

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 motive. Elle sait que les discussions sont animées mais enrichissantes. Elle se sent confiante, ce sera un bon moment.

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 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 ..."

Chapitre 2 - Léa et ses fourmis dans le ventre

Quelques semaines s'écoulent. Léa passe beaucoup de temps sur les réseaux sociaux professionnels et les sites d'annonces d'emplois.

Aujourd'hui, à l'heure du déjeuner, elle ne mange pas avec son équipe, ni même avec ses acolytes agilistes. Elle profite de ce temps pour postuler à 3 offres. Les deux premières offres exigent une certification Scrum. Mais la description, donnée sur le rôle de Scrum Master, lui semble intéressante. Léa souhaite donc creuser comme elle s'était dit. La troisième offre insiste davantage sur les différentes postures que doit adopter le Scrum Master.

Plus tard dans la journée, Léa reçoit un appel téléphonique. Elle ne répond pas car elle est en pleine session de Sprint Planning. Son équipe est ravie. Celle-ci a été bien

plus efficace que les précédentes. C'était l'un des points d'amélioration retenus lors de la dernière rétrospective : présenter des users stories avec tous les prérequis nécessaires en Sprint Planning.

Après le Sprint Planning, Léa regarde son téléphone et voit qu'elle a un nouveau message vocal. Elle s'isole deux minutes, avant de retourner à son bureau, pour l'écouter :

«Bonjour Madame Loubet, vous avez postulé à l'une de nos offres en tant que Scrum Master. Je me présente : Achille Leclerc, recruteur pour le cabinet Assk. J'ai apprécié vos motivations et votre façon bienveillante de comprendre pourquoi une certification était requise. Je ne suis pas sûr de pouvoir aller plus loin avec ce client. Je souhaiterais néanmoins m'entretenir avec vous pour en savoir davantage sur vous et vous faire part d'une autre opportunité. N'hésitez pas à me rappeler au 00 99 99 99 99, belle journée à vous. »

Pendant quelques secondes, plusieurs sentiments habitent Léa. Elle est excitée car son profil a retenu l'attention. Mais aussi désappointée car elle n'aura pas la possibilité de montrer ce qu'elle vaut. Léa balaye rapidement cette petite pointe d'amertume et retourne vite à son bureau. Elle décide d'appeler Achille Leclerc demain. Elle ne perd pas de vue son dernier objectif de la journée. Axel l'attend pour préparer un atelier d'idéation prévu en début de semaine prochaine.

Le lendemain, vers 11h, Léa prend contact avec Achille. Quelle chance, il décroche. Léa se présente brièvement et explique la raison de son appel. Sur un ton accueillant, Achille l'invite à exprimer ses motivations en lui posant quelques questions. Léa se sent bien. Elle répond posément et de manière assurée. Achille lui présente ensuite l'autre opportunité dont il avait fait allusion. C'est une entreprise d'environ 200 personnes qui œuvre dans le secteur du jeu. Cette société est clairement tournée vers l'agilité et possède même sa communauté de Scrum Masters et de Coachs.

Jusque là pour Léa, toutes les planètes semblent alignées. Achille continue en présentant le contexte dans lequel la future Scrum Master devra s'insérer. Celui-ci devra accompagner plusieurs équipes. Il demande à Léa ce qu'elle en pense et comment elle se sent avec ça. Léa ne sait pas trop quoi répondre, elle devient hésitante. Au fond d'elle, cela l'effraie un peu. Son positionnement est plutôt un Scrum Master pour une équipe. Toutefois, elle ne veut pas dire réellement ce qu'elle pense car l'univers de cette entreprise est une aubaine. Elle répond donc que cela ne lui pose pas de problème et que pour elle ce sera un nouveau challenge.

Suite à cet entrevue avec Achille, Léa a des fourmis dans le ventre. Sa réponse a été instinctive. Elle n'est pas du tout satisfaite de la façon dont elle a abordé le dernier

point. C'était d'une banalité absolue. Elle espère néanmoins qu'Achille reviendra vers elle avec une suite favorable pour un entretien.

Sur le chemin pour rentrer chez elle, Léa rumine en boucle : “ *Comment une Scrum Master peut accompagner plusieurs équipes ?* ”. Elle a besoin de se construire une opinion plus aboutie. Léa est interrompue dans sa réflexion quand elle reçoit un message de sa meilleure amie Lucie. Elle lui propose de boire un verre ce soir. Léa lui répond :

“ Avec plaisir et avec un grand OUI :-). J'ai eu un échange téléphonique avec un recruteur, j'ai été mauvaise sur la fin. Mais l'opportunité est canon. C'est une entreprise qui produit et distribue des jeux en tout genre. Je te raconterai. ”

Ces quelques minutes lui permettent de se remettre dans une dynamique positive. Toujours sur son téléphone, elle décide de parcourir les meetups à venir. Elle tombe justement sur un format table ronde dont le titre est : “Est-ce qu'un Scrum Master peut accompagner plusieurs équipes ?”. La coïncidence est trop belle, elle s'inscrit. C'est dans 3 jours. En sortant du métro, Léa a de nouveau le sourire. Elle arrive chez elle. Elle a presque deux heures de temps libre avant de rejoindre Lucie. Elle se gratte la tête quelques secondes et prend sa guitare électrique. Elle se lance dans l'apprentissage d'une nouvelle chanson.

Le jour du meetup arrive. Il est 18h00. Il est temps de fermer l'ordinateur. Léa attend Éric, l'un de ses collègues certifiés, pour partir ensemble. Eric est le boute-en-train du groupe d'agilistes avec qui elle échange régulièrement dans son entreprise. Elle est enjouée à l'idée d'y assister avec lui. Elle sait que ce moment sera sympathique et divertissant.

Le meetup se déroule dans les locaux d'une ESN¹ spécialisée dans l'agilité. Les locaux, très tendances, ont une vue superbe sur le Sacré-Cœur. Après un mot d'accueil chaleureux de la CEO, les invités du débat sont présentés à l'assemblée. Léa, qui fait beaucoup de veille ces derniers temps, est en mesure de reconnaître les 5 invités. De gauche à droite, il y a :

Jean-Charles Ruplin. Il est Scrum Master. Sa notoriété est sur une pente ascendante. Il a des positions très arrêtées sur l'agilité et le guide Scrum doit certainement trôner sur sa table de nuit. Il a des choses intéressantes dans ses articles et ses podcasts.

¹ ESN : Entreprise de services du numérique

Marine Lartigue, assise à sa droite, est coach depuis de nombreuses années. Elle est pragmatique et très orientée terrain. Peu importe le framework, ce qui compte c'est le résultat.

Nous avons ensuite Henri Dubois, un manager Agile et facilitateur. Il publie beaucoup sur le management 3.0. Il a beaucoup de recul sur son métier. Une personne passionnante pour Léa.

Le suivant est Marc Burger, prononcé "burgueur" à l'américaine. Il a un podcast sur l'agilité, classé dans la catégorie des frimeurs, provocateurs et opportunistes.

Enfin la dernière est Stéphanie Qwong, moins connue que ses compères. C'est une coach portée sur l'humain et le relationnel. L'analyse transactionnelle et la CNV n'ont plus de secret pour elle.

Le tour de table commence. L'animateur rappelle le sujet du meetup en s'adressant dans un premier temps à Jean-Charles Ruplin : *"Jean-Charles, dites-moi, un Scrum Master peut-il accompagner plusieurs équipes ?"*

Jean-Charles ne manque pas de rappeler que le Scrum Master fait partie intégrante d'une équipe. C'est lui qui pose le cadre. Il est important qu'il soit à proximité de son équipe pour la dynamique de groupe et pour capter les moments off. S'il est en dehors, cela se fait en asynchrone. Le Scrum Master perd des informations qui peuvent paraître anodines, mais ô combien essentielles dans la vie de l'équipe. Il ajoute également : *"Si le Scrum Master accompagne plusieurs équipes, il n'a pas les moyens d'actionner les différentes postures qu'on attribue à ce rôle. Comme par exemple le mentoring, le coaching ou encore le team support."* Jean-Charles se disperse un peu en disant également qu'il ne faut pas non plus charger le Product Owner de plusieurs équipes. On ne l'arrête plus...

Au bout de quelques minutes, l'animateur recadre la discussion et s'adresse maintenant à Stéphanie Qwong. Sa réponse est abordée de façon plus nuancée. Il n'est pas rare en effet de voir dans les organisations que les Scrum Masters accompagnent plusieurs équipes. Mais est-ce souhaitable ? Elle rebondit sur les propos de Jean-Charles quand il parle de l'importance de la dynamique de groupe. Plus le Scrum Master accompagne d'équipes, plus il sera difficile de comprendre et de profiler les personnes qui les composent. Et donc de comprendre les dynamiques de groupe qui s'en dégagent pour lui permettre de rester efficace. La dimension taille des équipes est aussi à prendre en compte. Plus l'équipe est grande, plus les interactions sont complexes. Stéphanie termine tout en sagesse : *"On dit souvent qu'il faut un rythme soutenable pour les équipes, mais il faut faire attention aussi au rythme du Scrum Master"*.

L'animateur invite ensuite Henri Dubois à apporter ses éclairages sur cette question. Henri tient en premier lieu à préciser que : *“ Le rôle de Scrum Master est très souvent mal compris. Ce rôle est malheureusement perçu comme un rôle de bouche-trou. N'ayons pas peur de le dire. C'est un rôle quasi-inexistant dans les organigrammes. Même s'il y a du mieux. La charge du rôle est sous-estimée. Il est donc peu probable qu'on investisse un Scrum Master pour une équipe. De fait, il n'est pas rare qu'on lui demande d'accompagner plusieurs équipes.”* La clé pour Henri est surtout de fixer le cadre de l'intervention au départ : sur quelle équipe, le Scrum Master se focalise pour y mener un travail de fond ? Ce mandat doit être défini avec son référent et être clarifié auprès de tous les sponsors. Il peut évoluer au fil du temps. Henri finit en se mettant dans la peau du Scrum Master : *“ Deux équipes, c'est bien. À partir de trois, cela commence à être l'enfer. Il ne fait que du rituel. Ce n'est pas super intéressant au final. Il n'aura pas le temps d'approfondir les problématiques d'équipes, il manquera de lucidité et ne prendra plus de recul. “*

C'est au tour de Marine Lartigue de prendre la parole. Elle commence tout en nuance: *“ S'il fait uniquement un rôle de Scrum Master, il peut avoir de la bande passante pour accompagner plusieurs équipes. Si la personne est leadtech, développeur, test manager, chef de projet, c'est plus compliqué. ”* Elle trouve intéressante la notion de cadre traitée par Henri. Dans chaque entreprise, il y a un contexte qu'il ne faut pas occulter. Il est important de clarifier la situation de chaque équipe : la taille, la maturité, la situation (parties prenantes engagées ou non). Et ensuite, il faut calibrer les interventions au mieux. Elle donne à chaud deux exemples que le Scrum Master peut être amené à rencontrer. Le premier est deux équipes qui ne sont pas autonomes. L'accompagnement est difficile, même avec des équipes de petite taille. La charge sera conséquente car le travail de sensibilisation et de pédagogie sera important. Le deuxième exemple est une équipe de grande taille plutôt mature et une équipe qui démarre. Là encore la situation est difficile. Les interactions de la grande équipe vont rester complexes et la petite équipe aura besoin d'attention sur le cadre.

Le tour de parole se termine avec Marc Burger. Il rebondit, un brin provocateur, sur les propos d'Henri Dubois, de Marine Lartigue et de Stéphanie Qwong : *“ Finalement, l'idéal pour un Scrum Master est d'avoir une équipe mature de taille moyenne et une équipe de petite ou moyenne taille qui démarre. Comme ça, il aura un rythme soutenable qui lui permettra de prendre du recul sur la qualité de son travail. ”* Il entend tous les arguments qui ont été énoncés. Toutefois, il ajoute une dimension à cette discussion : le rôle clé du Scrum Master sur les messages pédagogiques à diffuser. Idéalement, il doit être focus sur une équipe, un périmètre. S'il est amené à accompagner plusieurs équipes, le Scrum Master et les autres agilistes de l'organisation doivent rappeler certains pré-requis: *“ Soit l'écosystème doit être déjà agile, soit le contexte doit être assez simple (peu d'interlocuteurs, peu de dépendances, ...). ”* Il raccroche sur les exemples donnés par Marine Lartigue : *“ Un Scrum Master peut aussi accompagner pendant un temps deux équipes matures*

dont l'une rencontre une difficulté. La maturité est donc variable. Le Scrum Master adaptera sa charge d'accompagnement. Et oui, pas simple tout ça, n'est-ce pas ? Le seul consensus, sur lequel nous convergeons presque tous, est finalement un nombre d'équipes maximum : deux ;-). “

Le tour de table est terminé. Le buffet est maintenant ouvert. Léa est assez contente de sa soirée. Elle a même pu échanger quelques mots avec les intervenants.

De retour chez elle, Léa se remémore les discussions du meetup. Elle reprend son problème en intégrant ce qu'elle a entendu. Le guide Scrum est assez clair sur le fait que le Scrum Master ne doit s'occuper que d'une seule équipe. Il n'en reste pas moins que toutes les équipes n'ont pas la même taille, ni la même maturité. S'il faut accompagner plusieurs équipes, il faut rester prudent car il est très facile de se perdre ou de se retrouver sous l'eau.

Léa est plus sereine sur cette question. Elle reste ouverte à accompagner plusieurs équipes. Être au front avec elles, c'est ce qu'elle aime pour l'instant. Elle garde à l'esprit un point important sur le dimensionnement des équipes à savoir la taille et la maturité. En fonction de cela, elle veillera à clarifier son cadre pour reprendre les termes d'Henri Dubois.