

Premier extrait de

## ***Scrum Master - Le guide du rôle***

Vous tenez dans vos mains, ou plutôt votre écran vous montre, la première version d'un livre, un extrait de quelque chose qui sera plus grand, plus complet, plus long, et que l'on espère plus drôle et plus illustré aussi. C'est donc une pré-version d'une œuvre qui verra le jour dans le monde d'après, probablement courant 2021.

Cet ouvrage est collectif, collaboratif même, écrit par une bande d'Agilistes passionné·e·s qui s'est lancée comme défi de démystifier le rôle de Scrum Master. À travers différents textes, nous vous livrons une ébauche de ce livre pour le calendrier de l'avent d'Agile Christmas.

L'aventure a commencé entre les deux confinements (durant l'été 2020) où deux personnes se sont retrouvées sur ce thème : l'une en posant cette question dans un podcast « Quelles sont les postures du Scrum Master ? » et en appelant à la communauté et l'autre d'y répondre, avec la même envie de décrire la complexité du ce rôle, autant que faire se peut. La réflexion était « Il manque quelque chose qui décrit la richesse du rôle. Comment partager l'incarnation du rôle et de ses différentes casquettes ? ».

Nous voulions un ouvrage où on pourrait trouver « tout ce que vous avez rêvé de savoir sur les rôles des Scrum Masters sans avoir jamais osé le demander ». Le livre semblait être un média intéressant pour développer tout ça et la situation d'exemple : On te challenge sur le rôle du Scrum Master, tu réponds pour l'expliquer et tu ajoutes « lis ça », en donnant le bouquin.

De deux, le groupe est passé à une douzaine de personnes lors d'une première rencontre mi-septembre. en visioconférence, vous imaginez bien. Les rendez-vous étaient mensuels et il n'y avait pas beaucoup de production, même s'il y avait une grosse appétence pour le sujet et une super énergie. En commençant à produire des textes, les rencontres sont devenues plus rapprochées et les échanges plus riches. Nous avons profité de la proposition de participer au calendrier de l'avent pour nous donner une échéance, et ainsi un objectif à atteindre.

Nous sommes presque une vingtaine maintenant, et continuons d'écrire le livre en groupe. Ce collectif se souhaite le plus diversifié possible et nous ne savons pas bien ce que va contenir le livre une fois terminé, « préparez vous à être surpris ! ». Vous pourriez aussi faire partie de l'aventure, qui sait ?

Écrivez-nous à [scrummasterleguide@googlegroups.com](mailto:scrummasterleguide@googlegroups.com) et suivez le projet via le hashtag [#scrummasterleguide](https://twitter.com/scrummasterleguide).

Bonne lecture de ce premier incrément qui, pour l'instant, porte le titre provisoire de *Scrum Master - Le guide du rôle*.

# Index

<b><i>Scrum Master - Le guide du rôle</i></b>	<b>1</b>
Index	2
<b>Mais c'est une bonne situation ça, Scrum Master ?</b>	<b>3</b>
<b>Léa et les questions qui grattent</b>	<b>4</b>
Chapitre 1 - Léa et sa désillusion	4
<b>Quelles perceptions du rôle de Scrum Master dans les entreprises françaises ?</b>	<b>7</b>
Le Chef de projet Agile	7
Le PO / Scrum Master	8
Le développeur / Scrum Master	8
Le Scrum Master tournant	9
Le Scrum Master... Scrum Master	10
Alors quel est le meilleur profil de Scrum Master ?	10
<b>Comment gérer un membre non collaboratif au sein d'une équipe Scrum ?</b>	<b>12</b>
Une équipe divisée	12
Le Scrum Master passe à l'action	13
Voyez le verre à moitié plein !	16
Le mot de la fin	17
<b>Dans le fin fond des Yvelines... (mes débuts en tant que Scrum Master)</b>	<b>18</b>
<b>Contributeurs</b>	<b>22</b>

# Mais c'est une bonne situation ça, Scrum Master ?

Vous savez, moi je ne crois pas qu'il y ait de bonne ou de mauvaise équipe Scrum. Moi, si je devais résumer mon travail aujourd'hui avec vous, je dirais que c'est d'abord des rencontres. Des gens qui m'ont tendu des post-its, peut-être à un moment où je ne pouvais pas, où j'étais seul devant mon board.

Et c'est assez curieux de se dire que les hasards, les rencontres forment une équipe... Parce que quand on a le goût du produit, quand on a le goût du produit bien fait, de la belle fonctionnalité, parfois on ne trouve pas la team en face je dirais, les développeurs qui vous aident à avancer.

Alors ça n'est pas mon cas, comme je disais là, puisque moi au contraire, j'ai pu : et je dis merci à Scrum je lui dis merci, je chante le Scrum, je danse le Scrum... Je ne suis qu'agilité !

Et finalement, quand beaucoup de gens aujourd'hui me disent « Mais comment fais-tu pour avoir cette agilité ? », et bien je leur réponds très simplement, je leur dis que c'est ce goût de l'équipe ce goût donc qui m'a poussé aujourd'hui à entreprendre un projet agile, mais demain qui sait ? Peut-être simplement à me mettre au service de la communauté, à faire le don, le don de soi...



---

Auteur : Luck Gentil-Piron.

Relecteurs et relectrices : Nicolas Montens, Amélie Pléau, Alexandra Ristic, Frédéric André, Léo Davesne.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

# Léa et les questions qui grattent

Léa est pleine d'entrain. A ses heures perdues, elle se passionne pour la guitare électrique, la pâtisserie, les jeux de plateau et la cosmétique maison. Elle travaille depuis 5 ans dans un groupe pharmaceutique et elle sent bien que le rôle de Scrum Master, qu'elle tient depuis 1 an, est beaucoup plus vaste que ce qu'elle en voit. Elle adore ce nouveau rôle. Plus elle en sait, plus sa sphère de connaissances à acquérir est grande et plus elle se pose un tas de questions. Cette spirale vertueuse lui fait parfois même un peu peur.

Un matin, Léa, comme à son habitude, saute du lit pour démarrer une nouvelle journée. Toutefois, elle semble plus songeuse que d'habitude. En vérité, cela fait même quelque temps qu'elle se torture l'esprit à envisager ou non de changer d'univers. Elle pense avoir fait le tour de son entreprise. Elle a moins d'énergie pour embarquer ses équipes. Elle a envie de relever de nouveaux challenges en découvrant d'autres contextes avec d'autres équipes. En plus, sa meilleure amie Lucie vient de sauter le pas et elle est rayonnante de bonheur. Elle regarde donc de plus en plus ce qui se passe sur le marché, sans indiquer à quiconque qu'elle est en veille active.

## Chapitre 1 - Léa et sa désillusion

Ce même matin, Léa profite de son temps de transport pour décortiquer quelques annonces. Une en particulier a l'air très prometteuse. La description du poste de Scrum Master correspond à l'idée qu'elle a de ce rôle. L'entreprise croit visiblement aux fondements de l'agilité. Celle-ci propose par ailleurs de nombreux avantages et son siège social est à un peu moins de 30 minutes de chez elle.

En revanche, à la fin de l'annonce, quelle désillusion quand Léa lit : certification OBLIGATOIRE. Elle lève la tête et reste un moment le regard vide, désemparée par ce qu'elle vient de voir.

Léa n'est malheureusement pas certifiée. Enfin, c'est du moins ce qu'elle se dit. Après sa journée de travail, elle fait des recherches pour trouver une formation qui pourrait lui permettre d'obtenir une certification Scrum Master. Mais elle n'a pas beaucoup d'enthousiasme. Elle reste encore découragée par l'annonce qu'elle a pu lire. Elle se demande à quoi pourrait lui servir une certification si ce n'est les connaissances théoriques qu'elle estime avoir déjà acquises. D'autant plus qu'elle constate que cette nécessité d'être certifié ne fait pas l'unanimité dans la communauté.

Après une longue nuit de sommeil, Léa souhaite creuser la question. Elle est bien décidée à en parler auprès d'autres confrères Scrum Masters. Cela tombe bien, elle a justement un déjeuner mardi, dans 5 jours, avec ces derniers. Cela la remotive. Elle sait que les discussions sont animées mais enrichissantes. Elle se sent confiante, ce sera un bon moment.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

Le mardi midi en question, attablés sur la terrasse d'une brasserie de la place Franz Liszt, Léa et ses collègues Scrum Master échangent sur les certifications Scrum. Le débat est animé, comme elle l'avait senti. Chacun prend plaisir à donner son avis :

Paul est assez mesuré. Pour lui, c'est important de connaître le guide. Toutefois, la certification n'est pas le meilleur moyen de s'assurer qu'un Scrum Master est compétent. Ce sont des certificats de connaissances et non des certificats de pratiques. Une reconnaissance par les pairs serait plus efficace. Quoi qu'il en soit, c'est l'expérience qui prime. Il termine en disant que dispenser des formations certifiantes pour des Scrum Master débutants, cela n'a pas de sens. En revanche, pour des Scrum Master avec un peu de pratique comme Léa, cela peut-être intéressant pour revenir aux basiques.

Claire renchérit sur les propos de Paul en précisant qu'elle n'a pas de certification et que cela fait 4 ans qu'elle exerce ce rôle. Pour elle, la certification ne fait pas le Scrum Master. Cela n'aide pas non plus à la mise en œuvre sur le terrain (en parlant de Scrum ou de tout autre framework).

Éric, certifié, se permet un trait de malice : « si si c'est très utile pour trouver du travail dans les grands groupes !! ». Plus sérieusement, il souligne le fait que la formation qui amène à la certification reste intéressante. Comme dans toutes formations, les échanges entre participants sont utiles. Ensuite, il est d'accord avec Paul et Claire, l'examen en lui-même n'a pas de grande valeur.

Pour Axel, le novice du groupe et certifié également, le fait d'être certifié rassure les clients même si ce n'est pas un gage de compétences. Il ajoute que cela peut ouvrir des portes quand nous avons des interlocuteurs en face qui ne connaissent pas. L'idée serait ensuite de les sensibiliser par d'autres chemins que les certificats de connaissances pour reprendre les mots de Paul.

Maude est catégorique et tranchée. Pour elle, c'est un business de voleur ! Et cela maintient la culture du diplôme, surtout en France. Dire aux gens que nous sommes capables de mettre en place l'agilité grâce aux certifications est une aberration. Les choses changent continuellement et nous devons nous adapter pour nous améliorer.

Grégory est le 3ème du groupe à être certifié. Il acquiesce poliment mais n'est pas franchement d'accord. C'est intéressant de se confronter à la théorie pure face à la réalité du terrain. Il y a des questions pertinentes qui nourrissent la réflexion. D'autre part, cela donne un cadre formalisé au moins pour le démarrage. Enfin, pour lui, on est davantage écouté en étant certifié, surtout par le management. C'est dommage, mais ça marche. Son idéal serait de commencer par une sensibilisation de plusieurs jours, puis 1 an de pratique et enfin une formation certifiante pour nourrir la réflexion.

Léa repart satisfaite de ce déjeuner. Axel lui a parlé d'un jeu de plateau qu'il a testé récemment. Demain, il l'amène pour pouvoir y jouer. Elle repense bien évidemment à la discussion sur les certifications. Elle confirme son idée que ces dernières ne sont pas la validation de compétences mais d'un acquis théorique. Elle est rassurée en réalité. Elle

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

comprend les réactions vives sur le fait qu'un vrai business s'est développé, que la promesse de garantir une compétence est exagérée. Avec son année d'expérience, elle pense tout de même que cela peut valoir le coup de se replonger dans la théorie. Cela pourrait lui redonner du cadre et d'autres perspectives de réflexion. La certification est un plus mais pas une fin en soi. Elle garde à l'esprit que le terrain reste la référence.

Pour la suite de sa veille active, Léa s'est donc imposée de prendre du recul sur chaque annonce où figure « certification obligatoire ». Pourquoi est-ce demandé ? Recherche d'un cadre ? Un moyen de se rassurer ? Un manque de connaissance ou de compréhension du framework ? D'ailleurs si une annonce semble s'aligner avec ce qu'elle recherche, elle prendra le temps d'y répondre même si elle n'est pas certifiée. Elle prendra soin d'élaborer un texte en ce sens : « je ne suis pas certifiée et ... »

---

Auteur : Amélie Pléau, François-Xavier Leonetti.

Relecteurs et relectrices : Nicolas Montens, Luck Gentil-Piron, Raphaël Alexis, Frédéric André, Léo Davesne.

# Quelles perceptions du rôle de Scrum Master dans les entreprises françaises ?

En tant qu'Agilistes, nous avons tous une perception personnelle du rôle de Scrum Master. Nous avons même chacun notre façon de l'écrire : « ScrumMaster », « Scrum Master », « Scrum » (sans le Master), « SM ».

Si les perceptions sur le rôle sont variées au sein des Agilistes, elles sont malgré tout très proches et convergent sur les fondamentaux.

Qu'en est-il alors au sein des entreprises ? Sans surprise, les perceptions du rôle sont très différentes en fonction de la nature des organisations (taille, domaine, structure...), de leur culture, de leur engagement (ou non) sur le chemin de l'agilité.

Voyons ensemble quelques profils types de Scrum Master, recherchés ou rencontrés dans des entreprises françaises.

## Le Chef de projet Agile

C'est un peu le running gag des agilistes lorsqu'ils regardent les demandes sur les réseaux sociaux professionnels : « Recherche Chef de projet Agile confirmé avec une maîtrise opérationnelle de la méthode agile ».

Quasiment rien ne va dans cet intitulé (et la suite en général relève du même niveau de compréhension de l'agilité) :

- « Chef de projet Agile » alors qu'on s'extrait de cette notion de chef,
- « La méthode Agile » alors qu'il n'y a pas UNE façon de faire et que ni Scrum, ni Kanban, ni XP, ni aucun autre mouvement agile ne se revendique une méthode

A quoi s'attendre dans ce genre de contexte ? Faut-il répondre à ce genre d'annonce si on est un Agiliste convaincu ? Difficile à dire. L'annonce peut ne pas refléter fidèlement le contexte. Un entretien pourrait mener à de bonnes surprises.

D'expérience cela se traduira probablement par :

- Garantir que les différents rituels sont bien réalisés,
- Avoir un rôle de facilitation au sein de l'équipe,
- Former / accompagner à « la (fameuse) méthode Agile ».

Jusque là tout va bien.

Et il pourra également être attendu du « Chef » qu'il :

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

- Dirige les développements en choisissant lui même dans le Backlog,
- Porte l'engagement de l'équipement de développement,
- Répartisse les tâches entre les développeurs,
- Fasse un reporting régulier sur l'avancement et la productivité de l'équipe (que la Sainte vélocité soit avec vous !),
- Gère les congés des membres de l'équipe,
- Etc.

Là, ça sent déjà beaucoup moins bon !

Être un « vrai » Scrum Master dans un tel contexte risque d'être (très) compliqué, voire pénible... Et en même temps c'est une bonne opportunité de s'exercer sur la dimension « coaching de l'organisation » du rôle, tel qu'il est décrit dans le Scrum Guide.

## Le PO / Scrum Master

C'est un peu une variante du « chef de projet Agile ». Les personnes qui proposent cette organisation se pensent probablement plus agiles que ceux qui parlent de « chef de projet Agile » puisque Scrum Master et Product Owner sont bien des rôles de Scrum, ce qui n'est pas le cas du chef de projet.

Pourtant, l'écart avec l'esprit agile de Scrum est ici bien plus important tant il semble impossible de cumuler les deux rôles :

- Pile, je dois garantir le cadre, « protéger » l'équipe, aller vers un rythme soutenable.
- Face, je dois maximiser la valeur délivrée à mes clients. Clients qui ont la fâcheuse tendance à m'en demander toujours plus !

Les objectifs peuvent vite être contradictoires, et lorsqu'une seule personne porte les deux casquettes, le risque est grand que la casquette Product Owner prenne le dessus et que le « contre pouvoir » du Scrum Master disparaisse.

## Le développeur / Scrum Master

Pour certaines organisations, le rôle de Scrum Master est si abstrait qu'il n'est pas du tout envisagé qu'une personne occupe exclusivement ce rôle.

D'ailleurs ça semble compréhensible ! Que produit un Scrum Master ? Comment mesurer son travail ? Sa performance ? Son apport à l'équipe ?

Ce sont d'ailleurs des questions qui méritent qu'on s'y penche dans cet ouvrage collectif : **Comment savoir qu'on est (ou qu'on a face à soi) un bon Scrum Master ?**

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide



Face à la difficulté de mesurer son impact, certaines organisations préfèrent donc se passer d'une personne dédiée, et ajoutent cette casquette sur la tête d'un développeur (souvent le plus expérimenté).

### A quoi s'attendre dans ce type de contexte ?

Souvent, l'organisation en question a une maturité limitée en termes d'agilité. Il est fort probable de se trouver face à des situations similaires à celles du « Chef de projet Agile » (contrôle de l'équipe, répartition des tâches...).

Un autre risque existe : celui d'avoir un Scrum Master désigné volontaire ! Un développeur qui n'avait pas particulièrement envie d'endosser ce rôle et à qui on a dit « Tout va bien se passer. Lis quelques articles sur le rôle et tu vas y arriver ! C'est une évolution dans ta carrière ».

En admettant que le développeur soit volontaire, intéressé par le rôle, et convaincu par l'agilité, cela ne garantit pas que « tout va bien se passer ».

- Ce développeur aura-t-il le temps de se consacrer sérieusement à ce rôle ? Si l'on s'attend à ce qu'il soit aussi productif que ces collègues, cela semble difficile ;
- Ce développeur pourra-t-il prendre du recul par rapport à son expertise technique et ne pas imposer de solutions techniques à ses collègues ? Peut-être même que sans le vouloir, cette casquette supplémentaire lui confèrera une forme d'autorité sur ses collègues qui attendront de lui des solutions ou des directives ;
- Ce développeur sera-t-il pris au sérieux par le Management ? Il n'est pas rare de voir des attitudes condescendantes vis à vis de « simples développeurs » et cela peut être gênant dans l'accomplissement des tâches de ce dernier, surtout quand il s'agira de solliciter le Management pour résoudre des problèmes ou simplement leur faire passer des messages sur ce qui est acceptable ou non de leur part vis-à-vis de l'équipe

Bien sûr, il existe des développeurs / Scrum Masters qui gèrent très bien ces difficultés. Et leurs compétences techniques peuvent même être un bonus pour aider l'équipe !

Il existe une variante du développeur / Scrum Master. Celle où la casquette passe d'une tête à l'autre régulièrement.

### Le Scrum Master tournant

Ici, même topo : l'organisation décide de ne pas avoir un Scrum Master dédié. La casquette de Scrum Master atterrit donc sur la tête d'un développeur désigné volontaire.

Malheureusement, ce Scrum Master n'est pas réellement intéressé par la casquette. Ou bien ça l'intéresse, mais la charge de travail supplémentaire est inconfortable. La solution « naturelle » est alors de faire un roulement au sein de l'équipe : chacun porte la casquette pour un ou quelques sprints, et passe le relais à un autre membre de l'équipe.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

La façon positive de voir cette situation est que chaque développeur expérimente le rôle et la posture de Scrum Master. C'est parfois même l'argument avancé pour mettre en place cette configuration.

Les points de vigilance restent globalement les mêmes que dans le cas du développeur / Scrum Master attitré :

- Difficulté potentielle à bien gérer sa charge de travail (même si le roulement peut faire office de soulagement en cas de surcharge)
- Difficulté à s'imposer auprès de la sphère managériale. Et le phénomène est ici renforcé, du fait que les managers ont des interlocuteurs changeants en fonction du calendrier.

Là encore, l'idée n'est pas de discréditer cette organisation. Fait en bonne intelligence, dans un contexte qui s'y prête, cela peut être une bonne expérience.

## Le Scrum Master... Scrum Master

Il existe aussi des organisations où il est attendu des Scrum Masters qu'ils soient « simplement » dans leur rôle. Ce type de Scrum Master se concentre donc uniquement sur de la facilitation, de l'accompagnement, de l'amélioration continue. La stabilité de son statut garantit une approche sur le long terme. Il en découle qu'il sera plus facile pour lui de construire sa sphère d'influence auprès des différentes parties prenantes gravitant autour de l'équipe, facilitant ainsi la levée de certains obstacles.

Compte tenu de la nature des activités d'un Scrum Master, il faudra probablement accompagner plusieurs équipes pour être occupé à plein temps.

Un équilibre en termes de maturité des équipes devra être trouvé. Il semble en effet impossible d'accompagner dans de bonnes conditions 3 équipes qui démarrent en ayant de faibles connaissances de Scrum. Accompagner 2 équipes qui ont déjà de l'expérience et une équipe novice qui démarre semblerait plus approprié.

Là encore, pas de règle absolue : chaque contexte dictera le nombre d'équipes raisonnable pour un Scrum Master.

## Alors quel est le meilleur profil de Scrum Master ?

Comme souvent avec les Agilistes, il n'y a pas une réponse dans l'absolu.

S'il est clair que le Scrum Master / Product Owner est à proscrire, les autres profils peuvent avoir du sens, en fonction du contexte.

Du moment que le choix est fait en conscience, en pesant le pour et le contre, il n'y a pas de mauvais choix.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

Ainsi, choisir le meilleur profil, c'est avant tout une question de contexte et d'objectifs qu'on se fixe.

---

Auteur : Nicolas Montens.

Relecteurs et relectrices : François-Xavier Leonetti, Luck Gentil-Piron, Raphaël Alexis, Léo Davesne.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

# Comment gérer un membre non collaboratif au sein d'une équipe Scrum ?

Il y a quelques mois, j'ai eu l'occasion de rencontrer Jeremy. Il a travaillé environ un an et demi en tant que Scrum Master pour une grande compagnie aérienne.

Il a accepté de partager son histoire et que je la retranscrive pour vous aujourd'hui agrémenté de quelques conseils !

## Une équipe divisée

Vous risquez peut-être un jour de vous trouver dans une situation similaire à celle que nous allons évoquer.

Vous arrivez dans une équipe en cours d'agilisation, l'accueil que l'on vous réserve est froid, voire glacial. Bien que le projet ait démarré depuis quelques semaines, il n'y a jamais réellement eu de Scrum Master, du moins, le précédent n'est pas resté assez longtemps pour avoir un impact.

Un défi de taille à relever vous attend, celui d'accompagner les équipes dans leur transition agile et de leur montrer l'intérêt de basculer vers un nouveau type de framework.

L'équipe a quelques Sprints à son actif, l'équipe de développement est talentueuse, le Product Owner présent est à l'écoute de son équipe, et pourtant, l'atmosphère est électrique. L'équipe est divisée et cela se ressent au quotidien, car certains vont même jusqu'à se lancer des piques ou se couper la parole.

Malgré l'accueil timide auquel vous avez eu droit, vous tentez de vous intégrer tant bien que mal au reste de l'équipe, afin d'apprendre à connaître davantage chaque individu et de comprendre le contexte du projet.

Après quelques jours à analyser l'équipe et ses pratiques dans son ensemble, vous semblez enfin avoir trouvé l'élément à l'origine de ce manque de cohésion. Vous découvrez qu'un des membres de la Scrum Team est à l'origine de plusieurs conflits depuis votre arrivée et tyrannise une partie de l'équipe.

Cela est même confirmé par un de vos collègues qui vous confie qu'il est souvent mis sous pression par cette même personne. Elle critique constamment les autres membres de l'équipe et l'avancement du projet. Malheureusement, aucun des collaborateurs n'ose aborder le sujet directement ou en parler lors des rétrospectives pour plusieurs raisons : le membre en question a une forte emprise sur le reste de l'équipe, il est excellent techniquement et il s'est aussi lié d'amitié avec la direction qui le soutient en toute circonstance. Les valeurs de l'agilité en prennent un coup.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

Comment un Scrum Master peut-il renforcer les liens au sein d'un groupe lorsqu'un élément de l'équipe y est néfaste ?

## Le Scrum Master passe à l'action

Il est dit, dans le Guide Scrum, qu'une des missions du Scrum Master est « *d'éliminer les obstacles à la progression de l'équipe de développement* »<sup>1</sup>. Or, si un membre de l'équipe est à l'origine d'un certain nombre de conflits, créant un environnement de travail hostile, ne peut-on pas le considérer comme tel ? Une des solutions régulièrement proposées au Scrum Master dans ce type de situation est de révoquer le membre de la Scrum Team. Pourtant, dans les faits, ça n'est pas toujours possible. En effet, que ce soit pour des contraintes budgétaires, de connaissances techniques ou des raisons contractuelles, il n'est pas toujours possible pour un Scrum Master de révoquer un élément négatif de l'équipe. Qui plus est lorsque cette personne possède des compétences techniques encore rares sur le marché.

Quelles sont donc les techniques à adopter ?

Dans une telle situation, la première mission du Scrum Master va être d'unifier l'équipe, afin que tous se sentent suffisamment à l'aise pour parler et partager leur ressenti et leurs idées. Cette étape est primordiale car sans elle, l'équipe continuera à dysfonctionner et l'application de Scrum sera difficile. Sans confiance et écoute active de la part des membres de la Scrum Team, toute proposition de changement sera, par conséquent, difficilement acceptée.

Mais plus concrètement, par où commencer ?

Commencer par avoir une vraie discussion. Une fois le problème identifié, essayez de discuter de manière individuelle avec le membre concerné et tentez de comprendre pourquoi il agit de la sorte. En effet, la négativité d'un individu et son acharnement envers les autres peut être causé pour diverses raisons. Cela peut être dû à une situation familiale instable, à un sentiment de frustration à l'égard de son organisation de ne pas avoir été promu, un salaire insuffisant ou encore une forte pression au travail, pouvant engendrer de la rancœur. Mais attention, je tiens à préciser que ce type de comportement ne part pas nécessairement d'un sentiment négatif. Parfois, au contraire, cela part d'une volonté de vouloir bien faire.

Lors de ma première mission pour un assureur allemand, une de mes collègues, qui remettait en permanence en question les choix et décisions du reste de l'équipe projet, m'avait un jour avoué, autour d'un café, être « difficile avec les autres pour les pousser à s'améliorer ». Passionnée par son travail et de nature très curieuse, elle pouvait passer des journées entières à travailler et à se former pour exceller et, malheureusement, elle ne comprenait pas que ce ne soit pas le cas pour tout le monde. Bien que je ne sois pas

---

<sup>1</sup> SCHWABER K et SUTHERLAND J. *The Scrum Guide*. Edition novembre 2020. Disponible sur <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-French.pdf>

forcément d'accord avec cette manière de faire, il s'agissait dans son cas d'une envie maladroite de vouloir bien faire les choses.

Discuter est donc primordial au bon fonctionnement d'une équipe agile.

Les rétrospectives sont également l'endroit idéal pour discuter des sujets délicats, car comme le rappelle le Guide Scrum, le but de la rétrospective de Sprint est d'inspecter « *le déroulement du dernier Sprint en ce qui concerne les individus, les interactions, les processus, les outils et leur Definition of Done.* »<sup>2</sup>. Plus facile à dire qu'à faire ! Il est vrai que cette étape peut être difficile pour certains, tout le monde n'est pas forcément à l'aise pour aborder les sujets tels que les personnes et les relations. Heureusement, il existe plusieurs solutions à cela :

- Tout d'abord, à l'ouverture de votre rétrospective, je vous conseille de rappeler la directive première qui est la suivante :

« *Indépendamment de ce que nous découvrons, nous comprenons et nous croyons sincèrement que chacun a fait du mieux qu'il pouvait, compte tenu de ce qu'il savait à l'époque, de ses compétences et de ses prérogatives, des ressources disponibles et de la situation du moment.*<sup>3</sup> »

- Ensuite, prenez la température de votre équipe à travers un exercice tel que le Glad, Sad, Man<sup>4</sup>, la météo de l'humeur ou bien encore un niko niko<sup>5</sup>. Vous pourrez ainsi déterminer si l'équipe se sent suffisamment à l'aise pour s'exprimer librement. Si ce n'est pas le cas, cela ne changera pas du jour au lendemain et il faudra orienter vos rétrospectives vers des sujets tels que l'équipe dans son ensemble, la communication ou encore les relations en utilisant des outils collaboratifs en ligne qui garantissent l'anonymat des participants afin que chacun puisse s'exprimer librement.

Voici quelques idées d'actions à mettre en place suite à ce type de rétrospectives :

---

<sup>2</sup> SCHWABER K et SUTHERLAND J. *The Scrum Guide*. Édition novembre 2020. Disponible sur <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-French.pdf>

<sup>3</sup> KERTH, Norman. *Project Retrospectives*. Dorset House Publishing Co Inc., U.S, 2001, 268 pages.

<sup>4</sup> PAQUET, Judicael. *Glad, Sad, Mad - Rétrospective #16* [en ligne]. Disponible sur : <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2019/05/31/glad-sad-mad-retrospective-16/> (10/12/2020)

<sup>5</sup> Management 3.0. *Niko-Niko Calendar* [en ligne]. Disponible sur : <https://management30.com/practice/niko-niko-calendar/>

- Créer une charte. L'équipe doit avoir une vision commune et une identité partagée<sup>6</sup>. Impliquer l'ensemble du groupe dans la définition des normes de comportement de l'équipe et des bonnes conduites.
- Organiser des activités qui rassemblent. L'équipe apprendra à mieux se connaître et nouera plus rapidement les liens qui leur permettront de libérer enfin la parole de chacun. Par exemple, vous pouvez proposer d'aller boire un verre après le travail, organiser un escape-game (en physique ou en virtuel), un karaoké, des jeux en ligne type loup-garou ou Among Us pour les jours de télétravail. Ou alors, une activité physique en groupe le midi ou encore, tous les matins, se rejoindre pour une pause-café de 15 minutes.
- Créer un espace détente sur un de vos outils collaboratifs. Partagez-y des vidéos drôles, des petits moments de votre quotidien. Lancez des défis à vos collègues. Soyez créatif !
- Encourager le dialogue et l'écoute active grâce à des sessions de coaching à la communication non violente<sup>7</sup>. Parfois, en tant qu'être humain, nous ne savons ni comprendre, ni formuler nos besoins ce qui peut avoir pour conséquence notre maladresse. La communication non violente permet ainsi de donner à chacun des outils fiables pour se comprendre et échanger dans un espace serein et positif<sup>8</sup>.
- Dans le même esprit, il y a la pratique de la confrontation positive. Il s'agit d'un échange de points de vue, un débat d'idées. Ces confrontations permettent de s'attaquer au problème et non aux personnes. Comme l'évoque Véronique Messenger dans son livre *Coacher une équipe agile*<sup>9</sup>, « *Soyez le gardien de la qualité et de la bienveillance des échanges* » en cas de dérapage. En cas de conflit, restez neutre et intervenez en tant que médiateur.

Il existe une liste d'actions infinies à mettre en place pour résoudre les problèmes de cohésion dans l'équipe. N'hésitez pas à demander aux membres de celle-ci d'en trouver quelques-unes. Vous serez très probablement surpris par l'originalité de certaines propositions !

En aparté et pour terminer avec les rétrospectives, j'aimerais vous partager quelques petites astuces pour rendre ces cérémonies agréables pour tous et libérer la parole :

---

<sup>6</sup> MESSAGER, Véronique. *Coacher une équipe agile*. 2e édition. Eyrolles, 2017, 310 pages.

<sup>7</sup> ROSENBERG, Marshall B. *La communication non-violente au quotidien*. Jouvence, 2017, 91 pages.

<sup>8</sup> CORIOLLES, Solène. *Communication Non Violente dans mon entreprise* [en ligne]. Disponible sur <https://www.koi-coaching.fr/communication-non-violente-entreprise/>. (10/12/2020)

<sup>9</sup> MESSAGER, Véronique. *Coacher une équipe agile*. 2e édition. Eyrolles, 2017, 310 pages.

- 1) Changez régulièrement le format. Cela vous permettra d'aborder de nouveaux sujets régulièrement.
- 2) Apporter de temps en temps des gâteaux et boissons, rendez ce moment convivial pour tous, y compris vous !
- 3) Clôturer la rétrospective par un mot sympa. Quand le temps me le permet, j'aime faire un tour de table et demander à tous les participants en quoi chaque membre de l'équipe est un bon collègue. Le tour s'arrête une fois que tout le monde y a participé. Je vous conseille vivement cet exercice, il a pour ma part été toujours très bien reçu.

Voyez le verre à moitié plein !

Pourquoi ne tireriez-vous pas parti du positif de cette situation ?

Les critiques, lorsqu'elles sont constructives, permettent de se remettre en question et ainsi de s'améliorer.

Prenons l'exemple des coachs sportifs. Ils relèvent régulièrement ce qui ne va pas et ce qui peut être amélioré par leurs athlètes. Sans ces critiques, de très grands sportifs comme Rafael Nadal<sup>10</sup> ou Usain Bolt<sup>11</sup>, ne seraient probablement pas arrivés là où ils sont aujourd'hui. Le feedback est un élément essentiel dans notre processus d'amélioration lorsqu'il est construit.

Que faire lorsqu'un élément de l'équipe à la critique plutôt facile ?

C'est à vous, en tant que Scrum Master, d'aider à transformer les commentaires négatifs en commentaires constructifs. Une personne négative aura tendance à critiquer sans apporter de quelconques solutions, alors dès que vous entendrez que c'est le cas, n'hésitez pas à demander ce qu'elle entend par là et quelle solution apporter pour changer cela. En reformulant le commentaire et en étant orientée solution, la situation évoluera.

Accueillez donc à bras ouverts les remarques, c'est un excellent moyen d'évoluer. Cessez de voir les situations conflictuelles comme quelque chose de négatif mais comme une

---

<sup>10</sup> Rafael Nadal est l'un des joueurs de tennis mondial les plus titrés avec plus de 86 victoires à son actif. Son ancien coach, Toni Nadal, a reconnu avoir été un entraîneur exigeant, parfois même trop dur avec son athlète, mais que cela l'aurait amené à développer ses capacités au maximum.

CIMINO, Alice. *Toni Nadal: « J'étais un entraîneur exigeant » avec Rafael Nadal* [en ligne]. Disponible sur [https://www.tennisworldfr.com/tennis/news/Rafael\\_Nadal/6398/toni-nadal-j-etais-un-entraîneur-exigeant-avec-rafael-nadal/](https://www.tennisworldfr.com/tennis/news/Rafael_Nadal/6398/toni-nadal-j-etais-un-entraîneur-exigeant-avec-rafael-nadal/) (10/12/2020).

<sup>11</sup> Usain Bolt est l'un des athlètes les plus titrés de l'histoire des Jeux Olympiques et des championnats du monde en sprint. Ses nombreux records lui ont valu le surnom de l'homme le plus rapide au monde. C'est grâce aux conseils avisés et au perfectionnisme de son ancien entraîneur, Glen Mills qu'il a pu atteindre un tel niveau d'excellence.

MERCIER, Alain. *Glen Mills, un nom à coacher de l'or* [en ligne]. Disponible sur [https://www.liberation.fr/sports/2012/08/03/glen-mills-un-nom-a-coacher-de-l-or\\_837594](https://www.liberation.fr/sports/2012/08/03/glen-mills-un-nom-a-coacher-de-l-or_837594) (10/12/2020).

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide



opportunité pour vous et l'équipe de vous améliorer dans vos relations et pratiques, de mettre à jour des dysfonctionnements jusqu'alors subi et tout simplement de donner un nouveau souffle.

## Le mot de la fin

Sur ce, je souhaiterais rappeler que le facteur humain est le plus complexe de tous. Mes conseils ci-dessus ne doivent pas être considérés comme une vérité absolue, car chaque être humain est différent, mais dans la majorité des cas, vous constaterez que vos efforts seront récompensés.

Si malgré toutes vos tentatives, l'individu continue à adopter un comportement déplorable envers la Scrum Team, n'hésitez pas à en parler directement à la direction en demandant pourquoi un tel comportement est autorisé au sein de l'équipe Scrum et, plus généralement, dans l'entreprise. Rappelez que l'intérêt de l'équipe passe avant les intérêts individuels et qu'aucun membre ne doit être au-dessus des autres.

Ne lâchez rien, supportez les membres de l'équipe, soyez ferme quand c'est nécessaire tout en restant bienveillant. Votre équipe vous en remercie !

---

Auteur : Alexandra Ristic.

Relecteurs et relectrices : Luck Gentil-Piron, Raphaël Alexis, Frédéric André, Léo Davesne.

# Dans le fin fond des Yvelines... (mes débuts en tant que Scrum Master)

J'ai commencé ma carrière en tant que Chef de Projet Technique en 2008 à Paris.

Je bosse alors chez Fnac éveil & jeux à Fourqueux, dans l'Ouest de Paris. Ne cherchez pas sur une carte : c'est loin. Une navette de la boîte nous y amenait après un long trajet en RER A jusqu'à Saint-Germain-en-Laye, c'est dire si c'était loin...

On avait plus parlé de musique que de technique pendant l'entretien avec celui qui deviendra mon futur boss. J'avais raconté mon dernier meilleur concert (The Police que j'avais vu en Belgique sur un coup de tête). Il m'avait donné de la documentation à lire juste après. Comme quoi, le rock, ça rapproche !

Je suis pris en tant que Chef de Projet Technique et rapidement on me nomme responsable du tunnel de commande et du compte client du site. On parle ici d'un site e-commerce qui est dans le top 10 français pendant la période de Noël, période critique pour nous qui vendons des jouets. Avec un pic de commandes à un million d'euros en une journée, il vaut mieux que tout marche bien.

L'ambiance dans la boîte est excellente : on a beaucoup de jouets, de peluches et de balles avec lesquelles on joue tous les jours. On n'oublie pas de travailler non plus : j'ai le souvenir de traverser Paris en taxi la nuit pour arriver à 2 heures du matin dans les locaux pour des mises en production. Mis à part des balles, on ne se tire pas dans les pattes : on s'entraide, on se soutient.

Notre boss est génial, on l'adore tous et il nous le rend bien. Il a toujours un bon mot, on se marre bien tous ensemble avec les autres Chefs de Projet Technique et les Développeurs. En plus, on a le soutien du Directeur Technique et du PDG. L'équipe marketing et les testeurs du centre d'appel sont top aussi. Bref, on s'éclate !

Rapidement, mon premier Noël approche. On a eu une année de travail pour préparer cette période charnière pour nous et pourtant, malgré tous notre travail, malgré tous nos efforts, il va falloir se faire à l'idée : on ne tiendra pas les délais. On a promis plein de choses au marketing qu'on ne livrera pas avant Noël.

Et le même schéma se répète l'année suivante : on travaille beaucoup, on est tous engagés, on y met beaucoup d'énergie et d'enthousiasme, et pourtant on n'arrive pas à rentrer tout ce qu'on voudrait livrer dans les délais promis.

Au cœur de la mêlée, je vois bien que tout le monde est à fond, que tout le monde fait de son mieux.

Pourtant, on n'y arrive pas.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

Quelque chose cloche quelque part.

Et ce quelque chose, ça ne peut pas être les humains. Je les connais tou-te-s, je vois bien que tout le monde est de bonne volonté, qu'on ne pourrait pas faire grand chose de plus.

Au hasard de ma veille technologique, je tombe sur des articles sur la gestion de projet qui parlent d'Agile, avec des noms barbares comme « Scrum » ou « Kanban ». Ça m'a l'air cool, alors je vais à la Scrum Night, à l'Agile Tour de Paris et je découvre tout un univers de pratiques dont j'ignorais totalement l'existence.

The screenshot shows a web browser displaying the blog 'Scrum, Agilité... et Rock'n roll' by Claude Aubry. The page has a blue header with a search bar and navigation tabs for 'SCRUM', 'PRESENTATIONS', 'LE LIVRE', 'FORMATIONS', 'AUTEUR', 'CONTACT', and 'CATEGORIES'. The main content area features a date badge for '26 Janvier 2011 07:18' and a section titled 'Livres sur Scrum en français'. Below this, there is a list of four book recommendations in French, including 'Scrum en action', 'Scrum et XP depuis les tranchées', and 'Kanban & Scrum tirer le meilleur des 2'. A sidebar on the right contains a 'L'esprit du blog' section with a photo of people in red shirts, a 'Tweets by @cloudeaubry' section with two tweets, and a 'Séries' section with various links. The bottom of the page shows a 'commentaires' section with three comments from users Anthony, windu.2b, and Léo DAVESNE.

« Merci c'est exactement ce que je cherchais ! J'essaye de mettre mon équipe à Scrum, ça me donnera des idées... :) »<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Scrum, Agilité & rock'n roll, le blog de Claude Aubry: <https://www.aubryconseil.com/>

J'achète la première édition du livre de Claude<sup>13</sup>, je potasse bien mon affaire et un jour je vais voir mon boss et lui annonce « qu'à partir de demain, on va travailler différemment » (sic). Je confisque une salle de réunion, je prends mon équipe avec moi, on y met nos ordinateurs et nos tâches en cours sur le mur et c'est parti pour notre premier Sprint.

Très vite quelque chose se passe : on ne manquait pas d'énergie, mais on en a encore plus. Une personne plutôt discrète se révèle. On fait plus corps ensemble. On ne tient pas mieux les délais, mais on est plus cohérents, on remonte les problèmes plus vite, on a de meilleures discussions.

Les cérémonies (oui on disait cérémonies à l'époque) supportent nos échanges. On est plus apte à faire des prévisions. On se rend compte bien plus tôt qu'on n'y arrivera pas et on ajuste le tir en conséquence.

On ne réussit pas tout, mais on est clairement meilleurs.

Un jour, alors qu'on est en mêlée, le Directeur Technique, mon n+2, vient voir pourquoi on blablate devant un tableau en plein milieu de l'open space. Je lui dis gentiment qu'il n'a pas de tâches sur le tableau et que donc il ne peut pas parler. La blague passe bien (ouf) et on répond à ses questions après la mêlée.

Quelques jours plus tard, on a un autre invité de marque : cette fois c'est le PDG, le boss du Directeur Technique, mon n+3, qui vient voir ce qu'on fait devant notre tableau de tâches... Rebelote : « vous ne pouvez pas parler, c'est un moment qui appartient à l'Équipe de Développement » (à lui je lui disais « vous »). La blague passe bien aussi (double ouf).

Petit à petit, je suis de moins en moins le Chef du Projet. J'en deviens le facilitateur. Le projet ne m'appartient plus, il appartient à toute l'équipe. Je supporte, je soutiens, je fais en sorte que les gens se parlent. Le produit, lui, est maintenant dans les mains de l'équipe, qui ne travaille plus pour moi, mais pour les clients, les utilisateurs du site.

Quand j'y repense aujourd'hui, je me dis que je suis sacrément bien tombé. On vivait déjà les valeurs et principes Agiles et la structure de Scrum n'a apporté qu'un soutien logistique et pratique. On avait le cœur de l'Agile et j'y ai juste ajouté un corps.

La mise en place de Scrum s'est faite sans heurts parce qu'on vivait déjà le respect et l'ouverture. Nos sponsors nous ont laissé faire et nous ont fait confiance. Mon boss ne m'a pas empêché de me lancer. Mes coéquipiers m'ont suivi sans savoir dans quoi ils s'embarquaient.

Les Noël suivants on a continué à progresser. On n'a jamais tout réussi, mais on a toujours gardé cette bonne ambiance si caractéristique de cette équipe.

---

<sup>13</sup> AUBRY, Claude. Scrum - Le guide pratique de la méthode agile la plus populaire. Dunod, 2010, 288 pages.



J'ai laissé le livre de Claude là-bas quand je suis parti.

Au final, c'était loin, mais que c'était bien ! Je chéris ces souvenirs du fin fond des Yvelines.

Je me sens chanceux d'être tombé au bon endroit au bon moment avec les bonnes personnes.

Je n'aurais pu rêver d'un meilleur départ dans le grand bain de l'Agilité.

---

Auteur : Léo Davesne.

Relecteurs et relectrices : Luck Gentil-Piron, François-Xavier Leonetti, Alexandra Ristic, Raphaël Alexis, Frédéric André.

*Scrum Master - Le guide du rôle*

#scrummasterleguide

# Contributeurs

Ce premier extrait de *Scrum Master - Le guide* du rôle est le fruit de la collaboration d'Agilistes passionné·e·s, avec, par ordre alphabétique : [Raphaël Alexis](#), [Frédéric André](#), [Léo Davesne](#), [Elise Faramia](#), [Luck Gentil-Piron](#), [François-Xavier Leonetti](#), [Nicolas Montens](#), [Amélie Pléau](#) et [Alexandra Ristic](#).

D'autres textes sont en cours de rédaction et d'autres Agilistes se joindrons au projet. Peut-être vous, qui sait ?

N'hésitez pas à réagir : écrivez-nous à [scrummasterleguide@googlegroups.com](mailto:scrummasterleguide@googlegroups.com) et utilisez le hashtag du projet [#scrummasterleguide](#).