

BEST PRACTICE

SCRUM

Un compagnon de
voyage intelligent

Un guide de poche

Gunther Verheyen

Scrum – Un guide de poche

Other publications by Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) specializes in titles on Best Practices, methods and standards within four domains:

- IT and IT Management
- Architecture (Enterprise and IT)
- Business Management and
- Project Management

Van Haren Publishing is also publishing on behalf of leading organizations and companies: ASLBiSL Foundation, BRMI, CA, Centre Henri Tudor, CATS CM, Gaming Works, IACCM, IAOP, IFDC, Innovation Value Institute, IPMA-NL, ITSq, NAF, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Topics are (per domain):

IT and IT Management

ABC of ICT
ASL*
CMMI*
COBIT*
e-CF
ISO/IEC 20000
ISO/IEC 27001/27002
ISPL
IT4IT*
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL*
MOF
MSF
SABSA
SAF
SIAM™
TRIM
VeriSM™

Enterprise Architecture

ArchiMate*
GEA*
Novius Architectuur
Methode
TOGAF*

Project Management

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE*
M_o_R*
MSP*
P3O*
PMBOK Guide*
Praxis*
PRINCE2*

Business Management

BABOK Guide*
BiSL* and BiSL* Next
BRMBOK™
BTF
CATS CM*
DID*
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME*

For the latest information on VHP publications, visit our website: www.vanharen.net.

Scrum

Un guide de poche

Un compagnon de voyage intelligent

Gunther Verheyen



Colophon

Titre :	Scrum – Un guide de poche
Sous-titre :	Un compagnon de voyage intelligent
Auteur :	Gunther Verheyen
Reviewers :	Ken Schwaber (Scrum co-creator, Scrum.org) ; David Starr (Agile Craftsman, Microsoft) ; Ralph Jocham (Agile Professional, effective agile.) ; Patricia M. Kong (Business Agility Enterprise Solutions, Scrum.org) ; Blake McMillan (Principal Consultant, Improving) ; Dominik Maximini (Agile Leadership Coach, ValueRise Consulting) ; Paul Kuijten (Agile Coach, Agile Matters) ; Bhuvan Misra (Agile Mason)
Traduction en français :	Léo Davesne et François Bruneau
ISBN Hard copy :	978 94 018 0853 8
ISBN Ebook :	978 94 018 0854 5
ISBN ePub :	978 94 018 0855 2
Edition :	Première édition, première impression, Mai 2022
Lay-out et DTP :	Coco Bookmedia, Amersfoort - NL
Copyright :	Gunther Verheyen et Van Haren Publishing, 2021, 2022

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire, de stocker dans un système de recherche ou de transmettre sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique, photocopie, enregistrement ou autres) que ce soit tout ou partie du présent document (édition originale en anglais) sans autorisation expresse du propriétaire du droit de copie.

Avant-propos par Ken Schwaber

Un ouvrage exceptionnel qui regorge d'intelligence.

Scrum – Un guide de poche est un livre incroyablement pertinent. Gunther a tout décrit de Scrum au travers de descriptions claires et précises, remplies de clairvoyance et de bonne intelligence. Et pourtant, ces attributs ne sautent pas aux yeux. Vous en bénéficiez simplement, et vous le réalisez plus tard : « C'était drôlement utile. J'ai trouvé ce que j'avais besoin de savoir, j'ai facilement compris ce qui m'intéressait, et je n'ai pas été perturbé par quoi que ce soit de superflu. »

J'ai eu grand-peine à écrire cet avant-propos. J'ai toujours pensé que la préface devait être aussi bien écrite que le livre qu'elle décrit. Dans ce cas, c'est très difficile. Lisez le livre de Gunther. Lisez-en une partie, ou lisez-le en entier. Vous serez satisfaits dans tous les cas.

Scrum est simple, tout en étant complet et pertinent pour répondre à des problèmes complexes. Le livre de poche de Gunther est complet et pertinent en ce sens qu'il rend possible la compréhension d'un cadre de travail simple pour résoudre des problèmes complexes, Scrum.

Ken, 22 août 2013

Préface

L'emploi des méthodes Agiles continue de prendre de l'ampleur, avec Scrum comme définition la plus largement adoptée de l'Agilité. L'intérêt global pour Scrum est déjà considérable et son utilisation continue encore de grandir, dans le monde du développement de logiciels et au-delà.

Transformer la façon dont une organisation fonctionne en vue d'adopter Scrum représente un véritable défi. Scrum n'est pas un « processus » constitué de recettes toutes faites ni de prescriptions exhaustives et détaillées pour toutes les situations imaginables. Scrum est un *cadre de travail léger*, et les *personnes* pratiquant Scrum s'épanouissent au travers des principes, règles et valeurs qui le constituent. Un potentiel important de Scrum réside dans la découverte et l'*émergence* de pratiques, d'outils et de techniques, ainsi que dans leur optimisation pour un contexte spécifique.

Les bénéfices apportés par Scrum dépendent de la volonté d'éliminer les obstacles, de penser au-delà des murs et des divisions, et d'embarquer dans un voyage de découverte.

Le voyage débute par la compréhension des règles de Scrum afin de commencer à y jouer. Ce livre aspire à être votre compagnon de route pendant toute la durée de votre voyage. Ce livre décrit comment Scrum implémente l'état d'esprit Agile, quelles sont les règles du jeu de Scrum, et

comment ces règles laissent le champ libre à l'emploi de tactiques variées. L'ambition de présenter tous ces aspects est que ce livre soit une lecture bénéfique pour les individus, les équipes, les managers et les agents du changement, qu'ils pratiquent déjà Scrum ou qu'ils désirent embarquer dans leur propre voyage avec Scrum.

Mon voyage a commencé en 2003. J'ai débuté mon parcours en Agilité avec l'eXtreme Programming et Scrum. Sans surprise, ce fut un chemin cahoteux. Lors de mon voyage, j'ai utilisé Scrum dans de nombreuses équipes, dans des projets et initiatives variés, à différentes échelles et au sein de différentes organisations. J'ai travaillé avec de petites et grandes entreprises et j'ai coaché des individus, des équipes ainsi que des dirigeants. Je me suis associé à Ken Schwaber, co-créateur de Scrum, tout en guidant la série « professionnelle » de formations, de matériel pédagogique et d'examens de Scrum.org. Je suis reconnaissant de continuer mon voyage avec Scrum en tant que Gardien indépendant de Scrum.

J'ai écrit la première version de ce livre, « Scrum – a Pocket Guide », en 2013. Je repense encore à la manière dont j'y avais décrit les Valeurs de Scrum, qui furent ensuite ajoutées au Guide Scrum en juillet 2016. J'y avais aussi décrit les trois questions traditionnelles comme étant une tactique valable mais optionnelle à employer lors du Daily Scrum, ce qui fut aussi ajouté au Guide Scrum en novembre 2017. Leur description en a d'ailleurs été enlevée de la version 2020 du guide, enlevant ainsi tout doute sur leur caractère optionnel.

Toutefois, de nouveaux et plus grands défis ne cessent de se présenter à nous. La société continue rapidement de se transformer de façon drastique du modèle industriel (souvent basé sur le travail physique) au modèle numérique (souvent basé sur le travail virtuel). Dans de nombreux domaines de la société, le travail devient de plus en plus imprévisible. Le paradigme industriel est rendu définitivement inutile. La nécessité du paradigme Agile est plus importante que jamais, et par là même la nécessité de Scrum en tant que cadre tangible pour aider les personnes et

les organisations à améliorer leur Agilité dans la réalisation de travaux complexes dans des circonstances complexes.

Scrum se révèle de plus en plus comme étant un « *cadre simple qui permet aux personnes de créer de la valeur à partir de défis complexes* », au-delà d'être seulement un moyen de délivrer des produits (logiciels) complexes. De plus en plus de personnes d'horizons différents recherchent de l'accompagnement et des clés dans leur adoption de Scrum, au sein de domaines qui dépassent le développement informatique et la création de nouveaux produits.

Cela a nécessité une description plus générique des règles de Scrum, une terminologie différente et de nouvelles manières de présenter l'ensemble des règles connues, ce qui explique les changements apportés à la précédente et deuxième édition de ce livre. Les organisations sont à la recherche d'une compréhension claire des règles simples de Scrum alors qu'elles revisitent leurs structures et leur façon de fonctionner autour de Scrum.

Je crois que cette troisième édition¹ offre les éclairages plus que jamais nécessaires et essentiels aux personnes et aux organisations qui souhaitent exécuter leur Scrum avec justesse, quels que soient leur domaine ou leur secteur. Le focus est encore plus sur l'intention et sur l'objectif des règles et responsabilités du cadre, tout en introduisant quelques changements terminologiques.

Je remercie Ken Schwaber pour son avant-propos et sa relecture de l'édition originale (2013) ainsi que les autres relecteurs Dave Starr, Patricia Kong et Ralph Jocham pour leurs retours sur la première édition. Je remercie également Blake McMillan et Dominik Maximini pour leur relecture de la deuxième édition (2018). Je remercie aussi Bhuvan Misra pour son feedback constructif et très apprécié sur cette troisième édition. Je remercie tous les traducteurs pour leurs efforts d'hier et d'aujourd'hui pour rendre mes mots accessibles dans de nombreuses langues. Enfin, je remercie toute l'équipe de Van Haren Publishing, et particulièrement Ivo van Haren, pour m'avoir donné la chance d'exprimer mon point de vue sur Scrum.

Bonne lecture.

Continuez d'apprendre,
continuez de vous améliorer,
et persévérez avec Scrum.

Gunther

Gardien indépendant de Scrum

Juin 2013, août 2018, novembre 2020

Editions

English (original):

Scrum – a Pocket Guide (A Smart Travel Companion), 1st edition, 2013

Scrum – a Pocket Guide (A Smart Travel Companion), 2nd edition, 2019

Scrum – a Pocket Guide (A Smart Travel Companion), 3rd edition, 2021

Dutch:

Scrum Wegwijzer (Een kompas voor de bewuste reiziger), 2016

Scrum Wegwijzer (Een kompas voor de bewuste reiziger), 2^{de} druk, 2022

German:

Scrum Taschenbuch (Ein Wegweiser für den bewussten Entdecker), 2017

Portuguese:

Scrum – Um Guia de Bolso (Um companheiro de viagem inteligente), 2022

French:

Scrum – Un guide de poche (Un compagnon de voyage intelligent), 2022

- 1 La traduction que vous avez entre les mains est celle de la troisième édition de la version anglaise. C'est la première traduction en français, toutes éditions confondues.

Note des traducteurs

Nous remercions chaleureusement Gunther Verheyen pour sa confiance et son soutien dans la recherche de qualité qui nous a guidés tout au long de la traduction.

En tant que traducteurs, notre intention première a été de rendre ce livre accessible à toutes et tous. Nous avons pris le parti de varier les genres et les termes pour rendre le texte le plus inclusif et lisible possible.

Les termes anglophones du Guide Scrum ont été conservés à la demande de l'auteur. Parce que l'Agilité est l'état dans lequel on se trouve lorsqu'on est Agile, « Agile » et « Agilité » ont été utilisés comme synonymes.

Nous sommes conscients de la responsabilité que représente la traduction d'une telle œuvre. Nous nous sommes efforcés de traduire le texte dans le meilleur français possible tout en conservant le style percutant de Gunther.

Nous adressons de sincères remerciements aux relectrices et relecteurs qui ont, de par leurs retours, contribué à améliorer le texte. Merci à Christophe Gesché, Nedjma Saidani, Farouk Choulak, Sedera Randria, Guillaume Leone et Guillaume Deleplace.

Étant dans une démarche d'amélioration continue, nous sommes curieux de lire vos retours. N'hésitez pas à nous contacter pour toute remarque, suggestion ou observation.

Bonne lecture !

Léo Davesne et François Bruneau

Janvier 2022

Éloges

Ce guide de poche de Scrum est exceptionnel. Il est bien structuré, bien écrit et le contenu est excellent. Cela devrait être le support de référence pour tous ceux qui recherchent une vue d'ensemble claire et à la fois exhaustive de Scrum.

(Ken Schwaber, co-créateur de Scrum, août 2013)

Gunther a réuni avec brio les conseils pertinents et clairs dont ont besoin les équipes à la recherche d'agilité, le tout sans détours ni exagérations. C'est le livre que j'aurais aimé écrire sur l'agilité avec Scrum.

(David Starr, Agile Craftsman, juin 2013)

Lors de mes formations Scrum, on me demande souvent : « Si je dois lire un seul livre sur Scrum, lequel choisir ? » Par le passé, la réponse n'était pas évidente, mais désormais, c'est le cas ! Le guide de poche est véritablement le livre essentiel lorsqu'on débute avec Scrum. C'est une référence concise à propos de Scrum, tout en étant complète et passionnante.

(Ralph Jocham, Agile Professional, juin 2013)

« *La maison de Scrum est une maison chaleureuse. C'est une maison dans laquelle les personnes sont les BIENVENUES.* » La passion de Gunther pour Scrum et ceux qui le pratiquent est évidente dans son travail et dans chaque chapitre de ce livre. Il explique le paradigme Agile, présente le cadre de

travail apporté par Scrum, et ensuite évoque le « futur de Scrum ». Le tout dans des mots simples, en une centaine de pages.

(Patricia M. Kong, Business Agility Enterprise Solutions, juin 2013)

Je recommande de lire *Scrum – Un guide de poche* dès le début de votre parcours avec Scrum afin qu'il vous aide à mieux comprendre pourquoi Scrum fonctionne et comment les valeurs et principes peuvent avoir un impact positif sur le quotidien des membres de votre équipe, ainsi que sur la santé de toute une organisation. Le lire plus tard sur votre chemin est tout aussi bénéfique, si ce n'est que vous regretterez de ne pas l'avoir lu plus tôt.

(Blake McMillan, Principal Consultant, août 2018)

Il est difficile de trouver de la littérature concise et pertinente sur Scrum. La plupart des auteurs tournent autour des concepts-clés au lieu de les nommer. Gunther a choisi de mettre fin à cette pratique et nous apporte un éclairage sur les parties réellement importantes de Scrum. Assurez-vous de garder ce guide auprès de vous lors de vos premiers pas avec Scrum.

(Dominik Maximini, Agile Leadership Coach, août 2018)

« Petit par la taille, grand par la valeur ». Le livre de poche de Gunther est l'un des rares livres que je possède à la fois en copie physique et digitale, afin de l'avoir toujours avec moi. C'est une bonne lecture et un excellent compagnon au Guide Scrum. Fortement recommandé aux voyageurs ambitieux !

(Bhuvan Misra, Agile Mason, novembre 2020)

Contents

AVANT-PROPOS PAR KEN SCHWABER	5
PRÉFACE	7
NOTE DES TRADUCTEURS	11
ÉLOGES	13
1 LE PARADIGME AGILE	19
1.1 Évoluer ou ne pas évoluer	19
1.2 Les origines de l'agilité	24
1.3 Définition de l'agilité	25
1.3.1 Centré sur l'humain	26
1.3.2 Un processus itératif et incrémental	27
1.3.3 La valeur comme mesure de succès	29
1.4 Le continuum itératif-incrémental	29
1.5 L'agilité ne peut pas être planifiée	33
1.6 Combiner l'agilité et le lean	36
1.6.1 Les aspects majeurs de Lean	37
1.6.2 Implémenter le Lean	39
1.6.3 Le mariage des philosophies Lean et Agile	41

2 SCRUM 45

2.1	La maison de scrum	45
2.2	À l'origine du nom de scrum	46
2.3	Est-ce un gorille que je vois là ?	49
2.4	Cadre de travail, pas méthodologie.....	54
2.5	Jouer le jeu	56
2.5.1	Des joueurs et des responsabilités.....	57
2.5.2	Le temps.....	60
2.5.3	Suivi de l'avancement	64
2.5.4	La valeur du Product Backlog	66
2.5.5	L'importance du « Terminé ».....	70
2.6	Les principes fondamentaux de scrum.....	72
2.6.1	Un espace de travail partagé (et visuel)	72
2.6.2	L'auto-organisation	74
2.6.3	L'empirisme (ou « contrôle de processus empirique ») ..	77
2.7	Les valeurs de scrum	83
2.7.1	L'engagement.....	84
2.7.2	Le focus	85
2.7.3	L'ouverture.....	86
2.7.4	Le respect.....	87
2.7.5	Le courage.....	87

3 DES TACTIQUES PORTEUSES DE SENS 89

3.1	Visualiser l'avancement.....	90
3.2	Les questions du daily scrum.....	92
3.3	le raffinement du product backlog	93
3.4	Les histoires d'utilisateur	94
3.5	Planning poker	96
3.6	La durée du sprint.....	96
3.7	Le passage à l'échelle de scrum	99
3.7.1	Scrum à une équipe	100
3.7.2	Scrum à plusieurs équipes	101
3.7.3	Scrum avec plusieurs produits.....	103

4	LE FUTUR DE SCRUM.....	107
4.1	La puissance du produit possible.....	109
4.2	L'adoption de scrum par le haut.....	112
	Annexe A : Glossaire de Scrum.....	119
	Annexe B : Carte de référence de Scrum.....	125
	Annexe C : Références.....	127
	À propos de l'auteur.....	131
	Les traducteurs.....	133
	INDEX.....	136

1

Le Paradigme Agile

■ 1.1 ÉVOLUER OU NE PAS ÉVOLUER

L'industrie du logiciel a été longtemps dominée par le paradigme des représentations et des croyances *industrielles* basées sur d'anciens processus et de vieilles théories de production. Un élément central dans cette étendue de connaissances, de points de vue et de pratiques, était la conviction taylorienne¹ que l'on ne peut pas faire confiance aux « travailleurs » pour accomplir leur travail de façon intelligente, autonome, et créative. On attend d'eux de réaliser uniquement des tâches pré-définies, qu'ils peuvent exécuter sans avoir à réfléchir. Leur travail doit être préparé, conçu et planifié par du personnel plus expérimenté. En plus de cela, des superviseurs hiérarchiques doivent surveiller scrupuleusement l'exécution de ces tâches méticuleusement préparées. La qualité est assurée en bout de chaîne par l'acceptation des bons lots de livrables et par le rejet des mauvais. Les récompenses pécuniaires sont utilisées pour stimuler le comportement souhaité. Les comportements indésirables sont punis. *La bonne vieille stratégie de « la carotte et du bâton ».*

Les failles considérables de l'ancien paradigme appliqué au développement de logiciels sont connues et bien documentées. En particulier, les « Chaos reports » du Standish Group [Standish, 2011 ; Standish, 2013] ont à maintes reprises révélé les faibles taux de succès d'une approche traditionnelle dans le développement de logiciels. Bon nombre de lacunes et d'erreurs

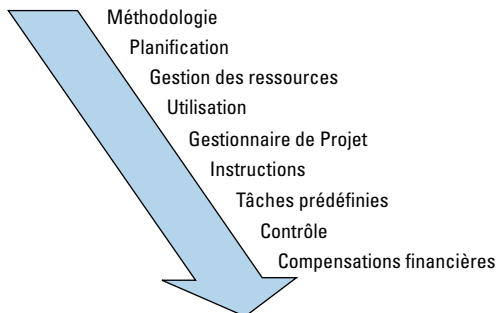


Figure 1.1 Le paradigme industriel

qui en résultent vont bien au-delà de niveaux de tolérance acceptables. La réaction générale, fort regrettable, semble avoir été de réviser les attentes à la baisse. La définition du « succès » dans le paradigme industriel est faite de la combinaison du respect des délais et du budget tout en incluant l'ensemble du périmètre. On a fini par accepter que seulement 10 à 20 % des projets informatiques soient couronnés de succès. *Bien que ces critères de succès puissent être contestés, c'est la promesse de ce paradigme.* Il est devenu communément admis que le résultat soit de mauvaise qualité et que plus de 50 % des fonctionnalités des applications logicielles développées de manière traditionnelle ne soient jamais utilisées [Standish, 2002 ; Standish, 2013].

Bien que ce ne soit pas consciemment et largement admis, le paradigme industriel a plongé le monde du logiciel dans une crise très grave. Beaucoup ont tenté de dépasser cette crise en renforçant la démarche industrielle. On a cherché à rendre le travail préparatoire encore plus exhaustif. On a créé davantage de plans, prévu davantage de phases, produit davantage de schémas, on a réalisé davantage de travail en amont, en espérant que le travail lui-même serait exécuté de façon plus efficace. *Comme les taux de réussite n'augmentaient pas, la pensée industrielle en a déduit que les instructions n'étaient pas assez claires et détaillées.* Mais l'idée de base selon laquelle les « travailleurs » avaient besoin d'être dirigés est restée.

La supervision fut augmentée et intensifiée. Des instructions encore plus détaillées furent transmises.

Pourtant, peu d'améliorations s'ensuivirent. Beaucoup de défauts, d'imperfections ainsi qu'une piètre qualité ont subsisté et ont dû être tolérés.

Cela a pris du temps mais, inévitablement, en observant les anomalies majeures du paradigme industriel, de nouvelles idées et de nouvelles perspectives ont commencé à se former.

Les graines d'un nouveau monde étaient déjà semées dans les années 1990. Mais c'est en 2001 qu'elles amenèrent à la formalisation du mot « Agile », un moment charnière dans l'histoire du développement informatique. Un nouveau paradigme était né dans le monde du logiciel. C'est un paradigme qui tire parti des heuristiques et de la créativité, ainsi que du respect (rétabli) envers la nature créative du travail et envers l'intelligence des « travailleurs ». Depuis, celui-ci s'étend à de nombreux autres domaines de la société.

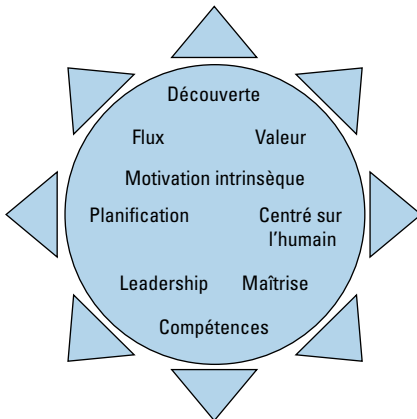


Figure 1.2 Le paradigme Agile