



Intégration des pratiques de conception dans Scrum

Texte de Jason Shi, conseiller principal, CGI

Lors du développement de nouveaux produits, une conception soigneusement planifiée se traduit par de meilleurs résultats. Elle améliore l'expérience utilisateur, les avantages du produit et les retombées financières. Une telle conception exige de comprendre les besoins des utilisateurs du produit et permet de modifier rapidement celui-ci au gré de l'évolution des besoins. Grâce à cette grande flexibilité, elle est une alliée naturelle de Scrum, un cadre de développement qui applique des méthodes adaptatives à la résolution de problèmes complexes.

Le présent article traite de la possibilité d'améliorer l'approche Scrum pour créer une synergie entre la conception et les autres activités du cadre.

Il n'est pas rare que les concepteurs fassent partie d'une équipe interfonctionnelle Scrum typique (voir le schéma 1). En effet, l'objectif d'une équipe Scrum est de réunir des personnes aux compétences variées qui travailleront ensemble au développement et au lancement d'un nouveau produit. Le choix du moment de la conception est une des questions fréquemment soulevées par ces équipes. Est-il préférable d'établir la conception avant ou pendant le processus de développement? D'une part, en l'absence d'un avant-projet, la cohérence conceptuelle et l'intégration de produit peuvent présenter des défis. D'autre part, l'achèvement d'une conception détaillée au préalable peut réduire la capacité d'adaptation du produit. Comment trouver alors le juste équilibre?

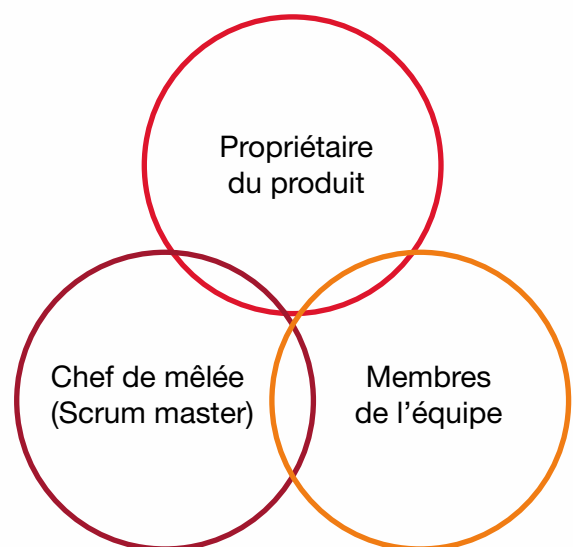
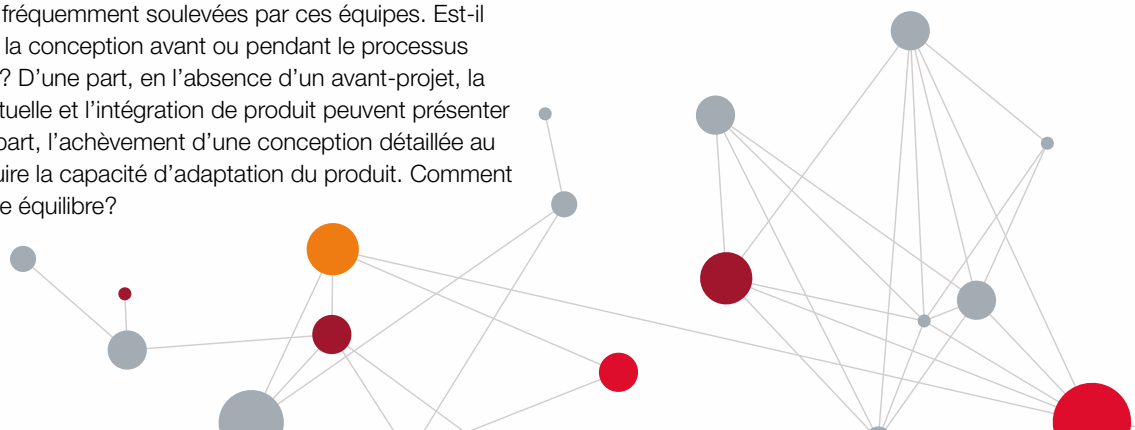


Schéma 1: Structure de l'équipe interfonctionnelle Scrum



Évolution du récit utilisateur

Avant de parler de ce juste équilibre, examinons l'évolution du récit utilisateur. Le schéma 2 ci-dessous illustre le niveau de connaissances liées au récit utilisateur en fonction du temps. À la phase précoce, le récit utilisateur commence à émerger en fonction des plans généraux ou des commentaires simples des intervenants, mais est encore très vague pour l'équipe Scrum. Toutefois, à mesure que le propriétaire du produit continue de communiquer avec les intervenants, le récit utilisateur se précise, comme le montre la courbe du schéma 2.

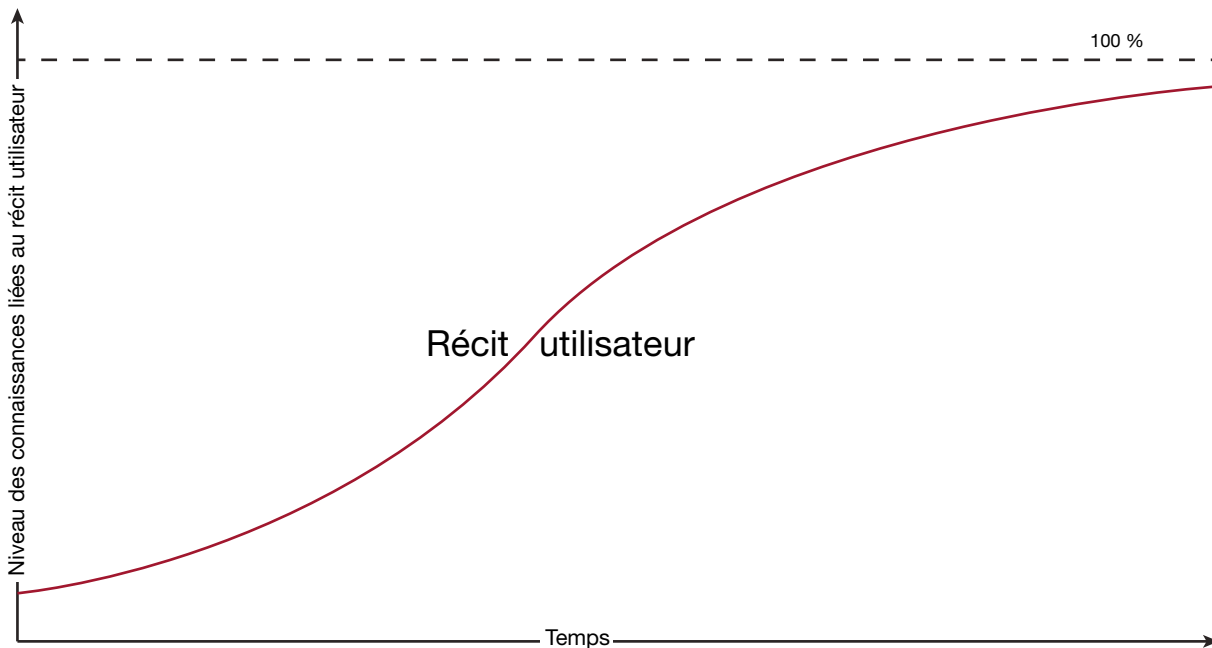


Schéma 2 : Niveau des connaissances liées au récit utilisateur en fonction du temps

Il est conseillé d'harmoniser le récit utilisateur aux événements Scrum – préaffinage (pre-grooming), affinage (grooming), planification et sprint.

- **Préaffinage (pre-grooming)** : Avant la réunion d'affinage (grooming), le récit utilisateur n'est souvent qu'une idée simple et peu détaillée fondée sur les commentaires des utilisateurs. Toutefois, le propriétaire du produit et les concepteurs peuvent travailler avec les utilisateurs pendant cette réunion pour obtenir plus de renseignements.
- **Affinage (grooming)** : Lorsque le récit utilisateur est prêt pour l'affinage, il contient déjà l'information de base que peuvent utiliser les membres de l'équipe pour orienter la première conversation. Pendant les séances d'affinage, les membres de l'équipe poseront plus de questions de clarification pour mieux comprendre la portée du récit utilisateur. En fonction de ces questions, le propriétaire du produit et les concepteurs peuvent constater la présence de lacunes. Idéalement, l'équipe corrige le tir avant d'amorcer la mise en œuvre du récit utilisateur.

Pour les concepteurs, ces séances permettent de recueillir les commentaires de l'équipe d'assurance qualité et des développeurs quant à la faisabilité du produit. Les concepteurs peuvent ainsi modifier la conception au besoin. Dans la pratique, CGI organise deux séances d'affinage par sprint, ce qui donne l'occasion aux membres de l'équipe de régler les problèmes soulevés lors de la première séance avant la tenue de la seconde.

- **Planification** : Après plusieurs séances d'affinage (grooming), l'équipe Scrum devrait bien comprendre le récit utilisateur. En collaboration avec le propriétaire du produit, elle établit les priorités du prochain sprint. Elle procède aussi au morcellement du récit utilisateur. Les séances de planification aident également l'équipe à mieux comprendre le récit utilisateur, comme le montre la courbe croissante du schéma 3 ci-dessous.
- **Sprint** : Au lancement d'un sprint, les questions sans réponse sont peu nombreuses. Toutefois, la courbe du schéma 3 ci-dessous n'atteint pas 100 %, car l'équipe peut encore constater des erreurs mineures durant le sprint qui exigeront des correctifs. La courbe n'atteindra 100 % qu'à la fin du sprint.

L'évolution des récits utilisateurs à la phase du carnet de produit suit aussi la tendance décrite ci-dessus. Les récits utilisateurs au haut de la courbe sont mieux définis et morcelés. Le carnet de produit basculé à l'horizontale ressemblerait au diagramme du schéma 3, c'est-à-dire que les éléments les moins connus se trouveraient à la gauche et ceux mieux définis, à la droite.

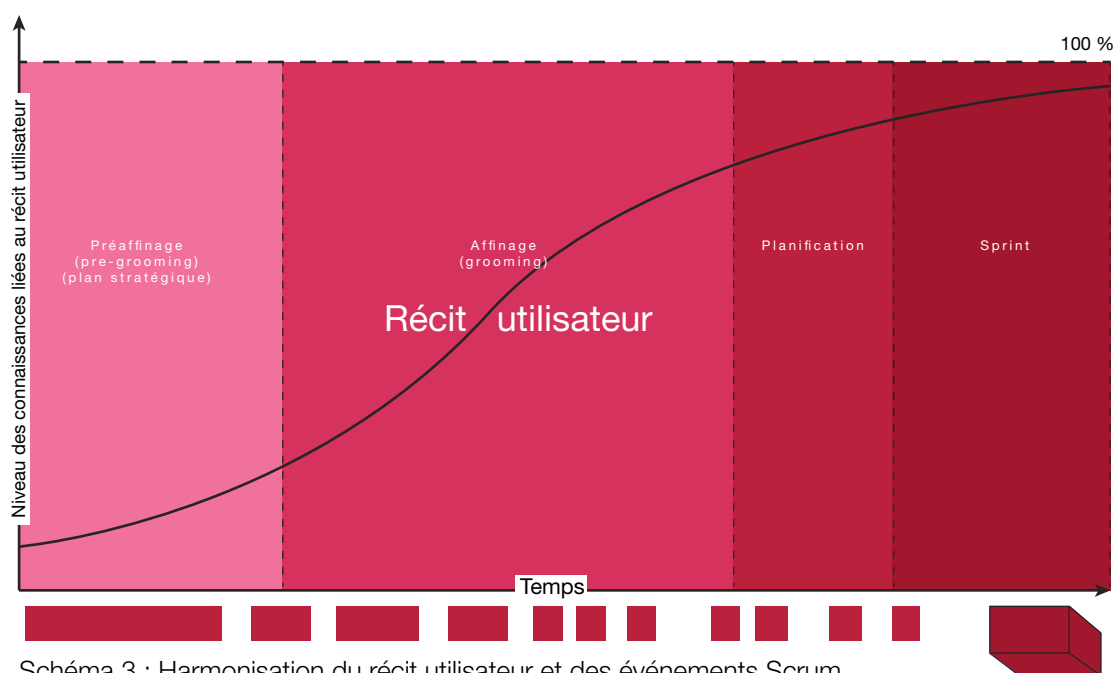


Schéma 3 : Harmonisation du récit utilisateur et des événements Scrum



Travail en équipe

À mesure que le récit utilisateur évolue, l'affinage (grooming) et la planification Scrum misent sur la collecte d'information, les discussions sur la conception et l'état de préparation à la mise en œuvre. Les concepteurs doivent régulièrement participer aux événements Scrum avec le propriétaire du produit et tous les autres membres de l'équipe, car ils fournissent à toute l'équipe des compétences en conception essentielles. En réexaminant le schéma 3, on constate que les concepteurs doivent aussi assister à la réunion de préaffinage (pre-grooming) avec le propriétaire du produit.

Sachant qu'un carnet de produit Scrum sain comporte souvent deux sprints de travaux bien soignés, une équipe Scrum pourrait exécuter deux sprints de travaux conçus à l'avance et actualisés dans le carnet de produit. Les concepteurs devraient-ils avoir leur propre « sprint de conception »? Devrait-il y avoir deux sprints de conception avant le transfert des travaux à l'équipe d'assurance qualité et aux développeurs? Y a-t-il un risque de créer une mini-cascade?

En modifiant l'axe vertical du schéma 2 ou du schéma 3 en pourcentage du temps consacré à un récit utilisateur par rôle, on remarque que les propriétaires du produit, les concepteurs, les développeurs et l'équipe d'assurance qualité se trouvent de part et d'autre de la courbe. Malgré tout, la collaboration reste de mise. La seule différence concerne le pourcentage de temps (voir le schéma 4).

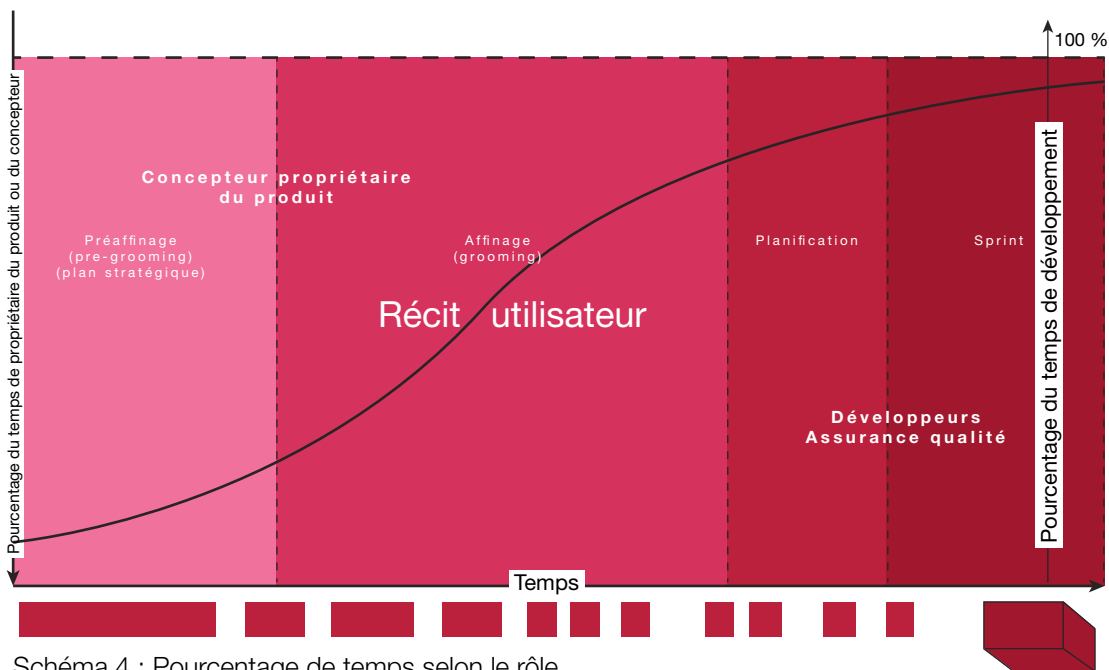


Schéma 4 : Pourcentage de temps selon le rôle

À la phase précoce, lorsque le récit utilisateur n'est qu'une idée préliminaire, le propriétaire du produit et les concepteurs consacrent presque tout leur temps à la conception. Ils devront alors possiblement poser des questions de faisabilité à l'équipe d'assurance qualité et aux développeurs. Parfois, ces questions sont très simples et peuvent se répondre par oui ou non. De nombreux articles traitent de ce stade précoce de la collaboration (voir les références à la fin du présent article). Le schéma 4 propose une explication visuelle.



À mesure que le récit utilisateur traverse les phases d'affinage (grooming) et de planification, d'autres questions se posent et les discussions se poursuivent. Pour un sprint de deux semaines, le temps total consacré à ces deux phases peut atteindre six heures. Durant cette période, toutes les compétences de l'équipe sont sollicitées. D'ailleurs, il est impératif que tous les membres participent aux séances d'affinage et de planification. Lorsque l'équipe Scrum est expérimentée, le caractère interfonctionnel est profondément enraciné. Les contributions des membres sont généralement fondées sur les compétences plutôt que sur les fonctions.

Enfin, lorsque le récit utilisateur amorce un sprint, les travaux de conception sont pratiquement terminés. L'équipe d'assurance qualité et les développeurs ont cependant encore besoin des concepteurs puisque ces derniers peuvent répondre à leurs questions ou passer en revue les résultats en cours. En retournant au schéma 4, on observe que cette phase est alignée à la fin de la courbe du récit utilisateur.

L'adoption de cette approche empêche la « remise classique » prônée par le modèle en cascade. Ici, tous les membres de l'équipe collaborent à chaque phase de l'évolution du récit utilisateur. La seule différence concerne le degré de participation. Avec cette approche, le concepteur, les développeurs et l'équipe d'assurance qualité travaillent ensemble tout en pouvant cibler des aspects légèrement différents du récit utilisateur. Ainsi, la conception est toujours réalisable et la mise en œuvre est réglée au quart de tour.

Conclusion

Lorsque l'évolution du récit utilisateur dans le cadre Scrum est bien comprise, l'intégration de pratiques de conception peut se faire de façon plus collaborative. Les concepteurs collaborent étroitement avec les propriétaires du produit et les autres membres de l'équipe Scrum. Les travaux d'avant-projet doivent tenir compte du nombre de sprints que souhaite exécuter l'équipe Scrum.

De plus, ces travaux doivent être réalisés avec le concours de tous les membres de l'équipe Scrum. Le pourcentage de temps consacré au récit utilisateur par le concepteurs pourrait diminuer lorsque ce dernier est pratiquement achevé. Toutefois, quel que soit ce pourcentage, les concepteurs épaulent toujours l'équipe et prennent le temps de répondre aux questions ou de procéder à un examen rapide, même lorsque les travaux sont en cours.

Nous espérons que cet article aidera les équipes Scrum à mieux comprendre le cadre Scrum et à collaborer plus efficacement avec les concepteurs.

Références

- [1] UX Design in the Agile Environment : <https://blog.prototypr.io/design-in-agile-2204c5943580>
- [2] Doing UX in Agile World : <https://www.nngroup.com/articles/doing-ux-agile-world/>



À propos de l'auteur

Conseiller Agile et bâtisseur d'équipe Agile, Jason Shi est animé d'un désir de créer des milieux stimulants fondés sur la confiance qui aident les personnes à exploiter leur plein potentiel. Grâce à son soutien, de simples groupes de travail sont devenus en quelques semaines des équipes interfonctionnelles très performantes. De plus, il a mis sur pied des équipes dans une multitude de contextes professionnels, allant d'une seule équipe Scrum à des équipes Scrum décentralisées accueillant des membres de fournisseurs tiers et établies dans plusieurs pays. Il a également travaillé avec de nombreuses équipes Scrum dans les domaines du leadership, de la technologie et de la gestion des ressources humaines. Il souhaite être le moteur des transitions agiles dans les petites et les grandes organisations aux exigences techniques et opérationnelles complexes.

© 2019 CGI inc.

Communiquez avec nous pour découvrir de quelle manière nous pouvons vous aider.

Email: info@cgi.com