



AGILE ET SCRUM

PSM II

Perfectionnement de la gestion de projet

Fetraniaina ANDRIATSILAVO



Table des matières

PREREQUIS

I.	PREREQUIS.....	3
II.	OBJECTIFS	3
III.	LA METHODE AGILE ET LE FRAMEWORK SCRUM.....	3
IV.	LES ROLES DE SCRUM.....	4
V.	LES 3 ARTEFACTS DU SCRUM (PRODUCT BACKLOG, SPRINT BACKLOG ET INCREMENT).	4
	<i>c) Suivi des progrès avec les graphiques Sprint Burndown</i>	5
VI.	L'EVENEMENTS PRINCIPAUX DU SCRUM MASTER	5
VII.	LA FONCTION DE COACHING DU SCRUM MASTER	7
VIII.	LE ROLE DU SCRUM MASTER DANS LA COMMUNICATION D'EQUIPE.....	10
IX.	L'EQUIPE SCRUM DU SCRUM MASTER	13
X.	LE MANAGEMENT VISUEL POUR LA GESTION DE PROJET AGILE	15
XI.	LA METHODE DU BUSINESS GAMES (DEFINITIONS, AVANTAGES ET UTILISATION).....	17
XII.	LA SCRUM OF SCRUMS (META SCRUM).	18



I. Prérequis

La formation Méthode Agile Scrum Master Avancé est basée sur le développement professionnel. Conçu pour les Scrum master confirmés qui disposent d'une expérience professionnelle d'un an minimum, elle permet de monter en compétences. Pendant 2 jours vous suivrez des cours théoriques avec des mises en situation et des échanges communs.

Contrairement à la formation Méthode Agile Scrum Master de premier niveau, les cours de cette formation traitent de manière plus poussée la méthode agile et le Framework Scrum. Ils couvrent les événements Scrum, le rôle de coaching, l'aspect de création et de management d'une équipe Scrum. Grâce à cette formation avancée, vous serez apte à comprendre les différentes postures qui distinguent un bon Scrum Master. De plus, vous serez en mesure d'adopter des techniques de communication efficace pour être un bon servant leadership.

II. Objectifs

Les objectifs à atteindre pour la formation Méthode Agile Scrum Master avancé sont :

- Approfondir vos connaissances du cadre Scrum et de la méthode Agile ;
- Maîtriser totalement Scrum pour être capable de gérer des projets complexes ;
- Savoir quels sont les rôles et les différentes postures du Scrum Master ;
- Améliorer vos qualités humaines et techniques afin d'être un bon Scrum Master ;
- Réussir l'examen et obtenir votre certification « Professional Scrum Master™ PSM II ».

III. La méthode Agile et le Framework Scrum

a) Récapitulatif sur le manifeste Agile et l'intégrité de Scrum

La méthode agile et scrum est basé sur un manifeste de la souplesse et adaptation à plusieurs cas.

Le terme "agile" définit une approche de gestion de projet qui prend le contre-pied des approches traditionnelles prédictives et séquentielles de type cycle en V ou waterfall (en cascade). La notion même de "gestion de projet" est remise en question au profit de "gestion de produit". De façon à raisonner davantage "produit" que "projet". Après tout, l'objectif d'un projet consiste bien à donner naissance à un produit.

Une approche dite "traditionnelle" attend généralement du client une expression détaillée et validée du besoin en entrée de réalisation, laissant peu de place au changement. La réalisation dure le temps qu'il faut et le rendez-vous est repris avec le client pour la recette. Cet effet tunnel peut être très néfaste et conflictuel, on constate souvent un déphasage entre le besoin initial et l'application réalisée. On se rapporte alors aux spécifications validées et au contrat. Certains projets se terminent dans la douleur (surtout dans le cadre d'un contrat au forfait classique) au risque de compromettre la relation client. De plus, il n'est pas rare que certaines fonctionnalités demandées se révèlent finalement inutiles à l'usage alors que d'autres, découvertes en cours de route, auraient pu donner plus de valeur au produit.

b) Les trois piliers de Scrum

Scrum repose sur trois piliers fondamentaux. Il s'agit de la **transparence**, de l'**inspection** et de l'**adaptation**. Ces trois piliers sont étroitement liés les uns aux autres. Pour les appliquer, on utilise une **méthode empirique**.

c) Trois piliers étroitement liés



Les trois piliers de Scrum sont liés, et doivent s'enchaîner et se répondre. On commence généralement par créer de la transparence. Cela permet surtout de rendre visibles les problèmes. Une fois les problèmes visibles, il faut les inspecter. Grâce à cette inspection, on pourra alors s'adapter grâce à des actions visant à améliorer la situation.

d) Une approche empirique

Dans des situations complexes, l'approche prédictive est impuissante. Il est difficile, voire impossible, de prédire l'avenir quand la situation est compliquée ! Face à cette complexité, la meilleure arme reste l'approche empirique. Pour parvenir à un résultat correct, la méthode la plus efficace est donc d'effectuer une suite de transparence, d'inspection et d'adaptation pour se rapprocher du résultat souhaité. Cela n'est pas une perte de temps. Chaque essai est l'occasion d'apprendre de nouveaux enseignements. Ils seront mis à profit dans l'essai suivant.

IV. Les rôles de Scrum

Il existe trois rôles définis par Scrum :

- L'équipe de développement. Elle réalise le logiciel, ou le produit.
- Le Scrum Master. C'est le garant de la méthodologie Scrum.
- Le Product Owner. Il détient la vision du produit que l'on souhaite réaliser. Il représente les utilisateurs et le commanditaire.

a) Le Scrum Master

Le Scrum Master s'assure que le Scrum est correctement appliqué. Pour cela, il doit enseigner au Product Owner et à l'équipe de développement leur rôle respectif et la bonne façon de l'exercer. Il doit également faciliter les interactions entre les membres et s'assurer que l'équipe est opérationnelle et productive. Protéger l'équipe de développement des perturbations extérieures est l'une de ses principales armes pour y parvenir.

b) L'équipe de développement

Elle est composée idéalement de trois à neuf personnes. C'est elle qui réalise le travail nécessaire pour aboutir à un incrément utilisable et livrable à la fin de chaque itération. Ses caractéristiques principales sont l'auto-organisation, et la pluridisciplinarité.

c) Le Product Owner

C'est lui qui porte la vision du produit. En effet, il représente les utilisateurs et les commanditaires du projet. Il est donc avant tout chargé de maximiser la valeur du produit et le travail de l'équipe de développement. Son travail n'est pas comparable à celle du chef de projet de l'équipe de développement. En effet, son profil n'est pas technique. Il est proche des utilisateurs, et reste dans la maîtrise d'ouvrage et non dans la maîtrise d'oeuvre.

V. Les 3 artefacts du scrum (product Backlog, sprint Backlog et Increment).

a) product Backlog

Le backlog de produit est une liste ordonnée de tout ce qui est connu pour être nécessaire dans un produit. Il est en constante évolution et n'est jamais complet.

b) Sprint Backlog

Carnet de commandes de sprint

Le backlog de sprint est une liste de tout ce que l'équipe s'engage à réaliser dans un sprint donné. Une fois créé, personne ne peut ajouter au backlog du sprint, à l'exception de l'équipe de développement.

Si l'équipe de développement doit supprimer un élément du backlog de sprint, elle doit le négocier avec le



Product Owner. Au cours de cette négociation, le Scrum Master doit travailler avec l'équipe de développement et le Product Owner pour essayer de trouver des moyens de créer un incrément plus petit d'un élément plutôt que de le supprimer complètement.

Incrément de produit potentiellement libérable

À la fin de chaque sprint, l'équipe doit terminer un incrément de produit potentiellement publiable, ce qui signifie qu'il répond à la définition convenue de terminer. (Un exemple peut être entièrement testé et entièrement approuvé.)

d) Suivi des progrès avec les graphiques Sprint Burndown

Un graphique burndown (ou burnup) de sprint n'est pas un artefact Scrum officiel, mais de nombreuses équipes l'utilisent pour communiquer et suivre les progrès vers l'objectif de sprint pendant le sprint.

En relation : Le problème avec les burndowns de sprint

Quel est le but du Sprint Burndown Chart ?

Les burndown charts de sprint aident les équipes à évaluer si elles termineront le travail d'un sprint. Les burndown charts renforcent également les valeurs Scrum d'engagement, de concentration et d'ouverture et l'un des trois piliers du contrôle empirique des processus : la transparence.

Qu'est-ce qu'un Sprint Burndown Chart ?

Les burndowns de sprint sont un moyen graphique de montrer la quantité de travail restant dans le sprint, généralement en termes d'heures de tâche. Il est généralement mis à jour lors de la mêlée quotidienne. Au fur et à mesure que le sprint progresse, la quantité de travail restant devrait diminuer régulièrement et devrait tendre à être terminée le dernier jour du sprint. Les burndowns qui montrent une augmentation du travail ou peu de tâches terminées sont des signaux pour le Scrum Master et l'équipe que le sprint ne se passe pas bien.

VI. L'événements principaux du Scrum Master

a) La mêlée quotidienne (Daily Scrum).

Dans le PSM I, nous avons déjà vu comment mettre en place une mêlée quotidienne à la base.

Dans cette partie, on va initier les fondamentaux de ces fameuses bases de la méthodologie agile, qui est les principaux points d'entrée d'une méthode bien remplie.

1. Les erreurs à éviter dans une réunion de mêlée quotidienne.

L'objectif est de :

- Evaluer l'avancement du travail
- Identifier les obstacles(problèmes) nuisant à la progression
- Garder l'équipe concentrée sur l'objectif du sprint
- Améliorer l'esprit d'équipe
- Permettre une communication objective sur l'avancement

2. Participants

Toute l'équipe Scrum participe à la réunion.

La réunion peut être animée par le ScrumMaster. Cependant, le scrum est un des moyens permettant d'aller vers plus d'autogestion et, à terme, l'équipe doit pouvoir se passer d'un animateur.

Produits en entrée



- Le plan de sprint
- Le backlog de problèmes

3. Etapes

- Se réunir

La réunion s'effectue avec toutes les personnes de l'équipe, debout en cercle, et ayant sous les yeux le backlog de sprint et le Burndown Chart de sprint actualisé.

- Présenter ce qui a été fait

Chaque participant répond à la première question : Qu'as-tu fait depuis la dernière fois ?

Il s'agit, pour chaque membre de l'équipe, de parler des tâches sur lesquelles il a travaillé. Pour chacune de ces tâches, il va indiquer si la tâche est en cours ou si elle est finie.

- Prévoir ce qui va être fait

Chaque participant répond à la deuxième question : Que prévois-tu de faire jusqu'à la prochaine réunion ?

Il s'agit de parler des tâches sur lesquelles il prévoit de travailler. Pour chacune de ces tâches, il va indiquer s'il estime que la tâche sera finie ou pas lors de prochaine mêlée.

- Identifier les problèmes

Chaque participant répond à la troisième question : Qu'est-ce qui te gêne pour réaliser ton travail aussi efficacement que possible ?

L'objectif de cette question est l'identification des problèmes.

La pratique, les réponses ne viennent aussi facilement qu'avec les 2 premières questions. Le plus souvent les problèmes mentionnés ont déjà été rencontrés : la personne pense à ce qui l'a gêné dans les tâches qu'elle a faites. Il est plus difficile d'identifier des problèmes potentiels, c'est à dire qui pourrait gêner les tâches à faire. Comme souvent, il est plus naturel de faire du curatif que du préventif.

L'objectif est d'identifier les problèmes, pas de les résoudre en réunion, sauf si un autre participant peut apporter une solution triviale.

- Consolider

Le plan de sprint remis à jour sert à prendre une décision sur l'ajustement du but du sprint. L'idée est de s'appuyer sur l'expérience du jour passé pour adapter le planning des jours restant dans le sprint. Il faut avoir à l'esprit qu'un sprint est limité dans le temps (bloc de temps) et qu'il est préférable de supprimer du contenu prévu initialement plutôt que d'avoir du retard.

Chacun met à jour le plan de sprint en actualisant le reste à faire sur ses tâches, ce qui permet de produire un Sprint Burndown Chart.

Les problèmes soulevés sont mis dans la liste des problèmes (ou backlog de problèmes), ce qui permet de les gérer effectivement. Ils seront résolus lors de Gérer les problèmes à l'initiative du ScrumMaster.

Produit en sortie

- Le plan de sprint actualisé
- Le backlog de problèmes actualisés

Considérations importantes



- Se déroule tous les jours, de préférence le matin en arrivant : il est souhaitable que la réunion ait lieu tous les jours au même endroit et à la même heure.
- La réunion est limitée à 15 minutes.
- Tout le monde reste debout, en cercle.
- Dans le cas de projet à plusieurs équipes, chaque équipe organise son scrum qui sera suivi du scrum de scrums avec le ScrumMaster de chaque équipe.

4. Erreurs à éviter

- La mêlée n'a pas lieu tous les jours
- La réunion commence en retard
- La réunion dure plus d'un quart d'heure
- Tout le monde ne s'exprime pas
- Des personnes bavardent en aparté
- Une personne interrompt les autres
- On s'adresse uniquement au ScrumMaster
- On parle de choses sans rapport avec les tâches du sprint
- Les problèmes ne sont pas identifiés

VII. La fonction de coaching du Scrum master

a) Son rôle

1. Garant du cadre méthodologique Scrum
2. Il est un coach, et non un supérieur
3. L'analogie avec le maître du jeu
4. Soft skills

1. Le Scrum Master est avant tout un membre de l'équipe projet. Il n'a pas vocation à la diriger, mais à la guider dans l'application du cadre méthodologique Scrum. *Ken Schwaber, co-créateur de Scrum*, compare le Scrum Master à un chien de berger (ce qui est flatteur, rassurez-vous). Le rôle de Scrum Master est d'aider l'équipe à avancer de manière autonome et en cherchant en permanence à s'améliorer. Pour y arriver, il sert d'interface entre l'équipe et le monde extérieur, la protégeant de tout élément susceptible de perturber son fonctionnement et sa concentration. Au sein de l'équipe, il a pour mission de former les membres aux pratiques agiles et d'animer les différents « rituels » de Scrum : mêlées quotidiennes, planning pokers, rétrospectives...

2. Il n'est pas rare de voir le terme **“coach” agile** pour désigner le Scrum Master. En effet, sa mission n'est pas de décider du rôle de chacun durant **les sprints** (i.e. les itérations de l'équipe) comme le ferait un chef de projet classique, car cette répartition revient à l'équipe elle-même. Le rôle de Scrum Master est de s'assurer de l'implication de chaque membre et de les aider à franchir les différents obstacles qu'ils pourraient rencontrer. Comme un coach, le Scrum Master n'a pas vocation à résoudre directement les problèmes, mais à **aider son équipe** dans la recherche et l'identification de solutions. Plus l'équipe gagnera en expérience et en autonomie, plus le périmètre et l'impact du Scrum Master se réduiront. Retenez donc que le Scrum Master est au même niveau hiérarchique que ses coéquipiers !

3. Le Scrum Master doit s'assurer à la fois de l'implication de chaque membre de l'équipe, mais également de l'auto-organisation de celle-ci afin de respecter au mieux le cadre méthodologique Scrum. Pour assurer cette fonction de “Coach”, le Scrum Master doit nécessairement présenter de fortes “compétences douces” ou soft skills. La diplomatie, l'empathie, la pédagogie ou encore l'humilité seront ses meilleurs atouts. Et en plus de s'assurer de l'harmonie au sein de l'équipe, il devra aussi s'assurer de la bonne compréhension entre le Product Owner et l'équipe, et donc de la traduction des besoins techniques en besoins fonctionnels.

4. L'analogie avec le maître du jeu dans une partie de **jeu de rôle** est de loin celle qui me paraît la plus pertinente. Dans un jeu de rôle, chaque joueur interprète un personnage, à l'exception du maître du jeu qui est d'abord là pour



permettre aux autres de jouer. Il exposera donc aux autres joueurs le but commun et la fonction de leurs personnages. C'est également lui qui sera le trait d'union entre les règles dont il est le garant et les joueurs. Il sera amené à influencer les joueurs de manière plus ou moins subtile afin de les amener dans la bonne direction. Cependant, les joueurs sont totalement libres de leurs actions et décident eux même de la manière dont ils arriveront à leur fin. Les jeux de rôle sont reconnus pour **stimuler la créativité** des joueurs grâce à la liberté dont ils disposent. Il s'avère que si l'on remplace les joueurs par l'équipe, le scénario par le projet et le maître du jeu par le Scrum Master, le rôle de ce dernier est extrêmement proche de celui du maître de jeu. On fait une partie ?

b) La définition du coaching et la position du scrum master dans ce rôle.

-Quand on parle de « coaching », il ne faut pas oublier une notion très importante : « la posture basse ». Vous allez comprendre pourquoi il est essentiel de bien se rappeler de ce terme.

A noter pour un coaching :

- L'apprentissage de techniques de facilitation
- Le contenu clair des rituels (au-delà du scrum guide déjà très complet)
- Des astuces sur le rôle
- L'apprentissage d'amener les équipes à l'autonomie
- L'obtention de la confiance en son rôle
- La résolution de problèmes rencontrés (mais la réponse venant du scrum master et pas du coach)

Pour passer en phase de mentoring, il faut que le scrum master :

- Maîtrise son sujet
- Preuve de l'expérience
- Ait confiance en son apport essentiel pour l'équipe.

Il n'est pas rare que le scrum master passionné veuille peu à peu aller vers le coaching ce qui peut enclencher ce concept de mentoring (il est possible que le mentoring soit vers d'autres rôles agiles mais c'est moins fréquent). Voici comment se déroulera le mentoring :

- Il se verront pour parler de façon plus informelle
- Le scrum master pourra se mettre en position d'observateur (concept de Gemba) ...
- Le coach pourra lui apprendre de nouvelles pratiques utiles (mais ne fera aucun choix pour lui)
- Ils pourront se parler avec des outils de tchats (whatzap par exemple)

c) Aider une personne à trouver ses propres solutions

Pourquoi ? les personnes qui veulent y avoir une formation sur la méthodologie agile et scrum ont plusieurs choix :

Devenir scrum master, product owner, coach agile ou chef de projet agile ?

A chaque mission, avoir la notion du coaching est indispensable, permettant de faire un coaching avancé sur le principe de mise en place et gestion d'un plateforme agile.

d) Le Scrum Master en tant que servant leadership.

Le Servant Leadership est pleinement en ligne avec les valeurs Scrum que sont la Focalisation, l'Ouverture, le Respect, le Courage et l'Engagement (NdT : F.O.R.C.E.). Ce sont les fondations sur lesquelles le rôle du Scrum Master s'appuie et, par conséquent, le plus évident à décrire en premier. Dans cette partie, je décrirai sur quoi porte le Servant Leadership, la connexion avec le Manifeste Agile et la façon dont le Scrum Master agit en tant que Servant Leader.

e) Qu'est-ce que le Servant Leadership ?



C'est une philosophie et un ensemble de pratiques qui enrichit la vie des personnes, pour bâtir de meilleures organisations, et en fin de compte, créer un monde plus juste et plus solidaire. C'est une approche qui transforme la vie et le travail, elle a le potentiel de créer des changements positifs dans notre société. Le Servant Leadership se consacre à la collaboration, la confiance, l'empathie et l'usage du pouvoir de manière éthique.

Le Servant Leadership porte sur les points suivants :

1. Servir les autres, pas vous-même
2. Ne pas diriger parce que vous en avez le titre
3. Un leadership qui soit pérenne
4. Aider les personnes à se développer et à aller le plus loin possible dans leurs réalisations
5. Un management altruiste des membres de l'équipe
6. Promouvoir une véritable participation / appropriation des choses par et pour l'équipe
7. Exploiter la puissance collective d'une équipe.

f) Qu'est-ce qu'un Servant Leader ?

Robert K. Greenleaf, à l'origine du terme "Servant Leadership", décrit le Servant Leader ainsi : *"Le Servant Leader est d'abord un serviteur. Cela commence avec le pressentiment qu'une personne désire servir. Puis un choix conscient l'amène progressivement à aspirer à entraîner / mener les autres. Le meilleur test c'est de savoir si les personnes servies se développent : est-ce qu'elles sont en meilleure santé ? plus avisées ? plus libre ? plus autonome ? plus enclines elles-mêmes à servir les autres ? Et quels seront les effets sur les moins privilégiés de notre société ? En bénéficieront-ils, ou tout au moins, n'en seront-ils pas ou plus privés ?"*

- (Greenleaf, Robert K. Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness)

L'objectif des Servant Leaders est d'améliorer et augmenter le travail en équipe ainsi que la participation de chaque personne. Ils créent un environnement participatif, en autonomisant les "employés" par le partage du pouvoir et de la prise de décision.

Un Servant Leader :

1. Se dédie à poser les fondations nécessaires à la confiance.
2. Stimule l'autonomisation et la transparence.
3. Encourage l'engagement en faveur de la collaboration.
4. Débloque les situations et est une personne empathique capable de réellement écouter l'autre.
5. Fait preuve d'éthique et fait attention aux autres, accordant la priorité aux besoins des autres.
6. Est humble, compétent dans son domaine, positif, conscient de ce qui se joue aux niveaux social et situationnel.

g) Le Manifeste Agile et le Servant Leadership

On peut également trouver des caractéristiques du Servant Leadership dans le Manifeste Agile (lien). Les valeurs "les individus et les interactions plus que les outils et les processus" et "la collaboration avec le client plus que la négociation d'un contrat" met clairement l'accent sur l'engagement pour la collaboration, la mise au service des autres (l'équipe, pas vous) et le renforcement des performances de l'équipe en soutenant le développement personnel.

Les principes du Manifeste Agile qui caractérisent également le Servant Leadership sont les suivants :

"Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés."

"Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet."

h) Le Scrum Master en tant que Servant Leader ?



Le Scrum Master est comme un Servant Leader au service de l'Équipe Scrum. Le Scrum Master n'est pas le maître de l'équipe, mais un maître dans l'encouragement, le soutien, la stimulation des personnes qui construisent une équipe et atteignent leur plein potentiel. Un Scrum Master est un Servant Leader qui se concentrent sur les besoins des membres de l'équipe et ceux qu'ils servent (les clients), avec l'objectif d'atteindre des résultats en ligne avec les valeurs de l'organisation, ses principes et ses objectifs métiers.

Le Scrum Master guide par l'exemple, le respect, et la capacité à influencer l'organisation en faveur et pour l'efficacité de l'Équipe Scrum. Le Scrum Master doit aussi guider par les valeurs, par le courage et l'engagement, mais aussi par la persévérance. Celui qui est persévérant a de solides convictions et l'intention de changer l'organisation.

En tant que Servant Leader, le Scrum Master est responsable de :

1. Déployer Scrum en tant que processus au service de l'équipe, et non pas comme un processus qui commande l'équipe (lien).
2. Guider l'Équipe de développement vers l'auto-organisation.
3. Mener l'équipe au travers de conflits et débats qui soient sains.
4. Enseigner, coacher et mentorer l'organisation et l'équipe pour adopter et utiliser Scrum
5. Protéger l'équipe des perturbations et des menaces extérieures
6. Aider l'équipe à rendre visible, supprimer et prévenir les obstacles
7. Encourager, soutenir et permettre à l'équipe d'atteindre son plein potentiel et ses pleines capacités.
8. Créer de la transparence en rendant visible les informations, par exemple avec le Backlog Produit, le Backlog du Sprint, la Mêlée Quotidienne, les revues et un espace de travail visible
9. S'assurer qu'une culture collaborative existe au sein de l'équipe.

i) Conclusion

Le Servant Leadership se présente comme les fondations sur lesquelles le rôle de Scrum Master s'appuie. Sa philosophie et ses pratiques favorise le travail en équipe et crée un environnement dans lequel chacun s'épanouit et reste. En tant que Servant Leader, le Scrum Master peut aider l'équipe à agir sur la base des valeurs de Scrum qui sont la Focalisation, l'Ouverture, le Respect, le Courage et l'Engagement (NdT : F.O.R.C.E.), pour qu'elle atteigne son plein potentiel.

VIII. Le rôle du Scrum Master dans la communication d'équipe

Un Scrum Master avisé est attentif à l'équipe, il sait écouter et apporter des réponses à chacun des membres. Son sens de la diplomatie et de la pédagogie sont des atouts pour assurer l'harmonie entre les différents interlocuteurs. En tant que coach, son rôle ne consiste pas à participer mais à faire jouer les autres.

Le **Scrum Master** est chargé d'assurer que **Scrum** est compris et mis en œuvre. Les **Scrum Masters** remplissent leur **rôle** en veillant à ce que l'équipe **Scrum** respecte la théorie, les pratiques et les règles de **Scrum**. Le **Scrum Master** est un leader-serviteur de l'équipe **Scrum**.

Le Scrum Master est un coach. En effet, il fait en sorte que les différents acteurs soient impliqués au maximum dans les différents sprints en les accompagnant. Pour cela, il veillera à ce que la méthodologie Scrum soit comprise et adoptée par les équipes de développement, tout en aidant le Product Owner dans ses responsabilités. Le Scrum Master veille également à organiser les “cérémonies agiles” comme :

1. Le Sprint Planning (la planification du sprint),
2. Les Daily Scrums (ou mêlées quotidiennes, le terme mêlé provient du rugby, ces moments consistent à déterminer les futures opérations des prochaines 24 heures),
3. Les Sprint Review (ou revue du sprint)



Le rôle du Scrum Master



Garant de la méthode

Il met en place une méthodologie agile et s'assure de son exécution.



Coach

Il aide l'équipe à être autonome, favorise sa progression continue et fournit les bons outils.



Facilitateur

Il lève les obstacles rencontrés par l'équipe et trouve des solutions.



Porte-parole

Il gère la communication entre les différents intervenants internes et externes.



Formateur

Il partage ses connaissances et expériences sur les pratiques agiles.



Guide

Il accompagne les équipes, aide et forme le product owner et guide leurs pratiques.



a. Le Scrum Master en tant qu'agent de changement.

Le Scrum Master provoque les changements nécessaires permettant une meilleure implémentation de Scrum. Il accompagne les organisations dans l'adoption de Scrum pour tirer avantage de l'Agilité à différents niveaux.

b. Qu'est-ce qu'un Agent du changement ?

Voici quelques bonnes définitions de ce qu'est un agent du changement :

- *"Une personne qui aide l'organisation à se transformer en se concentrant sur l'efficacité de l'organisation, son amélioration et son développement."*
- *"Des personnes qui agissent en tant que catalyseurs du changement."*
- Dans un contexte Scrum, Geoff Watts décrit le rôle du Scrum Master en tant qu'agent du changement : *"Un bon Scrum Master aide une Équipe Scrum à survivre dans la culture de l'organisation. Un super Scrum Master aide à changer la culture pour que les Équipes Scrum puissent s'épanouir."*
- (Watts, Geoff. Scrum Mastery: From Good to Great Servant Leadership)

c. Caractéristiques d'une culture favorable à Scrum

Une réponse rapide pour décrire les caractéristiques d'une culture favorable à Scrum est de se reporter au Manifeste Agile. Même si je reconnais que ces valeurs et principes soient des caractéristiques valables, je considère aussi qu'une culture favorable à Scrum est un environnement qui :

- **Valorise le succès de l'équipe** plus que le succès individuel
- Encourage les membres de l'équipe pour qu'ils soient, ainsi que les autres, **responsables**
- Promeut **l'amélioration continue** et **l'expérimentation**
- Apprécie chacun pour ses **talents et compétences uniques**
- **Valorise les comportements** plus que les résultats
- Met **le client au centre** de ses actions
- Considère **l'action de planifier** plus utile que le planning en lui-même
- Soutient **une stabilisation de la composition de l'équipe** plus qu'allonger la durée pour augmenter la performance
- Invite et **inspire les employés** pour tirer le meilleur d'eux-mêmes
- S'appuie sur l'auto-discipliner, où **la confiance et l'appropriation** sont données aux employés
- Aide les employés à réussir en leur **fournissant soutien, confiance et conseil**
- Remplace une documentation provisoire, complète par **une communication en face à face**
- **Valorise les produits** plutôt que les projets
- Livre la valeur métier avec de petites **équipes auto-organisées**, pluridisciplinaires et co-localisées.

d. Le Scrum Master en tant qu'Agent du changement

Pour permettre une culture au sein de laquelle les Équipes Scrum puissent s'épanouir, le Scrum Master peut agir en tant qu'agent du changement. Le Scrum Master aide à créer un environnement qui permette à l'esprit de Scrum de se développer. Le détail de ce rôle particulier du Scrum Master qui sert l'organisation en :

- Menant et accompagnant l'organisation sur la voie de l'adoption de Scrum
- Préparant et planifiant la mise en œuvre de Scrum au sein de l'organisation



- Aidant les employés et les parties prenantes à comprendre et mettre en action Scrum le développement empirique d'un produit
- Provoquant des changements qui augmentent la productivité de l'Équipe Scrum
- Travaillant avec les autres Scrum Masters pour accroître l'efficacité de l'application de Scrum dans l'organisation.

Conclusion

En tant qu'agent du changement, les véritables supers Scrum Masters émergeront. Ce sont des Scrum Masters qui savent faire bouger le statu quo et aident à créer un environnement plus approprié. Ils savent quand être perturbateurs et quand être attentifs. Ils comprennent que les changements organisationnels puissent prendre un temps assez long. Pourtant, leur envie du changement agit comme un catalyseur pour faire avancer l'organisation. La force de Scrum est de rendre les goulets d'étranglement et les problèmes visibles. Les supers Scrum Masters génèrent du soutien au sein de l'organisation pour réellement résoudre ces dysfonctionnements. Toujours avec cet objectif suprême de créer une culture dans laquelle les Équipes Scrum puissent s'épanouir !

IX. L'équipe Scrum du Scrum Master

a) La création d'une équipe Scrum selon le modèle de Tuckman

La théorie de la cohésion des équipes

Le Docteur **Bruce Tuckman**, à l'origine du modèle de Tuckman, professeur en psychologie, a analysé plus de 50 études sur la théorie des équipes afin de proposer une modélisation des étapes de la constitution d'un groupe, dans une étude de 1965. À partir de cette étude, il a défini un schéma constitué de 4 étapes basiques : Forming, Storming, Norming, Performing, c'est à dire Formation, Tension, Normalisation, Exécution. L'objectif de Bruce Tuckman lorsqu'il a créé ce modèle était d'aider les chefs de projet à comprendre comment les collaborateurs d'une équipe interagissent. En effet, la manière dont les personnes réalisent leur travail dépend de la qualité de leur relation avec leurs collègues.

Bien que ces quatre étapes permettent aux membres d'une équipe de travailler plus efficacement, la cohésion d'équipe n'est pas un processus linéaire. Lorsque de nouveaux éléments sont ajoutés ou supprimés, la dynamique est modifiée en conséquence.

Selon la personnalité et l'expérience de chacun de ses membres, une équipe peut être capable d'absorber de nouveaux éléments avec plus ou moins de frictions. Les équipes peuvent avancer ou reculer dans le modèle de Tuckman, voir rester bloquées à une étape. Évidemment, cela affecte directement la capacité de l'équipe à être plus productive.

Le modèle de Tuckman est donc un framework qui permet d'identifier les comportements de votre équipe, mais comme l'observe-le MIT, cela ne se réduit pas à "faire rentrer votre équipe dans une case" en lui collant une étiquette correspondant à un certain profil ou à un diagnostic.

b) 1ère étape : Formation de l'équipe

Le début est rythmé par le changement - nouvelles attributions, nouveau chef, la première étape du modèle de Tuckman sur la formation de l'équipe est constituée de réunions et de premières impressions. Tout le monde présente son meilleur profil LinkedIn!

À ce stade, l'équipe est essentiellement composée d'individus qui commencent à réfléchir à leur responsabilité dans un projet. Chacun agit selon son point de vue personnel, concentré sur "ce qui va être intéressant pour moi" et sur la cause de sa participation dans l'équipe.

Puisque "personne ne joue à domicile", c'est au chef d'équipe d'emmener ses collaborateurs dans la bonne direction en transmettant la vue d'ensemble du projet à réaliser. On discute des difficultés et des opportunités, et des résultats et objectifs à atteindre. À ce stade du projet, tout le monde a besoin d'une vision claire sur son rôle avant



d'embarquer dans l'aventure.

Cependant, ce n'est pas qu'une question de travail. Créer une bonne ambiance dès le départ en pensant au bien-être de l'équipe contribue aussi au succès. Les relations qui se créent entre les membres permettent de diminuer les attitudes individualistes. L'idée est que chacun se rende compte que ses capacités personnelles ne sont pas suffisantes pour réussir, et que c'est grâce aux compétences de chacun et qui profitent à tous que l'équipe pourra rencontrer le succès. Définir les objectifs tous ensemble permet de partager les compétences et les intérêts de chacun.

Ensuite, il s'agit de créer des connections émotionnelles. Les gens travaillent ensemble parce qu'ils s'apprécient, alors essayez de créer des liens en discutant du dernier épisode de votre série préférée sur Netflix, de vos dernières vacances ou de votre dernière trouvaille sur Leboncoin. Cela permettra de souder votre équipe plus rapidement et naturellement si tout le monde interagit pendant - mais aussi entre les réunions.

Suivant le modèle de Tuckman, cependant, afin de progresser à un niveau supérieur de productivité, l'équipe doit évoluer au-delà des conversations autour de la machine à café afin de s'engager dans une relation plus sérieuse ou de potentiels conflits peuvent apparaître.

c) 2e étape : Les tensions qui créent des liens

À un moment donné, la lune de miel est terminée. Une échéance n'est pas respectée, un lancement ne se passe pas comme prévu, la charge de travail est importante et l'équipe a besoin de repos. Certains collaborateurs peuvent avoir perdu leur enthousiasme à propos de tous ces objectifs définis à l'étape initiale du modèle de Tuckman. Quel que soit son déclenchement, la discorde paraît inévitable : la plupart des équipes traversent cette mauvaise passe d'une manière ou d'une autre.

Il y aura des conflits, une polarisation des opinions, des sous-groupes vont se former en fonction des personnalités et des manières de travailler, et tout un tas d'insatisfactions et de mécontentements font émerger à partir de frustrations et de confrontations. Petit avertissement pour les membres et chefs d'équipe qui n'aiment pas les conflits - la situation risque d'être embarrassante. Et si l'équipe n'est pas capable d'identifier les problèmes, de communiquer constructivement et de travailler à leur résolution, elle risque de rester bloquée à la deuxième étape du modèle de Tuckman.

➔ Le saviez-vous ? Améliorer la communication au travail passe également par la machine à café

Parfois, ce type de situation est nécessaire pour détecter les points conflictuels d'un projet, aider à ce que chacun sache mieux à quelles responsabilités il aspire, et mettre à l'épreuve les idées de tout le monde. Mais la situation conflictuelle ne peut pas être permanente, au risque de détruire la productivité, les projets, et l'équipe. Essayez différentes tactiques pour promouvoir l'esprit d'équipe sans confrontation directe.

Rappelez-vous aussi que les équipes peuvent retomber à cette étape lorsque des conflits majeurs apparaissent ou un changement du status quo, comme par exemple lorsque quelqu'un quitte l'équipe ou que l'entreprise change de stratégie (pensez à deux fois avant de supprimer le happy hour de vendredi soir).

Ayez un peu d'empathie vis à vis des membres de l'équipe lorsque ces changements interviennent, ces derniers peuvent en effet jouer négativement sur l'attention portée au projet, sur la perception de sécurité des collaborateurs ou sur leur participation active.

Essayez de développer "l'intention positive" au sein de l'équipe. Cela consiste à se rappeler que même en cas de discussion houleuse et si vous n'êtes pas d'accord, votre interlocuteur est lui aussi animé des meilleures intentions pour le bien de l'équipe et du projet. Chaque collaborateur doit analyser ses propres raisons d'attiser un conflit, en se mettant à la place de l'autre.

Ce type de conflits interpersonnels peuvent être gênants, mais ils ne sont que de passage. Et après l'orage vient le beau temps de la communication efficiente et productive.

d) 3ème étape : Après l'orage vient la belle normalisation

Les heureuses équipes qui parviennent à résoudre les conflits et progresser sur le concept de complémentarité de



chacun vis à vis des autres (et non de ce qui oppose), peuvent cheminer vers la compréhension et l'acceptation d'une dynamique d'équipe qui mènent à la 3e étape du modèle de Tuckman.

Pour en arriver là, il faut une buse dose d'observation, d'identification et d'actions à entreprendre vis à vis de ce qui fonctionne (ou ne fonctionne pas). Parfois, vous aurez l'impression de faire de la thérapie de groupe, mais une étude récente a prouvé que les relations professionnelles ne peuvent pas "écraser" les connections émotionnelles. Les équipes performantes travaillent constamment autour des préférences de communication, de la reconnaissance du travail, et de la gestion des processus.

Si vous êtes un manager et que vous souhaitez monter une dream team, faites appel à l'intelligence émotionnelle positive lorsque vous présentez des rapports et des résultats.

Trois attributs en particulier permettent de créer une intelligence émotionnelle saine entre les membres d'une équipe: la confiance, l'identité de groupe, et le sens d'efficacité de groupe. La normalisation de l'équipe selon le modèle de Tuckman est possible suivant ces trois axes, comme le montre cette étude.

Des attributs comme la confiance, la compréhension et l'entraide qui permettent de construire une équipe grandissent petit à petit, et résident dans les petites actions de tous les jours. D'où l'importance sociale des petites discussions autour de la machine à café.

e) 4e étape : exécution et productivité

C'est dans la 4e étape du modèle de Tuckman que les synergies apparaissent et mènent à une nette amélioration de la performance. Voici ce que cela implique :

- Les normes du groupe ont été acceptées, chacun se sent confortable à l'idée de partager ses idées et accepte de sortir du statut quo sans crainte de jugement ou de rejet.
- Chaque collaborateur connaît son rôle pour répondre aux nécessités de l'équipe de la manière la plus efficace, et tout le monde est motivé pour atteindre le même objectif.
- Les membres sont indépendants, ils n'ont pas besoin de micro-management pour prendre les bonnes décisions pour le bien de toute l'équipe et résoudre les tâches.

En d'autres termes, lorsque la dynamique d'équipe est bonne, la productivité est excellente. Plus intéressant, la performance ne signifie pas l'absence de conflits. Les membres de l'équipe peuvent confronter des idées, mais cette confrontation est menée et considérée suivant la perspective "d'intention positive", ce qui bénéficie encore plus au succès de l'équipe.

La meilleure chose à faire pour le chef d'équipe est de s'assurer que chacun a tout ce qu'il faut pour être au maximum de sa performance et une force de proposition.

Connaissez-vous votre style de travail - Maker vs Manager, afin de mieux vous organiser ?

Ce n'est pas parce que tout semble aller bien que devez arrêter de penser à l'évolution de votre équipe. En cas de changement de contexte ou lorsque quelqu'un se retire de l'équipe pour des raisons personnelles ou relationnelles, il est toujours possible de retomber dans une étape précédente du modèle de Tuckman.

Les meilleurs collaborateurs ne vont jamais laisser quelqu'un d'autre se charger de la résolution d'un problème, et vont assumer les erreurs. C'est le contraire de la "paresse sociale", un phénomène qui peut toucher n'importe quelle équipe performante si les gens se retrouvent trop isolés dans leurs responsabilités individuelles.

Pour finir, n'oubliez pas de célébrer les prouesses de votre équipe ! Assurez-vous de valider la performance de votre travail d'équipe dès le début et souvent, même si votre équipe a atteint la 4e étape du modèle de Tuckman et que les occasions de célébrer des victoires se multiplient.

X. Le management visuel pour la gestion de projet agile.

Inspiré de la méthode Lean inventée par Toyota dans les années 1980, le Visual Management a été récupéré par les méthodes "Agile"

Outil d'anticipation, le Visual Management est le complément indispensable des outils PPM (Portfolio and Project





































































Management). Le premier dédié au pilotage opérationnel, les seconds au pilotage stratégique du portefeuille de projets.

Management collaboratif par excellence, il met la communication, le partage et la collaboration au cœur du processus décisionnel pour améliorer la performance de l'entreprise. S'il permet un suivi opérationnel simplifié, son efficacité dépend de sa mise en place et de son utilisation. Outil dédié à l'équipe, il doit obtenir son adhésion et son implication.

De sa forme la plus simple (tableau de Visual Management) à sa forme la plus complexe ("Obeya", grande salle en japonais), il doit regrouper toutes les informations relatives aux projets pour permettre aux parties prenantes d'en assurer un suivi visuel global :

1. Objectifs
2. Livrables attendus
3. Indicateurs clés
4. Plans d'actions
5. Problèmes/Irritants

Équiper projet	S	S+1	S+2	S+3	S+4	S+5	S+6	S+7	Objectifs
Laurent	 	 	 	 	 		 		Objectif 1 Objectif 2 Objectif 3 KPI Nombre de livrables livrés à la date prévue Nombre de livrables décalés Nombre de livrables anticipés Nombre d'activités pour lesquelles coût réalisé/coût planifié > 1,1
César	 	 	 			 		 	
Patricia		 			 	 			
Isabelle	 			 	 				Problèmes/Irritants Plateforme technique indisponible Absence de untel sans délégation Bureau trop bruyant
Amélie	 			 				 	
Règles de fonctionnement Règle 1 : ... Règle 2 : ... Règle 3 : ... Règle 4 : ... Règle 5 : ... Règle 6 : ... Règle 7 : ... Règle 8 : ... Règle 9 : ... Règle 10 : ...									Livrables à positionner (Backlog)      

Le suivi est assuré lors de réunions périodiques respectées (jour, heure et durée fixes), en présence de toute l'équipe. Quel que soit le nombre de participants la réunion est maintenue. Les absents délèguent à un autre membre de l'équipe.

Le suivi périodique permet de :

- Partager le statut et l'avancement des projets (revue des indicateurs et des objectifs)
- Vérifier ensemble le respect des engagements de chacun (revue des livrables de la période précédente et positionnement des nouveaux livrables) et recalculer si besoin les activités
- Examiner tous les problèmes, évaluer leurs impacts et clarifier les priorités à court terme
- Animer l'amélioration continue grâce à l'affectation des actions pour traiter les problèmes et irritants captés

Ces sessions sont animées en routine dans le respect de règles de fonctionnement clairement définies et connues de tous (déroulement des sessions, gestion des livrables, gestion des indicateurs, animation, présence, préparation...).



XI. La méthode du Business Games (définitions, avantages et utilisation)

Il s'agit d'un outil pédagogique basé sur l'expérimentation. Les participants, répartis en équipes, gèrent une entreprise virtuelle dans un environnement concurrentiel et réaliste.

Un Business Game permet de mettre en pratique les connaissances en gestion et d'améliorer les compétences des participants, comme la prise de décisions, la résolution de problèmes, le travail d'équipe, la communication et le leadership.

Les jeux d'entreprise ou business games sont utilisés pour enseigner des compétences et des concepts liés à l'économie ou au monde de l'entreprise. Ils peuvent inclure différents contenus : gestion d'entreprise, finances, ressources humaines, négociation ou achat d'actions en bourse.

La majorité de ces jeux utilisent des simulateurs pour imiter la vie réelle et favoriser l'apprentissage par l'expérience. À tel point qu'en anglais, ils sont également connus sous le nom de business simulation games.

Au début, les jeux d'entreprise se sont inspirés d'expériences réalisées dans les années 1950 par l'armée des États-Unis pour former ses soldats. Dans les années 1960, plusieurs universités ont introduit les business games dans leurs départements d'économie et d'affaires, où l'on utilisait des jeux de société et des activités basées sur l'expérience pour former les élèves. Actuellement, les jeux vidéo les ont remplacés et ont continué à évoluer pour s'imposer solidement au sein d'institutions comme l'université de Harvard ou d'entreprises comme Coca-Cola.

a) Principaux avantages des Business Games

Mettre la théorie en pratique

L'environnement dynamique des simulations de gestion permet aux participants de mettre leurs connaissances en pratique dans un environnement sans risque. Grâce à l'expérimentation, les participants peuvent tester différentes stratégies, voir ce qui fonctionne le mieux et faire preuve d'innovation pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

Impliquer les participants

Les résultats en termes d'apprentissage dépendent fortement de l'implication des apprenants. Les business games placent les équipes de participants en situation de concurrence, ce qui motive les participants à faire de leur mieux et leur permet d'utiliser des techniques d'acquisition de connaissances telles que la collaboration, la pensée critique et la résolution de problèmes.

Développer les "soft skills"

Durant le Business Game, les participants doivent utiliser des compétences non techniques ("soft skills"). Ces compétences comprennent notamment le travail d'équipe, la résolution de conflits, l'esprit critique, la communication et la capacité à résoudre des problèmes.

Améliorer les compétences entrepreneuriales

Les simulations de gestion permettent d'acquérir une vision globale de l'entreprise et de développer l'esprit commercial, la capacité d'analyse, ainsi que les compétences stratégiques des participants.

Favoriser la rétention des connaissances

Les simulations reposent sur une méthodologie d'apprentissage par l'expérience où les participants sont acteurs de leur formation. Pour cette raison, le niveau de rétention des connaissances est supérieur aux formes d'enseignements plus classiques.

Apprendre à échouer et faire face aux incertitudes

L'échec n'est jamais agréable, mais apprendre de ses erreurs est nécessaire pour améliorer ses compétences. Les Serious Games proposent un environnement sans risque dans lequel les participants peuvent faire des erreurs, mais les leçons apprises sont authentiques et applicables dans la vie réelle.



Flexibilité

Les Business Games en ligne sont très flexibles et permettent une utilisation en format présentiel ou à distance. Une même session peut rassembler plusieurs milliers de participants en même temps. Le contenu du Business Game peut être ajusté en fonction du profil des participants et l'animation peut être réalisée par un animateur en interne ou par un intervenant extérieur à votre établissement.

XII. La Scrum of Scrums (Meta Scrum).

La méthodologie Scrum de Scrums a été implémentée pour la première fois en 1996 par Jeff Sutherland et Ken Schwaber, deux pionniers du framework Scrum. Ils avaient tous deux besoin d'une méthode pour coordonner huit divisions comportant chacune plusieurs gammes de produits et pour synchroniser les différentes équipes. Ils ont donc testé une nouvelle approche pour déployer les équipes Scrum à grande échelle en vue d'atteindre cet objectif. L'expérience a amené Jeff Sutherland à publier un article en 2001 intitulé « Agile Can Scale: Inventing and Reinventing SCRUM in Five Companies » (Agile peut évoluer : inventer et réinventer SCRUM dans cinq sociétés), qui faisait mention du Scrum de Scrums pour la première fois.

Depuis lors, le Scrum de Scrums a gagné en popularité en tant que pratique étroitement liée au déploiement d'Agile à grande échelle.

Le Scrum de Scrums est une technique Agile à grande échelle qui vous permet de connecter plusieurs équipes devant travailler ensemble pour livrer des solutions complexes.

Il aide les équipes à développer et à livrer des produits complexes par le biais de la transparence, de l'inspection et de l'adaptation, le tout à grande échelle. Il est particulièrement efficace lorsque tous les membres de l'équipe Scrum ultra performante visent un objectif commun, se font confiance, se respectent et sont sur la même longueur d'onde. En ce sens, la taille de l'équipe est primordiale. Les études de Richard Hackman et Neil Vidmar démontrent que 4,6 personnes constituent en théorie une « équipe de taille optimale ». Les équipes trop petites ou trop grandes pourraient éprouver des difficultés à livrer des produits complexes.

Plus une équipe est grande, plus les canaux de communication entre ses membres sont nombreux, complexifiant d'autant l'instauration d'un climat de confiance et d'un objectif commun.

Par conséquent, diviser une très grande équipe en deux ou trois équipes plus petites peut permettre de nouer des relations personnelles et de maintenir les résultats souhaités.

Lorsque plusieurs équipes sont créées pour atteindre un objectif commun, une coordination est nécessaire : d'où la né

a) L'objectif du Scrum de Scrums

Un Scrum de Scrums est une équipe virtuelle composée de délégués bénéficiant de liens intégrés vers les équipes de livraison d'origine. Par rapport aux hiérarchies organisationnelles classiques ou aux équipes de projet, ces structures d'équipe interconnectées limitent les voies de communication. L'objectif est de coordonner de plus petites équipes indépendantes. Les équipes qui utilisent le Scrum de Scrums coordonnent non seulement la livraison, mais garantissent aussi un produit entièrement intégré à la fin de chaque sprint. C'est pourquoi le Scrum de Scrums fait office d'équipe de livraison qui apporte de la valeur ajoutée aux clients.

Les organisations adoptent généralement cette approche comme première étape pour déployer Agile à grande échelle et pour organiser la livraison de produits complexes plus volumineux. (Nécessité d'un Scrum de Scrums).

b) Scrum de Scrums : la structure à grande échelle

La nouvelle équipe Scrum de Scrums applique des pratiques quasi identiques, participe aux mêmes événements et assume les mêmes rôles qu'une équipe Scrum. Pour fournir un produit intégré et potentiellement livrable à la fin de chaque sprint, des rôles supplémentaires peuvent être nécessaires (par exemple, architectes ou responsables de l'assurance qualité).



Prenons l'exemple du rôle de Product Owner en chef. Il est chargé de superviser l'équipe de Product Owners et aide à orienter la vision globale du produit.

Ce rôle ne doit pas être assumé par une personne dédiée et s'accompagne des mêmes responsabilités que celui de Product Owner, mais à grande échelle.

Le Scrum de Scrum Masters est un autre nouveau rôle. Il doit se concentrer sur les backlogs relatifs à l'avancement et aux obstacles visibles pour les autres équipes, en facilitant la hiérarchisation ou l'élimination des obstacles et en améliorant continuellement l'efficacité du Scrum of Scrums.

Ces nouveaux rôles utilisent une mêlée quotidienne (Daily Scrum) à grande échelle de 15 minutes comme point de rencontre clé pour se synchroniser, s'améliorer et éliminer les obstacles. Un représentant de chaque équipe ou le Product Owner doit discuter des obstacles rencontrés par l'équipe, des risques liés à la réalisation de l'objectif de sprint ou des dépendances avec d'autres équipes, avant de réfléchir aux améliorations qui peuvent être mises à profit par les autres équipes.

c) Conclusions et considérations

Le Scrum de Scrums est largement utilisé et constitue un moyen essentiel de faire évoluer Scrum. Un prérequis important pour la mise à l'échelle est de bien former l'équipe, et de lui laisser assez de temps et d'espace pour se développer au fil des phases du modèle de développement du groupe de Tuckman : formation, tension, normalisation et exécution.

Lorsque les équipes sont prêtes, voici quelques considérations qui peuvent être utiles :

- Maintenez la mêlée quotidienne à grande échelle de 15 minutes, qui reflète celle de votre équipe.
- Effectuez la mêlée quotidienne à grande échelle pendant 15 minutes après la dernière mêlée quotidienne de l'équipe.
- Établissez un accord de coopération pour le Scrum de Scrums.
- Convenez de la définition collective et individuelle du terme « terminé », et bien sûr, partagez-la !
- Établissez une routine ou un programme pour focaliser la mêlée quotidienne à grande échelle.
- Commencez à suivre le nombre de jours où vous êtes bloqué par des obstacles.
- Suivez le nombre de mêlées quotidiennes à grande échelle commencées et terminées à temps.
- Concentrez-vous sur la livraison de stories qui ont des dépendances, d'abord pour réduire les risques et responsabiliser les autres équipes.
- Suivez et visualisez les jours jusqu'à la réunion de démonstration.

À vrai dire, il n'y a pas de bonne façon de faire évoluer Agile. Mais de nombreuses organisations ont réussi à transformer leurs processus, leurs équipes et leurs cultures en utilisant des frameworks axés sur le déploiement d'Agile à grande échelle. Pour en savoir plus sur les frameworks Agile à grande échelle les plus utilisés aujourd'hui et plus encore, consultez la section « Agile à l'échelle » du coach Agile.

Conclusion

La Perfectionnement de la gestion de projet en PSM II est une des plus utiles pour pouvoir baigner dans le monde agile, et la mise en place du framework scrum.

Pour pouvoir préparer à la certification PMP, il faudrait maîtriser le monde agile et scrum et pouvoir le pratiquer dès tous le début en tant scrum master.

