

UN GUIDE COMPLET SUR L'APPROCHE SCRUM (SBOK[®] GUIDE)

Quatrième édition

Inclut deux chapitres sur le passage à l'échelle de
Scrum pour les gros projets et l'entreprise



Un Guide Complet sur l'Approche Scrum (*Guide SBOK®*)

Quatrième édition

**Inclut deux chapitres sur le passage à l'échelle de
Scrum pour les gros projets et l'entreprise**

Un guide complet pour réaliser des projets en utilisant l'approche Scrum

GLOSSAIRE

Accord sur les produits finis

Les produits qui répondent aux critères d'acceptation reçoivent officiellement l'approbation commerciale et sont validés par le client ou le sponsor.

Actionable Escalations

Dans certains cas, le Scrum Guidance Body peut constater que certaines politiques d'entreprise empêchent l'équipe de profiter au mieux des avantages relatifs à la mise en œuvre de Scrum. Il est alors nécessaire de déclencher un processus d'escalade de façon à obtenir l'approbation d'un changement de politique.

Adaptation

Quand l'équipe Scrum principale et les parties prenantes apprennent grâce à la transparence ainsi qu'à l'inspection et s'adaptent en améliorant le travail effectué.

Affinage du backlog de produit priorités

Il s'agit d'un processus au cours duquel le backlog de produit priorisé est constamment mis à jour et entretenu.

Améliorations actionnables convenues

Il s'agit du principal résultat du processus de rétrospective de sprint. Elles constituent la liste des mesures à prendre imaginées par l'équipe afin de résoudre les problèmes et d'améliorer les processus de façon à optimiser leurs performances pour les sprints à venir.

Améliorations recommandées du Scrum Guidance Body

Après avoir planifié un gros projet, des suggestions peuvent être formulées afin de réviser et d'améliorer les recommandations du Scrum Guidance Body. Si le Guidance Body accepte ces suggestions, celles-ci seront ajoutées en tant que mises à jour dans la documentation du Scrum Guidance Body.

Analyse de Pareto

Cette technique d'évaluation des risques implique de classer les risques en fonction de leur magnitude. Cela aide l'équipe Scrum à gérer les risques suivant l'ordre de leur impact potentiel sur le projet.

Analyse de valeur acquise

L'analyse de valeur acquise analyse la performance réelle du projet comparée à la performance prévue à un moment donné. Elle mesure les variations actuelles dans le calendrier du projet, la performance des coûts et la prévision du coût final sur la base de la performance actuelle déterminée.

Analyse des lacunes

L'analyse des lacunes est une technique utilisée pour comparer l'état actuel avec un état désiré dans le futur et pour déterminer comment combler les lacunes entre les deux.

Analyse des parties prenantes de l'entreprise

Une analyse standard des parties prenantes de l'entreprise permet d'identifier les parties prenantes au niveau du programme ou du portefeuille. Des détails supplémentaires sur parties prenantes de l'entreprise du programme ou du portefeuille peuvent être identifiés en tant que personnages lors des processus de création et d'affinage du backlog de programme ou de portefeuille.

Analyse FFOM (SWOT analysis)

L'analyse FFOM est une approche structurée de la planification de projet qui permet d'évaluer les forces, faiblesses, opportunités et menaces relatives à un projet. Ce type d'analyse permet d'identifier à la fois les facteurs internes et externes qui pourraient affecter un projet.

Analyse Kano

L'analyse Kano a été développée par Noriaki Kano (1984) et consiste en la catégorisation des caractéristiques et exigences en quatre catégories basées sur les préférences du client.

1. Attirant/Attractif
2. Satisfaisant
3. Insatisfaisant
4. Indifférent

Arbre de probabilité

Les évènements potentiels sont représentés sous la forme d'un diagramme avec une branche pour chaque résultat possible de l'évènement. La probabilité de chaque résultat est indiquée sur la branche appropriée et ces valeurs peuvent être utilisées pour calculer l'impact global de l'occurrence des risques pour un projet.

Argent de Monopoly

Une technique qui implique de donner au client de « l'argent de Monopoly » ou « fausse monnaie » pour une somme égale à celle du budget du projet en lui demandant de distribuer cette somme entre les user stories considérées. De cette façon, le client priorise sur la base de ce qu'il est prêt à payer pour chaque user story.

Assurance Qualité

L'assurance qualité fait référence au processus d'évaluation et aux normes qui gouvernent la gestion de la qualité d'un projet afin de s'assurer qu'ils demeurent adéquats. Les activités d'assurance qualité sont effectuées avec le reste du travail.

Atelier d'estimation des tâches

L'atelier d'estimation des tâches permet à l'équipe Scrum d'estimer les efforts requis pour compléter une tâche ou une série de tâches et pour estimer l'effort humain et les autres ressources requises afin d'effectuer les tâches d'un sprint donné.

Atelier d'user stories

Des ateliers d'user stories ont lieu au cours du processus de développement des epics. Ces sessions sont facilitées par le Scrum Master. Elles impliquent toute l'équipe Scrum principale et il est aussi parfois souhaitable d'inclure d'autres parties prenantes de l'entreprise .

Atténuation des risques

L'atténuation des risques est une étape importante dans la gestion des risques qui implique de développer une stratégie adéquate afin de faire face à un risque.

Attitude face aux risques

Essentiellement, l'attitude d'une partie prenante face aux risques sert à déterminer le niveau de risque que celle-ci trouve acceptable. C'est un facteur déterminant permettant de décider quand prendre des mesures pour atténuer les risques défavorables potentiels.

Auto-organisation

L'approche Scrum repose sur le principe que les employés sont motivés et cherchent à accepter des responsabilités plus importantes. Ils offrent donc une bien meilleure valeur ajoutée lorsqu'ils sont autoorganisés.

Aversion aux risques

C'est l'une des catégories d'utility function. Elle fait référence à une partie prenante réticente à accepter un risque peu importe les bénéfices ou opportunités anticipés.

Backlog de produit de programme mis à jour

Un backlog de produit de programme qui subit un affinage régulier afin de prendre en compte les changements et nouvelles exigences.

Backlog de produit priories

Le backlog de produit priorisé est un document d'exigences unique qui définit la portée du projet en offrant une liste priorisée des caractéristiques du produit ou du service à développer au cours du projet.

Backlog de programme ou de portefeuille priorisé mis à jour

Le backlog de programme ou de portefeuille priorisé peut être mis à jour avec de nouvelles user stories, de nouvelles demandes de changement, de nouveaux risques identifiés, des user stories mises à jour ou une nouvelle hiérarchisation des user stories existantes.

Backlog de sprint

Le backlog de sprint est une liste des tâches qui doivent être remplies par l'équipe Scrum au cours du sprint à venir.

Benchmarking

Une entreprise se doit de régulièrement comparer ses propres pratiques à celles des entreprises concurrentes afin de rester compétitive. Le benchmarking consiste à comparer les procédures commerciales et les mesures de performance d'une organisation avec celles d'entreprises dominantes dans le même ou dans un autre secteur.

Bénéfices du projet

Ils incluent toutes les améliorations tangibles apportées à un produit, service ou résultat qui peuvent être obtenus par la réalisation d'un projet.

Besoins commerciaux

Les besoins commerciaux sont les besoins auxquels le projet est censé répondre, tels qu'ils sont documentés dans l'énoncé de vision du projet.

Brainstorming

Sessions durant lesquelles les parties prenantes de l'entreprise concernées et les membres de l'équipe Scrum principale partagent ouvertement leurs idées à travers des discussions et des sessions de partage des connaissances, normalement menées par un facilitateur.

Budget du projet

Le budget du projet est un document financier qui inclut les coûts du personnel, des matériaux et autres dépenses associées à un projet. Normalement, le budget du projet est approuvé par le sponsor afin de garantir la disponibilité de fonds suffisants.

Calendrier d'environnements

Un calendrier d'environnements définit le partage des environnements par l'équipe Scrum. Il alloue des jours et plages horaires pour l'utilisation de chaque environnement par chaque équipe.

Calendrier de planification de la release

Un calendrier de planification de la release est le résultat principal du processus de planification de la release. Le calendrier de planification de la release établit quels incréments doivent être mis à disposition des clients, ainsi que les intervalles prévus et dates de mise à disposition. Il est possible qu'une mise à disposition ne soit pas prévue à la fin de chaque sprint.

Calendrier d'équipe

Un calendrier d'équipe contient des informations au sujet de la disponibilité des membres de l'équipe, notamment les informations au sujet des vacances des employés, des congés, des événements importants et des jours fériés.

Cartes d'index (Index Cards)

Les cartes d'index, souvent appelées story cards, sont utilisées pour suivre les user stories durant le projet. Elles augmentent la visibilité et la transparence et facilitent la découverte rapide des problèmes qui pourraient survenir.

Cartographie de la chaîne de valeur

La cartographie de la chaîne de valeur utilise des organigrammes afin d'illustrer le flux des informations requises pour terminer un processus et peut être utilisée pour rationaliser un processus en identifiant les éléments qui n'apportent pas de valeur ajoutée.

Charte de projet

La charte de projet est une déclaration officielle des objectifs et résultats désirés pour le projet. Dans beaucoup d'organisations, la charte de projet est le document qui autorise officiellement et formellement le projet et donne à l'équipe l'autorité nécessaire pour commencer le travail.

Chief Product Owner

Pour les gros projets, le Chief Product Owner prépare et maintient le backlog de produit priorisé global pour le projet. Il coordonne le travail entre les Product Owners et les équipes Scrum. Les Product Owners, à leur tour, gèrent leur part respective du backlog de produit priorisé.

Chief Scrum Master

Pour les gros projets, le Chief Scrum Master est responsable de la modération des réunions Scrum of Scrums (SoS) et de l'élimination des obstacles qui affectent plusieurs équipes à la fois.

Cibler les clients pour la release

Toutes les releases ne ciblent pas tous les utilisateurs ou parties prenantes de l'entreprise . Les parties prenantes de l'entreprise peuvent choisir de limiter certaines releases à un sous-ensemble d'utilisateurs. Le calendrier des releases précise les clients cibles pour la release.

Classement relatif des priorités

Le classement relatif des priorités est une liste simple des user stories par ordre de priorité. C'est une méthode efficace pour déterminer les user stories désirées pour chaque itération ou release de produit ou de service.

Client

Le client est la personne ou l'organisation qui acquiert le produit, le service ou tout autre résultat du projet. Quelle que soit l'organisation, et en fonction du projet, il peut y avoir à la fois des clients internes (c-à-d. au sein de l'organisation même) ou des clients externes (c-à-d. en dehors de l'organisation).

Collaboration

Dans l'approche Scrum, la collaboration fait référence à l'équipe Scrum principale qui travaille avec parties prenantes de l'entreprise pour créer et valider les produits du projet répondant aux objectifs définis dans la vision du projet. La collaboration est quand une équipe travaille ensemble de façon à tirer avantage des contributions de chacun pour produire un meilleur résultat.

Communication des risques

La communication des risques implique de communiquer les résultats des quatre premières étapes de la gestion des risques aux parties prenantes de l'entreprise concernées et de déterminer leur perception des évènements incertains.

Comparaison par paire (Paired Comparison)

Une technique où la liste complète des user stories dans le backlog de produit priorisé est préparée. Puis, chaque user story est considérée individuellement et comparée à chacune des autres user stories dans la liste. Chaque fois que deux user stories sont comparées, une décision est prise pour définir laquelle des deux est la plus importante. À la fin de ce processus, il est possible de générer une liste priorisée des user stories.

Contenu de la release (Release Content)

Les informations essentielles au sujet des produits qui peuvent aider l'équipe de service client.

Contrat de « joint-venture »

Ce contrat est normalement utilisé lorsque deux ou plusieurs parties s'associent afin d'accomplir le travail d'un projet. Les parties impliquées dans le projet réaliseront toutes deux un retour sur investissement car les revenus ou bénéfices générés seront partagés entre les parties.

Contrat de développement par palier

Ce contrat libère des fonds chaque mois ou chaque trimestre après qu'une release a été réalisée avec succès. Cela fournit une incitation à la fois au client et au fournisseur tout en limitant les risques financiers pour le client sur une période de temps définie puisque les releases infructueuses ne sont pas payées.

Contrat de livraison graduelle (Incremental Delivery Contract)

Ce contrat inclut des points d'inspection à intervalles réguliers. Cela aide le client et parties prenantes de l'entreprise à prendre des décisions périodiques au sujet du développement du produit tout au long du projet à chaque point d'inspection. Le client peut soit accepter le développement du produit, décider d'interrompre le développement du produit ou demander des modifications.

Contrat d'incitation et de pénalité

Ce contrat est basé sur l'acceptation du fait que le fournisseur sera récompensé avec une incitation financière si les produits du projet sont livrés à temps, mais entraînera une pénalité financière si la livraison est en retard.

Contrôle empirique des processus

Le contrôle empirique des processus aide à prendre des décisions basées sur l'observation et l'expérimentation plutôt que sur une planification détaillée d'avance. Ce modèle repose sur trois principes fondamentaux : la transparence, l'inspection et l'adaptation.

Contrôle qualité

Le contrôle qualité fait référence à l'exécution des activités de qualité prévues par l'équipe Scrum au cours du processus de création de produits potentiellement livrables. Le contrôle qualité implique également de tirer les enseignements provenant de chaque ensemble d'activités réalisées afin de garantir la progression continue.

Coût d'opportunité

Fait référence à la valeur de la prochaine option ou du prochain projet commercial à avoir été rejeté en faveur du projet choisi.

Coûts du projet

Les coûts du projet sont les investissements et autres coûts de développement d'un projet.

Création de la vision de projet

L'étude de cas du projet est évaluée afin de créer un énoncé de vision du projet qui servira d'inspiration et permettra de recentrer le projet tout entier. Le Product Owner est également identifié au cours de ce processus.

Création des incréments de produit

L'équipe Scrum travaille sur les tâches du backlog de sprint afin de créer des incréments de produit.

Création des user stories

Processus au cours duquel les user stories et leurs critères d'acceptation sont créés. En règle générale, les user stories sont écrites par le Product Owner et sont conçues pour s'assurer que les exigences du client sont clairement expliquées et peuvent être entièrement comprises par toutes parties prenantes de l'entreprise.

Création du backlog de produit priorisé

Les epics sont redéfinis et élaborés puis priorisés afin de créer un backlog de produit priorisé pour le projet. La définition de terminé est également établie à ce moment-là.

Critères d'acceptation des user stories

Chaque user story possède des critères d'acceptation qui lui sont associés. Les user stories sont subjectives et les critères d'acceptation offrent l'objectivité requise afin de déterminer si l'user story est terminée ou non pendant la revue du sprint. Elle offre à l'équipe de la clarté sur ce qui est attendu de l'user story.

Critères d'acceptation minimums

Les critères d'acceptation minimums sont déterminés par l'unité commerciale. Ils deviennent ensuite une partie des critères d'acceptation pour n'importe quelle user story pour cette unité commerciale. Toutes les fonctionnalités définies par l'unité commerciale doivent satisfaire à ces critères d'acceptation minimums en vue d'être acceptées par le Product Owner concerné.

Critères de sélection des membres

Les critères de sélection des membres sont déterminés par parties prenantes de l'entreprise pour définir les membres du Scrum Guidance Body, leurs rôles et responsabilités, le nombre de membres ainsi que l'expertise et les compétences requises.

Critères d'estimation

L'utilisation de critères d'estimation a pour but de maintenir la taille relative des estimations et de minimiser le besoin éventuel d'une nouvelle estimation. Les critères d'estimation peuvent être exprimés de différentes façons, deux exemples courants étant la valeur en story points et la durée idéale.

Cycle PDCA/PDSA

Le cycle Plan-Do-Check-Act (Préparer-Réaliser-Vérifier-Agir) ou roue de Deming ou de Shewhart a été développé par le Dr. W. Edwards Deming (considéré comme le père du contrôle qualité moderne) et le Dr. Walter A. Shewhart. Plus tard, Deming a modifié Plan-Do-Check-Act en Plan-Do-Study-Act (Préparer-Réaliser-Étudier-Agir ou PDSA) car le terme « Study » (étudier) souligne l'analyse alors que « Check » (vérifier) privilégie simplement l'inspection. L'approche Scrum et la roue de Deming/Shewhart (ou cycle PDCA) sont deux méthodes itératives basées sur la progression continue.

Décomposition

La décomposition est un outil permettant de diviser les tâches importantes en plusieurs petites tâches plus détaillées. Les user stories sont décomposées en tâches par les membres de l'équipe Scrum. Les user stories du backlog de produit priorisé doivent être suffisamment décomposées pour permettre à l'équipe Scrum d'avoir les informations nécessaires pour créer des incréments de produits à partir des tâches mentionnées dans la liste de tâches.

Définition de *terminé*

La définition de *terminé* est une série de règles applicables à toutes les user stories. Une définition claire de *terminé* est essentielle car elle permet d'éviter toute ambiguïté au sujet des exigences et d'aider l'équipe à respecter les normes de qualité obligatoires. La définition de *terminé* est le résultat du processus de création du backlog de produit priorisé. Une user story est considérée comme *terminée* lorsque la démonstration en a été faite et qu'elle a été approuvée par le Product Owner qui la juge selon la définition de *terminé* et les critères d'acceptation des user stories.

Demandes de changement

Les requêtes de modification sont normalement présentées sous la forme de demandes de changement. Les demandes de changement restent non ratifiées jusqu'à ce qu'elles soient officiellement approuvées.

Demandes de changement approuvées

Les changements dont l'inclusion dans le backlog de produit priorisé a été approuvée. Dans certains cas, les demandes de changement approuvées peuvent provenir des responsables de programme ou de portefeuille et constituent des contributions qui doivent être intégrées à la liste des changements approuvés du projet afin d'être mises en œuvre lors des sprints à venir.

Demandes de changement non-ratifiées

Les requêtes de modification sont normalement présentées sous la forme de demandes de changement. Les demandes de changement restent non-ratifiées jusqu'à ce qu'elles soient officiellement approuvées.

Démonstration et validation du sprint

L'équipe Scrum fait la démonstration des incréments de produit au Product Owner et aux parties prenantes de l'entreprise concernées lors d'une réunion de revue de sprint.

Dépendances externes

Les dépendances externes sont les dépendances liées aux tâches, activités ou produits situés en dehors de la portée du travail à effectuer par l'équipe Scrum mais qui sont nécessaires à la réalisation d'une tâche du projet ou à la création d'un incrément de produit. Généralement, les dépendances externes sont hors du contrôle de l'équipe Scrum.

Dépendances facultatives

Les dépendances facultatives sont des dépendances qui sont ajoutées au flux de travail par choix. Généralement, les dépendances facultatives sont décidées par l'équipe Scrum sur la base des expériences précédentes et des meilleures pratiques pour un domaine ou secteur particulier.

Dépendances internes

Les dépendances entre les tâches, produits ou activités qui sont sous le contrôle de l'équipe Scrum et font partie du travail à effectuer par l'équipe Scrum.

Dépendances obligatoires

Ces dépendances sont inhérentes à la nature du travail, telles que les contraintes physiques, ou peuvent être dues à des obligations contractuelles ou légales.

Détermination des dépendances

Une fois que l'équipe Scrum a sélectionné les user stories pour un sprint spécifique, elle doit ensuite prendre en compte toutes les dépendances qui y sont associées, y compris celles relatives à la disponibilité du personnel ainsi que toutes les dépendances techniques.

La bonne documentation des dépendances aide l'équipe Scrum à déterminer l'ordre relatif dans lequel les tâches doivent être effectuées pour créer les incréments de produit. Les dépendances mettent aussi en relief les relations et interactions entre les tâches à la fois au sein de l'équipe Scrum travaillant sur un sprint spécifique et entre les différentes équipes Scrum au sein du projet.

Dettes techniques

Lorsque l'équipe travaille à la création des principaux incréments associés au produit du projet, la dette technique fait référence au travail auquel l'équipe n'accorde pas la priorité, omet ou n'effectue pas. Une dette technique s'accumule et doit finalement être remboursée.

Développement des epics

L'énoncé de vision du projet sert de base au développement des epics. Des réunions de groupes d'utilisateurs peuvent être organisées pour développer les epics.

Diagramme de flux cumulatif (DFC)

Un outil utile de suivi des performances du projet. Il offre une représentation simple et visuelle des progrès du projet à un moment donné. Il est généralement utilisé pour faire état du projet global mais pas pour les mises à jour quotidiennes de chaque sprint.

Durée du sprint

Le Product Owner et l'équipe Scrum décident de la durée des sprints pour le projet en se basant sur les informations disponibles, y compris les exigences commerciales et le calendrier de planification de la release. Une fois décidée, la durée du sprint est généralement fixe pour le projet. La durée du sprint est la durée des sprints décidée pour un projet.

Échéances mises à jour d'implémentation du projet

Les échéances d'implémentation d'un projet peuvent être mises à jour afin de refléter l'impact d'un changement ou d'une nouvelle user story qui nécessite de modifier ou d'introduire de nouvelles exigences.

Échéancier du projet

L'échéancier reflète la longueur et la durée d'un projet. L'échéancier associé à l'étude de cas inclut également la durée sur laquelle les bénéfices du projet seront réalisés.

Éléments non-fonctionnels proposés pour le backlog de produit

Les éléments non-fonctionnels peuvent ne pas être complètement définis au début du projet et peuvent apparaître pendant la réunion de revue ou de rétrospective du sprint. Ces éléments doivent être ajoutés au backlog de produit priorisé au fur et à mesure qu'ils sont découverts.

Énoncé de vision du projet

Le principal résultat du processus de création de la vision de projet est un énoncé structuré de vision de projet. Une bonne vision de projet explique les besoins commerciaux et les besoins auxquels le projet doit répondre mais pas comment ceux-ci seront remplis.

Enseignements tirés par l'équipe Scrum

Il est attendu de l'équipe Scrum autoorganisée et responsabilisée qu'elle apprenne des erreurs commises pendant le sprint. Ses enseignements permettent aux équipes d'améliorer leurs performances pour les sprints futurs.

Environnements

Fait référence à l'identification et à la documentation de tous les environnements requis pour développer et tester les produits du projet.

Epics

Les epics sont écrits durant la phase initiale du projet lorsque la majorité des user stories sont des fonctionnalités de haut niveau ou que les descriptions et exigences de produit sont relativement larges. Ce sont des user stories larges et brutes dans le backlog de produit priorisé.

Équipe principale élargie

L'équipe principale élargie comprend le Chief Product Owner, Chief Scrum Master, les Scrum Masters, Product Owners, et des membres spécifiques des équipes Scrum travaillant sur un gros projet.

Équipe Scrum

L'équipe Scrum ou équipe de développement est l'un des rôles de l'équipe Scrum principale. L'équipe Scrum travaille à la création des incréments de produit du projet et contribue à la création de la valeur commerciale pour toutes parties prenantes de l'entreprise et pour le projet.

Estimation d'affinité

Une technique utilisée afin de pouvoir rapidement estimer un grand nombre d'user stories en les catégorisant. Les catégories peuvent être petites, moyennes ou larges, ou peuvent être numérotées avec des valeurs en story points afin d'indiquer leur taille relative. Les principaux avantages de cette approche sont sa transparence, sa visibilité grand public ainsi que sa facilité de mise en œuvre.

Estimation des tâches

Lors d'un atelier d'estimation des tâches, l'équipe Scrum principale estime les efforts requis afin d'effectuer chaque tâche sur la liste des tâches. Le résultat de ce processus est une liste des tâches et efforts estimés.

Estimation des user stories

Le Product Owner clarifie les user stories de façon à permettre au Scrum Master et à l'équipe Scrum d'estimer les efforts requis pour développer la fonctionnalité décrite dans chaque user story.

Estimation en story points (Relative Sizing/Story Points)

En plus d'être utilisés pour l'estimation des coûts, les story points peuvent être utilisés pour estimer la taille globale d'une user story ou caractéristique. Cette approche attribue une valeur en story point basée sur l'évaluation globale de la taille d'une user story en tenant compte des risques, des efforts requis pour sa réalisation et de son niveau de complexité.

Étude de marché

Une étude de marché consiste en la recherche, la collecte, le rassemblement et l'analyse des données relatives aux préférences du client pour des produits. Elle inclut souvent des données importantes sur les tendances et la segmentation du marché ainsi que sur les procédés de marketing.

Évaluation des risques

Consiste à évaluer et estimer les risques identifiés.

Exigences commerciales

Les exigences commerciales définissent ce qui doit être livré de façon à répondre aux besoins commerciaux et à offrir de la valeur ajoutée aux parties prenantes de l'entreprise . La somme de toutes les informations obtenues grâce à divers outils tels que les entretiens avec les utilisateurs ou les clients, les questionnaires, les sessions JAD, l'analyse des lacunes, l'analyse FFOM et autres réunions, permet d'obtenir une meilleure perspective des exigences commerciales et aide à créer le backlog de produit priorisé.

Expérimentation des risques

L'expérimentation des risques consiste en des expériences qui impliquent de rechercher et de créer des prototypes afin de mieux comprendre les risques potentiels. Lors d'une expérimentation, un exercice intense d'une durée d'un ou deux jours est mené (de préférence au début d'un projet, avant les processus de développement des epics ou de création du backlog de produit priorisé) afin d'aider l'équipe à déterminer les incertitudes qui pourraient affecter le projet.

Expertise de l'équipe

Fait référence à l'expertise de l'équipe Scrum pour comprendre les user stories et les tâches du backlog de sprint dans le but de créer les incréments de produits finaux. L'expertise de l'équipe est utilisée pour évaluer les contributions nécessaires à l'exécution du travail prévu pour le projet.

Expertise du Scrum Guidance Body

L'expertise du Scrum Guidance Body fait référence aux règles et législations, aux principes de développement ou standards et meilleures pratiques documentés.

Expertise pour l'écriture d'user stories

Le Product Owner, en fonction de ses interactions avec parties prenantes de l'entreprise, de ses connaissances et de son expertise commerciale, et des contributions de l'équipe, développe les user stories qui forment le backlog de produit priorisé initial pour le projet.

Explorateur - Acheteur - Vacancier - Prisonnier (ESVP)

Un exercice qui peut être mené au début d'une réunion de rétrospective de sprint pour comprendre l'état d'esprit des participants et donner le ton à la réunion. Il est demandé aux personnes présentes d'indiquer de façon anonyme laquelle de ces propositions représente au mieux leur attitude vis-à-vis de la réunion.

Fist of five

Il s'agit d'une technique simple et rapide permettant d'arriver à un consensus au sein d'un groupe et de susciter la discussion. Après une discussion initiale sur une proposition donnée ou une décision à prendre, les membres de l'équipe Scrum doivent voter sur une échelle allant de 1 à 5 en utilisant leurs doigts.

Formation de l'équipe Scrum

Processus d'identification des membres de l'équipe Scrum. Généralement, c'est le Product Owner qui a la responsabilité principale de la sélection des membres de l'équipe mais il le fait souvent en collaboration avec le Scrum Master.

Fourchette d'estimation

Les estimations pour les projets doivent être présentées en fourchettes. Des chiffres exacts pourraient donner l'impression d'être très précis quand ils ne le sont pas réellement. En effet, les estimations, par définition ne sont pas exactes. Les fourchettes d'estimations doivent se baser sur le niveau de confiance que l'équipe a en chaque estimation.

Fournisseur

Les fournisseurs incluent les individus ou organisations externes qui fournissent des produits ou des services qui ne font pas partie des compétences de base de l'organisation du projet.

Gestion de la qualité

Dans l'approche Scrum, la gestion de la qualité permet aux clients d'être mis au courant de n'importe quel problème survenant relativement tôt dans le projet afin de les aider à décider si le projet fonctionnera ou non pour eux. Dans l'approche Scrum, la gestion de la qualité est facilitée par trois activités complémentaires : 1. Planification de la qualité 2. Contrôle qualité 3. Assurance Qualité

Gestion des conflits

Les membres de l'équipe utilisent des techniques de gestion des conflits afin de gérer les conflits qui pourraient survenir au cours d'un projet Scrum. Les sources de conflits incluent souvent les calendriers, les priorités, les ressources, la hiérarchie, les problèmes techniques, les procédures, les personnalités et les coûts.

Identification de l'environnement

Identification du nombre et du type d'environnements nécessaires à cause des différentes équipes Scrum qui commenceront et termineront leur sprint le même jour.

Identification des risques

L'identification des risques est une étape importante dans la gestion des risques qui implique l'utilisation de différentes techniques afin d'identifier les risques potentiels.

Identification des tâches

Les user stories validées sont divisées en tâches spécifiques et rassemblées dans une liste de tâches. Ce processus est réalisé lors de la réunion de planification de sprint.

Identification du Scrum Master et des parties prenantes de l'entreprise

Le Scrum Master et parties prenantes de l'entreprise sont identifiés grâce à des critères de sélection spécifiques.

Incréments de produit

Ce sont les éléments livrables ou incréments qui sont terminés à la fin d'un sprint.

Inspection

Fait référence au suivi requis pour le contrôle empirique des processus afin de garantir que les produits du projet sont conformes aux exigences.

Justification commerciale

La justification commerciale justifie les raisons d'entreprendre un projet. Elle répond à la question « Pourquoi ce projet est-il nécessaire ? » La justification commerciale motive toutes les décisions prises en lien avec un projet.

Justification de valeur continue

La justification de valeur continue fait référence à l'évaluation régulière de la valeur commerciale de façon à déterminer si la justification ou la viabilité du projet persiste.

Justification du projet

La justification du projet inclut tous les facteurs qui justifient la nécessité du projet, qu'ils soient positifs ou négatifs, choisis ou non (p. ex. capacité inadaptée à répondre aux demandes existantes ou prévues, baisse du taux de satisfaction des clients, faibles bénéfices, exigences légales, etc.).

Leader assertif (Assertive Leader)

Un leader assertif affronte les problèmes et fait preuve de confiance pour établir l'autorité avec respect.

Leader autocratique

Les leaders autocratiques prennent leurs décisions seuls, ne permettant peu ou pas de participation ou de discussion de la part de l'équipe avant que la décision ne soit prise. Ce style de leadership ne doit être utilisé qu'en de rares occasions.

Leader déléguant

Un leader déléguant est impliqué dans la majorité des processus de décision. Cependant, il délègue une partie des responsabilités d'organisation et de décision aux membres de l'équipe, en particulier si ceux-ci sont à même de gérer ces tâches. Ce type de leadership convient aux situations où le leader est en phase avec les détails spécifiques du projets et où le temps est limité.

Leader directif

Un leader directif donne des consignes aux membres de l'équipe au sujet des tâches requises et sur la façon dont celles-ci doivent être effectuées.

Leader laissez-faire

Style de leadership où l'équipe est généralement laissée sans supervision et où le leader n'interfère pas avec les activités de travail quotidiennes. Conduit souvent à un état d'anarchie.

Leader serviteur (Servant Leader)

Les leaders de soutien utilisent l'écoute, l'empathie, l'engagement et la perspicacité tout en partageant le pouvoir et l'autorité avec les membres de l'équipe. Les leaders de soutien sont des coordonnateurs qui obtiennent des résultats en se basant sur les besoins de leur équipe. Ce style est l'illustration parfaite du rôle de Scrum Master.

Législations

Fait référence aux législations fédérales, locales et étatiques ou aux règlements de secteur auxquels le programme ou le portefeuille doivent adhérer. Parfois, les recommandations du Scrum Guidance Body doivent être mises à jour afin de prendre en compte de nouvelles législations.

Liste de contrôle des risques (Risk Checklists)

Les listes de contrôle des risques incluent les points principaux à prendre en considération lors de l'identification des risques, les risques les plus couramment rencontrés au cours des projets Scrum, ou même les catégories de risques devant être considérés par l'équipe.

Liste des tâches

C'est une liste complète qui contient toutes les tâches sur lesquelles l'équipe Scrum s'est engagée pour le sprint en cours. Elle contient une description de chaque tâche.

Liste des tâches et efforts estimés

La liste des tâches et efforts estimés est une liste des tâches relatives aux user stories validées incluses dans le Sprint. Les efforts estimés sont exprimés en termes de critères d'estimation tels qu'ils ont été décidés par l'équipe. La liste des tâches et efforts estimés est utilisée par l'équipe Scrum durant les réunions de planification de sprint pour créer le backlog de sprint et le sprint burndown chart.

Liste mise à jour des membres du Scrum Guidance Body

Après avoir évalué les membres actuels du Scrum Guidance Body, de nouveaux membres peuvent être inclus et des membres existants peuvent être retirés ou quitter le Scrum Guidance Body.

Listes de risques

Les listes des risques sont utilisées pour stimuler la réflexion concernant la source à l'origine des risques. Les listes des risques pour différents secteurs et types de projets sont disponibles publiquement.

Livraison des produits

Lors de ce processus, les produits acceptés sont livrés ou transférés aux parties prenantes de l'entreprise concernées. Un accord officiel sur les produits finis documente la réussite du sprint.

Livraison en itération

Une livraison en itération consiste en la livraison échelonnée de la valeur ajoutée au client.

Matrice d'organisation des ressources

La matrice d'organisation des ressources est une représentation hiérarchique combinant la structure d'organisation fonctionnelle et la structure d'organisation du projet. La matrice d'organisation réunit les membres de l'équipe d'un projet venus de différents départements tels que l'informatique, la finance, le marketing, les ventes, la production et d'autres départements, pour créer des équipes polyvalentes.

Matrice des compétences exigées

La matrice des compétences exigées, aussi connue sous le nom de cadre de compétences, est utilisée afin d'évaluer les lacunes de compétences et exigences de formation pour les membres de l'équipe. Une matrice des compétences établit les compétences, les capacités et le niveau d'intérêt des membres de l'équipe à utiliser ces compétences et capacités au cours d'un projet. L'utilisation de cette matrice permet à l'organisation d'évaluer toute lacune de compétence chez les membres de l'équipe et d'identifier les employés qui auront besoin d'une formation complémentaire pour une compétence ou dans un domaine particulier.

Meilleure coordination d'équipe

La réunion Scrum of Scrums facilite la coordination du travail à travers plusieurs équipes Scrum. Cela est particulièrement important lorsque des tâches impliquent des dépendances entre équipes. Les incompatibilités et différences entre le travail et les produits de différentes équipes sont rapidement exposées. Ce forum permet également aux équipes de présenter leurs progrès et d'offrir leur feedback aux autres équipes.

Mêlée quotidienne

La mêlée quotidienne est une réunion quotidienne courte, limitée à 15 minutes. Les membres de l'équipe se retrouvent pour rendre compte de leurs progrès et répondre aux trois questions suivantes :

1. Qu'ai-je fait depuis la dernière réunion ?
2. Qu'ai-je prévu de faire d'ici à la prochaine réunion ?
3. Le cas échéant, à quels blocages et obstacles fais-je face en ce moment ?

Membres du Scrum Guidance Body

Les membres du Scrum Guidance Body (SGB) peuvent inclure les experts Scrum, des Scrum Masters désignés, Product Owners et membres d'équipe (à tous les niveaux). Cependant, il doit y avoir une limite au nombre de membres du SGB afin de s'assurer que celui-ci demeure pertinent et ne devienne pas directif.

Menaces

Les menaces sont des risques qui pourraient affecter le projet de façon négative.

Mesures de suivi et dates d'échéances

Une fois que les améliorations actionnables convenues ont été élaborées et acceptées, l'équipe Scrum peut considérer les mesures à prendre pour mettre en œuvre ces améliorations. Une date d'échéance pour la réalisation de chaque mesure sera définie.

Méthode des 100 points (100-Point Method)

Cette méthode a été développée par Dean Leffingwell et Don Widrig (2003). Elle consiste à donner au client 100 points qu'il peut ensuite utiliser pour voter pour les caractéristiques qui sont les plus importantes à ses yeux.

Méthode Wideband Delphi

La méthode Delphi est une technique d'estimation basée sur un groupe pour déterminer le volume de travail requis et le temps nécessaire à sa réalisation. Chaque personne au sein de l'équipe fournit anonymement ses estimations pour chaque caractéristique et les estimations initiales sont tracées sur un diagramme. L'équipe discute ensuite des facteurs qui ont influencé leurs estimations et poursuit avec une seconde vague d'estimations. Ce processus est répété jusqu'à ce que les estimations individuelles soient proches les unes des autres et que l'équipe puisse parvenir à un consensus sur l'estimation finale.

Méthodes de déploiement organisationnelles

Les méthodes de déploiement de chaque organisation ont tendance à varier en fonction du secteur, des utilisateurs cibles et du positionnement. Selon le produit qui doit être livré, le déploiement peut se dérouler à distance ou peut impliquer une livraison physique ou un produit de transition.

Méthodes de préparation de la release (Release Preparation Methods)

Ce sont les méthodes utilisées afin d'exécuter les tâches identifiées dans le plan de préparation de la release de façon à ce que les incréments de produit soient prêts à être expédiés/mis à disposition.

Méthodes de priorisation de la release

Ces méthodes sont utilisées pour développer un plan de release. Elles sont spécifiques au secteur et à l'organisation et sont normalement déterminées par des cadres supérieurs au sein de l'organisation.

Mise à jour du Sprint Backlog

Durant ce processus, l'équipe Scrum principale tient des réunions de planification de sprint pendant lesquelles le groupe crée un backlog de sprint contenant toutes les tâches à accomplir pendant le sprint.

Mises à jour rejetées des recommandations du Scrum Guidance Body

Les améliorations recommandées du Scrum Guidance Body ne sont pas toujours acceptées. Si l'amélioration recommandée n'est pas acceptée par les membres du Scrum Guidance Body, le feedback expliquant les raisons du rejet est fourni aux parties concernées.

Mission de l'entreprise

La mission de l'entreprise offre un cadre pour la formulation des stratégies d'une entreprise ou organisation qui guide le processus de décision global.

Neutre au risque

Neutre au risque est l'une des catégories d'utilité fonction et fait référence à une partie prenante qui n'est ni opposée aux risques ni risquophile. Aucune décision n'est affectée par le degré d'incertitude du résultat. Quand deux scénarios possibles comportent les mêmes niveaux d'avantages, la partie prenante neutre au risque ne se préoccupera pas du fait qu'un scénario soit plus risqué que l'autre.

Nombre de stories

Fait référence au nombre de stories réalisées au cours d'un même sprint. Ce nombre peut être exprimé de façon simple ou pondérée.

Normes du secteur

Les nouvelles normes de secteur, ou des modifications des normes existantes doivent être prises en compte de façon à maintenir un produit ou service viable. Les user stories doivent donc être incluses au backlog de programme et/ou de portefeuille priorisé et hiérarchisées en conséquence.

Notes de release (Release Notes)

Les notes de release incluent les critères d'expédition externes ou adaptés au marché pour le produit à livrer.

Obstacle

Un obstacle est tout blocage ou barrière qui réduit la productivité de l'équipe Scrum.

Opportunités

Les risques qui auront probablement un impact positif sur le projet sont considérés comme des opportunités.

Organisation des mêlées quotidiennes

Ce processus consiste à tenir une réunion quotidienne très ciblée et limitée dans le temps. Cette réunion est appelée mêlée quotidienne et constitue un forum permettant aux membres de l'équipe Scrum de se tenir informés de leurs progrès et des obstacles auxquels ils font face.

Outils de suivi de sprint

Les outils de suivi de sprint sont utilisés pour suivre les progrès d'un sprint et pour savoir où en est l'équipe Scrum dans la réalisation des tâches contenues dans le backlog de sprint. Il existe différents outils permettant de suivre la progression d'un sprint mais le plus courant est le scrumboard, aussi connu sous le nom de tableau des tâches (task board) ou de tableau d'évolution.

Outils informatiques automatisés

Les outils informatiques automatisés sont utilisés pour la planification, la collecte d'informations et la distribution.

Parties prenantes de l'entreprise

Un terme collectif qui inclue les clients, utilisateurs et le sponsor qui interagissent régulièrement avec le Product Owner, le Scrum Master et l'équipe Scrum afin de contribuer et de faciliter la création du produit, du service ou d'un autre résultat du projet.

Personnages

Ce sont des personnages fictifs très détaillés, représentant la majorité des utilisateurs ainsi que les autres parties prenantes de l'entreprise qui ne verront pas forcément directement le produit fini. Les personnages sont créés pour identifier les besoins des principaux utilisateurs cibles.

Phase d'exécution

C'est la dernière phase de la formation d'une équipe, lorsque celle-ci est plus cohésive et opère à son plus haut niveau de performance. Les membres ont évolué en une équipe efficace de pairs professionnels uniformément productifs.

Phase d'initiation

Cette phase comprend les processus relatifs à l'initiation d'un projet : création d'une vision de projet, identification du Scrum Master et des parties prenantes de l'entreprise , formation de l'équipe Scrum, développement des epics, création d'un backlog de produit priorisé et planification de la release.

Phase de formation

La première phase de la formation d'une équipe, souvent considérée comme une étape ludique du fait que tout est nouveau et que l'équipe n'a pas encore rencontré de difficultés avec le projet.

Phase de normalisation

Troisième phase de la formation de l'équipe. Celle-ci commence à murir, est capable de résoudre les différents internes et de trouver des solutions pour travailler ensemble. C'est une période d'ajustement.

Phase de planification et d'estimation

Cette phase comporte les processus relatifs à la planification et à l'estimation des tâches, notamment la création des user stories, l'approbation, l'estimation et la validation des user stories, la création et l'estimation des tâches ainsi que la Mise à jour du Sprint Backlog.

Phase d'implémentation

La phase d'implémentation inclut tous les processus relatifs à l'exécution de tâches et des activités pour créer le produit d'un projet.

Phase d'orage

C'est la deuxième phase lors de la formation d'une équipe lorsque celle-ci commence à essayer d'effectuer le travail. Cependant, des luttes de pouvoir peuvent avoir lieu et il y a souvent du chaos ou de la confusion au sein de l'équipe.

Planification de la qualité

Fait référence à l'identification et à la définition du produit qui doit être créé à l'issue d'un sprint et à l'issue du projet ainsi qu'aux critères d'acceptation, méthodes de développement à suivre et responsabilités clés des membres de l'équipe Scrum au sujet de la qualité.

Planification de la release

Durant ce processus, l'équipe Scrum principale passe en revue les user stories de niveau élevé dans le backlog de produit priorisé afin de développer un calendrier de planification de la release. Ce dernier consiste principalement en un calendrier de déploiement échelonné qui peut être partagé avec parties prenantes de l'entreprise. La durée des sprints est également décidée au cours de ce processus.

Planification de la valeur

Planifier la valeur implique de justifier et de confirmer la valeur du projet. La responsabilité de déterminer comment la valeur ajoutée est créée incombe aux parties prenantes de l'entreprise (sponsor, clients et/ou utilisateurs), tandis que l'équipe Scrum se concentre sur ce qui doit être développé.

Planning poker

Le planning poker ou poker d'estimation est une technique d'estimation qui combine réflexion de groupe et réflexion individuelle afin d'estimer la taille relative des user stories ou les efforts requis pour les développer.

Politiques de l'entreprise

Les politiques de l'entreprise sont une série de principes, règles et directives formulés ou adoptés par une organisation. Un changement dans les politiques de l'entreprise pourrait affecter les user stories puisque celles-ci ont été créées en fonction des politiques existantes.

Portée

La portée d'un projet est la somme totale de tous les incréments de produit et du travail requis pour développer le produit fini.

Portefeuille

Un portefeuille est un groupe de programmes associés dans le but de livrer des résultats opérationnels tels qu'ils sont définis dans l'énoncé de vision du portefeuille. Le backlog de portefeuille priorisé incorpore le backlog de programme priorisé pour tous les programmes du portefeuille.

Priorisation

Prioriser consiste à déterminer l'ordre des choses et à séparer ce qui doit être fait maintenant de ce qui peut être fait plus tard.

Priorisation basée sur la valeur client

La priorisation basée sur la valeur client accorde la plus haute importance au client et cherche à réaliser les user stories ayant la plus forte valeur en premier. Ces user stories à forte valeur sont identifiées et remontées en haut du backlog de produit priorisé.

Priorisation des risques

La priorisation des risques est une étape importante de la gestion des risques. Elle implique de prioriser les risques devant être intégrés au backlog de produit priorisé pour une action spécifique.

Priorisation MoSCoW

La méthode de priorisation MoSCoW tient son nom des premières lettres des expressions suivantes : « Must have » (« doit être fait », vital) , « Should have » (« devrait être fait », essentiel), « Could have » (« devrait être fait, si possible », confort) et « Won't have » (« impossible », luxe). Ces étiquettes sont un ordre de priorité décroissant avec « Must have » représentant les caractéristiques sans lesquelles le produit n'aura aucune valeur, et « Won't have » les caractéristiques qui, bien qu'elles seraient les bienvenues, ne sont pas nécessaires.

Problèmes

Les problèmes sont généralement des certitudes spécifiques qui sont actuellement présentes dans le projet, il n'y a donc pas besoin d'effectuer une évaluation de la probabilité comme c'est le cas pour les risques.

Problèmes résolus

Lors des réunions Scrum of Scrum, les membres de l'équipe Scrum ont l'opportunité de discuter ouvertement des problèmes qui impactent leur projet. La discussion et la résolution des problèmes lors de la réunion Scrum of Scrum améliore grandement la coordination entre les différentes équipes Scrum et contribue à réduire le besoin de reconception et de reprise.

Product Owner

Le Product Owner est la personne responsable de maximiser la valeur commerciale du projet. Il est chargé d'exprimer les exigences du client et de soutenir la justification commerciale du projet.

Product Owner du portefeuille

Le Product Owner du portefeuille définit les objectifs stratégiques et les priorités du portefeuille.

Product Owner du programme

Le Product Owner du programme définit les objectifs stratégiques et les priorités du programme.

Produit

Dans le Guide SBOK®, le terme « produit » réfère à un produit, un service ou un autre bien livrable qui offre de la valeur ajoutée au client.

Produit fini

Cette version est le produit livrable final pour lequel le projet a été approuvé.

Produits acceptés

Les produits qui remplissent les critères d'acceptation des user stories sont acceptés par le Product Owner. Ceux-ci sont considérés comme des produits acceptés et peuvent être livrés au client s'il le désire.

Produits du projet potentiellement livrables

Les produits du projet potentiellement livrables sont des apports précieux pour la coordination au niveau du programme ou du portefeuille. À la fin des sprints des projets, les incréments de produit sont terminés. Les user stories incluses dans ces incréments sont conformes à la définition de terminé ainsi qu'à leurs critères d'acceptation respectifs.

Produits livrables rejetés

Sont des produits livrables qui ne remplissent pas les critères d'acceptation définis. Une liste des produits livrables rejetés est maintenue et mise à jour après chaque réunion de revue de sprint et contient un inventaire de tous les produits ayant été rejetés.

Programme

Un programme est un groupe de projets associés dans le but de livrer des résultats opérationnels tels qu'ils sont définis dans l'énoncé de vision du programme. Le backlog de programme priorisé incorpore les backlogs de produits priorisés pour tous les projets du programme.

Programme de consolidation d'équipe

Puisqu'une équipe Scrum est polyvalente, chaque membre doit participer activement à tous les aspects du projet. Le Scrum Master doit pouvoir identifier les problèmes potentiels auxquels les membres de l'équipe pourraient avoir à faire face et doit essayer de les résoudre consciencieusement dans le programme de consolidation d'équipe afin de maintenir une équipe efficace.

Progression continue

La progression continue est une approche de Scrum dans laquelle les membres de l'équipe tirent les enseignements de leur expérience et de l'implication des parties prenantes de l'entreprise afin de maintenir le backlog de produit priorisé constamment à jour en tenant compte de la modification des exigences.

Projet

Un projet est une initiative collaborative visant soit à créer de nouveaux produits ou services soit à fournir des résultats tels qu'ils ont été définis dans l'énoncé de vision du projet. En général, les projets sont affectés par des contraintes de temps, de coûts, de portée, de qualité, de personnel et de capacité organisationnelle.

Propension au risque

La propension au risque fait référence au degré d'incertitude qu'une partie prenante ou organisation est prête à accepter.

Qualité

La qualité est définie comme la capacité à terminer un produit qui réponde aux critères d'acceptation et réalise la valeur commerciale attendue par le client.

Quatre questions par équipe

Une série de quatre questions posées lors de chaque réunion Scrum of Scrums (SoS). Chaque représentant d'équipe Scrum fournit des informations sur son équipe en répondant à quatre questions spécifiques.

1. Sur quoi mon équipe a-t-elle travaillé depuis notre dernière réunion ?
2. Que va faire mon équipe d'ici à la prochaine réunion ?
3. Quelles sont les choses que d'autres équipes attendent de mon équipe et qui restent à faire ?
4. Qu'est-ce que mon équipe prévoit de faire qui pourrait affecter les autres équipes ?

Registres de rétrospective de sprint

Le registre de rétrospective de sprint contient une trace de toutes les opinions, discussions et mesures à prendre abordées lors d'une réunion de rétrospective du sprint. Le Scrum Master peut faciliter la création de ce registre avec l'aide des membres de l'équipe Scrum principale.

Regroupement (Colocation)

Le regroupement consiste à rassembler tous les membres de l'équipe Scrum principale sur un même lieu de travail afin de tirer avantage d'une meilleure coordination, et résolution de problèmes ainsi que d'un partage des connaissances et d'un apprentissage amélioré.

Remaniement

Le remaniement est un outil spécifique pour les projets de logiciels. Le but de cette technique est d'améliorer la maintenabilité du code existant, de le simplifier, de le rendre plus court et plus flexible. Remanier implique d'améliorer la conception du code existant sans changer la façon dont celui-ci se comporte. Cela implique :

1. d'éliminer les codes redondants et répétitifs
2. de diviser les méthodes et fonctions en de plus petites routines
3. de définir clairement les variables et les noms de méthodes
4. de simplifier la conception du code
5. de rendre le code plus facile à comprendre et à modifier

Représentants de l'équipe Scrum

Un représentant est nommé par l'équipe pour la représenter lors des réunions Scrum of Scrums (SoS) en fonction de qui est le mieux à même de remplir ce rôle en et des circonstances et problèmes actuels.

Représentation des stories

La représentation des stories est une technique offrant un aperçu visuel d'un produit et de ses éléments principaux. La représentation des stories, formulée pour la première fois par Jeff Patton (2005), est couramment utilisée pour illustrer les stratégies produits. La représentation des stories illustre la séquence de développement des itérations de produit et établit quelles caractéristiques doivent être incluses dans la première version, la deuxième, la troisième et dans les versions suivantes.

Ressources partagées

Les ressources partagées peuvent inclure les personnes, environnements et équipements nécessaires à toutes ou certaines des équipes Scrum travaillant sur le projet. Dans le cas d'un projet important, les ressources partagées peuvent être limitées et requises par toutes ou certaines des équipes Scrum au même moment.

Résultats des évaluations/du benchmarking

L'évaluation ou le benchmarking contribuent à l'établissement d'une norme minimale lors de la conception d'un produit ou d'un service et conduisent à une modification de la définition de terminé. Ils peuvent parfois fournir une impulsion conduisant le Product Owner du programme ou du portefeuille à développer de nouvelles user stories afin de mettre en œuvre les meilleures pratiques.

Retour sur capital investi (RCI)

Le retour sur capital investi (RCI), lorsqu'il est utilisé pour justifier un projet, évalue les bénéfices nets attendus du projet. Il est calculé en déduisant les coûts ou investissements prévus pour le projet des bénéfices attendus puis en déduisant le résultat (profit net) par les coûts prévus afin d'obtenir un taux de rendement.

Rétrospective de sprint

Le Scrum Master et l'équipe Scrum se réunissent pour discuter des enseignements tirés au cours du sprint. Les enseignements sont documentés et peuvent être appliqués à de futurs sprints.

Rétrospective de release

Ce processus conclut le projet. Parties prenantes de l'entreprise de l'organisation et l'équipe Scrum principale se rassemblent afin d'effectuer une Rétrospective de release et d'identifier, de documenter et d'assimiler les enseignements du projet. Généralement, ces leçons mènent à la documentation d'améliorations actionnables convenues à mettre en place au cours des projets à venir.

Réunion de planification de sprint

Une réunion de planification de sprint est organisée au début d'un sprint et fait partie du processus de Mise à jour du Sprint Backlog. Cette réunion est limitée à une durée de 8 heures pour un sprint d'un mois et est divisée en deux parties : la définition des objectifs et l'estimation des tâches.

Réunion de planification des environnements

Une réunion de planification des environnements sert à définir un calendrier de partage des environnements pour l'équipe Scrum.

Réunion de rétrospective de programme ou de portefeuille

La réunion de rétrospective de programme ou de portefeuille est similaire à la réunion de Rétrospective de release mais est organisée au niveau du programme ou du portefeuille. La principale différence est que la fréquence des réunions de rétrospective de programme ou de portefeuille est beaucoup plus faible que celle des réunions de Rétrospective de release.

Réunion de Rétrospective de release

La réunion de Rétrospective de release est une réunion permettant de déterminer de quelle façon la collaboration au sein de l'équipe et l'efficacité peuvent être améliorées pour les futurs projets. Les points positifs, négatifs et les opportunités d'amélioration sont également abordés. La durée de cette réunion n'est pas limitée dans le temps et celle-ci peut se dérouler en personne ou virtuellement.

Réunion de rétrospective du sprint

La réunion de rétrospective du sprint est limitée à 4 heures pour un sprint d'un mois et se tient dans le cadre du processus de rétrospective du sprint. Sa durée peut être augmentée ou réduite en fonction de la durée du sprint. Pendant cette réunion, l'équipe Scrum se rassemble afin de passer en revue et de réfléchir au sprint passé en termes des processus suivis, des outils employés, des stratégies de collaboration et de communication et d'autres aspects pertinents au projet.

Réunion de revue de sprint

La réunion de revue de sprint est limitée dans le temps, elle dure 4 heures pour un sprint d'un mois. Sa durée peut être ajustée en fonction de la durée du sprint. Durant la réunion de revue de sprint, l'équipe Scrum présente les incréments de produits du sprint en cours au Product Owner qui peut soit les accepter ou les rejeter.

Réunion de revue du backlog de produit priorisé

Une réunion de revue du backlog de produit (aussi connue sous le nom de session d'affinage des besoins du backlog de produit priorisé) est une réunion formelle tenue durant le processus d'affinage du Product Backlog priorisé qui aide l'équipe Scrum à passer en revue et à parvenir à un consensus au sujet du backlog.

Réunion de revue du backlog de programme ou de portefeuille priorisé

Au niveau du programme ou du portefeuille, chaque projet est représenté dans le programme et chaque programme est représenté dans le portefeuille. Afin de rationaliser la réunion, il est recommandé de n'avoir qu'un représentant présent pour chaque projet ou programme au niveau du programme ou du portefeuille.

Réunion de risques

Les risques peuvent être plus facilement priorisés par le Product Owner en organisant une réunion avec l'équipe Scrum principale et éventuellement en invitant parties prenantes de l'entreprise concernées à y participer.

Réunion de vision du projet

C'est une réunion entre les parties prenantes du programme, le Product Owner du programme, le Scrum Master du programme et le Chief Product Owner. Elle aide à identifier le contexte commercial, les exigences commerciales et les attentes des parties prenantes de l'entreprise de façon à développer un énoncé de vision du projet efficace.

Réunion d'environnement

Cette réunion est organisée afin d'identifier le type et le nombre d'environnements requis pour développer, gérer et tester les produits du projet. Les ressources nécessaires afin d'établir les environnements requis sont également abordées au cours de cette réunion.

Réunion Scrum of Scrums

La réunion Scrum of Scrums (SoS) est importante lorsque l'approche Scrum est mise à l'échelle de projets plus larges. Les représentants de toutes les équipes y assistent. Normalement, cette réunion est facilitée par le Chief Scrum Master et est censée se concentrer sur les points de coordination et d'intégration entre les différentes équipes Scrum. Cette réunion se déroule à intervalles prédéterminés ou lorsque les équipes Scrum en ont le besoin.

Réunions de groupe d'utilisateurs

Les réunions de groupes d'utilisateurs impliquent parties prenantes de l'entreprise concernées, les utilisateurs ou clients principaux du produit. Ils offrent à l'équipe Scrum principale des renseignements directs au sujet des attentes des utilisateurs. Cela aide à formuler les critères d'acceptation du produit et offre des informations importantes pour le développement des epics.

Réunions de groupe thématique

Les groupes thématiques rassemblent des personnes lors d'une séance guidée pour partager leurs opinions, perceptions ou notes sur un produit, service ou un résultat désiré. Les membres du groupe thématique sont libres de se poser des questions et de demander des clarifications sur certains sujets ou concepts. Les questionnements, critiques constructives et le feedback permettent aux groupes thématiques d'atteindre une meilleure qualité de produit et contribuent donc à répondre aux attentes des clients.

Réunions du Scrum Guidance Body

Le Scrum Guidance Body se réunit régulièrement afin d'aborder le besoin potentiel pour la mise à jour des recommandations du Scrum Guidance Body (p. ex. amélioration recommandées à partir des rétrospectives et autres processus, mise à jour de la législation, etc.). La fréquence des réunions est décidée par le Scrum Guidance Body en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

Risk Burndown Chart

Un diagramme représentant la sévérité cumulée des risques d'un projet dans le temps. La probabilité des différents risques est représentée au-dessus les unes des autres afin de montrer les risques cumulés sur l'axe y. L'identification et l'évaluation initiale des risques ainsi que la création du risk burndown chart intervient relativement tôt au cours du projet.

Risque

Le risque est défini comme un événement ou une série d'événements incertains pouvant affecter les objectifs d'un projet et contribuer à sa réussite comme à son échec.

Risques atténués

Les risques atténués sont les risques qui sont gérés ou atténués avec succès par l'équipe Scrum au cours du projet.

Risques du programme et du portefeuille

Ce sont les risques liés à un portefeuille ou programme qui auront également un impact sur les projets faisant partie du portefeuille ou du programme en question.

Risquophile (Risk Seeking)

Risquophile est une des catégories d'utility function. Elle fait référence à une partie prenante qui est prête à accepter un risque même si celui-ci n'offre qu'une augmentation marginale en termes de rendement ou de bénéfices pour le projet.

Rôles non-essentiels

Les rôles qui ne sont pas obligatoirement requis pour le projet Scrum. Ces rôles peuvent inclure des membres de l'équipe qui sont intéressés par le projet, n'ont pas de rôle défini dans l'équipe de projet, peuvent interagir avec l'équipe mais ne sont pas responsables de la réussite du projet.

Rôles principaux

Les rôles principaux sont les rôles qui sont obligatoirement requis pour la production du produit du projet, qui sont investis dans le projet et sont fondamentalement responsables de la réussite de chaque sprint du projet et du projet dans son ensemble.

Rythme soutenable

Un rythme soutenable est le rythme auquel l'équipe peut travailler tout en étant capable de le maintenir confortablement. Il se traduit par une augmentation de la satisfaction des employés, de la stabilité et une meilleure précision des estimations, le tout conduisant finalement à une augmentation de la satisfaction client.

Schéma de conception

Les schémas de conception sont une solution formelle de suivi pour la résolution des problèmes de conception dans un domaine d'expertise spécifique. Ces schémas assurent le suivi à la fois du procédé utilisé et de la résolution effective et peuvent ensuite être réutilisés afin d'améliorer le processus de décision et de production.

Schémas simplifiés

Les schémas simplifiés impliquent de catégoriser les éléments en fonction de leur degré de priorité, c-à-d « 1 », « 2 », « 3 » ou « Forte », « Moyenne » et « Faible », etc. Bien que cette approche soit simple et directe, elle est souvent problématique car on observe souvent une tendance à organiser tous les éléments dans la catégorie de priorité « 1 » ou « Forte ».

Scrum Guidance Body

Le Scrum Guidance Body (SGB) est un rôle facultatif. Il se compose généralement d'un groupe de documents et/ou d'un groupe d'experts qui sont normalement impliqués dans la définition des objectifs relatifs à la qualité, aux législations gouvernementales, à la sécurité et à d'autres paramètres organisationnels clés.

Scrum Master

Le Scrum Master est l'un des rôles de l'équipe Scrum principale. Il facilite la création d'incrément de produits, gère les risques, changements et obstacles durant les mêlées quotidiennes, la rétrospective de sprint et les autres processus Scrum.

Scrum Master du portefeuille

Le Scrum Master du portefeuille résout les problèmes, élimine les obstacles, facilite et gère les réunions pour le portefeuille.

Scrum Master du programme

Le Scrum Master du programme résout les problèmes, élimine les obstacles, facilite et gère les réunions pour le programme.

Scrumboard

Le scrumboard est un outil utilisé par l'équipe Scrum afin de planifier et de suivre les progrès au cours de chaque sprint. Le scrumboard est composé de quatre colonnes pour indiquer les progrès des tâches estimées pour le sprint. Une colonne « à faire » pour les tâches qui ne sont pas encore commencées, une colonne « en cours » pour les tâches commencées mais pas encore finies, une colonne « à tester » pour les tâches finies mais en cours de test et une colonne « terminé » pour les tâches terminées et testées avec succès.

Sessions de planification de la release (Release Planning Sessions)

L'objectif principal des sessions de planification de la release est de créer un calendrier de planification de la release afin d'avoir un aperçu de la release et des livraisons pour le produit développé de façon à harmoniser les attentes du Product Owner et des parties prenantes de l'entreprise concernées.

Sessions JAD

Une session Joint Application Design (JAD) permet de déterminer les besoins. C'est un atelier facilité et très structuré qui accélère le processus de création de la vision de projet et permet aux parties prenantes de l'entreprise et aux autres décideurs de parvenir à un consensus sur la portée, les objectifs et autres spécifications du projet.

Seuil de risque

Le seuil de risque fait référence au niveau de risque acceptable pour la partie prenante ou l'organisation. Un risque se trouve soit au-dessus soit en dessous du seuil de risque. S'il est en dessous, la partie prenante ou l'organisation acceptera le risque plus facilement.

Spécialisation de l'équipe

Dans le cas d'un projet important, la spécialisation de l'équipe peut s'avérer nécessaire. Il existe trois dimensions à la spécialisation de l'équipe. La première est le besoin de réaliser des tâches spécifiques. La deuxième est le besoin de compétences spécifiques pour des membres uniques de l'équipe. La troisième est qu'il peut y avoir des limites à la flexibilité de l'équipe.

Speed Boat

La technique du speed boat peut être utilisée pour mener la réunion de rétrospective du sprint. Les membres de l'équipe jouent le rôle de l'équipage d'un speed boat. Le bateau doit atteindre une île qui est symbolique de la vision du projet. Des feuillets autocollants sont utilisés par les personnes présentes afin de noter les moteurs et les obstacles. Les moteurs sont les éléments qui les aident à atteindre l'île tandis que les obstacles sont les éléments qui les empêchent de l'atteindre. Cet exercice est limité dans le temps et ne doit prendre que quelques minutes.

Sponsor

Le sponsor est l'individu ou l'organisation qui offre les ressources et soutient le projet. C'est aussi la partie prenante à qui tout le monde doit rendre compte à la fin du projet.

Sprint

Un sprint est une itération limitée dans le temps (entre une et quatre semaines) durant laquelle l'équipe Scrum travaille à la création des incréments de produit.

Sprint burndown chart

Le Sprint Burndown Chart est un diagramme qui représente la quantité de travail restant à effectuer durant le sprint en cours.

Sprint de préparation de la release (Release Readiness Sprint)

Si des tâches spécifiques doivent être effectuées pour préparer la release et pour garantir que les exigences minimales ont été remplies, ces tâches sont effectuées lors d'un sprint de préparation de release. Un sprint de préparation de la release, s'il est nécessaire, n'est effectué qu'une fois par release et c'est le dernier sprint avant la livraison.

Stratégie de collaboration

La collaboration est un élément essentiel de l'approche Scrum et la stratégie de collaboration définit comment les décideurs, parties prenantes de l'entreprise et les membres de l'équipe s'impliquent et collaborent entre eux.

Stratégie de collaboration des équipes Scrum

La stratégie de collaboration des équipes Scrum définit comment les différentes équipes Scrum collaborent ensemble de façon à offrir la meilleure valeur ajoutée en un délai le plus court possible.

Stratégie de collaboration des Product Owners

La stratégie de collaboration des Product Owners définit comment plusieurs Product Owners collaborent avec le Chief Product Owner.

Stratégie de communication

Cette stratégie précise les rapports qui doivent être créés et maintenus durant le projet. Plusieurs méthodes différentes sont utilisées afin de communiquer aux parties prenantes de l'entreprise les informations importantes relatives au projet. La stratégie de communication définit ces méthodes et détermine la personne responsable des différentes activités de communication.

Stratégie de ressources humaines de l'entreprise

De façon générale, la stratégie de ressources humaines de l'entreprise fournit des informations sur la disponibilité de certains personnels pour différents projets, programmes et portefeuilles. Elles fournissent aussi des informations relatives à l'embauche du personnel requis pour les efforts à venir.

Stratégie pilote

Une stratégie pilote est utilisée pour planifier un déploiement pilote en détail. La portée et les objectifs du déploiement, les utilisateurs cibles principaux du déploiement, un calendrier de déploiement, les programmes de transition, la préparation requise des utilisateurs, les critères d'évaluation pour le déploiement et d'autres éléments clés relatifs au déploiement sont spécifiés dans la stratégie pilote et partagés avec les parties prenantes de l'entreprise.

Structure de répartition des risques

Dans cette structure les risques sont regroupés en fonction de leur catégories et de leurs points communs. Par exemple, les risques peuvent être catégorisés comme étant d'ordre financier, technique ou relatifs à la sécurité.

Supportive Leader

Un Supportive Leader donne des instructions, supporte et suit les progrès des membres de son équipe en écoutant, aidant, encourageant et présentant une attitude positive dans les moments d'incertitude.

Tableau de probabilité et d'impact (Probability Impact Grid)

Un tableau où les risques sont évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel sur les objectifs du projet. Généralement, un score numérique est attribué indépendamment à la probabilité et à l'impact. Les deux valeurs sont ensuite multipliées pour obtenir un score de sévérité de risque qui peut être utilisé pour prioriser les risques.

Task-Oriented Leader

Un task-oriented leader s'assure que les tâches sont terminées tout en respectant les échéances.

Taux de rendement interne (TRI)

Le taux de rendement interne (TRI) est un taux de réduction sur un investissement où la valeur des flux entrants actuels est comparée à celle des flux sortants afin d'évaluer le taux de rendement d'un projet. Lorsque des projets sont comparés, un projet avec un TRI élevé est normalement meilleur.

Théorie X

La théorie X repose sur le principe que les employés sont naturellement peu motivés et évitent le travail lorsque c'est possible. Cette théorie induit un style de leadership autoritaire.

Théorie Y

La théorie Y repose sur le principe que les employés sont motivés et cherchent à accepter des responsabilités plus importantes. Cette théorie induit un style de leadership plus participatif.

Time-boxing

Le time-boxing fait référence à la mise en place de courtes durées de temps pour effectuer le travail. Si le travail effectué reste incomplet à la fin de la time-box, il est transféré à la time-box suivante. Les time-boxes offrent la structure nécessaire aux projets Scrum qui possèdent un élément d'incertitude, sont de nature dynamiques et sujets à des changements fréquents.

Tolérance aux risques

La tolérance aux risques indique le degré, la quantité ou le volume de risques que les parties prenantes de l'entreprise sont prêtes à supporter.

Transparence

La transparence permet à toutes les facettes de tout projet Scrum d'être observées par tous. Le partage de toutes les informations permet d'établir un environnement de confiance mutuelle.

Trois questions quotidiennes

Trois questions posées lors des mêlées quotidiennes facilitées par le Scrum Master. Chaque membre de l'équipe Scrum donne des informations en répondant à trois questions spécifiques :

1. Qu'ai-je fait depuis la dernière réunion ?
2. Qu'ai-je prévu de faire d'ici à la prochaine réunion ?
3. Le cas échéant, à quels blocages et obstacles fais-je face en ce moment ?

User stories

Les user stories répondent à une structure spécifique prédéfinie et sont une façon simplifiée de documenter les exigences et fonctionnalités souhaitées pour l'utilisateur. Les exigences exprimées dans les user stories sont des énoncés courts, simples et faciles à comprendre qui permettent une meilleure communication entre les parties prenantes de l'entreprise et une meilleure estimation par l'équipe.

Utilisateur

Les utilisateurs sont les individus ou l'organisation qui utilisent directement le produit, service ou autre résultat du projet. Comme pour les clients, pour chaque organisation, il peut y avoir à la fois des utilisateurs internes ou externes. Dans certains cas, les clients et les utilisateurs sont les mêmes.

Utility function

Utility function est un modèle utilisé pour mesurer l'attitude ou les préférences des parties prenantes de l'entreprise face aux risques. Il définit le niveau ou la propension des parties prenantes de l'entreprise à accepter les risques.

Valeur actuelle nette (VAN)

Une méthode utilisée pour déterminer la valeur actuelle nette d'un bénéfice financier à venir en tenant compte d'un taux d'inflation ou d'intérêt supposé.

Valeur monétaire attendue

Technique d'évaluation des risques où le potentiel impact financier d'un risque est déterminé sur la base de sa valeur monétaire attendue (VMA). La VMA est calculée en multipliant l'impact monétaire par la probabilité du risque, telle qu'elle a été estimée par le client.

Validation des user stories

Ce processus consiste en la validation par l'équipe Scrum des user stories approuvées par le Product Owner pour un sprint. Ce processus produit des user stories validées.

Vélocité de sprint

La vélocité de sprint mesure la capacité de l'équipe à réaliser le travail d'un sprint. Elle est généralement exprimée dans la même unité que celles utilisées pour les estimations, normalement en story points ou en durée idéale.

Vision de l'entreprise

Comprendre la vision de l'entreprise aide à maintenir l'axe du projet sur les objectifs de l'organisation et le futur potentiel de l'entreprise. Le Product Owner peut s'inspirer des conseils et directives de la vision de l'entreprise afin de créer l'énoncé de vision du projet.

Voix du client (Voice of the Customer ou VOC)

La voix du client (VOC) fait à la fois référence aux exigences explicites et implicites du client, qui doivent être comprises avant de concevoir le produit ou le service. Le Product Owner représente la voix du client.

War room

La War Room (ou salle de décision) est le terme normalement utilisé pour décrire l'endroit où sont installés tous les membres de l'équipe Scrum travaillant sur le projet. En général, le lieu est conçu de façon à ce que les membres de l'équipe puissent se déplacer librement et communiquer facilement en étant tous proches les uns des autres.

Der grundlegende Leitfaden für eine erfolgreiche Projekt-Durchführung mittels Scrum.

Der *SBOK*[®] wurde entwickelt als Standardleitfaden sowohl für Organisationen und professionelle Anwender, die Scrum implementieren möchten, als auch für diejenigen, die Scrum schon jetzt anwenden, aber notwendige Verbesserungen an Ihren Prozessen vornehmen möchten.

Der *SBOK*[®] zieht sein kombiniertes Wissen und seine Einblicke aus Tausenden von Projekten, quer durch verschiedene Organisationen und Industriezweige. Die Beiträge vieler Scrum Experten sowie Praktiker der Projektimplementierung sind bei seiner Entwicklung berücksichtigt worden. Der Fokus von Scrum auf wertgetriebene Lieferung hilft Scrum Teams, in einem Projekt so früh wie möglichen Ergebnisse zu liefern. Auf diese Weise wird die Kapitalrendite jener Gesellschaften, die Scrum als ihren bevorzugten Rahmen zur Projektdurchführung verwenden, deutlich verbessert. Darüber hinaus ist es durch die Verwendung von kurzen, iterativen Produkt-Entwicklungszyklen und häufiger Interaktion zwischen den Kunden und den Scrum Teams einfach, Änderungen des Projektumfangs vorzunehmen.

Der *SBOK*[®] kann sowohl von erfahrenen Praktikern von Scrum oder anderen Methoden der Produkt- oder Dienst-Entwicklung als Referenz und Leitfaden verwendet werden, als auch von Personen, die keine vorherige Erfahrung oder Kenntnis von Scrum oder anderen Methoden der Projekt-Durchführung haben.

Das erste Kapitel beschreibt den Zweck und Rahmen des *SBOK*[®] und liefert eine Einführung in die Schlüsselkonzepte von Scrum. Es enthält eine Zusammenfassung der Scrum Prinzipien, Scrum Aspekte und Scrum Prozesse. Das zweite Kapitel vertieft die sechs Scrum Prinzipien, welche die Grundlage der Scrum Rahmenstruktur bilden. Vom dritten bis zum siebten Kapitel werden die fünf Scrum Aspekte ausgearbeitet, die bei allen Projekten angesprochen werden müssen - Organisation, geschäftliche Rechtfertigung, Qualität, Änderung und Risiko. Kapitel acht bis zwölf decken die 19 grundlegenden Scrum Prozesse ab, die bei einem Scrum Projekt zum Einsatz kommen. Diese Prozesse sind Teil der fünf Scrum Phasen: Initiierung, Planung und Abschätzung, Implementierung, Review und Rückblick, und Freigabe. Es werden sowohl Details der zugehörigen Inputs und Outputs jedes Prozesses beschrieben, als auch die verschiedenen Hilfsmittel, die jeweils verwendet werden können.

Diese dritte Auflage des *SBOK*[®] ergänzt die vorherige Ausgabe in den Kapiteln dreizehn und vierzehn mit erweitertem Inhalt zum Thema der Skalierung von Scrum, sowohl für große Projekte als auch für das Unternehmen.

Obwohl der *SBOK*[®] ein sehr umfassendes Nachschlagewerk für Scrum ist, ist sein Inhalt so organisiert, dass, unabhängig von der vorherigen Scrum Kenntnis des jeweiligen Lesers, das Nachschlagen von Themen einfach und das Lesen unterhaltsam sein sollte.

