

Editions ENI

Scrum

Une méthode agile pour vos projets

(2^e édition)

Collection
DataPro

Table des matières

Les exemples à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :
<http://www.editions-eni.fr>
Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DP2SCRU** dans la zone de recherche et validez. Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

Avant-propos

| | |
|-----------------------------|----|
| 1. Objectif du livre | 13 |
| 2. Notre démarche | 13 |
| 3. Structure du livre | 14 |
| 4. Remerciements | 16 |

Chapitre 1

De la gestion de projet traditionnelle à l'agilité

| | |
|--|----|
| 1. Introduction | 17 |
| 2. Quelques faits et chiffres | 17 |
| 3. Le modèle de gestion de projet "en cascade" | 18 |
| 4. Le modèle (ou cycle) en V | 20 |
| 4.1 La théorie | 20 |
| 4.2 La mise en pratique du modèle en V | 22 |
| 4.3 Les rôles | 22 |
| 4.4 Notion d'effet tunnel | 23 |
| 5. L'agilité au cœur des projets | 24 |
| 5.1 Un peu d'histoire | 24 |
| 5.2 Les valeurs | 25 |
| 5.3 Les 12 principes sous-jacents | 25 |
| 5.4 L'agilité, ce n'est pas l'anarchie... .. | 26 |
| 6. Scrum, une méthode agile | 26 |
| 7. Information, formation et certifications | 28 |
| 8. Pour conclure | 29 |

Chapitre 2**Lean, Kanban et eXtreme Programming**

| | |
|--|----|
| 1. Un chapitre nécessaire | 31 |
| 2. Liens de parenté entre les méthodes | 32 |
| 3. Le Lean Management | 32 |
| 3.1 Objectif du Lean | 33 |
| 3.2 Les 14 principes du Lean. | 33 |
| 4. Le Kanban | 39 |
| 4.1 Principes du Kanban. | 39 |
| 4.2 Le Kanban pour le développement de logiciel. | 40 |
| 4.3 Kanban et Scrum | 41 |
| 5. La méthode XP ou eXtreme Programming | 42 |
| 5.1 Les principes de base. | 42 |
| 5.2 Les pratiques d'eXtreme Programming | 43 |
| 5.2.1 Livraisons fréquentes | 43 |
| 5.2.2 Rythme durable | 43 |
| 5.2.3 Client sur site | 43 |
| 5.2.4 Conception simple | 43 |
| 5.2.5 Mise en place de règles de codage | 44 |
| 5.2.6 L'équipe est responsable du code | 44 |
| 5.2.7 Utilisation de tests unitaires | 44 |
| 5.2.8 Test de recette | 45 |
| 5.2.9 Mise en place de l'intégration continue | 45 |
| 5.2.10Réaliser du refactoring de code | 45 |
| 5.2.11Programmation en binôme (Pair Programming) | 45 |
| 5.2.12Estimation à l'aide du Planning Poker | 46 |
| 5.2.13Utilisation de métaphores et analogies. | 46 |
| 5.3 Cycle d'XP. | 46 |
| 6. Scrum, un mix des méthodes. | 47 |

Chapitre 3 Tour d'horizon de Scrum

| | |
|--|----|
| 1. Naissance de Scrum | 49 |
| 2. Scrum en quelques mots | 50 |
| 2.1 L'équipe | 50 |
| 2.2 Les trois piliers de Scrum | 51 |
| 2.2.1 Transparence..... | 51 |
| 2.2.2 Inspection | 51 |
| 2.2.3 Adaptation | 52 |
| 2.3 Les événements (cérémoniaux) | 52 |
| 2.3.1 Sprint..... | 53 |
| 2.3.2 Réunion de planification de Sprint | 53 |
| 2.3.3 La Mêlée quotidienne..... | 53 |
| 2.3.4 La revue de Sprint..... | 53 |
| 2.3.5 La rétrospective de Sprint | 54 |
| 2.4 Les artefacts | 54 |
| 2.4.1 Backlog Produit..... | 54 |
| 2.4.2 Backlog de Sprint | 54 |
| 2.4.3 Suivi de la progression | 55 |
| 3. Cycle de vie de Scrum..... | 57 |
| 4. Coût, délai et périmètre | 58 |
| 5. Conclusion | 59 |

Chapitre 4 L'équipe Scrum

| | |
|--|----|
| 1. L'équipe, point central de Scrum..... | 61 |
| 1.1 Équipe auto-organisée | 62 |
| 1.2 Équipe pluridisciplinaire..... | 62 |

| | |
|---|----|
| 2. Le Scrum Master. | 63 |
| 2.1 Ses responsabilités | 64 |
| 2.1.1 Application de Scrum. | 64 |
| 2.1.2 Lever les obstacles. | 65 |
| 2.1.3 Optimiser les interactions | 66 |
| 2.1.4 Leader du changement | 66 |
| 2.2 Sa personnalité et ses compétences. | 67 |
| 2.2.1 Connaître Scrum | 67 |
| 2.2.2 Être un leader | 67 |
| 2.2.3 Être communicant | 67 |
| 2.2.4 Avoir des capacités de médiation | 68 |
| 2.2.5 Jouer la transparence | 68 |
| 3. Le Product Owner. | 68 |
| 3.1 Ses responsabilités | 69 |
| 3.1.1 Créer la vision du produit | 69 |
| 3.1.2 Gérer le Product Backlog | 69 |
| 3.1.3 Maximiser la valeur du produit et du travail de l'équipe. | 70 |
| 3.1.4 Définir le plan de Release. | 70 |
| 3.1.5 Implication dans le processus Scrum | 70 |
| 3.1.6 Accepter ou non le résultat d'un Sprint | 71 |
| 3.1.7 Ses pouvoirs et limites | 71 |
| 3.2 Sa personnalité et ses compétences. | 72 |
| 3.2.1 Posséder des connaissances fonctionnelles | 72 |
| 3.2.2 Être organisé | 72 |
| 3.2.3 Avoir des capacités de prise de décision | 72 |
| 4. L'équipe de réalisation | 73 |
| 4.1 Caractéristiques | 73 |
| 4.1.1 Auto-organisée et multi-disciplinaire | 73 |
| 4.1.2 Taille de l'équipe. | 74 |
| 5. Et les autres rôles, alors ? | 74 |
| 5.1 La disparition du chef de projet. | 74 |
| 5.2 Les autres rôles | 75 |

| | |
|--|----|
| 6. Bien constituer l'équipe : quelques pistes... | 75 |
| 7. Créer les conditions de la réussite | 76 |
| 7.1 Rassembler pour gagner | 76 |
| 7.2 Cas d'une équipe morcelée | 77 |
| 8. Conclusion | 78 |

Chapitre 5 **Construire et prioriser le Product Backlog**

| | |
|--|-----|
| 1. Pourquoi investir dans le Product Backlog ? | 79 |
| 2. La brique de base du Product Backlog : la User Story | 80 |
| 3. Comment rédiger les User Stories et Epics ? | 81 |
| 3.1 Règle des 3C | 81 |
| 3.2 Rédiger une bonne User Story : le principe INVEST | 82 |
| 3.3 Erreurs courantes | 83 |
| 3.4 La story technique : solution ou aveu d'échec ? | 84 |
| 3.5 Une méthode efficace de découverte du Product Backlog : le Story Mapping. | 85 |
| 3.5.1 Le Story Mapping, c'est quoi ? | 85 |
| 3.5.2 Story Mapping illustré par un exemple | 86 |
| 3.6 Principes de priorisation du Product Backlog | 90 |
| 3.6.1 Pourquoi prioriser ? | 90 |
| 3.6.2 Approche générale de la priorisation. | 90 |
| 3.6.3 Les facteurs qui influencent la priorisation. | 91 |
| 3.6.4 Survol des méthodes de priorisation | 92 |
| 3.7 Zoom sur la priorisation par les thèmes | 92 |
| 3.7.1 Theme Screening (Sondage des thèmes) | 93 |
| 3.7.2 Theme Scoring (Mesure des thèmes) | 94 |
| 3.7.3 Priorisation des thèmes par l'utilisation de poids relatifs. | 96 |
| 3.8 Zoom sur la priorisation par l'utilisation du modèle de Kano. | 98 |
| 4. Gérer son Backlog en pratique | 102 |
| 5. Conclusion | 103 |

Chapitre 6

Planifier et estimer

| | |
|---|-----|
| 1. Des pratiques à ne surtout pas négliger | 105 |
| 2. Pourquoi la planification traditionnelle échoue | 105 |
| 3. Horizons de planification. | 107 |
| 4. Outils d'estimation. | 107 |
| 4.1 T-Shirt sizing | 107 |
| 4.2 Les story points. | 108 |
| 4.3 Alors, Story Point ou jh ? | 110 |
| 4.4 Notion de vélocité | 110 |
| 4.5 Comment initialiser la vélocité ? | 111 |
| 4.5.1 Mise en place d'un projet test | 111 |
| 4.5.2 Choisir au feeling | 112 |
| 4.5.3 Estimation de la vélocité à partir de l'historique | 112 |
| 4.6 Qui estime ? | 114 |
| 4.7 Une méthode pratique d'estimation : le planning poker | 115 |
| 4.7.1 Le déroulement du Planning Poker | 115 |
| 4.7.2 Bénéfices et risques. | 116 |
| 4.7.3 Erreurs communes | 116 |
| 4.7.4 Découper pour bien estimer : Atelier Carpaccio. | 118 |
| 5. Planification de Release | 119 |
| 5.1 Avoir un objectif clair. | 119 |
| 5.2 Posséder un Product Backlog priorisé | 120 |
| 5.3 Estimer le Product Backlog. | 120 |
| 5.4 Connaître la vélocité de l'équipe | 121 |
| 5.5 Définir la fin de la Release | 121 |
| 5.6 Définir la durée des Sprints | 121 |
| 5.7 Créer le plan de Release | 122 |
| 6. Conclusion | 123 |

Chapitre 7 La vie d'un Sprint

| | |
|--|-----|
| 1. Introduction | 125 |
| 2. Quelle durée pour les Sprints ? | 125 |
| 3. Doit-il y avoir un Sprint 0 ? | 126 |
| 4. Le rythme du Sprint : vue d'ensemble | 127 |
| 5. Préparation du Sprint | 128 |
| 5.1 Environnement de travail | 128 |
| 5.2 Équipe | 128 |
| 5.3 Définition de « Terminé » | 129 |
| 6. Réunion de planification de Sprint | 130 |
| 6.1 Pourquoi la présence du Product Owner est-elle importante ? | 130 |
| 6.2 Première étape : présentation des User Stories | 131 |
| 6.3 Deuxième étape : Quel travail sera réalisé durant le Sprint ? . | 132 |
| 6.4 Troisième étape : Comment réaliser le travail prévu ? | 133 |
| 6.4.1 Estimation des tâches | 133 |
| 6.4.2 Affectation des tâches | 134 |
| 6.5 La gestion du temps | 134 |
| 6.6 Et les corrections de bugs ? | 135 |
| 6.7 Backlog grooming | 136 |
| 7. Mêlée quotidienne (Scrum Meeting/Daily Scrum) | 136 |
| 7.1 Un protocole à respecter | 137 |
| 7.2 Une mêlée efficace et utile | 137 |
| 7.3 Le Scrum Master toujours à l'écoute ! | 139 |
| 7.4 Suivi de l'avancement | 139 |
| 7.5 Je n'ai plus rien à faire ! | 140 |
| 7.6 L'objectif du Sprint sera-t-il atteint ? | 141 |
| 8. La revue de Sprint (Sprint Review) | 143 |
| 8.1 Qui, quoi, combien de temps ? | 143 |
| 8.2 Un objectif, une motivation | 145 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 8.3 | Démontrer ce qui n'est pas démontrable... | 145 |
| 9. | La rétrospective de Sprint | 146 |
| 9.1 | Une méthode pour vous aider | 146 |
| 9.2 | État d'esprit. | 147 |
| 9.3 | Environnement de la rétrospective | 147 |
| 9.4 | Méthode 1 : Kick Drop Start | 147 |
| 9.5 | Méthode « classique » | 149 |
| 9.6 | Présentation « en étoile » | 150 |
| 9.7 | Autres méthodes. | 150 |
| 10. | Laisser l'équipe se reposer. | 151 |
| 11. | Et si on recommençait ? | 151 |

Chapitre 8

Tester en mode Agile

| | | |
|-------|--|-----|
| 1. | Adopter Scrum : quel impact sur la stratégie de test ? | 153 |
| 2. | Typologies de tests | 154 |
| 2.1 | Tests fonctionnels de validation | 154 |
| 2.1.1 | Critères de validation | 155 |
| 2.1.2 | Les données de tests et scénarios. | 155 |
| 2.1.3 | Les tests de validation et les User Stories | 156 |
| 2.2 | Tests de non-régression | 156 |
| 2.3 | Tests d'IHM (Interface Homme-Machine). | 157 |
| 2.4 | Tests fonctionnels « de bout en bout » | 157 |
| 2.5 | Tests de composants | 158 |
| 2.6 | Tests unitaires | 158 |
| 2.7 | Test Driven Development | 161 |
| 2.8 | Acceptance Test Driven Development | 162 |
| 3. | Anti-pattern : le cornet de glace | 163 |
| 4. | La pyramide de tests idéale | 164 |
| 4.1 | Trouver du temps pour l'écriture. | 166 |
| 4.2 | Faut-il écrire les tests de toutes les User Stories ? | 166 |

- 4.3 Comment écrire les tests ? 166
- 5. Les testeurs dans l'équipe Scrum 167
 - 5.1 Le test fait partie de l'équipe 167
 - 5.2 Testeur Agile : un métier en mutation. 167
- 6. En conclusion : écrivez des tests ! 168

Chapitre 9
Conseils pour déployer Scrum

- 1. Comment mener le changement vers Scrum ? 169
- 2. État des lieux. 170
 - 2.1 Adoption des méthodes agiles 170
 - 2.1.1 Scrum largement déployé. 170
 - 2.1.2 Les motivations pour l'adoption de Scrum. 170
 - 2.1.3 Comment Scrum est pratiqué ? 171
 - 2.1.4 Succès et challenges 172
 - 2.2 Un bilan positif. 173
- 3. La motivation 173
- 4. Big-Bang ou déploiement progressif ? 174
- 5. Scrum et l'organisation en place 174
 - 5.1 Que faire des responsabilités existantes ? 174
 - 5.2 La structure 176
- 6. En finir avec les idées reçues 176
 - 6.1 Scrum n'est pas une vraie méthode. 177
 - 6.2 Il n'existe pas de notion de planification. 177
 - 6.3 Scrum bannit la documentation 178
 - 6.4 Avec Scrum, nous passons trop de temps en réunion 178
- 7. Vaincre les résistances à la conduite de changement 178
 - 7.1 Résistance d'intérêt ou politique 179
 - 7.2 Résistance de confort 179
 - 7.3 Résistance d'incapacité ou affective 180

- 8. Utiliser les Serious Games pour faciliter le déploiement 181
 - 8.1 Pour briser la glace : réseau social « sur papier » 181
 - 8.2 Le Marshmallow Challenge 181
- 9. Nos conseils en guise de conclusion 183

Chapitre 10

Scrum à l'aide d'un logiciel

- 1. Faut-il obligatoirement utiliser un logiciel ? 185
- 2. Tour d'horizon des outils de gestion de projets Scrum 187
 - 2.1 Jira 187
 - 2.2 Axosoft 190
 - 2.3 iceScrum 194
- 3. Autres outils utiles 196
 - 3.1 Story mapping 196
 - 3.2 Outils de collaboration d'équipe 198
- 4. Conclusion 198

Chapitre 11

Aller plus loin

- 1. Avant-propos 199
- 2. Mise à l'échelle de Scrum 199
 - 2.1 LeSS 200
 - 2.1.1 Les principes de base 200
 - 2.1.2 Qu'est-ce qui est différent de Scrum dans LeSS ? 201
 - 2.1.3 Notre avis sur LeSS 204
 - 2.2 SAfe 204
 - 2.2.1 Les principes 204
 - 2.2.2 Le niveau « Équipe » 204
 - 2.2.3 Le niveau « Programme » 204
 - 2.2.4 Le niveau « Gestion de portefeuille » 205

- 2.2.5 Notre avis sur SAFe 206
- 2.3 La méthode « Spotify » 206
 - 2.3.1 Description du modèle 206
 - 2.3.2 L'équipe 206
 - 2.3.3 Les tribus 207
 - 2.3.4 Les guildes et chapitres 208
 - 2.3.5 Notre avis sur le modèle Spotify 208
- 3. Scrum et Kanban 208
 - 3.1 Différences entre les deux méthodes 209
 - 3.2 Choisir ou pas de mixer les approches 210
- 4. Scrum et contractualisation 211
 - 4.1 Contradiction n°1 : Le manifeste agile 211
 - 4.2 Contradiction n°2 : La méthode elle-même 212
 - 4.3 Contradiction n°3 : Les pénalités 212
 - 4.4 Créer les conditions de la confiance 213
 - 4.5 Répondre à un appel d'offres 214
 - 4.6 Mise en place d'un Plan d'Assurance Qualité (PAQ) 215
 - 4.7 Contractualisation par Sprint 216
 - 4.7.1 Comment calculer le coût d'un Sprint ? 216
 - 4.7.2 Quid des User Stories non livrées ? 217
 - 4.7.3 Gestion des bugs et « non validation » de User Stories . 217
 - 4.8 Différentes formes de contrats envisageables 218
 - 4.8.1 Coûts variables 218
 - 4.8.2 Coûts fixes, périmètre variable 219
 - 4.8.3 Coûts fixes, périmètre fixe 219
 - 4.8.4 Coûts fixes, périmètre fixe mais avec ajustement 219
 - 4.8.5 Budget par itération 220
 - 4.8.6 Utilisation d'une marge de profit 220
 - 4.8.7 Mise en place de pénalités 220
 - 4.8.8 Travail collaboratif 221
 - 4.8.9 Money For Nothing (payer pour rien)
et Change For Free (changement offert) 221
 - 4.9 Exemple de contrat type 222

Chapitre 12**Vérifiez vos connaissances**

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 1. Pourquoi ce questionnaire ? | 223 |
| 2. Les questions. | 224 |
| 3. Les réponses | 232 |
| 4. L'heure du résultat | 241 |
| 5. Il est temps de se quitter | 242 |
| | |
| Index | 243 |

Editions ENI

Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Collection
DataPro

Table des matières

Avant-propos

| | |
|---|----|
| 1. Présentation | 11 |
| 2. Objectif de ce livre | 12 |
| 3. À qui s'adresse ce livre | 13 |
| 4. Comment est structuré ce livre | 13 |

Partie 1 : La découverte du projet

Chapitre 1 Identifier le périmètre

| | |
|--|----|
| 1. Introduction | 17 |
| 2. L'origine du projet | 17 |
| 3. L'impact du projet sur l'entreprise | 19 |
| 3.1 Impact sur les utilisateurs | 20 |
| 3.2 Impact sur les contributeurs | 20 |
| 3.3 Impact sur les acteurs indirects | 21 |
| 3.4 Comment procéder ? | 22 |
| 4. L'engagement | 23 |
| 4.1 L'engagement du sponsor | 23 |
| 4.2 L'engagement des utilisateurs | 24 |
| 4.3 L'engagement des contributeurs | 24 |
| 4.4 Son engagement personnel | 25 |
| 5. Se préparer méthodiquement | 25 |
| 6. Les objectifs | 26 |
| 6.1 Analyse des objectifs | 29 |
| 6.2 Utilisation d'une matrice SWOT | 33 |
| 7. Les moyens envisagés | 34 |
| 8. La reformulation | 37 |

2 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Chapitre 2

La méthode de gestion de projet

| | |
|--|----|
| 1. Introduction | 39 |
| 2. Pourquoi une méthode ? | 39 |
| 3. Bénéfices d'une méthode | 40 |
| 4. Historique des cycles et méthodes | 41 |
| 5. Cycle en cascade | 42 |
| 6. Cycle en V | 44 |
| 7. Cycle en spirale | 47 |
| 8. Cycle itératif | 52 |
| 9. Devenir agile | 56 |

Partie 2 : Initialiser le projet

Chapitre 3

Organiser le projet

| | |
|--|----|
| 1. Introduction | 63 |
| 2. Mode de pilotage | 63 |
| 3. Contrainte majeure | 70 |
| 4. Constitution d'une liste exhaustive des contraintes | 71 |
| 4.1 Contraintes d'image | 72 |
| 4.2 Contraintes contextuelles | 72 |
| 4.3 Contraintes opérationnelles | 72 |
| 4.4 Contraintes techniques | 73 |
| 4.5 Contraintes légales | 73 |
| 4.6 Contraintes sociales | 73 |
| 4.7 Contraintes écoresponsables | 74 |
| 5. Interdépendances | 74 |

| | |
|--|----|
| 6. Macroplanning | 74 |
| 6.1 Formule McConnell | 75 |
| 6.2 Modèle COCOMO | 77 |
| 6.3 Définir les itérations | 78 |
| 7. Définition du périmètre fonctionnel | 80 |
| 7.1 Solutions et méthodes de définition de périmètre | 81 |
| 7.2 Matrice de gestion de périmètre | 82 |
| 7.3 Granularité et exhaustivité | 84 |
| 8. Identification des dépendances | 84 |
| 9. Acteurs du projet | 86 |
| 10. Les locaux | 88 |
| 11. Outils projet | 91 |
| 12. Évaluation des risques | 92 |
| 12.1 Pilotage des risques | 93 |
| 12.2 Criticité des risques | 94 |
| 12.3 Identification des risques | 95 |
| 12.4 Risques les plus fréquents sur un projet web | 96 |

Chapitre 4 **Constituer l'équipe**

| | |
|---|-----|
| 1. Introduction | 99 |
| 2. Agilité et dynamique des groupes | 99 |
| 3. Performance de l'équipe | 102 |
| 4. Objectif de la mission | 107 |
| 5. Composition de l'équipe | 109 |
| 6. Constituer plusieurs équipes | 111 |
| 7. Le leader agile | 114 |
| 8. Ambiance au sein de l'équipe | 120 |
| 9. Gestion des indésirables | 121 |

4 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Chapitre 5

Planifier la production

| | |
|---|-----|
| 1. Introduction | 123 |
| 2. Missionner l'équipe. | 123 |
| 3. Mise en place des comités | 126 |
| 4. Plan de communication | 129 |
| 4.1 Cibles. | 130 |
| 4.2 Risques de communication | 133 |
| 4.3 Angle de communication. | 133 |
| 4.4 Modes de communication | 134 |
| 4.5 Communication montante ou descendante. | 135 |
| 4.6 Stratégie de communication | 135 |
| 4.7 Mesure de la communication | 138 |
| 5. Plan qualité | 139 |
| 5.1 Le plan qualité, pour quoi faire ? | 141 |
| 5.2 Définition de la qualité du produit livré | 141 |
| 6. KPI de gestion projet | 144 |
| 6.1 EVPM | 145 |
| 6.2 KPI de qualité produite. | 151 |
| 6.3 KPI de qualité perçue | 154 |
| 7. Lotissement. | 157 |
| 8. Planification des lots. | 160 |

Chapitre 6

Valider le projet

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 1. Introduction | 163 |
| 2. Pourquoi valider ? | 163 |
| 3. Comment valider ? | 164 |
| 4. Bien démarrer le projet | 166 |

Partie 3 : Réaliser le projet

Chapitre 7 Spécificités du Web

| | |
|--|-----|
| 1. Introduction | 169 |
| 2. Création graphique et méthodes agiles | 169 |
| 2.1 Premier dilemme | 170 |
| 2.2 Second dilemme | 171 |
| 2.3 Commençons par ce qu'il ne faut pas faire | 172 |
| 2.4 Première solution : découplage du front office | 173 |
| 2.5 Seconde solution : le brassage culturel | 173 |
| 3. Découplage des interfaces | 174 |
| 4. Expérience utilisateur | 176 |
| 5. Importance des interfaces | 178 |

Chapitre 8 Version zéro ou prototype

| | |
|---|-----|
| 1. Introduction | 181 |
| 2. Avantages du prototype | 181 |
| 3. Approche minimaliste : wireframe | 182 |
| 4. Bénéficiaire pleinement du prototype | 183 |
| 4.1 Approche jetable | 183 |
| 4.2 Approche pérenne | 184 |
| 5. Conclusion | 185 |

6 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Chapitre 9

Gérer les itérations

| | |
|--|-----|
| 1. Introduction | 187 |
| 2. Participer aux réunions. | 187 |
| 2.1 Influence du manager sur l'équipe. | 188 |
| 2.2 Réalité du terrain | 189 |
| 3. Planning poker | 190 |
| 4. Fin de release. | 193 |
| 4.1 Faire le bilan | 193 |
| 4.2 Annonce des prochaines étapes. | 193 |

Chapitre 10

Gérer l'équipe

| | |
|---|-----|
| 1. Introduction | 195 |
| 2. Principes agiles et dynamique des groupes | 195 |
| 3. Cycle de vie de l'équipe. | 198 |
| 3.1 Forming. | 198 |
| 3.2 Storming | 199 |
| 3.3 Norming | 200 |
| 3.4 Performing. | 201 |
| 3.5 Adjourning | 202 |
| 4. Contrôler. | 202 |
| 4.1 Contrôle non mesuré | 203 |
| 4.1.1 Échange informel | 203 |
| 4.1.2 Échange formel irrégulier | 203 |
| 4.2 Contrôle mesuré | 204 |
| 4.2.1 Échange formel régulier | 204 |
| 4.3 Mesurer l'efficacité du Product Owner et du Scrum Master. | 204 |
| 5. L'effet Janis | 207 |

| | |
|---|-----|
| 6. Autres risques potentiels | 208 |
| 6.1 Pression sociale négative ou antiproductive | 208 |
| 6.2 Déportation de menace | 209 |
| 6.3 Modification de l'équipe. | 210 |
| 6.4 Polarisation de l'équipe. | 211 |
| 6.5 Leader super-héros | 212 |
| 6.6 Leader antihéros | 213 |

Chapitre 11 **Organiser les réunions**

| | |
|--|-----|
| 1. Introduction | 215 |
| 2. Les différents types de réunions | 215 |
| 2.1 La réunion de détente. | 216 |
| 2.2 La réunion d'information | 217 |
| 2.2.1 Le monologue | 218 |
| 2.2.2 Le dialogue | 218 |
| 2.2.3 L'échange | 218 |
| 2.3 La réunion de gestion | 219 |
| 2.4 La réunion de prise de décision | 220 |
| 3. Préparer la réunion | 221 |
| 3.1 Préparation matérielle | 221 |
| 3.2 Préparation des intervenants | 222 |
| 3.3 Préparation opérationnelle. | 222 |
| 3.4 Préparation exceptionnelle. | 223 |
| 4. Initier la réunion. | 223 |
| 5. Animer la réunion. | 224 |
| 5.1 Respecter l'ordre du jour. | 224 |
| 5.2 Gérer chaque sujet | 224 |
| 5.3 Gérer les dépassements de délai. | 225 |
| 5.4 Ne pas mélanger tous les types de réunion en une seule | 225 |

8 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

| | |
|--|-----|
| 6. Gérer les cas difficiles | 225 |
| 6.1 Monsieur je-sais-tout | 225 |
| 6.2 Le silencieux | 226 |
| 6.3 Le saboteur | 226 |
| 6.4 La girouette | 226 |
| 6.5 Le nomophobe | 227 |
| 6.6 L'excité | 227 |
| 6.7 Le déviant | 228 |
| 7. Clore la réunion | 229 |
| 7.1 Terminer à l'heure | 229 |
| 7.2 Résumer et conclure | 229 |
| 7.3 Partager le compte rendu | 230 |

Chapitre 12

Piloter le projet

| | |
|--|-----|
| 1. Introduction | 231 |
| 2. Pilotage par les indicateurs | 231 |
| 2.1 Savoir lire entre les lignes des indicateurs | 232 |
| 2.2 Interpréter correctement un burndown chart | 233 |
| 2.3 Mesurer la vélocité | 235 |
| 2.4 Vélocité et dynamique des groupes | 236 |
| 2.5 Analyser le backlog | 238 |
| 2.6 Mesures croisées | 239 |
| 2.7 Mesurer les changements de périmètre | 240 |
| 2.8 Burndown chart de release alternatif | 241 |
| 3. Application du Genchi Genbutsu | 242 |
| 4. Gestion des dérives | 243 |
| 4.1 Story immature | 244 |
| 4.2 Release incomplète | 244 |
| 4.3 Problèmes de vélocité | 245 |
| 4.4 Gérer le moral de l'équipe | 245 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 4.5 | S'exposer | 246 |
| 5. | Gestion des conflits | 246 |
| 5.1 | Étapes et formes de conflit..... | 247 |
| 5.2 | Stratégie de gestion..... | 247 |
| 5.3 | Résolution des conflits..... | 248 |
| 5.4 | Focus sur les conflits dans l'équipe | 249 |
| 6. | Focus sur les objectifs | 252 |
| 6.1 | Modification des objectifs | 252 |
| 6.2 | Modifications subtiles | 253 |
| 7. | Saisir les opportunités | 253 |
| 7.1 | Exemple du web call back | 254 |
| 7.2 | Fragilité des opportunités..... | 255 |
| 8. | Rendre compte | 256 |
| 8.1 | Communiquer efficacement | 256 |
| 8.2 | Communiquer vers les bonnes cibles | 256 |
| 8.3 | Communiquer régulièrement | 257 |
| 8.4 | Gérer la pression | 257 |

Partie 4 : Clore le projet

Chapitre 13

Clore le projet sur le plan opérationnel

| | | |
|-----|----------------------------------|-----|
| 1. | Introduction | 261 |
| 2. | Transférer les compétences | 261 |
| 3. | Archiver les ressources | 263 |
| 4. | Clore les communications | 263 |
| 5. | Faire le bilan | 264 |
| 5.1 | Bilan matériel | 264 |
| 5.2 | Bilan humain..... | 264 |
| 5.3 | Partage des bilans | 265 |

10 _____ Diriger un projet web Agile

Utilisez la dynamique des groupes pour décupler Scrum

Chapitre 14

Clôture le projet sur le plan humain

| | |
|---|-----|
| 1. Introduction | 267 |
| 2. Faire la rétrospective de projet | 267 |
| 2.1 Fixer clairement l'objectif et les moyens | 268 |
| 2.2 Convier les bonnes personnes | 268 |
| 2.3 Préparer la rétrospective | 269 |
| 2.4 Conduire la réunion | 269 |
| 2.5 Analyser et restituer | 269 |
| 3. Prendre le temps de se séparer | 270 |
| 3.1 Souligner les efforts | 270 |
| 3.2 Accorder un dernier moment d'intimité | 271 |

| | |
|----------------------------|-----|
| Glossaire | 273 |
|----------------------------|-----|

Bibliographie

| | |
|--|-----|
| 1. Méthodes | 283 |
| 2. Dynamique des groupes ou sociologie | 283 |
| 3. Autre | 284 |

| | |
|-----------------|-----|
| Index | 285 |
|-----------------|-----|