⑤ RE-VOTE OU DÉCISION

⚠ JEUX D'INFLUENCE

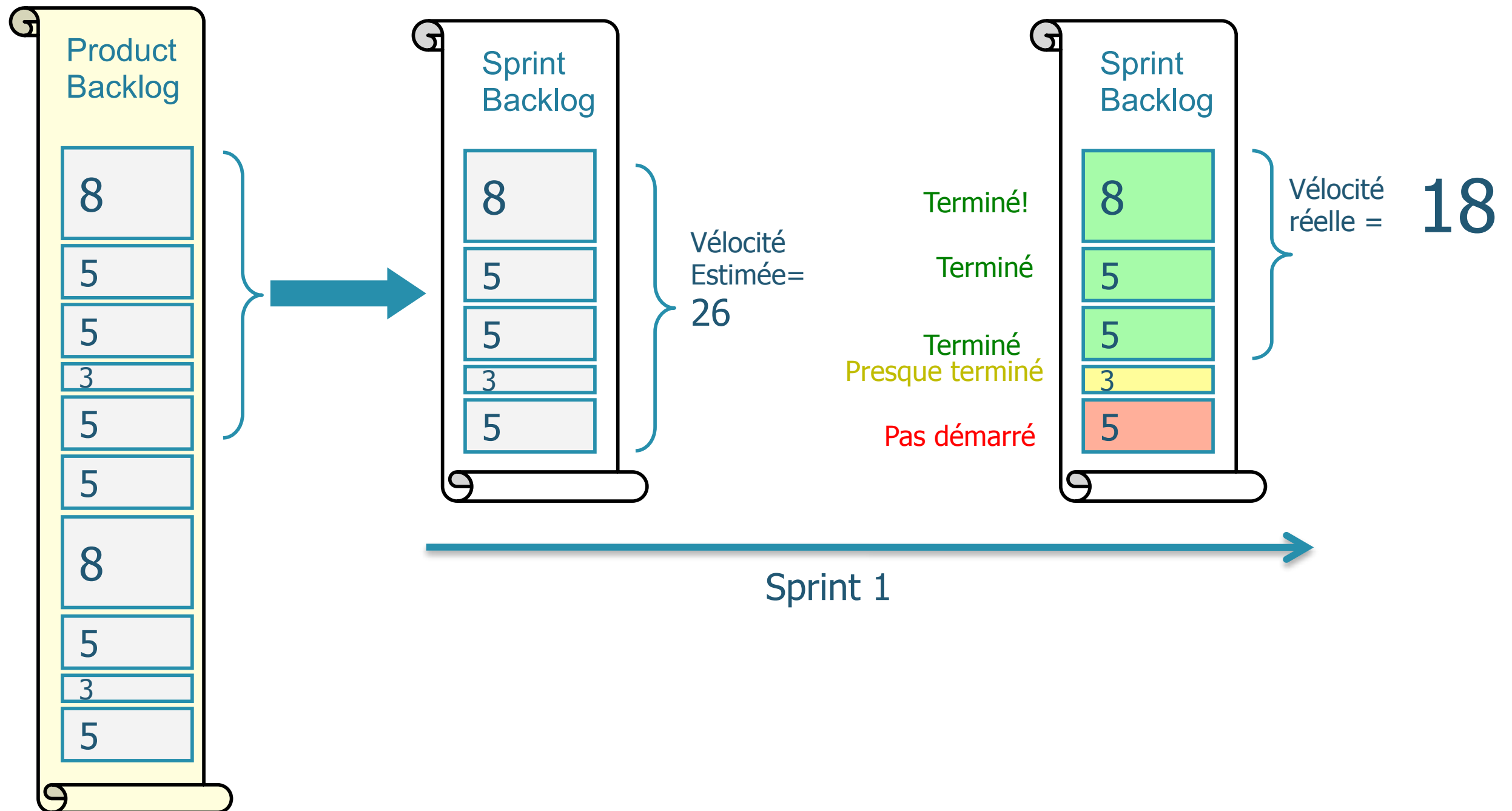
Ⓒ MÉCANISMES DÉCISION

? TPS DE PAROLE

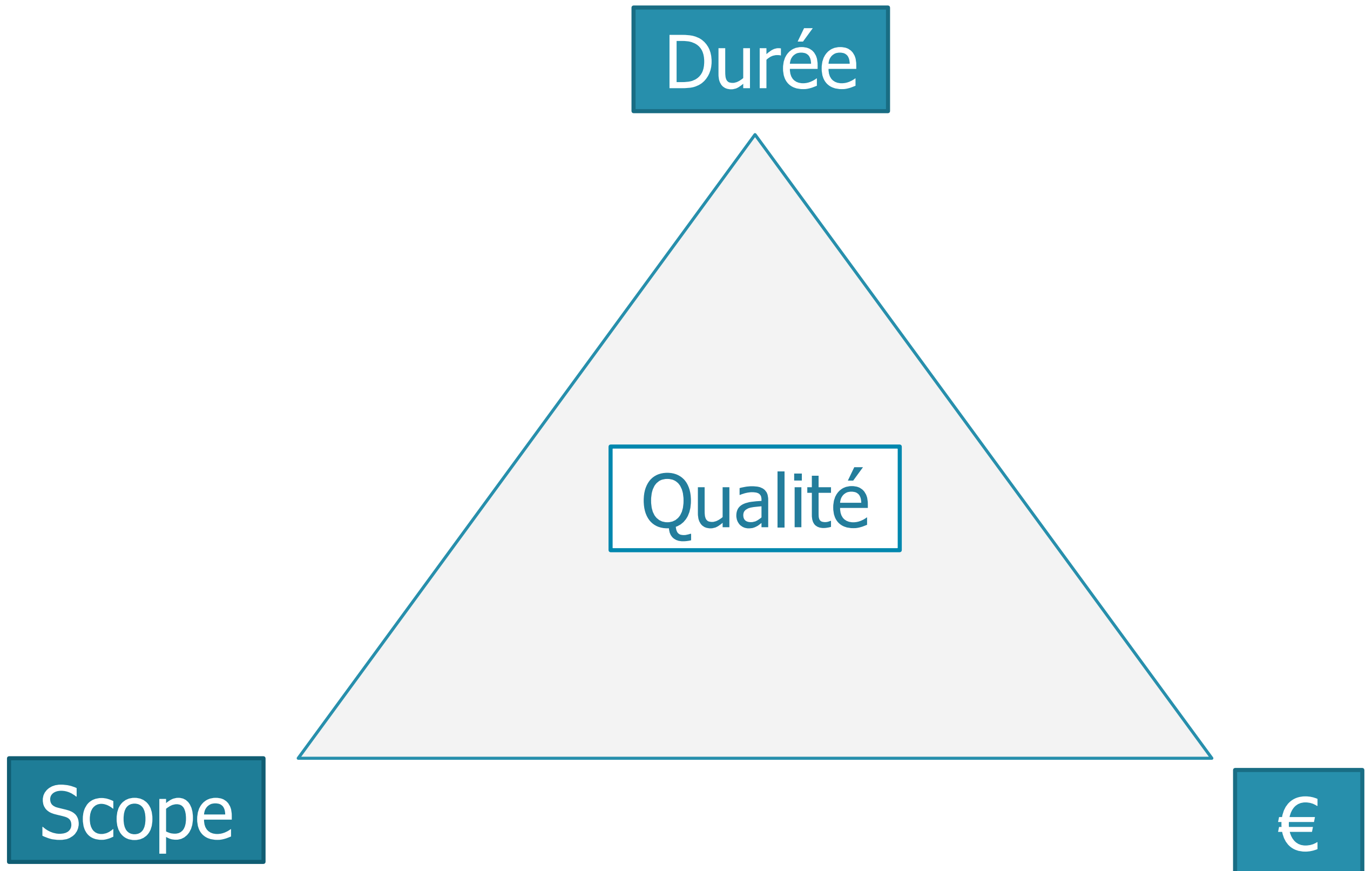
Mesurer la vélocité

Début du sprint 1

Fin du sprint 1



Les dimensions d'un projet



Release planning – durée limitée

- On est le 6 Août
- Sprint = 2 semaines
- Vitesse = 30 - 40

Qu'est-ce qui sera
terminé pour Noël ?

(10 sprints)

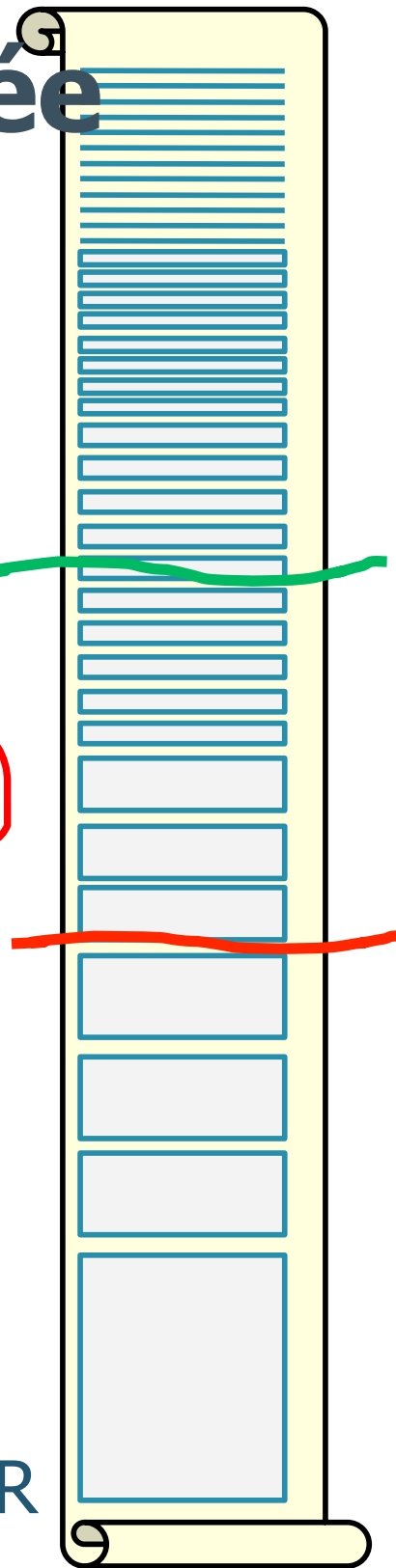
300



400

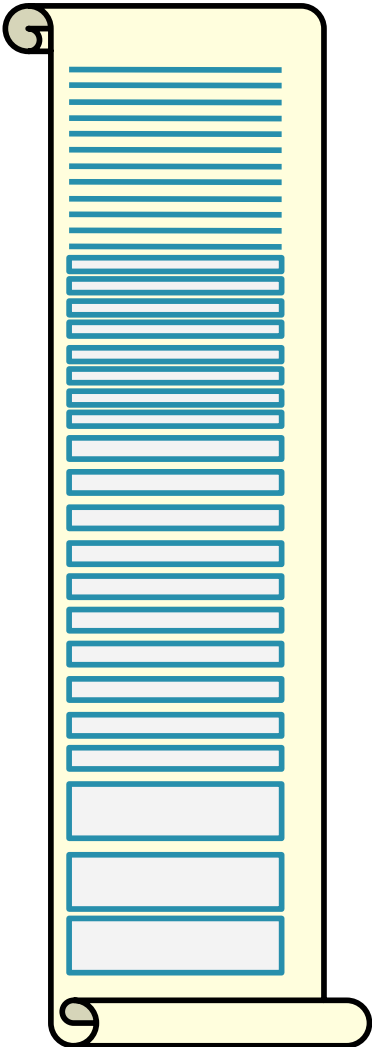
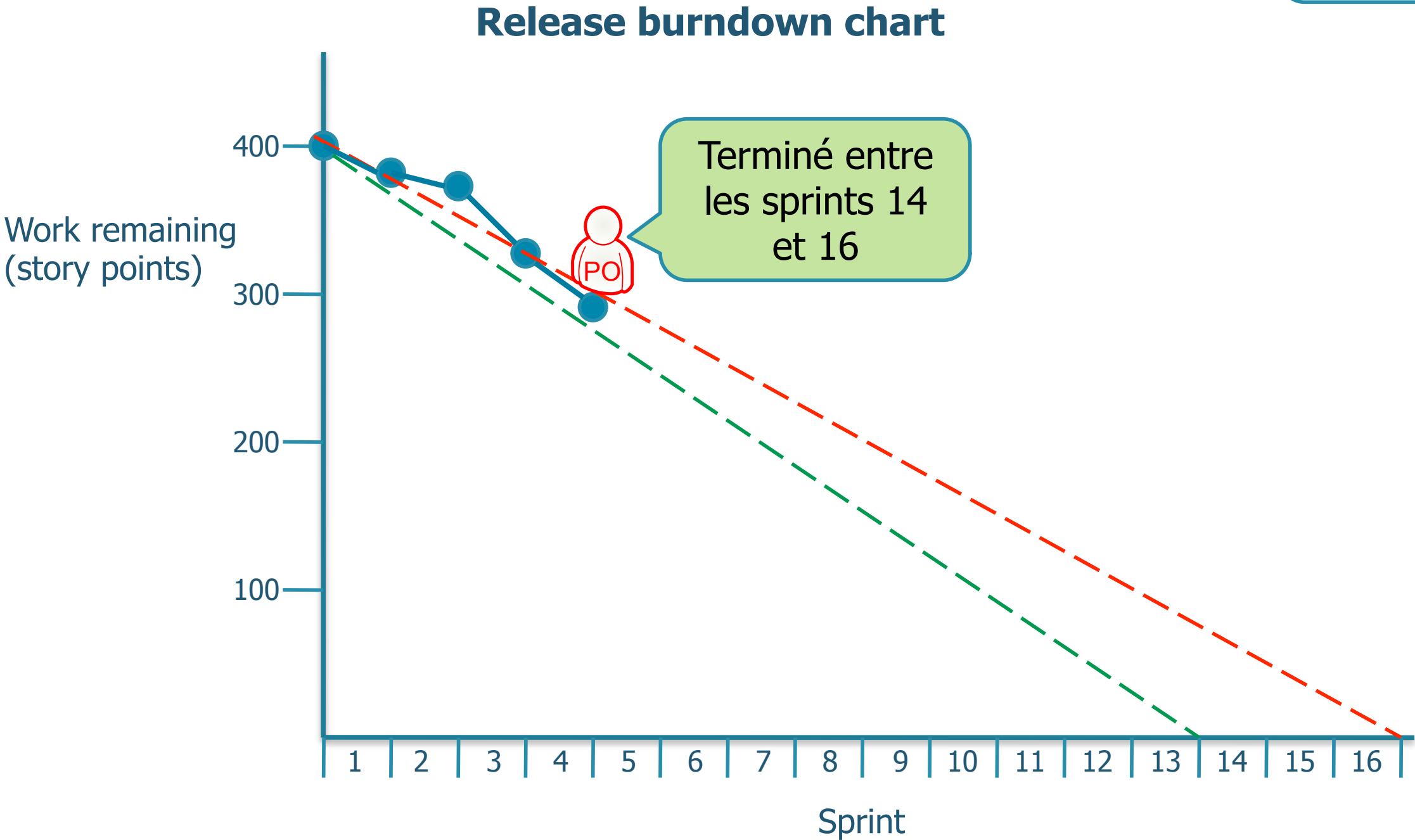
Release planning – budget fixe

- Le budget est de 150.000 EUR
- Coût d'un sprint de 2 semaines ? => 15.000 EUR
- On peut réaliser 10 sprints
- Même problématique qu'une durée limitée



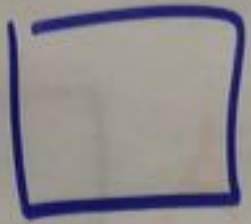
Release planning – Scope fixe

On aura fini quand ?



SCRUM: les activités

SPRINT



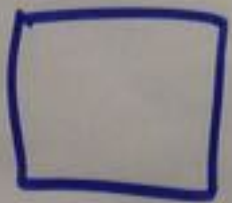
30j MAX



PROTÉGÉ



ITÉRATIF



INCRÉMENTAL

STOP: PO

Nous allons maintenant aborder les activités: Nous commençons par discuter du sprint, une des composantes fondamentales de SCRUM.

FORMATION SUR LES ACTIVITÉS

10' PREP
5' EXEC

☐ CONTENU

Quoi ?
Qui ?
TEMPS ?
Do's & Don't

SPRINT
PLANNING

SPRINT
RETRUS-
PECTIVE

☐ FORME

SPRINT
REVIEW

☐ SUPPORT

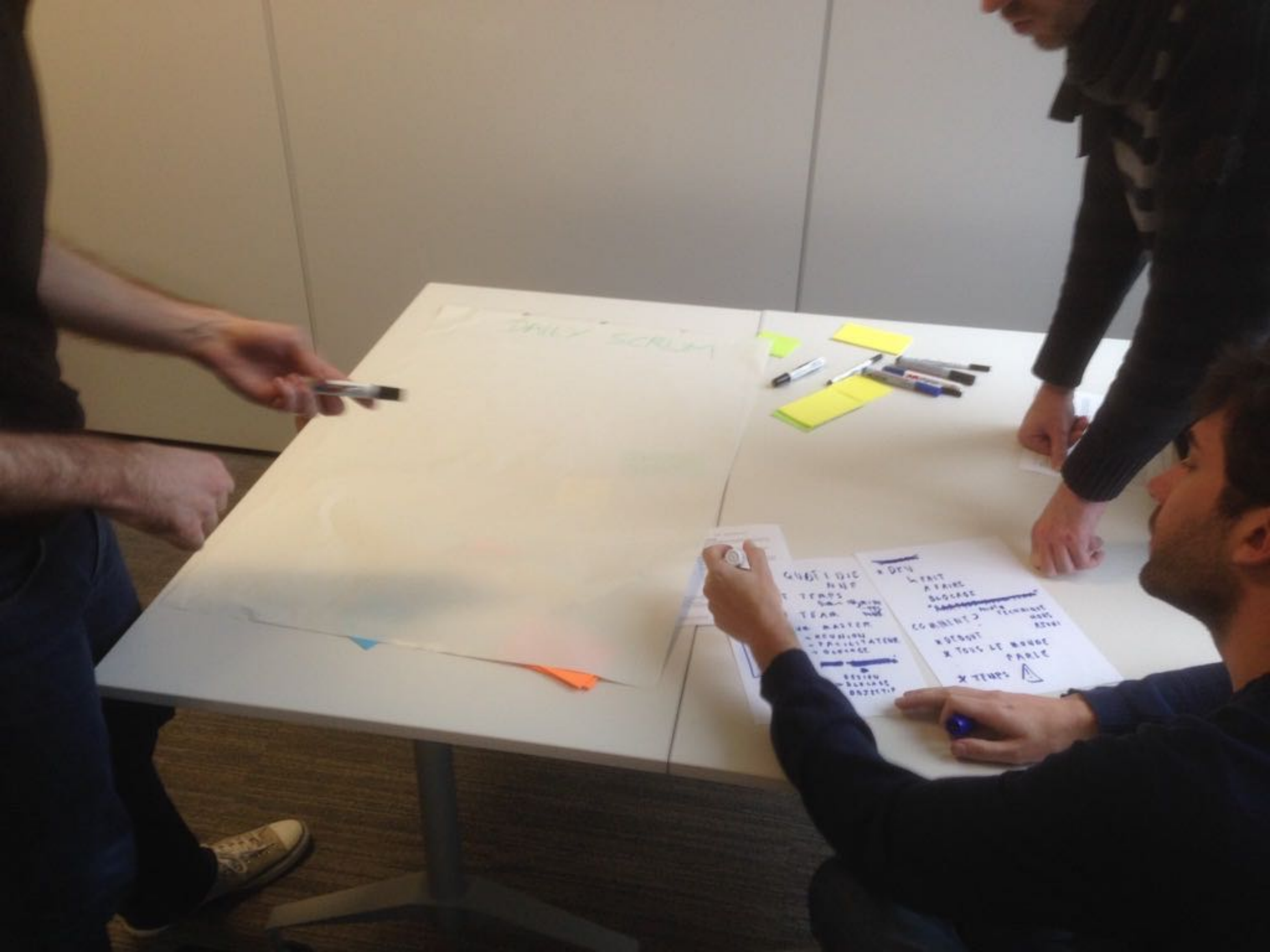
DAILY
SCRUM

Les différentes théories de l'apprentissage, nous apprennent que si quelqu'un peut donner une formation sur un sujet, c'est que ce sujet est parfaitement intégré et compris. C'est pourquoi, avec le support du formateur, les participants vont préparer puis donner une formation sur une des activités de SCRUM.

Les équipes commencent par préparer leur support







Daily Scrum

QUEST I DIE
RUE
T TEMPS
TEAM
M. MASTER
- KOUNOU
- FACILITATEUR
- GABRIEL
- DEN
- FAIT
- A FAIRE
- BLOCAGE
- COMMENT ?
- RESOUT
- A TOUS LE MONDE
- PARLE
- TEMPS

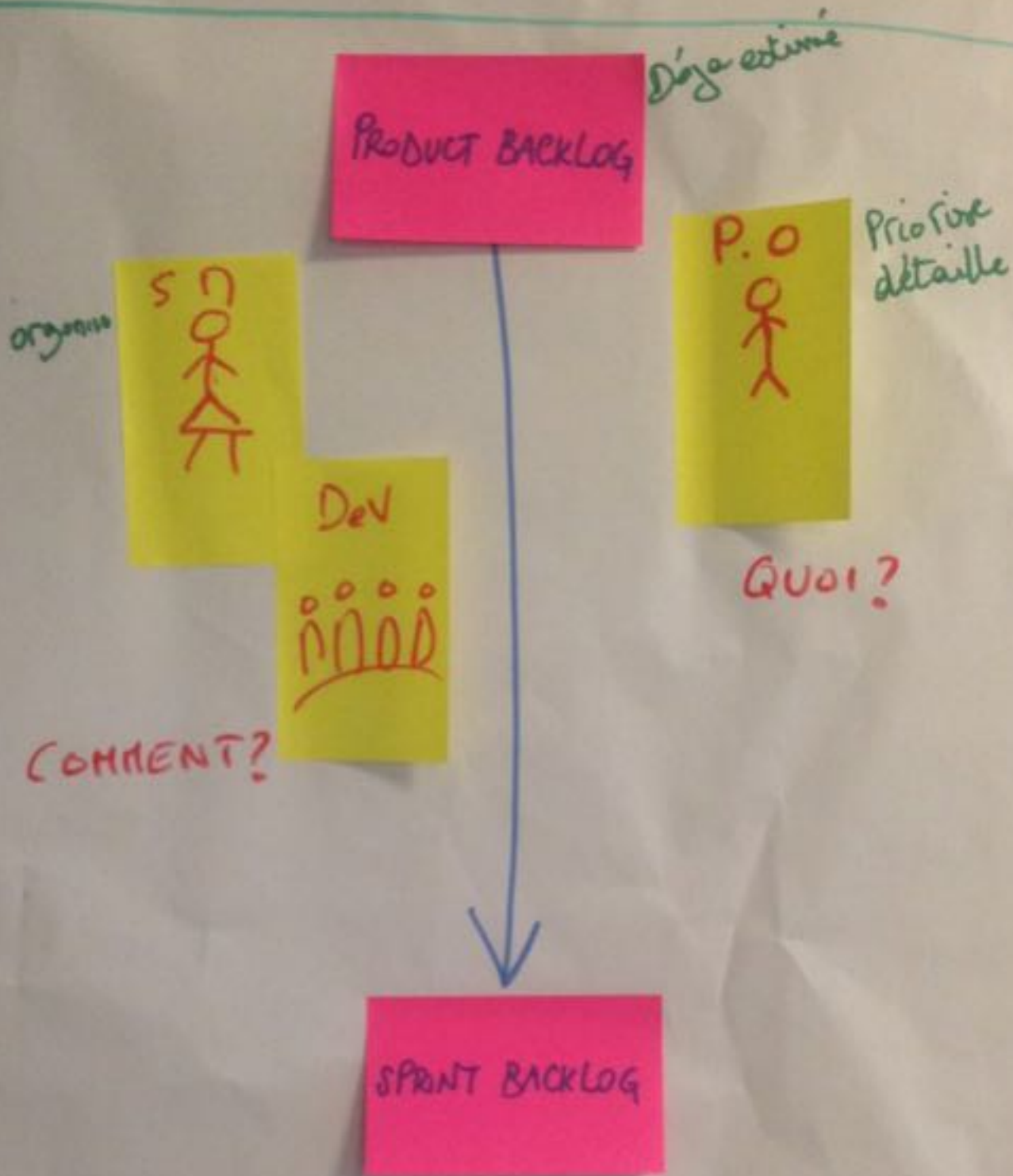


Les futurs formateurs réfléchissent également à l'aspect interactif de leur formation

La première formation porte sur le Sprint Planning



SPRINT PLANNING



vous êtes là



Le Sprint Planning

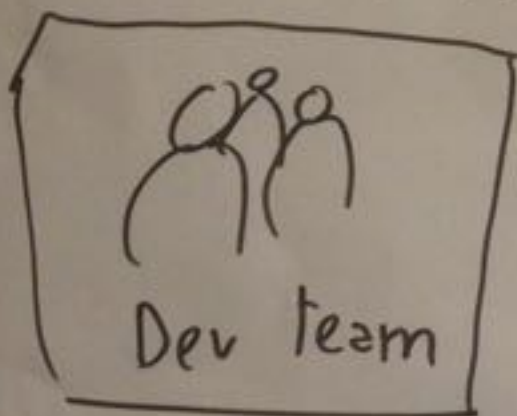
- La première partie répond à la question « quoi ».
Qu'est-ce qu'on va réaliser pour ce sprint ?
Cette partie est la responsabilité du Product Owner.
- La seconde partie répond à la question « comment ».
Comment l'équipe va-t-elle réaliser ce que le PO demande.
Cette partie est sous la responsabilité de l'équipe.
- Le résultat de cette réunion est le sprint backlog
- Durée: max 2h par semaine de sprint

DAILY SCRUM

* Réunion :

. Quotidienne heure fixe

. 15 min max



- . Fait
- . A Faire
- . blocage



Scrum master

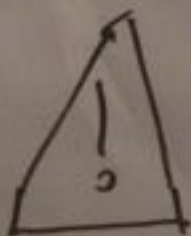
- . Facilitateur
- . blocage
- . Anim



PO

- . Préciser
- . lever blocage
- . observe

* Best Practices



temps

. Tout le monde parle
"Debout"

. Équipe impliquée

Don't :

- . échange technique
- . gérer blocage

Daily Scrum

- 15 minutes maximum
- La Development Team est le “owner” de cette activité
- C’est un moment d’engagement et de communication
- On répond à trois questions:
 - Qu’est-ce que j’ai fait depuis la dernière daily Scrum ?
 - Qu’est-ce que je vais faire aujourd’hui ?
 - Qu’est-ce que qui me ralentit ?

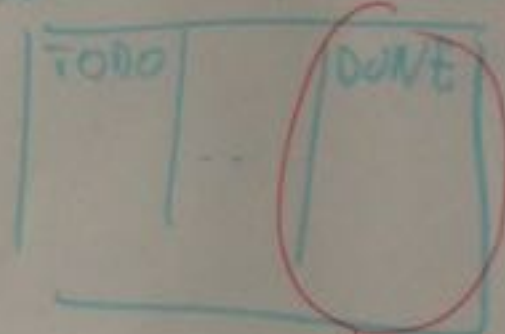
Maintenant, le Sprint Review



SPRINT
REVIEW

SPRINT

SPRINT BACKLOG



PRODUCT
BACKLOG



SPRINT RETROSPECTIVE

Sprint Review

- Répond à la question: qu'avons-nous accompli ?
- L'équipe réalise la démo aux stakeholders
- Seulement ce qui est terminé à 100% est montré
- Feedback direct de la part des stakeholders
- Le Feedback est inclus dans la product backlog
- 1h max par semaine de sprint

Nous terminons par la sprint retrospective



A photograph of three men in a meeting room. The man in the center, wearing a white shirt and dark trousers, is pointing at a flipchart on an easel. He is speaking to the other two men. The man on the left, wearing a black and white striped sweater and dark trousers, is listening with his hands in his pockets. The man on the right, wearing a black jacket and light blue trousers, is also listening. The flipchart on the easel has several sections with sticky notes. The top section is titled 'SPRINT RETROSPECTIVE' and has a date '14-08-2019'. Below this, there are sections for 'Team', 'What went well', 'What didn't go so well', and 'Action items'. The 'Team' section has a list of names: 'DEV TEAM', 'PO', and 'QA'. The 'What went well' section has a list of items: 'Good communication', 'Clear roles', 'Good collaboration', 'Good teamwork', 'Good results', and 'Good feedback'. The 'What didn't go so well' section has a list of items: 'Lack of communication', 'Lack of collaboration', 'Lack of teamwork', 'Lack of results', and 'Lack of feedback'. The 'Action items' section has a list of items: 'Improve communication', 'Improve collaboration', 'Improve teamwork', 'Improve results', and 'Improve feedback'. In the background, there are other flipcharts on the wall, one of which is titled 'Retrospective' and has a diagram of a person's head with 'Thoughts' and 'Feelings' written inside. The room has a grey carpet and a white wall.



SPRINT
REVIEW

SPRINT
RETROSPECTIVE

SPRINT
PLANNING

Animé par le

SCRUM
MASTER

Durée Fixe:

1 h

Participants

DEV
TEAM

Points Evokes

GOOD

Do's / Don'ts

P. O.

BAD

~~BLÂTER~~

IDEES

CONCISION

QUESTIONS

RESULTAT

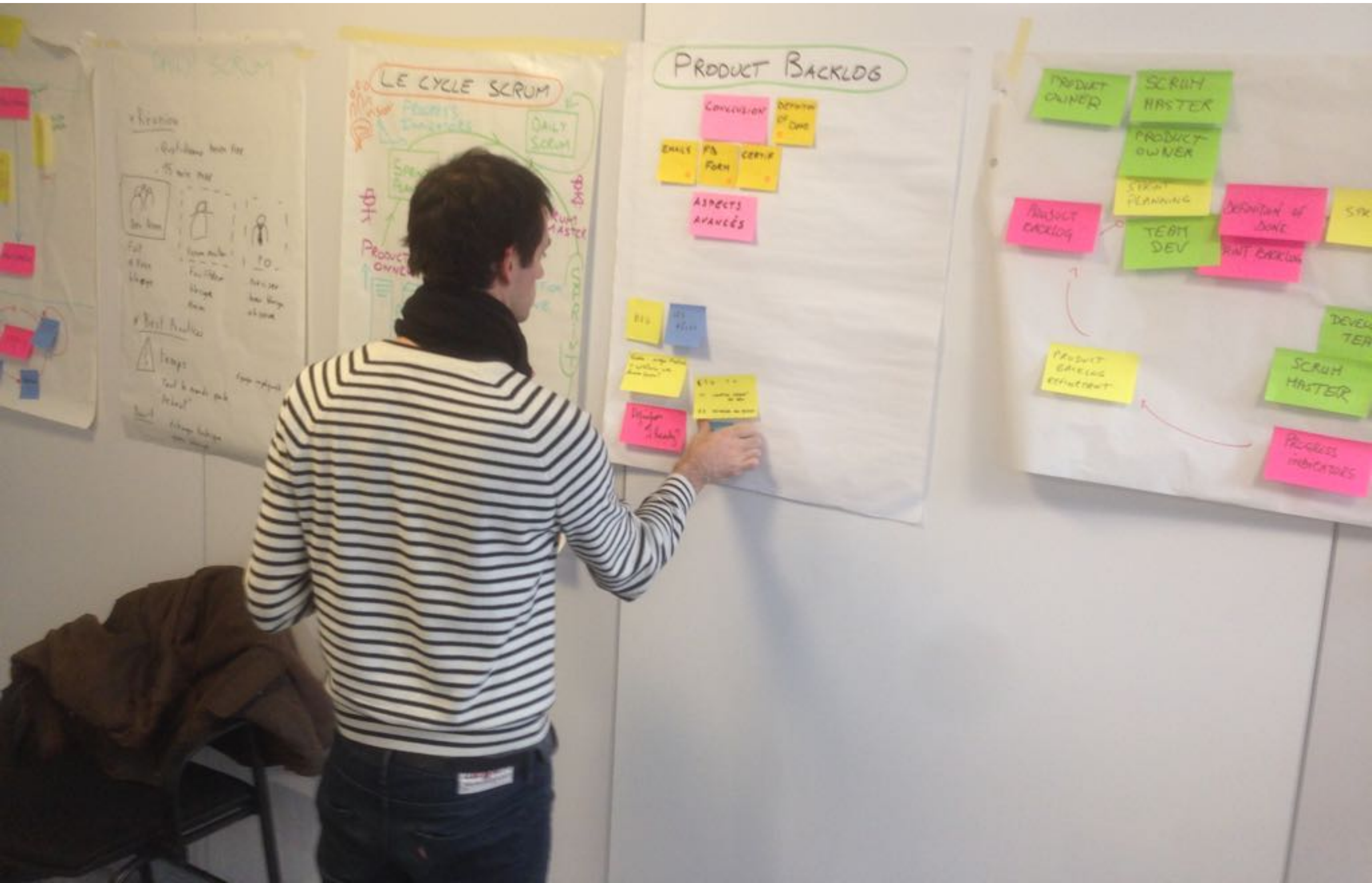
ACTIONS

AMÉLIORATIONS

Sprint Retrospective

- L'objectif de cette réunion est de répondre à deux questions:
 - Que s'est-il passé pendant le sprint ?
 - Que veut-on faire différemment ?
- Durée: 1h max par semaine de sprint
- 4 étapes: 1. Contexte, 2. Récolte des données, 3. Sélection d'un sujet, 4. Actions concrètes

Après avoir à nouveau traité le feedback de la “porte du feedback” les participants viennent ajouter toutes leur questions, encore ouvertes, au backlog du cours



Ensuite en utilisant le “dot-voting”...



...les participant vont effectuer un Product Backlog Refinement du cours.
En ordonnant les sujets supplémentaires selon leurs intérêts



APPLIQUER SCRUM

SHU - HA - RI

Nous discutons ensuite sur la manière de mettre en place Scrum, avec un principe venant des arts-martiaux. Au début, le « Shu » on applique les règles, sans nécessairement comprendre le « pourquoi » de chacune. Ensuite le « Ha » on comprend profondément le pourquoi derrière chaque règle et on s'affranchit de certaines. Et enfin le « Ri » on s'affranchit des règles, tout en conservant l'essence et le pourquoi. Un des risques d'échec de Scrum est de commencer par le « Ri » directement.

Les participants vont maintenant brainstormer sur quatre sujets: 1:
Comment gérer les bugs?





- Reserver un nombre de points pour du Bug
- Si bug sur US du sprint livrer avec warning
- Prioriser les bugs pour savoir si on les traite de suite
- Remplace US par bug bloquant priorisé
- Un rôle debugman

2: Quelles sont les activités du Product Backlog Refinement



PRODUCT
BACKLOG
REFINEMENT

BACKLOG EXISTANT

CHALLENGER
LE
BESOIN

PRIORISER
EPICS/US

DECOUPER
~~DES~~ EN
US (AFFINER)

ESTIMER

QUALIFIER
LES
US READY

PARTAGER
VISION
(CONT, DELAI, SCOPE)

NOUVEAUX ITEMS

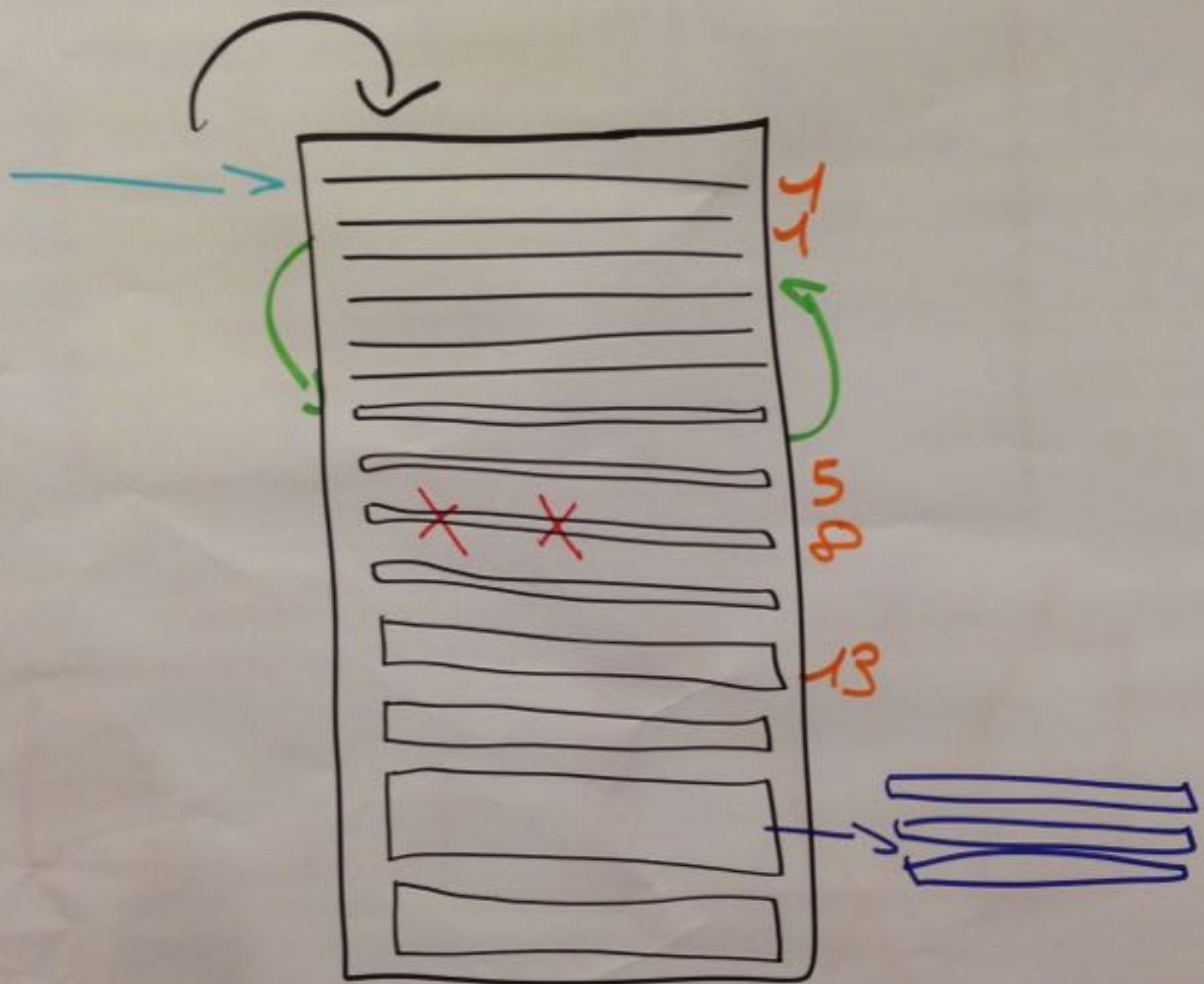
BUGS

EPICS/US

ENLEVER

PRODUCT BACKLOG

REFINEMENT



+ DÉTAILS
(RE) ORDONNER
SUPPRIMER

DIVISER
STORIES
ESTIMER
AJOUTER

Lors du Product Backlog Refinement vous pouvez réaliser différents types d'activités

3: Télétravail et Agile, est-ce possible ?



TELETRAVAIL

• & •
AGILE

Sprint

Aujourd'hui

Sprint
Product
Backlog

Daily Scrum

En ligne
↓
quel Outil?

{ Conf call
Visio
Déplacement

Messagerie
Instantanée

2 outils ≠
→ Sprint Backlog
→ Product Backlog

Time Boxé

GTD?
L'outil?

BÉNÉFICES ?

TRELLO

JIRA

M. FOWLER

4: Comment faire cohabiter cycle en V et Agile ?

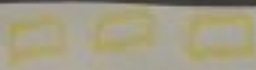
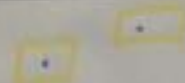
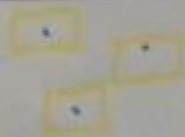
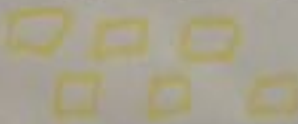

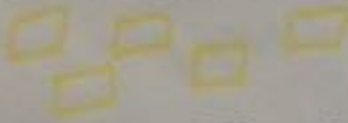

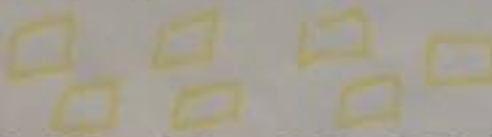
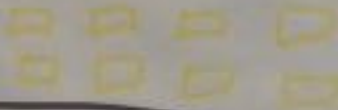


Cycle en V
• ET •
Agile •

- Anticipation - Sprint planning
- Backlog mutualisé.
- Backlog + impact système connexe
- Trouver bon indicateur.
- Profondeur minimale de spécification
- DÉPENDANCES
- EXISTANT

Les Artefacts de SCRUM

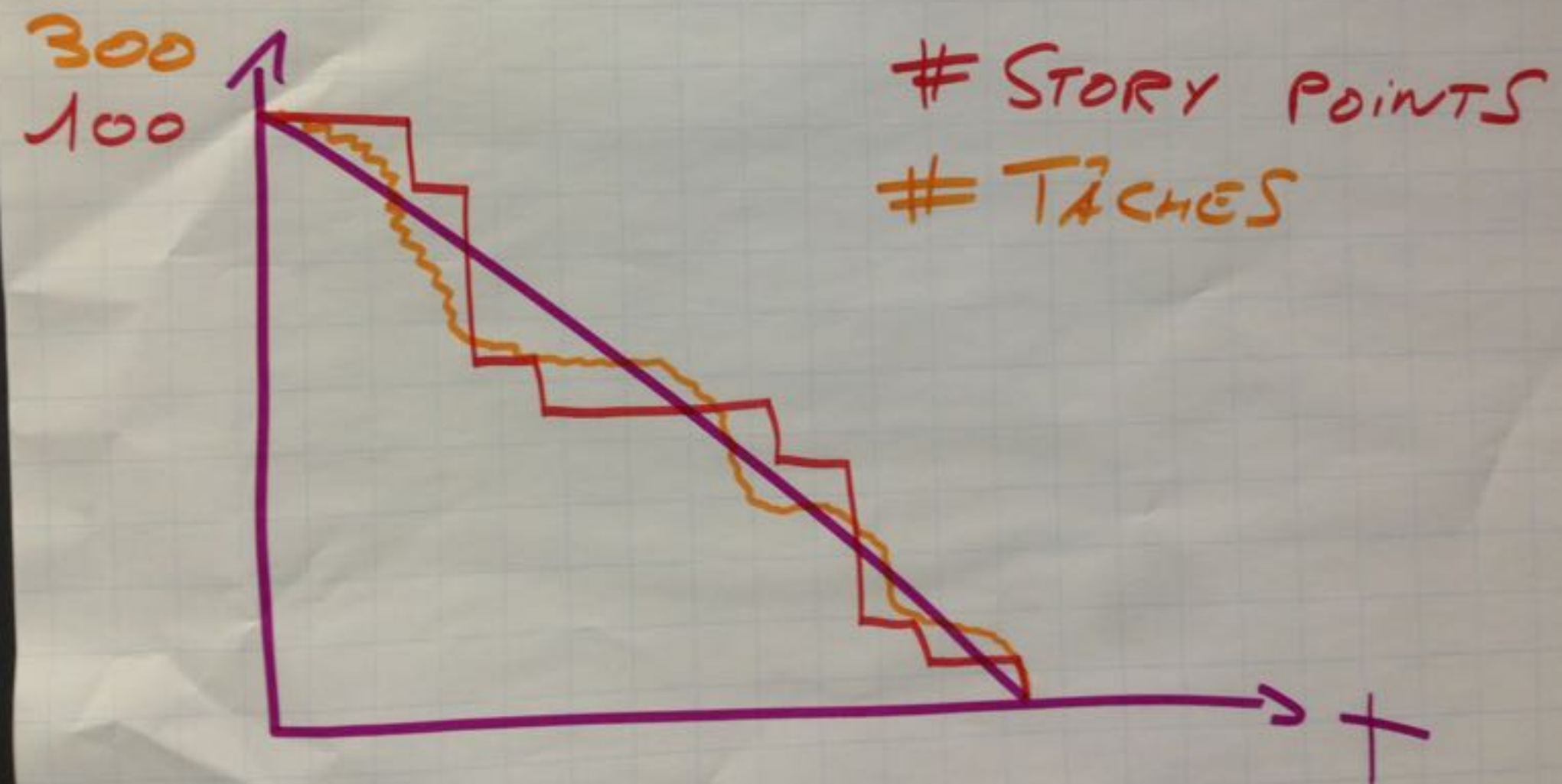
SPRINT BACKLOG

	A FAIRE	² ENCOURS	Finis /
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

Le Sprint Backlog

- C'est la liste des items à faire pour ce sprint
- Ces « items » ont été sélectionnées dans le Product Backlog
- Souvent mais pas nécessairement, ces items sont des user stories, d'autres formats peuvent être possible.
- Le sprint backlog vient avec un plan de réalisation.
- Le plan, c'est comment l'équipe pense réaliser les différentes features du sprint backlog
- Souvent, mais pas nécessairement, ce plan est composé d'une liste de tâches.

SPRINT BURN DOWN



Après avoir vu le Release Burndown, un graphique qui permet d'avoir le suivi de l'évolution d'une release, nous voyons le Sprint Burndown. Ce graphique permet de suivre l'évolution du sprint. Si vous êtes au dessus de la ligne bleue, on prend du retard, en dessous on prend de l'avance.

Les participants vont à nouveau brainstormer sur deux sujets: 1: Scrum et Forfait ??



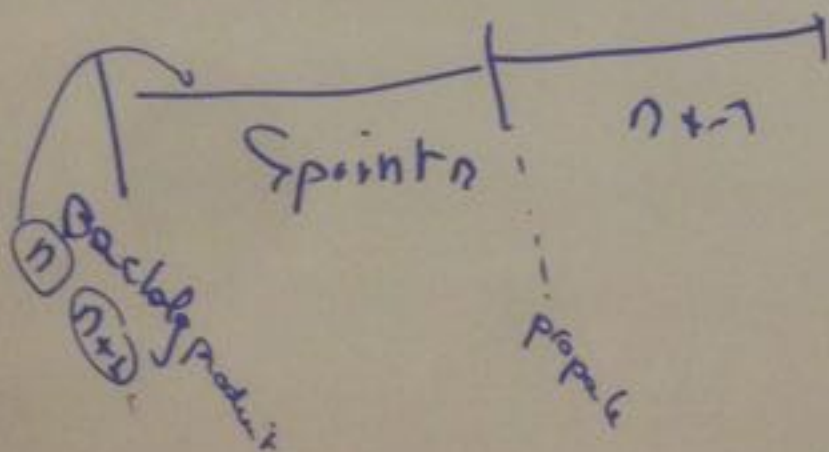
BUDGET
vs
INCRÉMENTAL

- P.O.C.
(préparation 2,3
sprints)

- FORFAIT (au sprint)
↳ régie

- ADAPTER /r. vélocité réelle
+
engagement

PRODUCT
- BACKLOG EXHAUSTIF ...
(enveloppe globale)



LIVRER?

- EQUIPE PERMANENTE

A3 THINKING

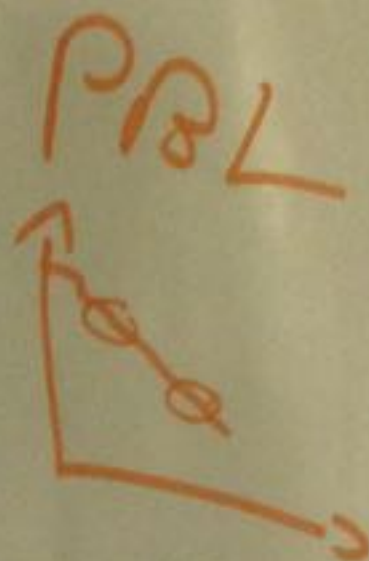
2: Outils temps/projets





— REPORTING

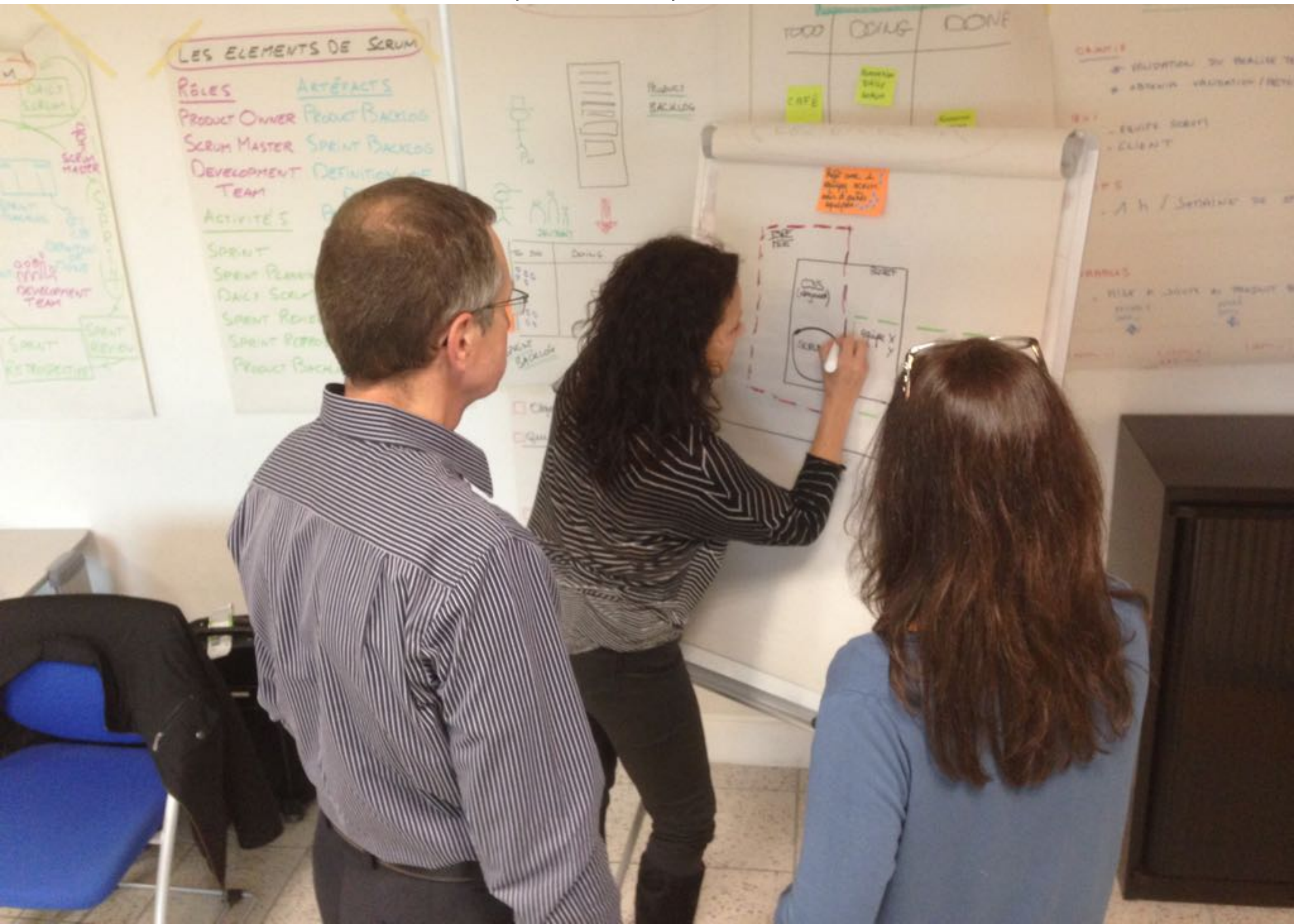
- Production te
- Avancement
-



— Mapping avec planning Conges?

— Partage / REX inter directions

3: Leadership versus prise de décision ?



LEAD / ••
PRISE DE DECISION

3 Aspects.

- Product \Rightarrow Stakeholder
P.O.

- Technique \Rightarrow S.M -

DEV Team
Tech Lead?

- ~~Organi~~

Organisation \Rightarrow PO?
Dev Team

S.M?

POTENTIELLEMENT LIVRABLE	DEFINITION OF DONE
EXPR BESOIN CADRAGE ETUDE TECH CHIFFRAGE STRATEGIE POC ST DEV INTEG DEK TEST CONCEPTION UNIT INTEG SYST 2A2 POST MEO UAT DEK. PROD	DOD V2 DOD V1

Lors d'un sprint SCRUM une équipe va délivrer un incrément de produit qui correspond au définition of done. Lorsque votre cycle de production est long, il est probable que vous ne puissiez pas couvrir tout avec une seule équipe SCRUM. Votre definition of done va donc évoluer avec le temps. Il faudra aussi "gérer" le cycle en amont et en aval.

















Le Definition Of Done

- A la fin d'un sprint, on délivre un incrément de produit qui correspond au définition of done.
- Le DoD est un document qui évolue avec le temps:
 - On n'avait pas pensé à certaines choses...par exemple il faut écrire les releases notes. Pas de problème, on l'ajoute au DoD.
 - Certaines choses n'étaient pas possible avant, mais maintenant oui! Exemple: depuis qu'on fonctionne en intégration continue, on peut maintenant ajouter au Dod « déployé dans l'environnement d'acceptance ».

Exemple de Definition Of Done

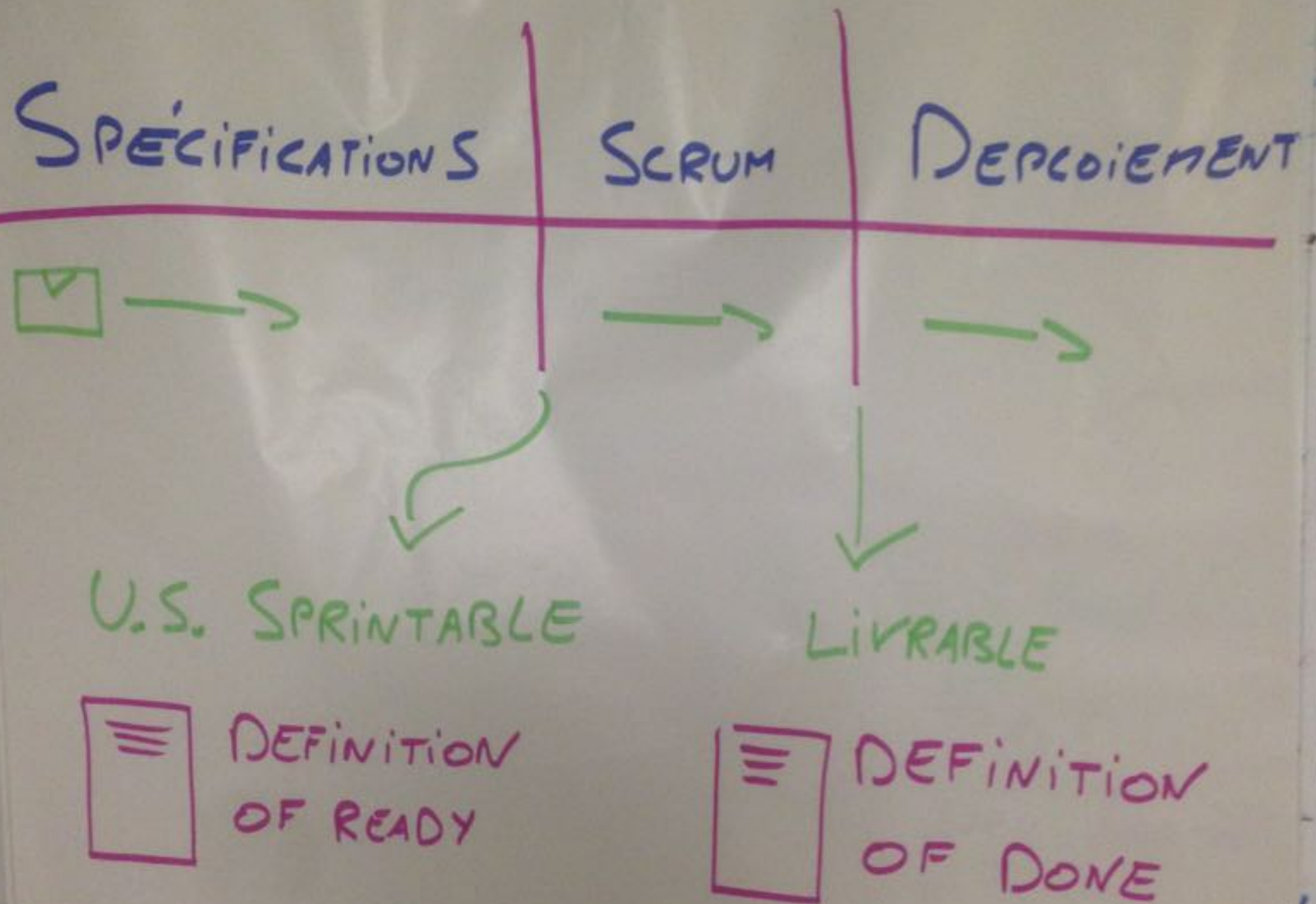
- Code: c'est développé en respectant nos standards
- C'est Testé (Unit, fonctionnel, acceptance)
- C'est documenté (Doc technique, user guide, release notes)
- C'est intégré (ça fonctionne sur les différents environnements: test, acceptance, "pré-prod")
- C'est validé (par le PO et les documents de gouvernance sont à jour)

Exemple de Definition Of Done (vieux mais dont j'ai l'autorisation de publication)

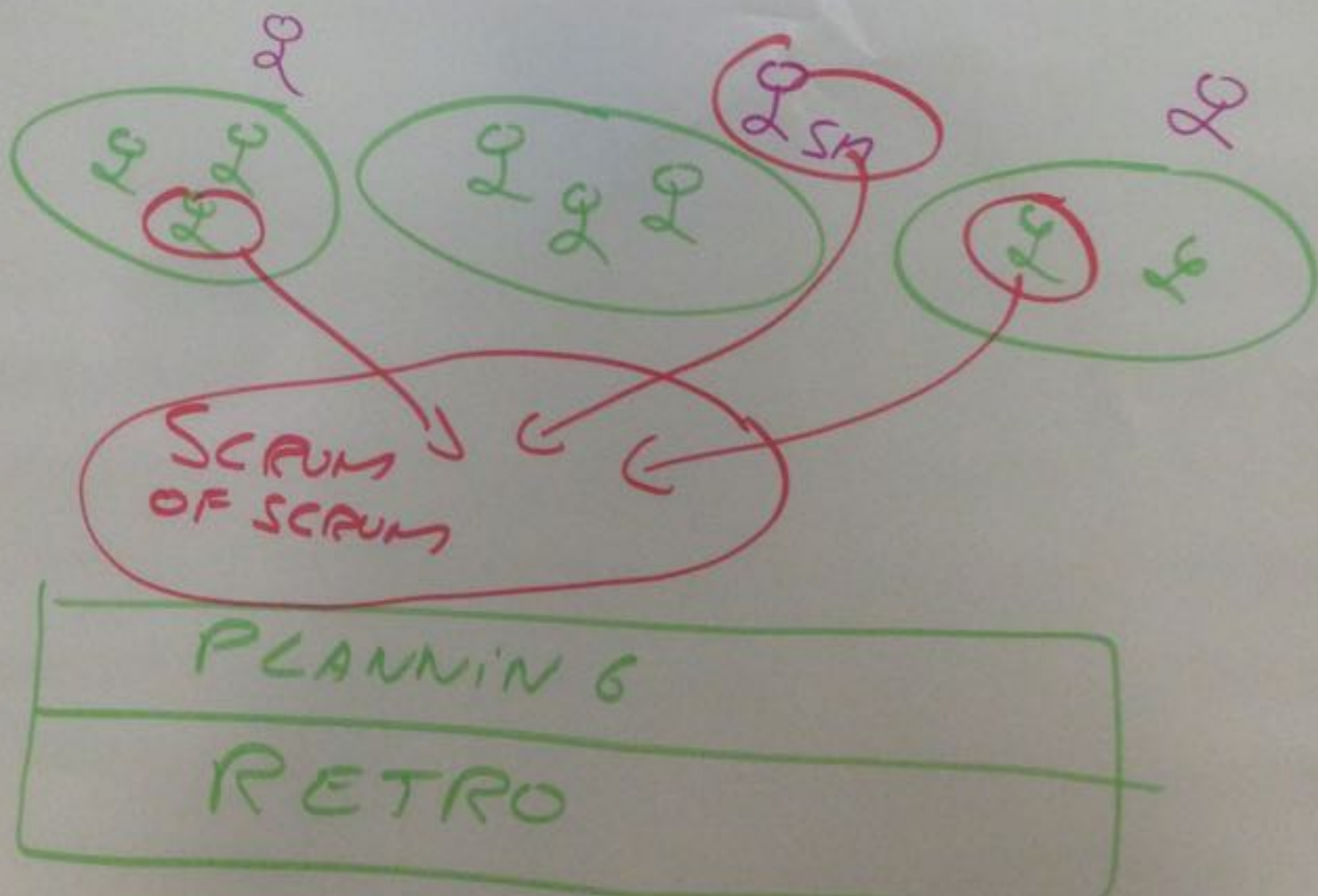
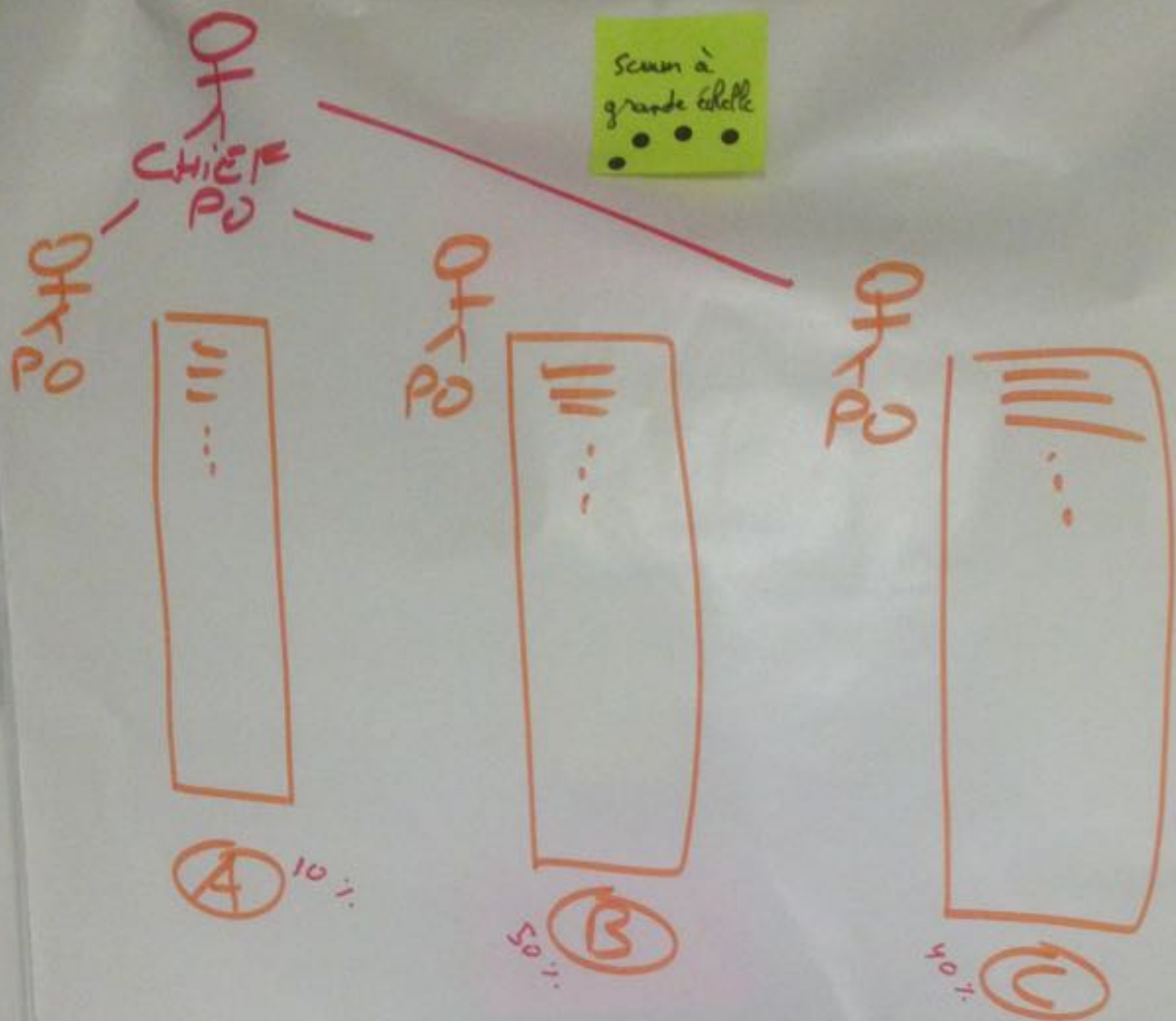
	Développement	Migration des données (structures + données)	
	Support IE7 + FF3	Test Seleniums écrits	
	Support IE6	Test Seleniums passé avec succès	
	Support "Navigateurs Home Page"	Test Unitaires écrits	
	Déployé sur Staging	Test Unitaires passé avec succès	
	Tests de régression ok (tous les tests passent)	Multilingue et traduction ok	
	Documentation (dossier d'hébergement,...)	Démarches à effectuer auprès de l'infrastructure (pour la Prod ou autres. Ex: url, connexion db,ftp,...)	
	Dépendance avec d'autres acteurs	Visualiser sur le mur	

A ajouter: Attribuer les droits aux utilisateurs, gestion des erreurs d'indisponibilités.

CYCLE PROJET



Ensuite, présentation en contexte du "Definition of Ready".



Plusieurs produits pour plusieurs équipes.

METTRE EN PLACE SCRUM



ADAPT

Conclusion

CERTIFICATION

□ BRUNO UPLOAD EMAILS

□ ACCEPT INVITATION

□ TEST

- 35q
- QCM
- 24/35 ✓
- 2 ESSAIS

CORE SCRUM
📌

□ COMMUNAUTÉ: FRENCH SCRUM
USER GROUP

CST

CSC

CSP

CSM

CSPO

CSD

Ensuite, discussion sur le test de certification et sur les différentes certifications de la Scrum Alliance. Bonne chance pour votre test, je vous conseille de le préparer en regardant ce site: <http://agileatlas.org/atlas/scrum>

JOUR 2



C'est la fin de la formation, ci-dessus le programme que nous avons vu ce deuxième jour. Nous terminons par un feedback. Merci pour votre accueil, et bonne chance dans votre mise en place de Scrum.

SPRINT BACKLOG

A FAIRE

EN COURS

TERMINÉ!

DEFINITION
OF
DONE

Definition
of
Ready?

C. ACCEPTANCE
VS
D of DONE

BUDGET
" INCRÉMENTAL

Scrum à
grande échelle

OUTIL
TEMPS
PROJET

LEAD /
PRISE DE DECISION

CONCLUSION

EMAILS

FB
FORM

CERTIF

En Résumé...



Avant Scrum...



Après Scrum !