

SCRUM

**Pour une pratique
vivante de l'agilité**

Claude Aubry

Préface de Pablo Pernot


5^e édition

DUNOD

Photo de couverture : Mêlée pendant un match entre le Stade toulousain et le Harlequin F.C. en décembre 2011.
Photo de Pierre-Selim Huard (Wikimedia Commons).

Dessins de Patrice Courtiade et de Jean-Pierre Bonnafous

Toutes les marques citées dans cet ouvrage sont des marques déposées par leurs propriétaires respectifs.

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

© Dunod, 2010, 2018
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-077923-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

PRÉFACE

Scrum est un drôle de truc. Une petite chose devenue énorme. Quelques paragraphes qui révolutionnent nos méthodes de travail, voire nos vies. Quelques paragraphes... Initialement, *Scrum* est une méthode pour réaliser des projets dans des environnements complexes, incertains. Cette petite idée a fait son chemin : elle a détrôné l'aristocratie méthodologique en place (ouste les PMI, CMMi, RUP, etc.). Les géants aux pieds d'argile se sont effondrés. Comme si on avait ouvert une fenêtre dans une pièce fermée depuis bien trop longtemps. Aidé en cela par l'époque, cette époque moderne et incertaine à la concurrence exacerbée où toutes les énergies comptent. J'en connais qui se marrent bien : ils ont soulevé avec Scrum le voile sur tous les petits mensonges de nos organisations.

C'est drôle aussi, le Petit Poucet est devenu l'ogre. Scrum est comme un trou noir qui avale tout ce qui passe à côté de lui. Le livre de Claude ne parle pas que de Scrum, mais de tout ce que Scrum symbolise et a embarqué avec lui dans sa proposition d'une organisation ou d'un projet agile. Et c'est beaucoup plus que les quelques paragraphes initiaux. Sans complexe Scrum a emprunté là où était la valeur. Dans notre bon sens, dans les autres méthodes agiles, et autour encore quand cela en valait la peine. *Extrême programmation*, c'est comme l'oncle rustre et frustré. Il ronchonne dans son coin, Scrum ne serait qu'un vendu qui aurait oublié certaines de ses valeurs. *Extrême programmation* est ombrageux et exclusif. Mais il oublie que lui et Scrum sont de la même famille, et que leurs discours sont proches. Scrum est juste un beau parleur, et cela génère des jalousies. De fait, Scrum rayonne aujourd'hui. J'en connais qui se marrent bien quand ils découvrent que Scrum est devenu la méthode de référence.

C'est drôle, car les gens se trompent sur Scrum. Ils le pensent simple, souple et facile. Bien compris et mis en œuvre il se révèle complexe, rigoureux et ardu. C'est tout le paradoxe de nos méthodes : elles sont comme nos organisations ou projets, complexes. Il faut les adapter, se focaliser sur la valeur, s'améliorer, essayer, apprendre par l'échec. Ce paradoxe est partout chez Scrum. Comme évoqué, la petite méthode est devenue grande, David, Goliath. L'approche alternative est devenue la référence. On se jette sur elle car on a bien compris qu'elle était la mieux armée pour lutter dans le monde actuel. Mais sa légèreté est trompeuse, car c'est bien une lame tranchante, un outil aiguisé pour appliquer les principes et valeurs de l'agile. Beaucoup de gens se trompent de sens et l'attrapent par la lame !

Le succès de cette méthode pourrait aussi la rendre obèse et caduque. En cela le livre de Claude est une sorte d'antidote, une base saine. On commence d'ailleurs à payer le retour de flamme de l'agilité : de trop nombreuses incompréhensions, récupérations font la promotion d'un agile complètement dévoyé. C'est exactement ce qui est arrivé au Lean des années 1990. Donc pour faire sérieux, pour ne pas dire « agile »

qui fait peur au système en place (mais oui, car il décrète la fin du système précédent), on parle beaucoup de Lean (un autre grand-oncle, mais bien plus vieux). Ce n'est pas une bonne raison. C'est encore une fuite. D'autant plus que le Lean que l'on évoque est archaïque. On évoque le Lean du non-gaspillage : on oublie complètement celui du respect des personnes et de l'amélioration continue. Le Lean de la manufacture ou de l'industrie n'est pas fait pour nos organisations ni nos projets modernes, ne l'oubliez pas. La période n'est plus au Lean, standardisation, amélioration continue sur l'élimination des gaspillages par implication et respect des personnes. La période est à l'adaptation, à la NON-standardisation, à la NON-linéarité, à la NON-répétabilité, induites par la complexité de notre temps. C'est bien cela aussi ce paradoxe : il n'y a probablement pas deux lecteurs du livre de Claude qui appliqueront la même saveur de Scrum. Et pourtant parle-t-on bien de la même chose ? Oui, mais tout est contexte et intention. Il faudra essayer en puriste avant de changer, mais impossible d'essayer sans s'adapter. Ah ce joli paradoxe ! Une chose est sûre, je me marre quand je vois l'ancien système qui remue, se secoue encore un peu, tente de résister. Mais on ne résiste pas à l'irrésistible progression du temps et du contexte. Vive Scrum (et son oncle ronchon *Extreme Programming*, ou son cousin ambitieux Kanban) !

D'ailleurs Claude est aussi un drôle de gars. Il fallait bien cela pour porter cette synthèse de Scrum (et au-delà) depuis cinq années à travers ce livre. Vous l'avez compris ce livre ne se résume pas au Scrum officiel, mais bien à sa pratique vivante qui absorbe, essaye, rejette, intègre, les bonnes idées, les bonnes pratiques des dix, vingt dernières années. Vous pensez Claude doux, simple et scolaire ? Il est taquin, curieux et rigoureux (mais c'est vrai qu'il est doux et sage), il est aussi complexe que l'approche qu'il prône (et aussi sain). On aborde Claude comme Scrum, avec facilité, c'est une maison accueillante. En creusant on y découvre des choses inattendues. Une soif d'apprentissage (qu'il diffuse : c'est pour cela qu'il est un si bon pédagogue je pense), et une vraie curiosité : il veille. En fait c'est cela, c'est un veilleur. Il veille à la cohérence de cette pensée qui ne cesse de se développer ; pas comme un gardien d'un temps passé, mais comme le porteur d'une nouvelle perspective, car il prospecte sur ces nouvelles approches, ces nouveaux flux d'idées, de façon intarissable (une cinquième édition, ceci explique cela, Claude est un prospecteur, un pionnier). Moi je me marre bien avec Claude, quand je le vois vitupérer contre un discours sans nouvelles idées, ou quand – d'un petit geste de la main très révélateur – il laisse les pisse-froid maugréer dans leur coin.

Avant de vous laisser avancer avec Claude, et de vous souhaiter une bonne lecture, je voudrais rappeler un point qui me paraît essentiel d'avoir en tête lors de cette découverte du mouvement Agile. Ce point c'est la zone d'inconfort. Si vous vous lancez dans ces pratiques avec facilité c'est que vous vous plantez probablement. L'agile propose un changement de paradigme assez radical par rapport à notre manière de percevoir l'entreprise, sa création de valeur et sa dynamique de groupe. Nous sommes aux antipodes des habitudes françaises des cinquante dernières années : son cartésianisme, sa hiérarchie, et (contrepartie de sa sophistication que j'aime) son culte de la perfection.



Prenez ce livre comme si il y avait un sticker « Positionnement dangereux » dessus. Et mettez-vous en danger pour bien comprendre les tenants et les aboutissants de l'Agilité. Sans danger, sans inconfort, c'est probablement que vous maquillez vos anciennes habitudes sous couvert de nouveaux habits. Et Claude aura échoué.

Essayez de provoquer le « Oh ! » des familles américaines qui, dans les années cinquante, ont vu sur leurs TV débouler Elvis avec son déhanchement et son magnifique « *That's all right mama* ». Si vous ne ressentez pas le toupet qu'il faut pour penser et être agile aujourd'hui c'est que : a) nous sommes en 2030 et vous tenez entre les mains une très vieille édition du livre de Claude, b) vous faites partie des rares personnes pour qui l'agile est inné c) alertez-vous et mettez-vous dans l'inconfort, prenez plus de risques.

Quand vous essayez une pratique de ce livre, faites-la réellement, pour voir. Pour en connaître les limites et les véritables enseignements. Presque jusqu'à l'absurde, qui pourrait se révéler plus sain qu'il n'y paraît. Soyez « jusqu'au-boutiste » pour savoir, pas dogmatique pour fossiliser. Je ne parle pas de s'enfermer dans quelque chose d'extrême, mais d'essayer vraiment, puis de placer son curseur à bon escient, en connaissance. Beaucoup voient dans Agile du bon sens, c'est en grande partie vrai. Mais en grande partie seulement, un tiers de son approche n'est ni intuitive, ni apparentée au bon sens. Souvent on oublie cette partie-là, et la cohérence générale en pâtit. Pour découvrir ce paysage secret, il faut s'y balader.

Aujourd'hui les mots « agile », « lean », « lean startup », « design thinking », « entreprise libérée » sont lancés. Chacun de ces mots est un emballage qui correspond le mieux à la population à laquelle il s'adresse (*agile* pour les informaticiens, *lean* pour les méthodologistes, *lean startup* pour les métiers, *design thinking* pour les agences et créatifs, *entreprise libérée* pour les entrepreneurs). Mais derrière c'est le même mouvement de fond : cette transformation profonde, révolutionnaire, sur la façon de percevoir et de penser nos organisations et nos relations. Est-ce nous qui l'espérons tant que nous en faisons une réalité, ou cette transformation est-elle réellement inéluctable (ce que j'espère) ?

Comment allez vous juger que cela marche d'ailleurs ? Scrum porte-t-il ses fruits ? Ne lisez pas votre implémentation en référence aux mesures de l'ancien système. Essayez de savoir ce qui se raconte dans les repas d'amis et de familles le soir concernant votre organisation, votre utilisation de Scrum, le meilleur indicateur se trouve là.






Mince je suis en train de vous dire que vous imaginez Scrum simple, qu'il ne l'est pas, que sans inconfort, sans prise de risque, point de salut, Vous êtes découragés ? Bien ! Maintenant tout ne peut qu'aller mieux.

Pablo PERNOT

Agent provocateur, auteur du blog *Are you agile*

PS: Claude et moi avons un autre centre d'intérêt commun: la musique, le rock'n'roll, et s'il fallait se focaliser sur un groupe: Led Zeppelin. Ça doit compter pour chambouler les idées, d'aimer ces quatre gars qui débarquaient comme une horde sauvage sur la scène et assenaient le riff inégalé de « *Whole Lotta Love* ». Pour avoir une expérience améliorée de la lecture de ce livre, je vous recommande de l'accompagner avec un disque de Led Zeppelin dans les oreilles et une chartreuse (ou une mirabelle) sur les lèvres.

TABLE DES MATIÈRES

	1 Situer Scrum dans le mouvement agile	1
	1.1 Première mêlée avec Scrum.....	1
	1.2 Le mouvement agile.....	6
	1.3 Scrum aujourd'hui.....	11
	1.4 Scrum vivant.....	13
	2 Rythmer le flux avec les sprints	17
	2.1 Changement de paradigme.....	17
	2.2 Approche itérative et incrémentale.....	19
	2.3 Le sprint.....	21
	2.4 Résultat du sprint.....	25
	2.5 Autour des sprints.....	27
	2.6 Antipatterns.....	29
	3 Amener l'équipe à se sublimer	33
	3.1 Écosystème Scrum.....	33
	3.2 Changement de paradigme.....	34
	3.3 Les gens de l'équipe Scrum.....	36
	3.4 Les parties prenantes.....	42
	3.5 Les échanges dans l'écosystème.....	43
	3.6 L'équipe dans l'écosystème.....	46
	3.7 Antipatterns.....	48
	4 Tenir le rôle de Product Owner	51
	4.1 Product quoi?.....	52
	4.2 Responsabilités du Product Owner.....	53
	4.3 Compétences souhaitées.....	54
	4.4 Choisir le Product Owner d'une équipe.....	58
	4.5 Le Product Owner dans l'écosystème.....	60
	4.6 Une journée typique de Product Owner.....	62
	4.7 Antipatterns.....	63
	5 Tenir le rôle de Scrum Master	67
	5.1 De quoi Scrum Master est-il le nom?.....	68
	5.2 Responsabilités du Scrum Master.....	69
	5.3 Compétences souhaitées.....	70
	5.4 Choisir le Scrum Master d'une équipe.....	72
	5.5 Le Scrum Master dans l'écosystème.....	74

5.6	Une journée typique de Scrum Master	76
5.7	Antipatterns	77
6	Structurer le backlog	81
6.1	Baque quoi?	81
6.2	L'outil essentiel de l'écosystème	82
6.3	Petits et gros morceaux	85
6.4	Représentation du backlog	87
6.5	Typologie des stories	93
6.6	Antipatterns	95
7	Affiner le backlog	99
7.1	Comme un fromage?	99
7.2	Définition de prêt	100
7.3	L'affinage, une pratique d'équipe	103
7.4	Résultat de l'affinage	104
7.5	Affiner le backlog de travail	105
7.6	Affiner le backlog de fourniture	112
7.7	Antipatterns	114
8	S'accorder sur la définition de fini	117
8.1	Signification de fini	118
8.2	Fini pour une story	119
8.3	Compléments de finition	121
8.4	Les activités pour la définition de fini	123
8.5	Impacts du mal fini	127
8.6	Antipatterns	128
9	Planifier le sprint	131
9.1	Pourquoi planifier le sprint?	131
9.2	Principes de planification	132
9.3	Résultats de la planification du sprint	134
9.4	Comment planifier le sprint	135
9.5	Antipatterns	144
10	S'harmoniser lors de la mêlée quotidienne	147
10.1	Mêlée comme au rugby?	147
10.2	Changements pendant le sprint	148
10.3	Une réunion quotidienne	151
10.4	Résultats de la mêlée	153
10.5	Comment faire une mêlée	155
10.6	Antipatterns	159

11 Partager les résultats lors de la revue	163
11.1 Plus qu'une démo, du partage	164
11.2 Les résultats de la revue	164
11.3 Comment faire une revue	165
11.4 Découper la revue pour s'adresser au bon public	169
11.5 Antipatterns	171
12 S'améliorer avec la rétrospective	175
12.1 Une pratique d'amélioration collective	176
12.2 Les résultats de la rétrospective	178
12.3 Comment faire une rétrospective	179
12.4 Exemples de rétrospective	182
12.5 Antipatterns	185
13 Composer le prélude de Scrum	189
13.1 Vers la notion de prélude	189
13.2 Les résultats attendus du prélude	192
13.3 Comment composer un prélude	193
13.4 Compléments au prélude	202
13.5 Antipatterns	203
14 Contextualiser Scrum	207
14.1 Pratiques et patterns	208
14.2 Caractériser le contexte	210
14.3 Étudier l'impact sur scrum	211
14.4 Adapter en fonction de la situation	217
14.5 Antipatterns	219
15 Élaborer le backlog initial	223
15.1 De ce qu'on a jusqu'au backlog	223
15.2 Approche systémique	225
15.3 Résultats attendus	229
15.4 Comment procéder	230
15.5 Exigences non fonctionnelles	238
15.6 Antipatterns	241
16 Planifier à moyen terme	243
16.1 Pourquoi prévoir plus loin que le sprint ?	243
16.2 Les bases de la planification	246
16.3 Les activités de planification	248
16.4 Engagement sur le plan de saison	254
16.5 Résultats de la planification	255
16.6 Antipatterns	257



17 Tirer profit des outils	261
17.1 Les Post-it®	262
17.2 Les outils informatiques	263
17.3 Les tableaux	265
17.4 Les jeux	269
17.5 Antipatterns	271
18 Améliorer la visibilité avec des indicateurs	275
18.1 Indicateurs pour le suivi du sprint	276
18.2 Indicateurs relatifs à l'équipe	278
18.3 Indicateurs pour le suivi de la saison	280
18.4 Pas d'indicateur de productivité	281
18.5 Pas d'indicateur du niveau d'agilité	285
18.6 Antipatterns	286
19 Unir les pratiques d'ingénierie à Scrum	289
19.1 Pratiques autour du code	289
19.2 Pratiques de conception	294
19.3 Pratiques de test	296
19.4 Maintenance	298
19.5 Antipatterns	300
20 Appliquer Kanban sur Scrum	303
20.1 Pourquoi Kanban sur Scrum ?	304
20.2 Limiter les travaux du sprint	306
20.3 Limiter les stories	308
20.4 Limiter les fonctionnalités	311
20.5 Mesures et indicateurs	313
20.6 Arrêter scrum pour Kanban ?	314
21 Développer un produit avec plusieurs équipes	317
21.1 Approche fractale et minimale	317
21.2 Les gens avec plusieurs équipes	319
21.3 Cycle de vie produit	322
21.4 Backlog et affinage à plusieurs équipes	324
21.5 Les événements du sprint à l'échelle	326
21.6 Antipatterns	328

22 Pérenniser une pratique vivante de l'agilité	331
22.1 Faire vivre l'agilité au niveau de l'équipe	331
22.2 Pérenniser en développant l'écosystème	332
22.3 Transformer l'organisation	335
22.4 Scrum, du scrotum au sérum	340
22.5 La fin	343
Quiz	345
Glossaire	353
Index	359



Les liens des références bibliographiques donnés dans chaque chapitre sont disponibles sur le blog de Claude Aubry, *Scrum, Agilité & rock'n'roll* : <http://www.aubryconseil.com/pages/Livre-Scrum>

AVANT-PROPOS

Pourquoi une cinquième édition ? Parce que Scrum est vivant, parce que l'agilité est vivante en s'inspirant régulièrement de nouvelles disciplines. Parce que le monde évolue et que cela implique de nouvelles façons de développer des produits.

J'ai voulu intégrer des notions de l'approche systémique et des idées venant de la permaculture, pour conforter cette pratique vivante de l'agilité.

Pour qui ? L'usage de Scrum s'élargit de plus en plus, dans son domaine de prédilection et en dehors de l'informatique. J'ai voulu m'adresser à tous ceux qui, soit par curiosité, soit pour essayer, soit pour approfondir, cherchent une présentation à la fois facile d'accès sur Scrum, et ouverte sur les avancées récentes en matière d'agilité.

Maintenant que Scrum s'est largement diffusé, je m'adresse, dans cet ouvrage, non seulement à des débutants, mais aussi à ceux qui ont déjà pratiqué.

Pour eux, j'ai introduit des nouveautés dans cette édition, afin de leur permettre :

- ✓ d'être en mesure de choisir la façon de mettre en œuvre Scrum qui va bien dans leur contexte, car il ne s'agit pas de suivre une recette de cuisine. Il y a plusieurs façons de procéder pour arriver au résultat,
- ✓ de connaître les patterns Scrum et de savoir quand les utiliser,
- ✓ d'éviter les pièges courants, grâce à la liste d'antipatterns présentés à la fin de chaque chapitre,
- ✓ de démarrer Scrum dans de bonnes conditions, grâce aux nouveaux chapitres consacrés au prélude et à l'élaboration du backlog initial,
- ✓ de donner du sens à ce qu'ils font en œuvrant au service d'ambitions nobles, portées par une éthique d'équipe.

◆ **Guide de lecture**


Le livre comporte sept grandes parties :

- ✓ Les deux premiers chapitres permettent de situer Scrum dans le mouvement agile et de saisir l'importance du travail par petites itérations.
- ✓ Les chapitres **3 à 5** présentent ce qu'il y a de plus important dans Scrum, les gens, avec les rôles qu'ils peuvent prendre et les interactions dans l'équipe et dans l'écosystème.
- ✓ Les chapitres **6 à 8** portent sur le backlog, sa structure, son affinage et sa finition, cette approche si typique de Scrum pour alimenter l'équipe en choses à faire.
- ✓ Les chapitres **9 à 12** parlent de ce qui est probablement maintenu le plus connu dans Scrum, les événements qui rythment le sprint (planif, mêlée, démo, rétro).
- ✓ Les chapitres **13 à 15** constituent la pierre angulaire d'un démarrage réussi avec Scrum, avec la nouvelle notion de prélude.

- ✓ Les chapitres **16 à 20** présentent les compléments les plus utiles quand on utilise Scrum : planification, indicateurs, outils, ingénierie, flux.
- ✓ Les deux derniers chapitres proposent des pistes pour une mise en œuvre durable de Scrum dans la mise à l'échelle et au sein d'organisations.

Il existe quelques dépendances dans le livre, c'est-à-dire un chapitre qu'il vaut mieux avoir lu avant d'en commencer un autre. Elles sont précisées dans le texte.

◆ **Autres choses à savoir**

- ✓ Les **références bibliographiques** sont désormais présentées à la fin de chaque chapitre pour permettre au lecteur qui vient de finir une lecture d'approfondir le sujet. Je ne cite que des livres ou des articles que j'ai lus. Je me suis efforcé, dans la mesure du possible, de présenter le maximum de références en français.
- ✓ Pour chaque chapitre, je recommande des articles traduits en français par Fabrice Aimetti ou les traducteurs agiles, ils sont accessibles depuis une page dédiée sur le site des **Traducteurs Agiles** ; de même, on trouvera sur **mon blog** une page donnant pour chaque chapitre des compléments de lecture.
- ✓ **Fil rouge** : les exemples choisis font référence à Peetic  , un site fictif de rencontres d'animaux et de leurs maîtres. Avec Pablo Pernot, à l'origine de Peetic, nous avons eu l'occasion de nous exercer ensemble à Peetic au cours des Raids Agiles en Cévennes.
- ✓ Le format des chapitres a été revu pour présenter le pourquoi et le quoi avant le comment, qui présente plusieurs approches possibles avec des patterns d'organisation.
- ✓ Vous noterez la présence de points médians (·) et de formules épiciènes (masculin/féminin) dans cette cinquième édition. L'usage de Scrum, qui est largement répandu dans l'informatique, est très masculin. C'est bien dommage et je tente, par cette **écriture inclusive**, de contribuer à au moins rééquilibrer les choses dans le langage, en attendant que ça se fasse dans les équipes Scrum.
- ✓ Le **glossaire** explique les termes Scrum et le vocabulaire que j'utilise.
- ✓ Un **quiz** actualisé est présent à la fin du livre.

◆ **Remerciements**

Mes relecteurs font beaucoup pour la qualité de l'ouvrage. Cette fois, j'en ai eu de nouveaux, très divers et plus jeunes, que je remercie du fond du cœur :

- ✓ Alice Barralon, le bon sens basque.
- ✓ Jean-François Marronnier, l'esprit et les valeurs du rugby.
- ✓ Le fantastique binôme des Jean, à savoir Jean Palazuelos et Jean-Pascal Boignard.
- ✓ Steeve Evers, le vendéen complexe.
- ✓ Bertrand Uhrig, que je n'ai pas pu mener en bateau.

Merci à Benjamin Cabanne, Stéphane Langlois, Fabrice Aimetti, Maxime Guyaux et Denis Benoist qui m'ont relu quelques chapitres, chacun dans leur style particulier.

Merci aussi à Maurice Poncet, Nathaniel Richand, Vincent Barrier, Romain Couturier.

Les dessins de Patrice Courtiade apportent depuis la première édition leur humour décalé. Il y en a maintenant une cinquantaine, avec les nouveaux ajoutés dans cette édition. Un grand merci à Patrice.

En complément, Ramuncho a dessiné les petits bonhommes du chapitre sur le prélude, et Alice a fait le dessin de la rétrochâtaigne.

Je remercie bien sincèrement toutes les personnes que j'ai rencontrées lors de mes formations et interventions sur les projets, leurs retours et leurs encouragements m'ont été précieux.

Je suis très reconnaissant à Pablo d'avoir ciselé la si flamboyante préface de cette édition.

Merci à Ruth, Julien et Laure pour leurs encouragements et leur soutien.

Je finis cette édition début 2018. J'ai commencé dans l'informatique en 1978, en écrivant du logiciel embarqué pour des avions et des téléphones. C'était déjà complexe. Pourtant, moi qui étais alors jeune ingénieur avec une spécialisation en cybernétique, je n'ai pas eu l'occasion d'utiliser mes connaissances de cybernétique et en théorie des systèmes, ni à cette période ni plus tard dans d'autres domaines.

Malheureusement, pendant des années, le domaine du développement de logiciel a dû subir l'approche cartésienne plutôt que de profiter de l'approche systémique. Cela a donné les gros processus qui ont amené à la réaction du *Manifeste agile*.

Maintenant que le « *software is eating the world* », l'approche systémique (ré)apparaît enfin, commençant à être reconnue comme la meilleure façon de gérer l'incertitude et la complexité.

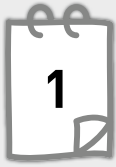
Dans cette 5^e édition, je parle plus volontiers de systèmes et d'écosystèmes. Je mets plus en avant les mécanismes de régulation de Scrum, content de faire enfin référence à la cybernétique.

Depuis mes études, la systémique a bien évolué. De nouvelles disciplines ont émergé. Parmi elles, je me suis tout de suite intéressé à la permaculture découverte il y a quelques années.

Elle apporte cette idée de permanence de la culture qui me paraît si importante, en complément à Scrum et l'agilité, pour donner plus de sens à chacun-e.

Claude AUBRY

Castanet-Tolosan, le 30 janvier 2018.



Situer Scrum dans le mouvement agile

En 1996, j'étais consultant en génie logiciel. Twitter n'existait pas encore, alors pour faire de la veille technologique, je lisais, parfois des mois après, les comptes rendus des conférences de l'époque. La tendance d'alors n'était pas l'agilité, c'était l'OO (l'orienté objet); parmi les nombreuses conférences sur le sujet, il y avait OOPSLA (*Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications*). C'est en parcourant les *Proceedings* de 1995 que je suis tombé pour la première fois sur Scrum. Signé de Ken Schwaber, un article [WA1], présentait Scrum comme un processus empirique pour le développement de produits complexes.

À sa lecture, j'ai tout de suite vu que c'était un OVNI dans le paysage du génie logiciel. Bien que l'article fasse beaucoup de références à l'orienté objet (probablement pour être retenu à la conférence OOPSLA...), c'était en rupture avec l'état d'esprit de l'époque.

C'était un peu décalé avec mes centres d'intérêt principaux qu'étaient l'architecture de logiciel et la modélisation. Cependant, j'avais apprécié l'insistance sur l'équipe, et la référence au rugby m'avait attiré. Les idées développées m'avaient intrigué, notamment l'approche empirique, à l'opposé de l'industrialisation alors en vogue.

J'étais loin de m'imaginer que vingt ans plus tard Scrum serait aussi populaire, au point de subir des critiques pour être perçu comme la pensée dominante.

Avant de s'intéresser en détail à ce que Scrum est devenu aujourd'hui, voyons rapidement de quoi il s'agit.

1.1 PREMIÈRE MÊLÉE AVEC SCRUM

1.1.1 Un cadre léger

Dans l'article de 1995, Schwaber parlait volontiers de processus et de méthodologie. Par la suite, Scrum a été le plus souvent qualifié de méthode: la méthode agile Scrum.

Puis Ken Schwaber et Jeff Sutherland, l'autre co-fondateur, ont défini Scrum comme un cadre de processus (*process framework*).

Scrum n'est pas un processus complet (ni une méthode et encore moins une méthodologie), c'est un cadre de processus.

Un processus définit une façon de travailler, un cadre de processus se contente de délimiter, de « cadrer ». Un cadre, auquel on peut adjoindre le qualificatif de léger, Scrum n'imposant que peu de choses.

S'il n'est pas facile de classifier Scrum, il est plus simple d'en expliquer la mécanique de mise en œuvre.

1.1.2 Scrum en bref

Avant de passer au comment, voici quelle pourrait être la proposition de valeur pour l'instant :

Scrum aide les gens à travailler vraiment en équipe.

Le mot équipe est fondamental.

Expliquer Scrum en quelques mots, c'est possible. Il y a même eu des défis pour présenter Scrum en moins de cinq minutes. Tout le monde n'a pas réussi, mais la plupart des impétrants sont partis sur le comment on applique Scrum.

Voici ma version 2018 du comment, sans introduire de nouveaux mots pour l'instant :

- ✓ Avec Scrum, les gens travaillent en équipe.
- ✓ Le rythme est donné par une série d'itérations.
- ✓ Toutes les choses à réaliser sont collectées dans une liste.
- ✓ Alimentée par cette liste priorisée, l'équipe travaille en flux continu, entrecoupé par la cadence régulière des événements du sprint :
 - Le premier événement, au début du sprint, consiste à se mettre d'accord sur un objectif, et à préparer le travail pour y arriver.
 - Le deuxième événement est un point quotidien de synchronisation, en équipe, pour converger vers l'atteinte de l'objectif.
 - À la fin du sprint, l'équipe présente le résultat qu'elle a obtenu pour solliciter du feedback, puis elle réfléchit à sa façon de travailler en vue de s'améliorer dans le sprint suivant.

1.1.3 Origines

Scrum n'est pas un acronyme. Le mot Scrum vient du rugby : en anglais, *scrum* signifie mêlée. On a ajouté une majuscule pour différencier.

C'est pourquoi on n'écrit pas SCRUM. C'est pourquoi on prononce « screum », et non « scrume » ni « scroum ». Il suffit de regarder un match de rugby avec un arbitre anglophone pour l'entendre.



Figure 1.1 – La mêlée.

Au rugby, une mêlée est sifflée par l'arbitre quand une règle n'a pas été respectée. Les règles changent tous les ans, notamment celles concernant la mêlée, c'est ce qui fait le charme du rugby, mais parmi les règles qui déclenchent une mêlée, celles-ci me paraissent pérennes :

- ✓ une équipe a fait un en-avant,
- ✓ le ballon est parti directement en touche sur le coup de pied de renvoi.

La mêlée permet de repartir sur des bases solides, avec une poussée synchronisée de tout le pack. C'est la quintessence de l'effort collectif. Scrum utilise cette métaphore pour l'équipe.



En 2005, lors de ma première présentation de Scrum dans une conférence [SAR1], je m'étais beaucoup appuyé sur le lien avec le rugby ; en voici un extrait :

« Scrum utilise les valeurs et l'esprit du rugby et les adapte aux projets de développement. Comme le pack lors d'une mêlée au rugby, l'équipe chargée du développement travaille de façon collective, soudée vers un objectif précis. Comme un demi de mêlée, le ScrumMaster aiguillonne les membres de l'équipe, les repositionne dans la bonne direction et donne le tempo pour assurer la réussite du projet. »

◆ Pourquoi cette référence au rugby ?

Les deux fondateurs de Scrum sont américains. Or les Américains ne font pas trop de rugby avec des mêlées. Alors ?

La référence vient d'un article de 1986 [WA1], rédigé par des Japonais, qui eux aiment le rugby et ses mêlées. Il montre comment des sociétés (Honda, Canon, NEC et Fuji-Xerox) sont performantes avec une approche de co-construction pour le développement de leurs produits, en insistant sur l'importance d'équipes autonomes et autogérées. Les auteurs présentent la métaphore du rugby ainsi :

« L'approche séquentielle traditionnelle, autrement appelée " course de relais " pour développer un produit – illustrée par le système de planification de programme en phases – peut entrer en conflit avec les objectifs de vitesse et souplesse maximum. Au lieu de cela, une approche globale comme au rugby – où une équipe essaye de parcourir la distance en étant solidaire, se passant le ballon de main en main – peut mieux servir les exigences de compétitivité. »

Jeff Sutherland s'est appuyé sur cet article pour donner son nom à Scrum.

1.1.4 En quoi Scrum est-il fondamentalement différent ?

Dans le monde des organisations encore marqué par la place donnée à l'approche processus et à l'individualisation des objectifs, Scrum présente un changement radical.

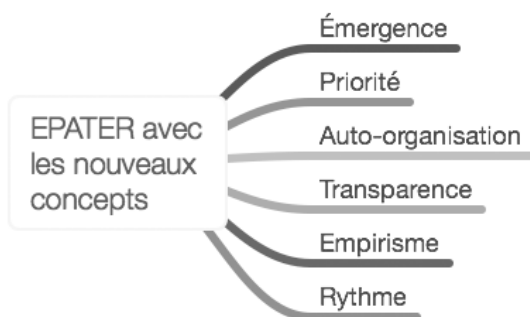


Figure 1.2 – L'acronyme EPATER pour 6 notions disruptives.

1. Émergence

La complexité fait que tout ne peut pas être connu à l'avance. L'équipe est placée dans une situation qui favorise l'émergence de nouvelles relations, de nouvelles idées pour le produit, pour la conception et aussi pour améliorer la façon de travailler ensemble.

2. Priorité

Pendant un sprint, le travail de l'équipe porte sur les choses qui apportent le plus de valeur. On évite de perdre du temps sur celles qui sont sans valeur immédiate. On évite de commencer plein de travaux en même temps, avec le mantra « *Arrêter de commencer, commencer par finir.* »

3. Auto-organisation

L'équipe a le pouvoir et l'autorité pour organiser son travail en fonction de l'objectif. Cela donne plus de responsabilité aux personnes impliquées et favorise leur épanouissement.

4. Transparence

Le suivi de l'avancement est fait par l'équipe elle-même ; afin qu'il soit compréhensible par tout le monde, il est visible et reste simple. Un bon moyen pour y parvenir est de pratiquer systématiquement le management visuel.



Figure 1.3 – Management visuel.

5. Empirisme

Scrum a été conçu à son origine pour développer des systèmes complexes de façon empirique. Cela peut surprendre ceux qui disent « *Scrum, c'est bien, mais chez nous le domaine est trop complexe pour l'utiliser* », mais c'est pourtant la réponse aux enjeux liés à la complexité qui est visée.

Aujourd'hui que la complexité est partout, l'approche empirique permet d'avancer vers une solution inconnue au départ en s'appuyant sur des cycles courts avec des rétroactions fréquentes.

L'empirisme se décline dans les trois piliers de Scrum : « transparence, inspection & adaptation ».

6. Rythme

Scrum utilise des blocs de temps fixes pour créer de la régularité. Le cœur du rythme de Scrum est le sprint. La fin du sprint n'est pas basée sur la fin d'un travail, mais fixée à l'avance et jamais repoussée.

1.1.5 Où trouver la référence de Scrum ?

Pendant longtemps, il n'existait aucun livre sur Scrum. Ken Schwaber en a ensuite publié plusieurs, mais qui n'ont pas atteint le statut de référence.

Finalement en 2010, Jeff Sutherland et Ken Schwaber ont publié un petit document. C'est le *Guide Scrum*, traduit en français [WA1], dont la dernière version date de novembre 2017.

Évidemment, en 19 pages, il ne donne que les règles du jeu, présentant Scrum de façon succincte mais suffisante pour constituer une référence.

Cette référence est solide, et évolue de façon plutôt conservatrice.

Début 2017, la société 3Back a publié un article d'une vingtaine de pages pour proposer de faire plus évoluer Scrum. Les auteurs en sont Dan Rawsthorne et Doug Shimp, qui avaient déjà publié des prémisses de ces évolutions dans leur livre très consistant *Exploring Scrum*. Le titre de l'article est *Scrum 3.0 overview*¹

Les auteurs de Scrum 3.0 expliquent la comptabilité ascendante de leur proposition avec le *Guide Scrum*, estampillé 2.0.

J'avais déjà repris quelques *patterns* proposés par Rawsthorne et Shimp dans l'édition précédente de ce livre.



Ma position dans cette édition 5 est qu'il y a des choses intéressantes dans Scrum 3.0. Mais pas question de reprendre tout, ni de coller à tout prix au *Guide Scrum*.

Mon intention est alignée avec celles des deux références que je viens de citer, mais bien sûr je m'étends bien plus que ces deux petits documents. En outre, j'ai d'autres sources, et, surtout, je ne parle pas que de Scrum, c'est pourquoi vous trouverez dans ce livre des parties qui n'ont pas de lien avec Scrum 2.0 ou 3.0.

— 1.2 LE MOUVEMENT AGILE

1.2.1 Manifeste agile

Le terme « agile », maintenant associé à Scrum, est apparu dans le domaine du logiciel avec le *Manifeste agile* [WA1].

Publié au début de l'année 2001 et inchangé depuis, ce manifeste définit une de posture par rapport à des processus lourds et bureaucratiques, en vogue à l'époque (et parfois encore aujourd'hui).

Ce positionnement relatif se reflète dans la formulation « *nous privilégions les notions de gauche par rapport à celles de droite* » dans ces quatre phrases :

- ✓ Les gens et leurs interactions sont plus importants que les processus et les outils.
- ✓ Un logiciel qui fonctionne prime sur de la documentation exhaustive.
- ✓ La collaboration avec les clients est préférable à la négociation contractuelle.
- ✓ La réponse au changement passe avant le suivi d'un plan.

1. 3Back, Scrum3.0, Web, 2017. <https://3back.com/scrum30/>

Le *Manifeste agile* représentait à l'époque de sa publication une réaction radicale à la tendance dominante, pour promouvoir des processus plus légers.

Il inclut, en plus des quatre valeurs comparées, douze principes ; voici le premier, absolument essentiel :

Satisfaire le client en livrant tôt et régulièrement des logiciels utiles qui offrent une véritable valeur ajoutée.

Scrum se range sous la bannière du *Manifeste agile*. Ses deux fondateurs font d'ailleurs partie des 17 signataires.

Le *Manifeste* définit des valeurs et des principes qui sont universels, mais la façon de les mettre en œuvre sur des projets varie. Cette application se fait par l'intermédiaire de ce qu'on appelle les pratiques.

Scrum impose quelques pratiques bien définies, que nous détaillerons dans la suite du livre. Cependant, dans le grand corpus de l'agilité, on trouve bien d'autres pratiques, d'origine différente, qu'on peut aussi utiliser avec Scrum.

1.2.2 Pratiques agiles

Une **pratique** est une approche concrète et éprouvée qui permet de résoudre un ou plusieurs problèmes courants ou d'améliorer la façon de travailler lors d'un développement.

Des pratiques maintenant qualifiées d'agiles existaient avant le *Manifeste agile* et, pour certaines, depuis bien plus longtemps.

Par exemple, depuis le début des années 1980, la communauté du génie logiciel recommande de faire des cycles de développement courts (ce qu'on appelle le développement itératif).

D'autres pratiques sont apparues avec le mouvement agile et sont devenues indiscutables, après avoir été éprouvées sur de nombreux projets, par exemple la tenue d'une réunion quotidienne (la *mêlée*).

Prises individuellement, les pratiques sont efficaces, et insérées dans le cadre cohérent d'une approche agile, elles se renforcent mutuellement. C'est le cas dans Scrum, dont le cadre est composé d'une dizaine de pratiques majeures et en induit d'autres. C'est pourquoi Scrum est souvent qualifié de « méthode agile » (comme on pouvait le lire dans le sous-titre des éditions précédentes de ce livre !).

1.2.3 Méthode agile

Scrum et *Extreme Programming* (XP) existaient avant le *Manifeste*. Dès la publication de celui-ci, on les considéra comme des méthodes agiles, avec d'autres

maintenant marginales. Depuis peu, Kanban² fait partie du lot de celles qui comptent.



Figure 1.4 – Être agile avec méthode.

Dans les enquêtes qui montrent leur diffusion et leur utilisation, année après année, c'est Scrum qui reste la plus populaire des trois. Au point que Scrum et Agile soient des mots qu'on utilise l'un pour l'autre ou qu'on accole : des offres d'emploi ou des articles parlent d'Agile Scrum.³

Mais on a vu que Scrum n'était pas vraiment une méthode³.

1.2.4 Mode agile

Dans le passé, il arrivait souvent que de grandes entreprises mettent au point leur propre méthode. Maintenant c'est plus rare, cependant certaines disent passer en « mode agile » à l'occasion de quelques développements avec Scrum, pour signifier plus de flexibilité.

Cependant, Scrum est trop ratatiné dans ce mode⁴ agile de développement de logiciel.

2. L'apparition de Kanban dans les méthodes agiles est très récente mais en fait le *Lean Software*, d'où vient le Kanban, repose sur des bases anciennes : le système de production des usines Toyota dans les années 1950.

3. Kanban n'est pas non plus une méthode agile, c'est plutôt une méthode d'amélioration de processus ou une méthode de gestion de flux. Finalement, il n'y a que XP qui pourrait être qualifié de méthode.

4. Et faire du Scrum pour être à la « mode agile », ce n'est pas mieux...

1.2.5 L'agilité

◆ *Au-delà de l'informatique*

En fédérant les méthodes agiles, le *Manifeste agile* constitue l'acte de naissance du mouvement de l'agilité qui a pris de l'ampleur depuis quelques années. Scrum est maintenant diffusé dans de très nombreuses organisations : après les pionniers et les premiers adeptes, c'est la majorité des entreprises qui s'y intéresse.

Parti du développement, Scrum implique les gens des « métiers » et irrigue même au-delà de l'informatique :

- ✓ On trouve des utilisations de Scrum pour le marketing ou pour le commerce.
- ✓ Dans le domaine du numérique, des organisations complètes y passent.
- ✓ Des expériences significatives ont lieu pour développer du matériel (*hardware*) et des systèmes incluant matériel et logiciel.

Marc Andressen, fondateur de Netscape, a eu cette phrase célèbre : « *Software is eating the world* ».

J'ai l'impression d'assister à la même déclinaison pour les processus : les méthodes venant du logiciel sont en train de pénétrer partout. La présence de logiciel dans tous les objets de notre vie courante renforce cette diffusion des méthodes venant de l'informatique dans tous les secteurs.

Scrum n'est pas lié à un domaine particulier, et peut être utilisé pour développer des produits ou des services de tout type.

◆ *Le management agile*

Le management est en plein changement ; les nouvelles approches [Denning, *Radical Management*] sont en phase avec les principes de l'agilité.

Cependant, toutes les initiatives se réclamant du « management agile » ne sont pas issues du mouvement impulsé par le *Manifeste*. C'est le moment d'essayer de donner une définition.

◆ *Une définition de l'agilité*

Jim Highsmith, l'un des signataires du *Manifeste*, définit l'agilité par rapport au changement :

« *L'agilité est la capacité à favoriser le changement et à y répondre en vue de s'adapter au mieux à un environnement turbulent.* »

Il me paraît intéressant d'ajouter une dimension vers le client final, l'utilisateur, celui qui est impacté par le résultat. Voici une définition que j'utilisais il y a quelques années :

« *L'agilité est la capacité d'une organisation à fournir tôt et souvent des services procurant de la valeur, tout en s'adaptant à temps aux changements dans son environnement.* »

On voit dans la définition que l'agilité s'adresse à une organisation et pas seulement à une équipe.

◆ **L'organisation agile**

Les approches des « entreprises libérées » présentent aussi de nombreuses similitudes avec le mouvement agile, sur le plan des valeurs et sur l'importance des facteurs humains.

Les travaux de Frédéric Laloux [Laloux, *Reinventing Organizations*] sur les nouvelles organisations qui réussissent mettent en évidence des principes pour ce qu'il appelle des entreprises « Opale » qui sont en phase avec ce que promeut l'agilité.

Scrum y conduit : je connais des organisations qui ont commencé avec l'introduction de Scrum pour une équipe de développement informatique et qui sont passées en quelques mois à la libération (ou l'opalisation) de toute l'organisation.

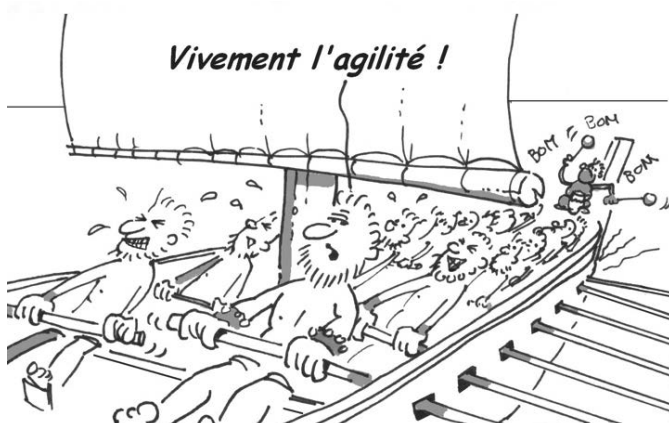


Figure 1.5 – L'agilité, un tremplin pour sortir de la galère et se libérer.

La tendance est là pour ce grand mouvement, cependant nous n'en sommes qu'au début de ce changement de paradigme.

Pour la plupart des organisations, les valeurs et les principes de l'agilité présentent encore un caractère indéniablement subversif (mais on sait aussi que les valeurs sont assez vite récupérées), en tout cas en décalage avec la culture dominante.

Si les organisations qui pratiquent Scrum ne sont pas alignées avec l'esprit de l'agilité porté par les équipes Scrum, ce décalage va vite provoquer des perturbations. Une approche prenant en compte le tout s'avère nécessaire.

1.2.6 L'apport de la systémique

L'agilité se définit dans le cadre d'une organisation, alors que des consultants ont tendance à situer Scrum au niveau d'une équipe.

C'est trop restrictif, car l'équipe Scrum n'est pas toute seule. Elle produit un résultat pour des personnes qui ne sont pas dans l'équipe, peut-être pas même dans l'organisation.

On s'en rend vite compte quand on observe l'application de Scrum. De nombreux problèmes ne sont pas résolubles au sein de l'équipe. Il faut s'intéresser à l'écosystème dans lequel elle évolue et en particulier aux relations avec les parties prenantes.

Dans cette édition 5, nous allons développer une approche systémique avec Scrum.

Systémique : manière de penser pour tenter de comprendre le fonctionnement de systèmes vivants en englobant leurs éléments et leurs dépendances.

Il existe de nombreuses variantes : holisme, cybernétique, théorie des systèmes....

Nous privilégierons la permaculture dans son volet humain [Alonso], parce qu'elle résonne bien avec le besoin de durer qu'on voit poindre dans les organisations. Car on s'aperçoit du manque de résilience. La mise en œuvre de Scrum est – relativement – facile pour une équipe, mais s'arrête parfois brutalement, par suite de ce que je qualifierais de bouleversement dans l'écosystème.⁵

Permaculture⁵ : approche philosophique et systémique visant à construire des écosystèmes viables. Dans notre contexte, les écosystèmes sont humains.

Associer des notions de permaculture à Scrum nous aidera à construire un écosystème capable de procurer longtemps de la valeur à de nombreuses personnes.

— 1.3 SCRUM AUJOURD'HUI

Quelle est la situation de Scrum dans le paysage actuel ?

1.3.1 Scrum mania

L'engouement pour Scrum (la *Scrum mania*!) a mis fin à une hypothétique rivalité entre les méthodes agiles. Les études d'opinion et les tendances des recherches sur le web le montrent : Scrum est de loin la plus populaire.

Dans les enquêtes, les trois quarts des répondants disent utiliser Scrum ou des variantes.

L'usage de Scrum, dans le développement de produits ou de services numériques en tout cas, est probablement devenu *mainstream*. En revanche, sa mise en œuvre avec succès en est loin.

5. Une bonne introduction par un des fondateurs de la permaculture est traduite en français : <https://permacultureprinciples.com/fr/>

La difficulté majeure pour les acteurs de la communauté Scrum est d'amener ses utilisateurs à en faire un bon usage, sans être dogmatique.

1.3.2 Scrum *bashing*

Scrum ayant pris une si grande place, il est naturel de trouver des articles critiques par ceux qui proposent d'autres approches.

Et sur le terrain ? On commence à voir des déçus qui ne retrouvent pas tous les bienfaits qu'on leur avait promis : client enchanté, retour sur investissement, moins de défauts, plus vite sur le marché, plaisir dans l'équipe, etc.

D'autres ne voient Scrum que de façon partielle :

- ✓ Des utilisateurs, brimés depuis longtemps par leur direction des systèmes d'information (DSI), découvrent que Scrum peut accueillir et même favoriser les changements, ce qui les amène à penser qu'ils peuvent tout changer tout le temps.
- ✓ Des managers se disent qu'avec l'agilité, il leur sera plus facile de demander à leurs équipes de traiter une urgence par du travail supplémentaire : « *Puisque vous êtes agiles, vous devez pouvoir faire ça !* »

La réalité peut les décevoir. Nous donnerons quelques éléments de réponse à ces critiques ou déceptions.

1.3.3 Scrum, pour vous ?

Scrum n'est pas la solution pour tous les types de développement. On s'aperçoit que ce n'est pas tellement le domaine ou les technologies utilisées qui comptent, mais plutôt la complexité des projets et la culture des organisations.

- ✓ Si vous développez des applications qui ne sont pas complexes au sens du modèle Cynefin⁶, Scrum n'est peut-être pas le meilleur choix.
- ✓ Si votre organisation est clairement dans une culture du contrôle et que vous n'êtes pas en mesure de promouvoir le changement radical nécessaire, Scrum n'est pas pour vous tout de suite.
- ✓ Si vous travaillez continuellement dans l'urgence et que vous n'êtes pas en capacité de réduire les perturbations, vous n'arriverez pas à focaliser l'équipe sur un sprint sans qu'elle soit perturbée. Dans ce contexte d'urgence permanente, l'usage de Scrum n'est pas le plus recommandé. Kanban est probablement plus adapté, même si, comme nous le verrons plus loin, il est aussi possible d'utiliser Scrum avec Kanban.

Scrum accueille le changement, mais ne le rend ni gratuit ni permanent. Dans un usage strict de Scrum, une équipe qui travaille ne doit pas être perturbée, le changement étant possible à la fin du sprint, pas pendant.

Le changement oui, les interruptions continues non !

6. Article de Nicolas Lochet, ScrumDay 2015 sur la keynote de Dave Snowden, Blog Xebia.
<http://blog.xebia.fr/2015/04/20/scrumday-2015-keynote-douverture-de-dave-snowden>

1.3.4 Scrum contextualisé

Le concept de *Shu Ha Ri*⁷ vient d'Alistair Cokburn (signataire du *Manifeste* et qui plus est celui qui a proposé le mot « agile »). C'est un modèle d'évolution issu de l'aïkido.

- ✓ Le *Shu* correspond à la phase d'apprentissage où l'élève s'entraîne à reproduire ce que fait le maître, sans chercher à modifier le mouvement.
- ✓ Le *Ha* est l'étape de perfectionnement: l'élève prend des initiatives dont il comprend les impacts et qui ne modifient pas l'objectif final du geste.
- ✓ Le *Ri* est l'atteinte de la maîtrise: l'élève est devenu un maître qui peut inventer de nouvelles formes au mouvement d'origine.

Les questions sont à poser à ceux qui ont du mal avec Scrum: ont-ils bien commencé avec le *Shu* avant de passer au *Ha*? Sont-ils bien restés dans le cadre Scrum? L'ont-ils respecté?

Sinon il existe le risque de dénaturer et que ce ne soit plus Scrum [WA1].

Contextualiser sans dénaturer, tel est l'enjeu. Car Scrum n'est qu'un cadre, il ne doit pas être utilisé sans l'adapter au contexte.

Par exemple, pour le développement de logiciel, les pratiques d'ingénierie venant de XP sont nécessaires en complément.

Nous en reparlerons dans le chapitre *Contextualiser Scrum*.

— 1.4 SCRUM VIVANT

1.4.1 Scrum a évolué et évolue toujours

Parfois des gens pensent « faire du Scrum » mais leur référence à Scrum n'est pas bonne, ce qui peut expliquer leurs difficultés. Ils ont lu un article ou un livre, ou bien assisté à une formation il y a quelques années et n'ont pas réactualisé leurs connaissances.

Certaines pratiques qui, il y a un temps, ont été associées à Scrum ne le sont plus aujourd'hui: elles sont devenues obsolètes [SAR1]. Car Scrum évolue, et c'est bien normal pour un mouvement ouvert au changement et apôtre des retours du terrain.



Le Scrum de 1995 décrit par l'article de Schwaber n'a plus grand-chose à voir, dans les pratiques, avec le *Scrum3.0*. De même, la première édition de ce livre, écrite en 2009, est bien différente de celle que vous lisez.

Scrum évolue. Mais, en dépit – ou peut-être à cause – de sa simplicité, Scrum est toujours souvent mal compris. À l'automne 2016, j'ai présenté dans plusieurs

7. Article de Christophe Addinquey, *Shu Ha Ri* l'article, 2015. <http://freethinker.addinquey.uy/post/86345932597/scrum-shu-ha-ri-larticle>

conférences une intervention intitulée « Scrum ? mon scrotum ! » (voir chapitre 22) qui était un réquisitoire contre les dérives constatées avec Scrum. Parmi les cinq causes relevées, figurait en premier l'ignorance de ce que c'est vraiment Scrum. Ensuite venait sa dénaturation.

1.4.2 Transcendance de Scrum

Après de nombreuses expériences au niveau des équipes, Scrum est de plus en plus pratiqué au niveau des organisations et pour des gros projets.

Le passage à l'échelon supérieur, le *Scrum de Scrums*, ou Scrum à l'échelle, soulève de nombreuses questions mais amène aussi de nombreux points de rencontre avec des pratiques d'organisation venant d'autres horizons.

Nous les aborderons principalement dans la deuxième partie de ce livre, sous l'angle de la systémique.

1.4.3 Éléments de langage

La première rencontre qu'on a avec une nouvelle culture se fait avec les mots utilisés. Et Scrum vient avec un vocabulaire particulier.

Pour vous aider à comprendre le sens des termes, j'ai ajouté un glossaire à la fin du livre. Beaucoup de mots nouveaux, qui sont arrivés en anglais. Dans sa diffusion en France, quelques-uns sont restés en anglais, d'autres ont été traduits.

Le vocabulaire a évolué en dix ans et continue encore à changer.

◆ Termes non traduits

Des mots de Scrum comme *sprint* et *feedback* sont dans le dictionnaire français depuis un bout de temps. C'est le même mot en anglais et en français.

Dans ce livre, je n'ai pas traduit quelques termes anglais du « Scrum/Agile ». Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu de tentatives. Pour la plupart, des traductions ont été proposées [SAR1] mais n'ont finalement pas été retenues par les utilisateurs.

Dans cette liste, on trouve : backlog, story, Product Owner, Scrum Master, burn-down, epic. J'explique dans les chapitres concernés pourquoi j'ai choisi de ne pas traduire ces termes⁸.

◆ Termes traduits

D'autres termes Scrum sont utilisés dans leur traduction française. Pour certains, leur usage est important, mais, malheureusement de mon point de vue, n'est pas généralisé. Dans le langage courant, et parfois même dans des écrits, on trouvera : *definition of done*, *daily scrum*, *sprint planning meeting*, *sprint review*, *timebox*,

8. Cependant, on peut rencontrer ces mots traduits en français, mais seulement au Québec : le *backlog* est le carnet, le *burndown* de release est l'histogramme de livraison restante...