

Imprimez-moi
en Recto-Verso !

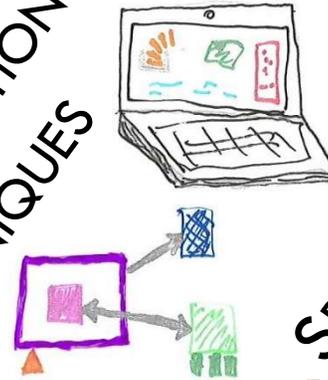
REFINEMENT



PRÉSENTATION DES SUJETS DE
LA PROCHAINE ITÉRATION



INVESTIGATIONS
TECHNIQUES



SPRINT PLANNING



De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

Sommaire

- Explications au dos !
- Vue globale des étapes
- Pour chaque étape, une double-page avec description et conseils
- Liste des outils avec conseils

Il était une fois l'équipe
Player à France Télévisions...



francetélévisions

... Laissez-moi vous raconter
comment ils préparent leurs
itérations !

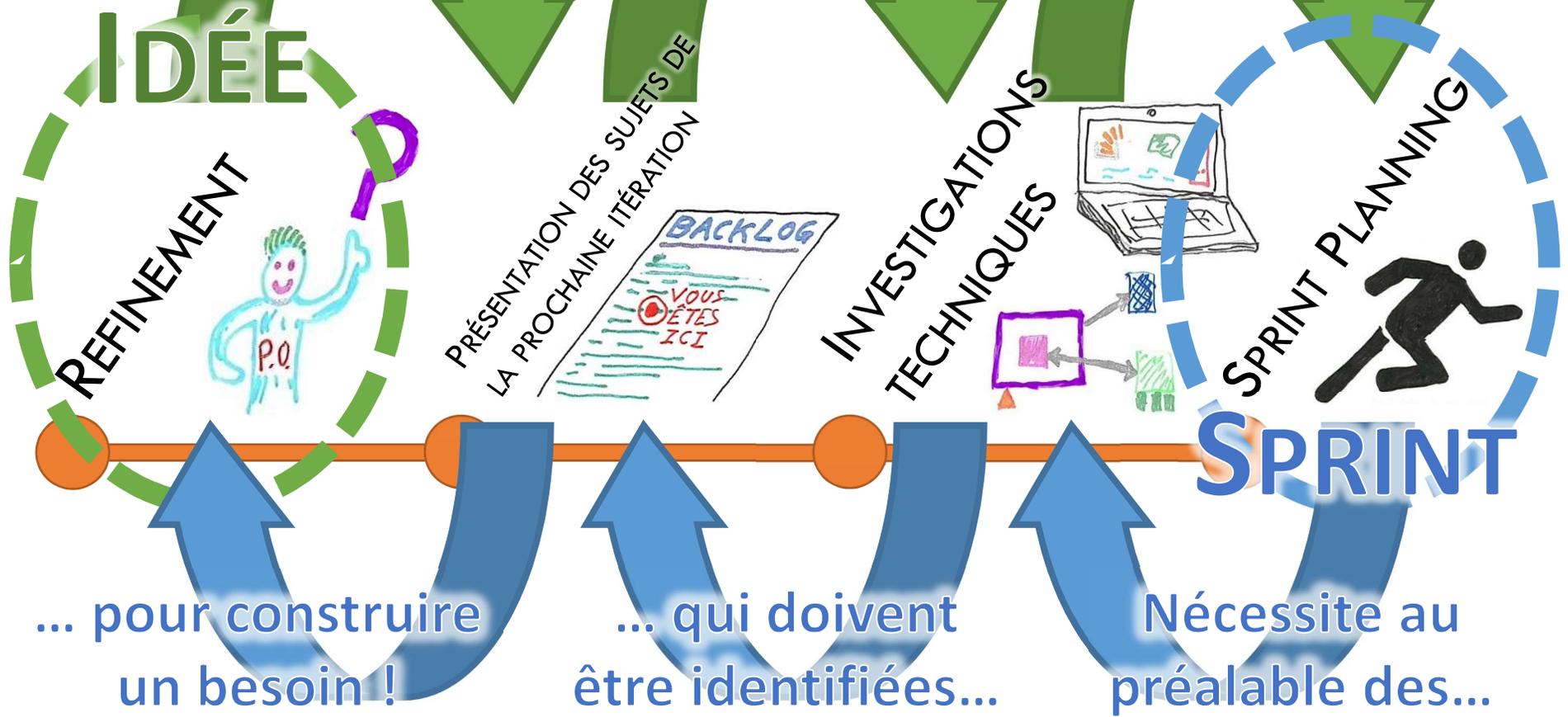
But

Cadrer la planification
d'itération ainsi que
toute la préparation
en amont

Concept

De l'idée jusqu'au Sprint

On annonce en avance lors de... ... afin de déterminer les... ... à mener avant la concrétisation !



Vue synthétique



De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

Quand ?

- A la demande du PO
- Au milieu de l'itération précédente
- En parallèle de l'itération précédente
- Ouverture de l'itération

Focus ?

- Produit
- Roadmap
- Technique
- Planification

Livrables concrets ?

- Choix techniques impactants
- Définition de backlog
- Critères d'acceptation
- Macro-chiffrage
- Définition des investigations techniques nécessaires avant le début de l'itération
- Découpage en plus petites User Stories
- Choix d'architectures logicielles
- Ebauche des tâches techniques
- Défi de l'itération
- Tâches techniques

Description

REFINEMENT



Livrables concrets

- Choix techniques impactants
- Définition de backlog
- Critères d'acceptation
- Macro-chiffrage



De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

C'est quoi ? Une idée, un besoin ou un problème a été conçu, identifié ou collecté par le Product Owner. Le PO a besoin d'en parler avec l'équipe afin de le formaliser et le concrétiser, ainsi qu'en voir les risques et impacts. Le PO a également besoin d'avoir une idée de l'effort nécessaire pour l'implanter et pouvoir ainsi construire une roadmap.

Qui participe ? Au moins un représentant de chaque rôle dans l'équipe, typiquement expert technique, testeur et PO. Mais cela peut également inclure les autres rôles présents dans l'équipe, tel que graphiste, UX, exploitant... Il est possible d'avoir plus d'un représentant d'un rôle donné mais ce n'est pas forcément utile, dès lors que l'information est partagée ensuite. Trop de personnes peut même avoir un effet négatif sur l'efficacité de la réunion.

Quels outils pour mener à bien ?

- Définition du besoin : 3 amigos, INVEST, User Story Mapping, Example Mapping, Specification Workshop, Definition of Ready
- Chiffrage : CURSE, Planning Poker, Extreme Quotation, Vote Romain
- Efficacité : ROTI à la fin pour prendre du recul sur l'efficacité de la réunion, la règle des deux pieds

REFINEMENT



Livrables concrets

- Choix techniques impactants
- Définition de backlog
- Critères d'acceptation
- Macro-chiffrage

Focus
Produit

De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

Problèmes typiques rencontrés

- Définition du besoin difficile → Adopter un modèle de réunion d'Exemple Mapping ou de Specification Workshop
- Chiffrage difficile → Se concentrer sur le produit, penser CURSE, chiffrer rapidement et n'échanger que si les estimations divergent
- Difficile de rester sur du fonctionnel → Si la technique impose des contraintes fonctionnelles, des investigations techniques peuvent être nécessaires : alterner entre raffinements et investigations

Conseils

- Appliquer le principe des **3 amigos** est **fondamental** ! Mais difficile de prime abord avec des équipes pas encore rôdées, c'est un coup à prendre : les **intervenants technique s'approprient le produit** et les **intervenants produit s'approprient la technique**



De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

C'est quoi ? Pour pouvoir démarrer sereinement l'itération, l'équipe a souvent besoin de mener quelques investigations techniques au préalable. Pour aider à cadrer ces investigations et surtout s'assurer qu'elles ont lieu, une présentation du contenu prévisionnel de l'itération est nécessaire en amont, par exemple au milieu de l'itération précédente. Cela peut également être le moment de faire le point sur la roadmap à court/moyen terme du projet, en complément de la Sprint Review. On découpe également les U.S. trop grosses pour qu'elles puissent entrer dans l'itération prochaine.

Qui participe ? L'équipe concernée au complet : développeurs, Scrum Master, et bien évidemment le Product Owner.

Quels outils pour mener à bien ?

- Un affichage dédié, tenu à jour par le PO, ouvertement visible par l'équipe, avec les sujets pressentis et priorisés pour les une à trois prochaines itérations
- ROTI à la fin pour prendre du recul sur l'efficacité de la réunion

Conseils

Focus
Roadmap

PRÉSENTATION DES SUJETS DE
LA PROCHAINE ITÉRATION

BACKLOG

VOUS
ÊTES
ICI

Livrables concrets

- Définition des investigations techniques nécessaires avant le début de l'itération
- Découpage en petites U.S.

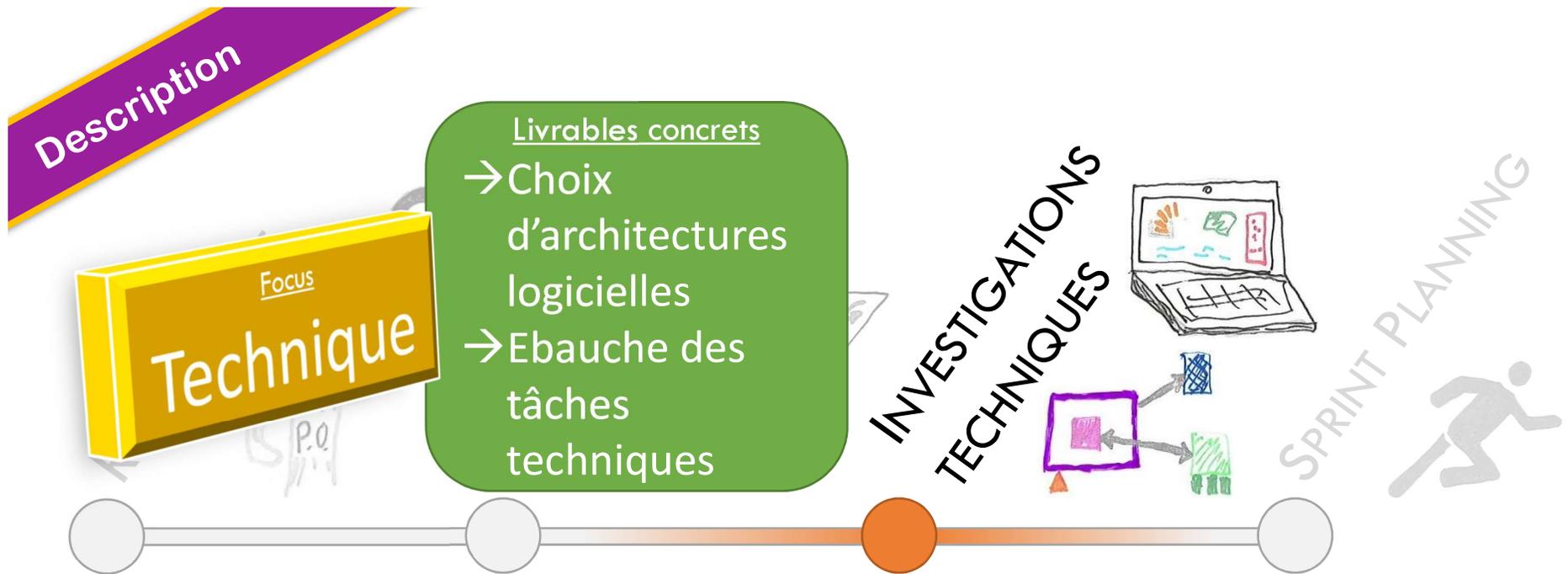
De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

Problèmes typiques rencontrés

- Les sujets annoncés ne sont pas clairs/pas partagés/pas chiffrés en U.S. points → Refinements nécessaires
- On n'arrive pas à identifier les investigations techniques nécessaires → Demander à l'équipe d'essayer de rédiger la liste des tâches technique de l'U.S., les tâches techniques impossibles/difficiles à définir indiqueront les besoins en investigations techniques
- Découpage en petites U.S. difficile → Séparer selon : les règles métier (Exemple Map) / les critères d'acceptation (Specification Workshop) / les parcours utilisateurs (User Story Map)

Conseils

- Être bien conscient qu'il s'agit de contenu **prévisionnel** : si ces sujets seront **probablement** ceux de la prochaine itération, les choses ne sont **pas figées** d'ici le Sprint Planning



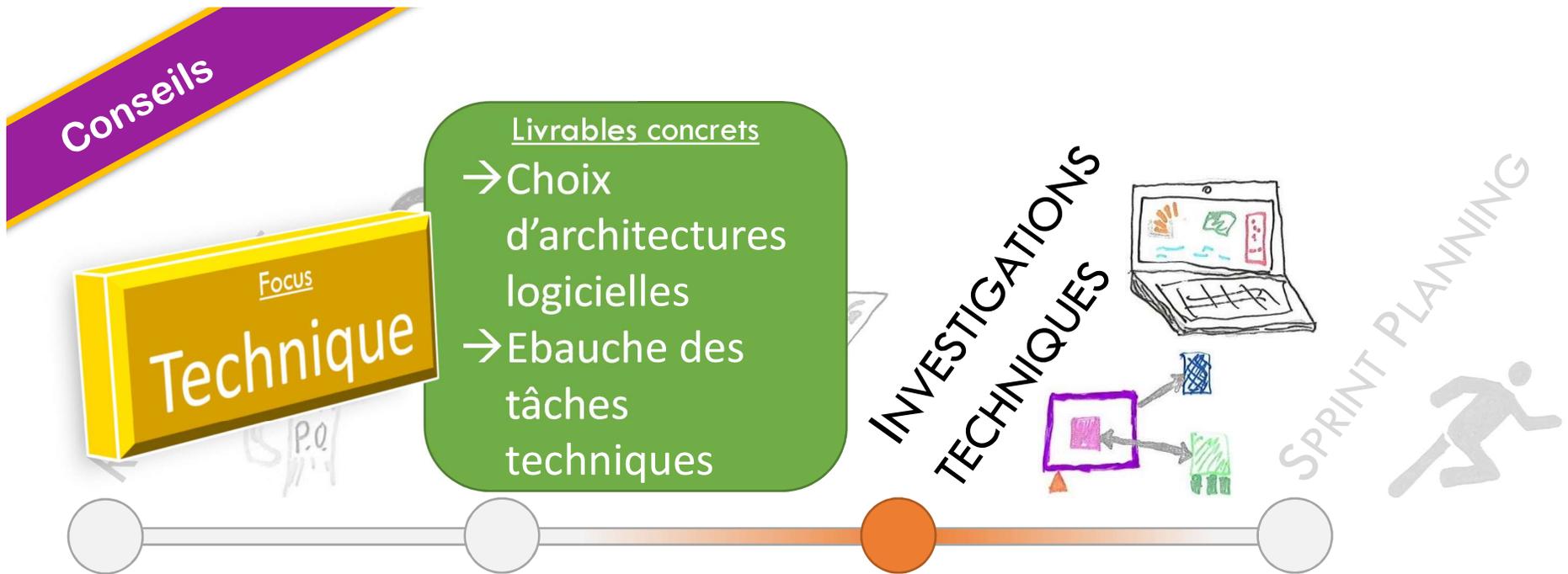
De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

C'est quoi ? Souvent, l'équipe aura besoin de mener des investigations techniques préliminaires au démarrage de l'itération. L'équipe se charge donc de telles investigations en amont de l'itération. Parfois, des investigations techniques sont également nécessaires au bon déroulement des raffinements. On alterne alors entre raffinements et investigations techniques.

Qui participe ? Un ou plusieurs membres de l'équipe, avec ou sans le Product Owner selon les sujets.

Quels outils pour mener à bien ?

- Peer-programming, revues de designs et d'architectures logicielles, dessins sur tableaux blancs (prendre en photo le résultat)
- Bien noter et partager le résultat des investigations : fiches cartonnées, post-its, paperboards, photos et vidéos, cartes mentales (Xmind...), Wiki (Confluence...), partage de document ou supports collaboratifs (Google Drive...)
- Stand-up quotidien : penser à mener les investigations techniques, définir qui s'en charge en auto-organisation



De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

Problèmes typiques rencontrés

- Les investigations techniques nécessaires n'ont pas/mal été identifiées → Faire plus de refinements / Bien identifier ces besoins en point de mi-itération
- L'équipe ne trouve pas le temps de mener ces investigations → Il vaut mieux « rater » une itération et bien démarrer la suivante
- Investigations menées mais on ne retrouve pas l'information au moment où on en a besoin → Bien noter dans un endroit connu et partagé ; s'assurer que l'information est partagée et diffusée au sein de l'équipe

Conseils

- Il n'est **pas surprenant** qu'une équipe passe **20%** de son temps à **préparer l'itération suivante**. Ajouter plus de voitures dans une autoroute engorgée ne fait que créer encore plus d'embouteillages !



De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

C'est quoi ? Toute nouvelle itération démarre par cette cérémonie Scrum. L'équipe se donne un *défi* sur ce qu'elle pense réussir à réaliser durant l'itération. Puis l'équipe détaille les User Stories en *tâches techniques* avant de se lancer à corps perdu dans l'itération.

Qui participe ? L'équipe concernée au complet : développeurs, Scrum Master, Product Owner. La présence du PO est optionnelle durant la définition des tâches techniques.

Quels outils pour mener à bien ?

- Définir le défi à partir de la confiance de l'équipe en ajoutant les User Stories une par une :
 1. Est-ce que l'équipe se sent capable d'y arriver en ajoutant cette U.S. au périmètre de l'itération ?
 2. Si oui, peut-on en ajouter une autre ? Si non, doit-on en enlever une ? Et ainsi de suite...
 3. On s'arrête dès lors qu'il y a à la fois assez et pas trop d'U.S.
- Estimer les tâches techniques en jours idéaux (maximum 2 jours)
- ROTI à la fin pour prendre du recul sur l'efficacité de la réunion

Conseils



De l'idée jusqu'au Sprint - Petit Guide du Facilitateur

Problèmes typiques rencontrés

- L'équipe n'arrive pas à tenter un défi → Passer aux tâches techniques pour donner du concret au défi
- L'équipe n'arrive pas à définir les tâches techniques nécessaires → A-t-on mené les investigations techniques nécessaires ? A-t-on bien noté les conclusions de l'investigation ?

Conseils

- Ne pas se baser sur la vélocité mais laisser l'équipe fixer le défi
- Le **défi** idéal est à la fois **réaliste** et **challenging**
- ... cependant, si l'équipe a habituellement du mal à tenir le défi, il vaut mieux favoriser un défi facile dans un premier temps
- Imposer aux **tâches techniques** de ne **pas** prendre **plus de deux jours** idéaux à accomplir – les découper si nécessaire
- Les tâches techniques ne sont **pas figées** : elles sont destinées à évoluer durant l'itération

Les Outils du Facilitateur : 3 amigos

Les 3 amigos représentent un collectif des rôles réunis dans une équipe Scrum afin d'avoir des discussions constructives sur les besoins à implanter. Le but est d'une part de profiter de l'intelligence collective d'un groupe doté de compétences diverses et d'autre part de définir précisément le besoin afin de lever et résoudre le maximum d'écueils au plus tôt.

Les 3 amigos sont traditionnellement le développeur, le testeur et le *business analyst*, mais par extension des « amigos » supplémentaires peuvent se greffer selon le contexte, par exemple le graphiste ou l'expert UX.

<https://www.scrumalliance.org/community/articles/2013/2013-april/introducing-the-three-amigos>



Mise en pratique

- L'équipe ne doit pas aller à la confrontation ; lorsqu'un sujet n'est pas clair, c'est qu'il faut le travailler – **ensemble !**
- Rien de concret ne sort de la réunion ? L'équipe est-elle bien dans l'état d'esprit des 3 *amigos* ?

Les Outils du Facilitateur : CURSE

Acronyme résumant les différents éléments à prendre en compte dans le chiffrage d'une User Story :

- *Complexity* – Complexité : à quel point le travail nécessaire est compliqué et complexe
- *Uncertainty* – Incertitude : le manque de certitude sur le travail à effectuer, qu'il s'agisse d'un manque de familiarité avec une technologie ou d'une incertitude sur les impacts
- *Risk* – Risque : à quel point le changement peut être dangereux pour le système, son design, son architecture
- *Scope* – Périmètre : jusqu'où les changements peuvent avoir un impact
- *Effort* – Effort : quantité de travail nécessaire

<http://www.artemisagile.com/curse-your-way-to-better-scrum-story-points/>

Mise en pratique

- L'utilisation et la combinaison de ces différents critères permet d'estimer sereinement des **sujets très variables**, tel que des corrections de bugs nécessitant une investigation



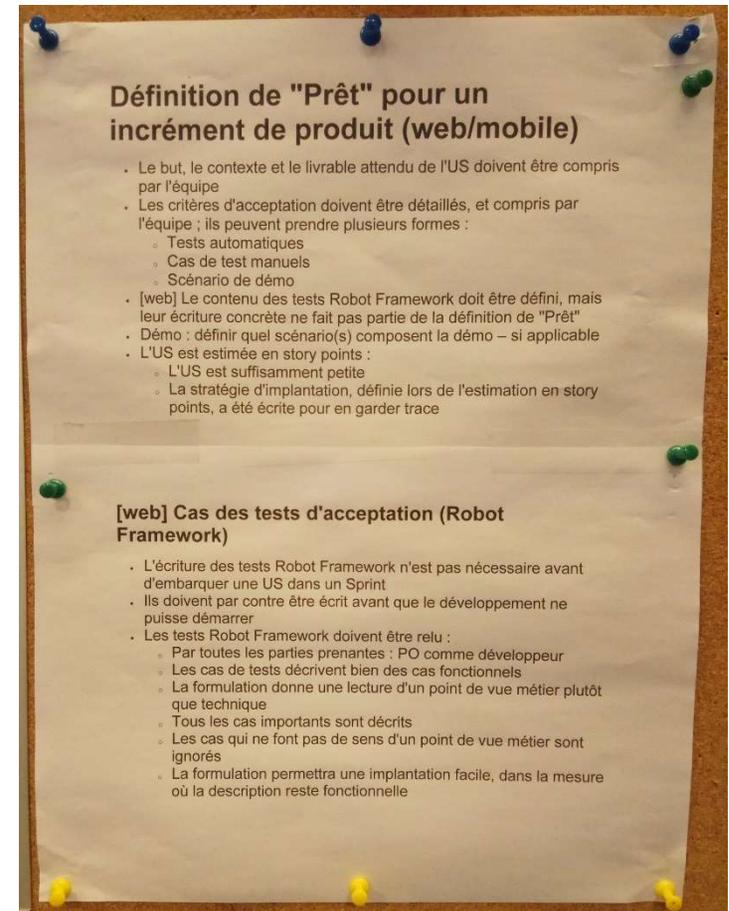
Les Outils du Facilitateur : Definition of Ready (DoR)

Symétrique de la *Definition of Done* (DoD) qui formalise le contrat que l'équipe s'engage à remplir auprès du Product Owner en ne livrant que des fonctionnalités complètement terminées, le *Definition of Ready* (DoR) ou *Dérivation du Prêt* formalise le contrat que le Product Owner s'engage à remplir auprès de l'équipe en ne permettant d'embarquer dans le backlog d'itération que des User Stories qui soient suffisamment bien définies et comprises. En d'autres termes : uniquement des User Stories qui sont « prêtes. »

<https://www.agilealliance.org/glossary/definition-of-ready/>

Mise en pratique

- En général, le premier et le plus important critère du DoR est que **l'équipe a bien compris le besoin produit** à un niveau fondamental, plus que les détails de la solution proposée (qui ne répondra peut-être pas au besoin)
- Les autres critères du DoR doivent servir de support au partage de la compréhension du besoin produit ; le DoR ne doit pas servir d'excuse pour rejeter un besoin produit

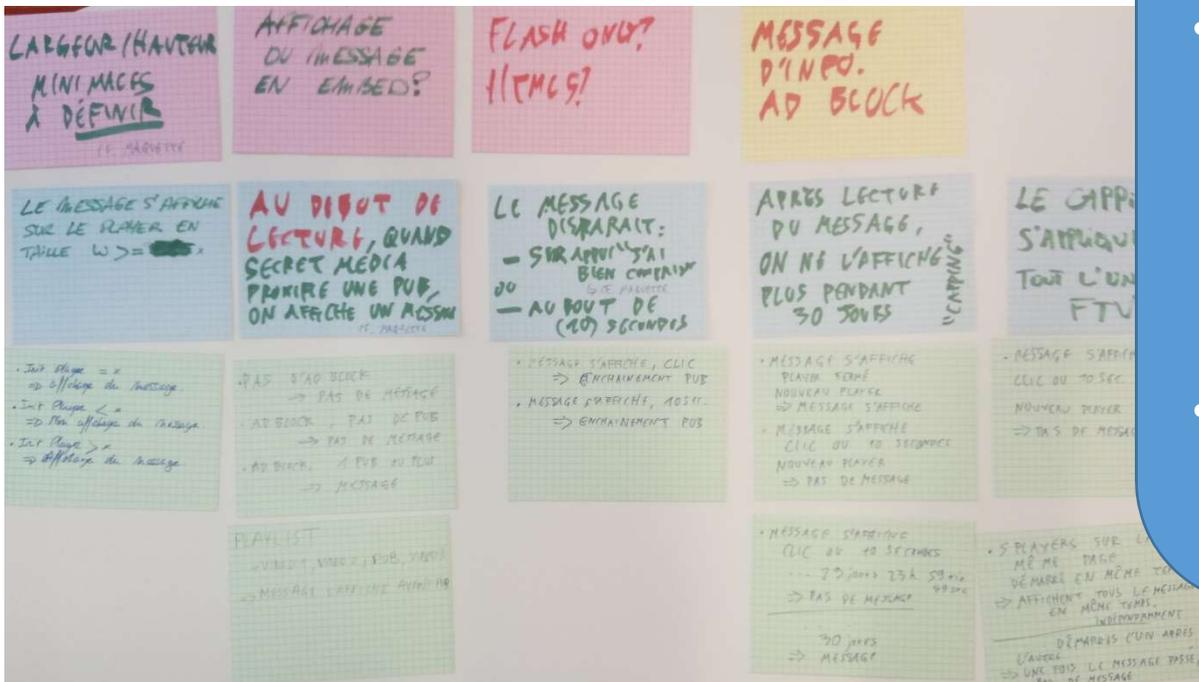


Les Outils du Facilitateur : Exemple Mapping

Atelier servant à préciser un besoin fonctionnel en utilisant des fiches bristol de quatre couleurs différentes :

- **Jaune** : User Story, racine et titre de la carte
- **Bleu** : Sous la User Story (en jaune), on précise les règles métier caractérisant le comportement attendu
- **Vert** : Sous chaque règle métier (en bleu), on liste autant d'exemples que nécessaire qui mettent la règle métier en situation et servent aussi bien à expliciter la règle métier qu'à préciser les cas aux bornes
- **Rouge** : Les questions et autres sujets d'attention, qui nécessitent un travail supplémentaire avant de pouvoir considérer la carte terminée

<https://cucumber.io/blog/2015/12/08/example-mapping-introduction>



Mise en pratique

- Atelier idéal pour découvrir et définir la fonctionnalité à implanter, collaborativement et efficacement
- Être le plus concret possible dans les exemples
- Les règles métier peuvent être ambiguës, dans la mesure où elles sont explicitées par les autres règles métiers et surtout par les exemples
- Les exemples définissent naturellement des tests d'acceptation !

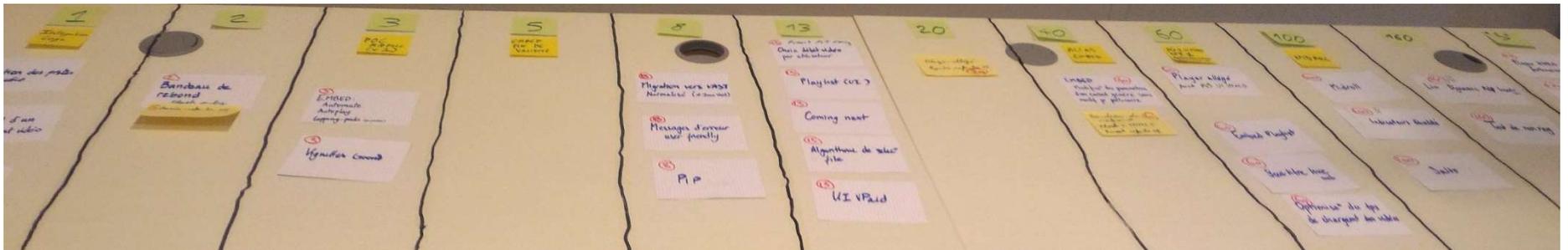
Les Outils du Facilitateur : Extreme Quotation

Le but est d'estimer un grand nombre d'U.S. en minimum de temps. Pour cela, plutôt que de chiffrer les U.S. une par une comme lors d'un *Planning Poker*, on affiche sur une grande table les différentes colonnes correspondant aux différentes valeurs en points possibles. L'équipe place alors directement les U.S. dans les différentes colonnes, faisant la part belle à une estimation relative des U.S. entre elles. Puis les discussions prennent uniquement avec les U.S. qu'on n'arrête pas de changer de colonne. On s'arrête quand plus aucune U.S. ne bouge.

<http://blog.octo.com/extreme-quotation-planning-agile-sous-steroides/>

Mise en pratique

- Atelier utile lorsqu'on doit **macro-chiffrer un backlog entier**, par exemple pour construire des roadmap ; le but n'étant pas de rentrer dans le détail des U.S. mais bien d'avoir une estimation très globale
- Première règle d'or : **penser volume de recette**, pas complexité de développement
- Seconde règle d'or : dans le doute, prendre la valeur au-dessus



Les Outils du Facilitateur : INVEST

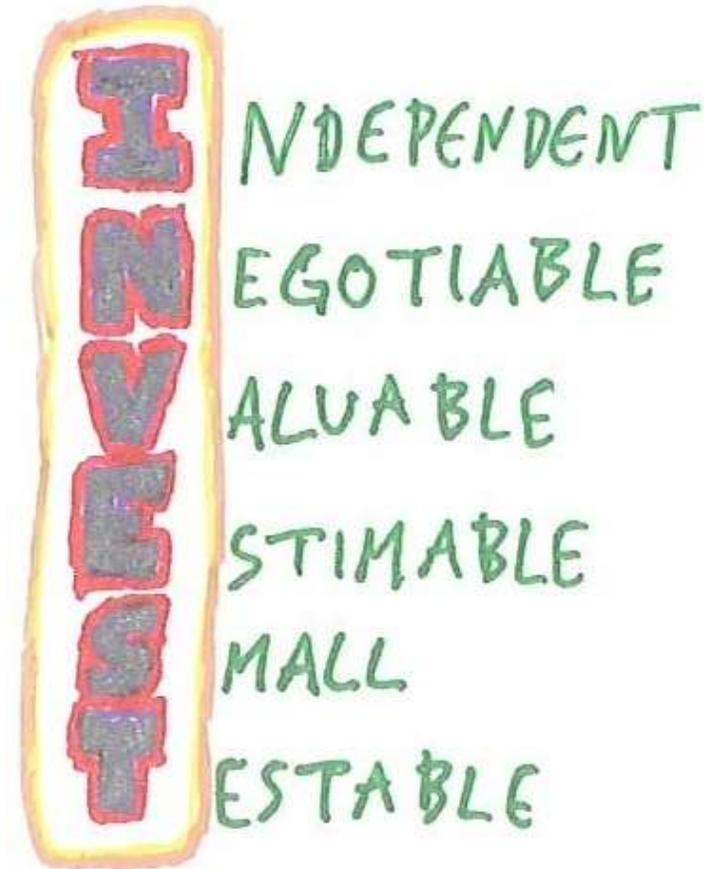
Acronyme résumant les critères définissant une *bonne* User Story :

- *Independent* – Indépendante des autres
- *Negotiable* – Négociable initialement, plutôt qu'un engagement ferme
- *Valuable (Vertical)* – Verticale, ou ayant de la valeur en soi
- *Estimable* – Evaluée en termes de complexité relative
- *Small (properly Sized)* – Suffisamment petite
- *Testable* – Testable en principe, ce qu'on vérifie en écrivant un test

<http://referentiel.institut-agile.fr/invest.html>

Mise en pratique

- Une bonne User Story apporte du **concret pour l'utilisateur** : avant et après l'implantation de cette U.S., le produit est différent
- On doit pouvoir vérifier que l'U.S. a été implantée, via un test sous une forme ou une autre ; penser également aux outils nécessaires à la démo et aux tests exploratoires
- L'équipe doit pouvoir terminer l'U.S. en quelques jours



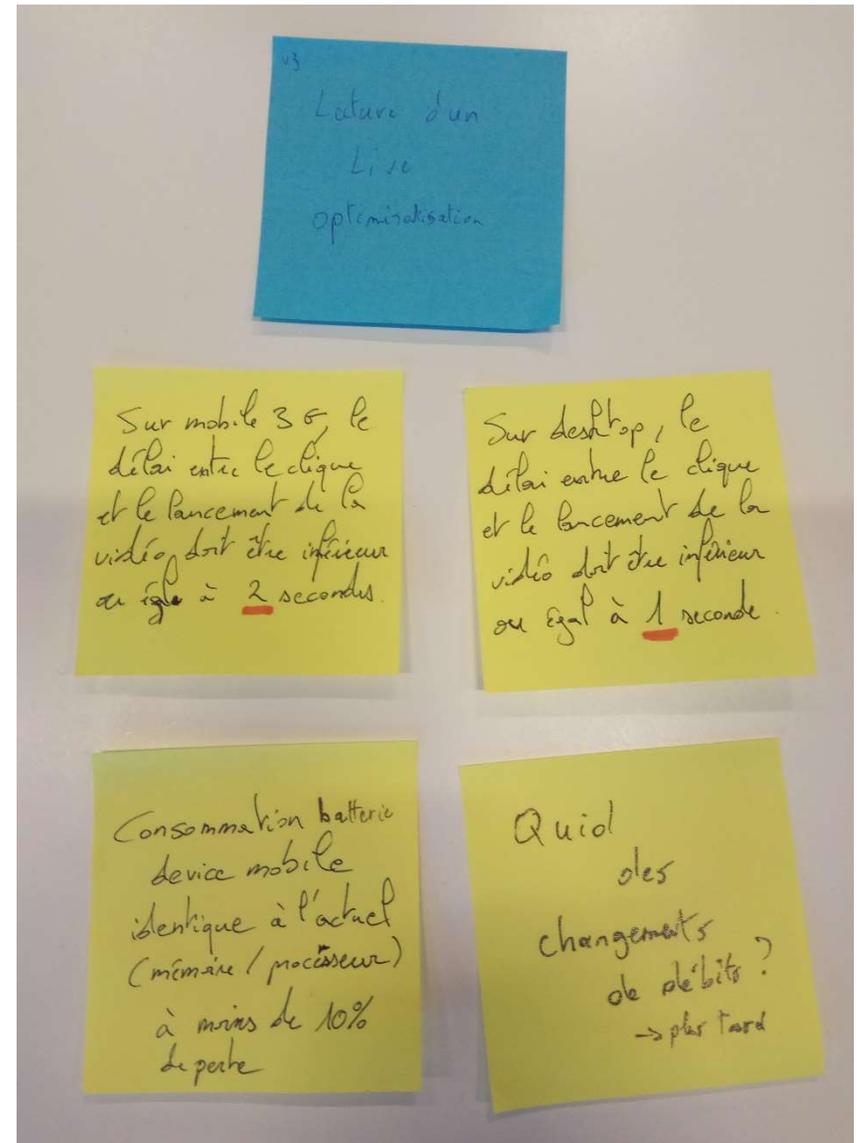
Les Outils du Facilitateur : Specification Workshop

Format de réunion où les acteurs pertinents se réunissent (3 *amigos*) pour définir précisément le fonctionnel d'une fonctionnalité. Il faut comprendre ici *Specification* comme des spécifications exécutables, en d'autres termes le but est de lister collaborativement les critères/tests d'acceptation que devra passer la fonctionnalité.

<https://gojko.net/2008/11/12/specification-workshops-an-agile-way-to-get-better-requirements/>

Mise en pratique

- Atelier idéal pour définir des fonctionnalités connues, où c'est finalement le niveau d'exigence de qualité qui est à préciser
- Le mode de fonctionnement en **3 amigos** est fondamental
- Le livrable de la réunion est bien l'ensemble des **critères et tests d'acceptation** de la fonctionnalité : se concentrer dessus



Les Outils du Facilitateur : Planning Poker

Méthode d'estimation utilisant un jeu de cartes avec les différentes valeurs possibles : en général la suite de Fibonacci simplifiée. Chacun choisit une carte en secret puis tout le monde dévoile sa valeur en même temps. S'il n'y a pas consensus, les participants indiquant les valeurs la plus élevée et la plus basse justifient leur estimation et l'équipe échange rapidement, avant de procéder à une nouvelle estimation. Si un consensus n'apparaît pas rapidement au bout de quelques tours, on peut faire un *Vote Romain* sur l'estimation majoritaire.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Planning_poker

Mise en pratique

- **Limiter** au maximum les discussions **techniques** – seuls les impacts sur le fonctionnel ou qui dimensionnent significativement le chiffrage doivent être discutés
- Essayer de faire le **premier vote le plus vite possible** : si tout le monde est déjà d'accord, les discussions supplémentaires sont superflues
- Supprimez du jeu de carte les valeurs inutiles car trop grandes : il faut découper l'U.S.



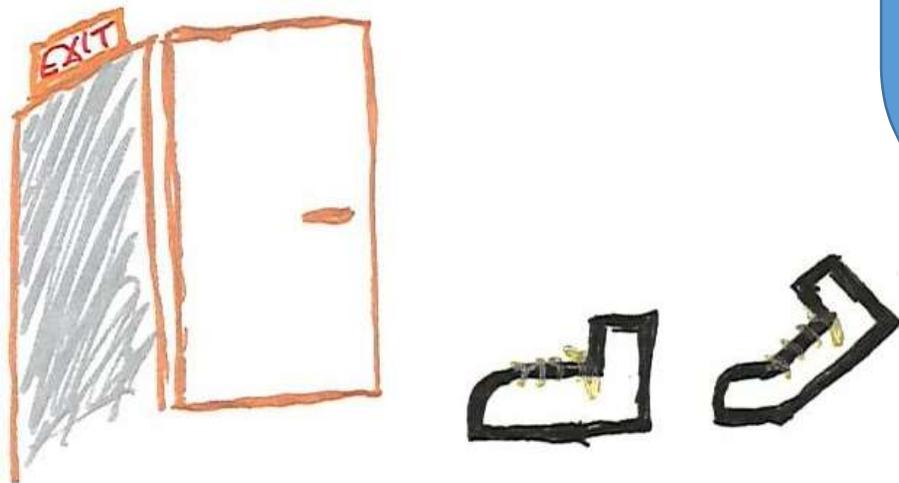
Les Outils du Facilitateur : La règle des deux pieds

« Dès lors que vous n'apportez plus rien à la réunion et que la réunion ne vous apporte plus rien, vous êtes libre de partir. »

Autre version : « Si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose ! »

L'idée est de ne pas enchaîner les participants à une réunion, pour ne pas gâcher leur temps mais aussi pour les garder impliqués et créatifs. L'implication des participants étant un élément fondamental pour réussir à tirer parti de l'intelligence collective.

https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9thodologie_Forum_Ouvert



Mise en pratique

- Quelqu'un quitte la réunion avant la fin : ne pas hésiter à faire remarquer qu'il n'y a « **pas de soucis** » ou « qu'il a bien raison »
- Ce mode de fonctionnement doit être normal : ne pas ignorer le départ d'un participant, comme s'il valait mieux qu'il le fasse en toute discrétion ; au contraire on peut par exemple le saluer pour bien signifier qu'il n'y a pas de problème

Les Outils du Facilitateur : ROTI

Vote à main levée en fin de réunion pour indiquer le retour sur temps investi du participant (*Return On Time Invested*) :

- *1 doigt* : J'ai vraiment perdu mon temps
- *2 doigts* : J'ai appris des choses mais cela ne valait pas le temps que j'y ai passé
- *3 doigts* : Cette réunion m'a apporté autant que le temps que j'y ai passé, ni plus ni moins
- *4 doigts* : Cette réunion m'a apporté plus que le temps que j'y ai passé

- *5 doigts* : Cette réunion m'a apporté beaucoup plus que le temps que j'y ai passé – super réunion !!!

Le but de cette pratique est d'améliorer le déroulement des réunions en faisant prendre conscience que la réunion ne s'est pas déroulée de manière optimale, ou que les participants n'étaient pas les bons.

<http://www.qualitystreet.fr/2008/06/24/return-on-time-investment-un-roti-pour-vos-reunions/>



Mise en pratique

- Enchaîner systématiquement le ROTI avec la question « qu'aurions-nous pu **faire autrement** pour améliorer ce ROTI ? »
- Si des ROTI de 1 et 2 indiquent un dysfonctionnement clair de la réunion, des ROTI de 3 n'indiquent pas qu'on puisse se reposer sur ses lauriers !
- Prendre avec **humilité les retours négatifs** et ne pas être trop inquisiteur lors d'une mauvaise note : autrement on risque d'obtenir des ROTI qui ne seront pas honnêtes afin d'éviter la corvée de la justification d'un « mauvais ROTI »

Les Outils du Facilitateur : User Story Mapping

Mise en forme d'un backlog produit qui met l'accent sur les utilisateurs et les usages, et permettant le découpage en releases. C'est un excellent outil pour à la fois s'assurer qu'on n'oublie rien, et pour au contraire supprimer tout le superflu.

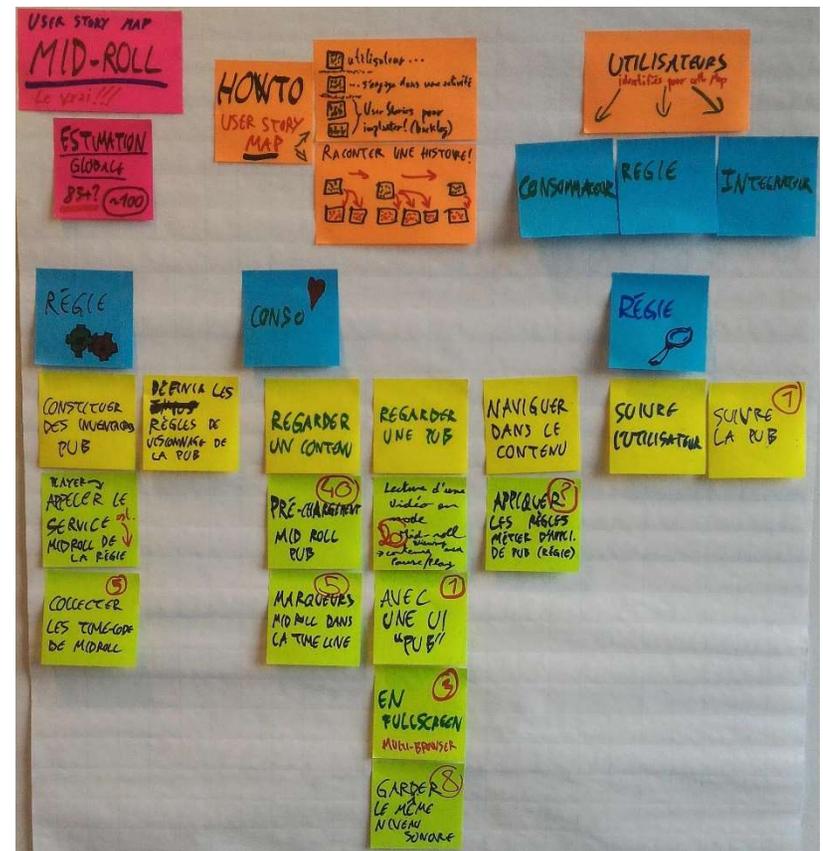
Une Story Map est composée de trois niveaux principaux :

- Les utilisateurs, acteurs du produit
- Sous les utilisateurs, les activités dans lesquelles s'engage l'utilisateur en question
- Sous l'activité, la liste de User Stories qui correspondent à cette activité pour cet utilisateur

Une Story Map doit pouvoir se lire facilement comme on raconte une histoire, en suivant les acteurs qui s'engagent dans des activités.

Des releases ou milestones peuvent être définies via des couloirs horizontaux qui regroupent les différentes User Stories.

<http://jpattonassociates.com/user-story-mapping/>



Mise en pratique

- Atelier idéal pour définir un pan fonctionnel ou un produit en entier
- Permet un **suivi projet** de ce qui est fait, de ce qui reste à faire, et de la relation par rapport aux releases/milestones
- Permet de porter la **vision produit et utilisateur** auprès de l'équipe

Les Outils du Facilitateur : Vote Romain

Vote Romain : Vote à main levé pour dégager un consensus. On commence par énoncer l'option retenue (généralement l'option qui convient à la majorité) puis on demande un vote du pouce :

- *Pouce en haut* : L'option me va. Je vote pour !
- *Pouce au milieu* : Ce n'est pas mon option de prédilection mais je ne m'y oppose pas. Si c'est le choix du groupe, je m'y range.
- *Pouce en bas* : Je suis contre cette option.
Laissez-moi en parler !

N'avoir aucun pouce en bas valide la proposition.

<http://www.conferencethatwork.com/index.php/event-design/2012/06/testing-consensus-using-roman-voting/>

Mise en pratique

- A utiliser lorsque l'équipe ne trouve pas rapidement un consensus
- On lance typiquement un Vote Romain sur une option qui semble déjà convenir à la majorité
- Attention aussi à la présence des pouces au milieu ! Une majorité de pouces au milieu indique une proposition qui n'a pas le réel support de l'équipe ; un tel **consensus fragile est dangereux** et une autre option devrait être choisie

