

Scrum et le terrain de jeu

Article Thématique



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management d'équipe et en techniques de vente

www.com-hom.com

Pyxis Technologies : « Scrum » et le « Terrain de jeu »

PYXIS

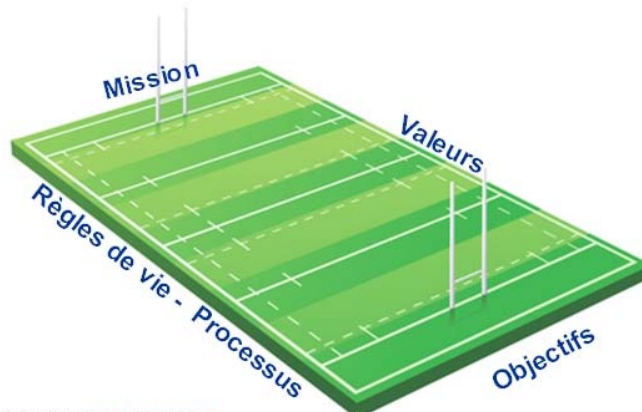
Pyxis Technologies

Le 15 octobre dernier, 300 professionnels du développement logiciel participaient à la [conférence Agile Grenoble 2009](#) organisée par le CARA ([Club Agile Rhône Alpes](#)). Une enquête nationale faite par le groupe français des utilisateurs de Scrum ([French Scrum User Group](#)) indique que 75% des 150 organisations ayant répondu au sondage affirment être en cours de généralisation des approches agiles comme méthode de gestion de projet.

Ce succès peut s'expliquer par le fait que les approches agiles (dont fait partie Scrum) visent à transformer notre cadre de travail en un « terrain de jeux coopératifs » où la communication et l'humain prennent toute leur place. Emmanuel Etasse, coach agile chez [Pyxis Technologies](#), fait ici un parallèle entre « SCRUM » et le « terrain de jeu » décrit par [Com-Hom](#).

Pour la petite histoire, SCRUM, qui est une « méthode de gestion de projet logiciel » mise en œuvre dès le début des années 90 par Jeff Sutherland et Ken Schwaber, est aussi la traduction anglaise de la « mêlée » de Rugby ! Scrum est utilisé à environ dans 70% des projets agiles ⁽¹⁾.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, un petit rappel du terrain de jeu proposé par [Com-Hom](#) :



© Marc Vilcot, www.com-hom.com

Le terrain s'appuie sur les 4 cotés suivants :

- La mission qui décrit pourquoi nous jouons la partie
- Les objectifs pour gagner le match
- Les valeurs partagées sur le terrain
- Les règles du jeu qui s'appliquent sur le terrain

Le terrain de jeu de Scrum est généralement un projet. Par projet nous entendons un ensemble de personnes qui collaborent pour délivrer un produit (ou service) à un « client », dans un temps ou/et un budget limité.

Maintenant examinons Scrum à la lecture du terrain de jeu, au travers de ses 4 cotés !

✓ **Les Valeurs**

Les valeurs de Scrum sont clairement définies : ce sont celles du « manifeste agile » signé par les 17 personnalités en 2001 :

- Même si les processus et les outils sont importants pour la réussite d'un projet, **les personnes et leurs interactions** le sont plus encore.
- Même si une documentation exhaustive est importante, un **logiciel en production** est plus important pour mesurer l'avancement d'un projet.
- Même si un contrat négocié avec le client est utile, une **vraie collaboration avec le client** l'est plus encore.
- Même si il est utile de suivre un plan rigide, il est encore plus important de pouvoir **répondre au changement** durant le projet.

Il en résulte alors qu'il peut être très difficile d'appliquer Scrum dans des organisations qui ne supportent pas ces valeurs. La grande sœur de Scrum, la méthode eXtreme Programming⁽²⁾ précise les valeurs suivantes :

- **Communication** : bien que nos projets soient très technologiques, la communication reste souvent une condition de succès principale.
- **Feedback** : retours des utilisateurs, des boucles d'apprentissage ou de rétroactions sont nécessaires pour mener dans des projets de plus en plus complexes.
- **Visibilité** : sans visibilité, comment obtenir du feedback ? Comment développer la confiance avec son client, ses collaborateurs ?
- **Simplicité** : l'art de maximiser la quantité de travail à ne pas faire, est essentiel dans des métiers où la complexité appelle parfois encore plus de complexité.
- **Courage** : pour résister à l'envie de réduire la qualité d'un produit ou d'un service (qu'elle soit directement perçue par le client ou seulement interne).

Il est bien sur recommandé que l'organisation à travers son management supporte ces valeurs durant les matchs.

✓ **La mission**

La mission est la vision du projet. La mission répond à la question « pourquoi devons-nous délivrer ce nouveau produit/service ? ». Dans Scrum, une personne est clairement identifiée pour être le porteur de cette vision : il s'agit du « Product Owner » ou « Responsable Produit ».

Le Backlog de produit exprime en fait la stratégie de livraison incrémentale au client (ou utilisateur) du produit. « Incrémentale » signifie qu'on va faire un match en plusieurs manches. A la fin de chaque manche, l'équipe projet aura délivré un incrément du produit. Dans Scrum une manche s'appelle un « sprint ».

✓ Les objectifs

Dans Scrum, les objectifs de haut niveau de la mission sont repris par l'équipe et sont déclinés en tâche très concrètes à réaliser sur le terrain. Cet exercice s'appelle la « réunion d'engagement », durant laquelle l'équipe s'engage à finir les objectifs sur une manche.

L'idée forte de Scrum est que tous les membres d'équipe collaborent au succès du sprint, c'est-à-dire qu'ils choisissent eux-mêmes la meilleure façon de jouer, de se répartir les tâches. A la fin de chaque manche, une « réunion de fin de sprint » permet à l'équipe de démontrer au « responsable produit » l'atteinte des objectifs définis en début de sprint. Cette visibilité sur l'atteinte des objectifs permet de développer une confiance de la part du client (ou utilisateur) et permet aussi de détecter des risques très tôt en début du match.

✓ Règles du jeu

Pendant le match, il y a deux types de règles :

- Les règles de Scrum: 3 rôles⁽³⁾, 4 types de réunions⁽⁴⁾ et 4 types d'informations...
- Les règles fixées par l'équipe elle-même : ses standards de travail, ses pratiques d'ingénierie, ses règles de vie, de communication... Dans Scrum, à la fin de chaque manche, l'équipe se réunit pour la « rétrospective » : l'objectif de cette réunion est pour l'équipe d'améliorer sa façon de « jouer » : modifier, éliminer ou ajouter certaines règles. De cette façon, Scrum suscite une amélioration continue des pratiques de l'équipe.

En ce qui concerne les règles Scrum, il existe une personne garante de leur application sur le terrain : le ScrumMaster. En effet, même si il est de la responsabilité de l'équipe elle-même d'être vigilante aux « hors-jeux », on pourrait dire qu'il est l'arbitre sur le terrain. Une telle discipline et confiance dans le jeu requiert beaucoup de travail : le ScrumMaster agit alors comme un coach pour susciter la responsabilisation collective. C'est un peu aussi un entraîneur de l'équipe.

Conclusion

Où est le chef de projet dans un projet Scrum? Il n'y en a pas ! Qui a autorité ? Personne ou tout le monde, c'est selon !

Il existe seulement un arbitre de Scrum et un Coach (qui font UN en le rôle de ScrumMaster), dont la responsabilité est, en fin de compte, de faciliter le match afin que la partie soit plus efficace et plus belle à jouer ;-)

⁽¹⁾ Source : VersionOne, 3rd Annual Survey "The State of Agile Development", June-July, 2008 – 80 pays, 3000 réponses

⁽²⁾ eXtreme Programming (XP) est une méthode de développement logiciel, née dans les années 1990, composée principalement de pratiques touchant à la fois la gestion de projet et l'ingénierie logicielle. Il est très souvent constaté (30% (1) des projets agiles) une combinaison Scrum et XP.

⁽³⁾ Les 3 rôles dans Scrum : le responsable produit (PO), les membres de l'équipe de réalisation, et le ScrumMaster

⁽⁴⁾ Démarrage de sprint (engagement), mêlée quotidienne, revue de sprint et rétrospective



A propos de l'auteur :

Emmanuel ETASSE : De formation doctorale en mathématiques appliquées, Emmanuel a travaillé 12 ans dans l'édition logicielle scientifique. Il a participé à la mise en place et à l'accompagnement de Scrum et eXtreme Programming depuis 2005. Ses centres d'intérêts sont la programmation orientée objet, l'utilisabilité logicielle et les pratiques d'ingénierie agiles. Selon lui, les approches agiles sont des gisements de productivité durable car elles nous aident à mieux répondre aux objectifs clients et à augmenter le plaisir des individus à travailler en équipe, tout en tenant compte des contraintes des organisations. Certifié ScrumMaster depuis 2005, Emmanuel agit en tant que formateur et coach agile.

Emmanuel ETASSE
[Pyxis Technologies](#)

Copyright :

Les textes sont la propriété de [Pyxis Technologies](#).

Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.