

Les exemples à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :  
**<http://www.editions-eni.fr>**  
Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DP3SCRU** dans la zone de recherche et validez. Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

## Avant-propos

1. Objectif du livre . . . . .	13
2. Notre démarche . . . . .	13
3. Structure du livre . . . . .	14
4. Remerciements . . . . .	16

## Chapitre 1

### De la gestion de projet traditionnelle à l'Agilité

1. Introduction . . . . .	17
2. Quelques faits et chiffres . . . . .	17
3. Le modèle de gestion de projet "en cascade" . . . . .	18
4. Le modèle (ou cycle) en V . . . . .	20
4.1 La théorie . . . . .	20
4.2 La mise en pratique du modèle en V . . . . .	22
4.3 Les rôles . . . . .	22
4.4 Notion d'effet tunnel . . . . .	23
5. L'Agilité au cœur des projets . . . . .	24
5.1 Un peu d'histoire . . . . .	24
5.2 Les valeurs . . . . .	25
5.3 Les 12 principes sous-jacents . . . . .	25
5.4 L'Agilité, ce n'est pas l'anarchie . . . . .	26
6. Scrum, un cadre de travail Agile . . . . .	26
7. Information, formation et certifications . . . . .	28
8. Pour conclure . . . . .	29

**Chapitre 2****Lean, Kanban et eXtreme Programming**

1. Un chapitre nécessaire . . . . .	31
2. Liens de parenté entre les méthodes . . . . .	32
3. Le Lean Management . . . . .	32
3.1 Objectif du Lean . . . . .	33
3.2 Les 14 principes du Lean. . . . .	33
4. Le Kanban . . . . .	39
4.1 Principes du Kanban. . . . .	39
4.2 Le Kanban pour le développement de logiciel. . . . .	40
4.3 Kanban et Scrum . . . . .	41
5. La méthode XP ou eXtreme Programming . . . . .	42
5.1 Les principes de base. . . . .	42
5.2 Les pratiques d'eXtreme Programming . . . . .	43
5.2.1 Livraisons fréquentes . . . . .	43
5.2.2 Rythme durable . . . . .	43
5.2.3 Client sur site . . . . .	43
5.2.4 Conception simple . . . . .	43
5.2.5 Mise en place de règles de codage . . . . .	44
5.2.6 L'équipe est responsable du code . . . . .	44
5.2.7 Utilisation de tests unitaires . . . . .	44
5.2.8 Test de recette . . . . .	45
5.2.9 Mise en place de l'intégration continue . . . . .	45
5.2.10 Réaliser du refactoring de code . . . . .	45
5.2.11 Programmation en binôme (Pair Programming) . . . . .	45
5.2.12 Estimation à l'aide du Planning Poker . . . . .	46
5.2.13 Utilisation de métaphores et analogies. . . . .	46
5.3 Cycle d'eXtreme Programming . . . . .	46
6. Scrum, un mix des méthodes. . . . .	47

## Chapitre 3 Tour d'horizon de Scrum

1. Naissance de Scrum .....	49
2. Scrum en quelques mots .....	50
2.1 Les valeurs Scrum .....	51
2.2 L'équipe .....	52
2.3 Les trois piliers de Scrum .....	53
2.3.1 Transparence .....	54
2.3.2 Inspection .....	54
2.3.3 Adaptation .....	54
2.4 Les événements (cérémoniaux) .....	55
2.4.1 Le Sprint .....	55
2.4.2 La réunion de planification de Sprint .....	55
2.4.3 La mêlée quotidienne .....	56
2.4.4 La revue de Sprint .....	56
2.4.5 La rétrospective de Sprint .....	56
2.5 Les artefacts .....	56
2.5.1 Backlog Produit .....	57
2.5.2 Backlog de Sprint .....	57
2.5.3 Suivi de la progression .....	58
3. Cycle de vie de Scrum .....	60
4. Coût, délai et périmètre .....	61
5. Conclusion .....	62

## Chapitre 4 L'équipe Scrum

1. L'équipe, point central de Scrum .....	63
1.1 Équipe auto-organisée .....	64
1.2 Équipe pluridisciplinaire .....	64
2. Le Scrum Master .....	65
2.1 Les responsabilités du Scrum Master .....	66

2.1.1	Application de Scrum . . . . .	66
2.1.2	Lever les obstacles . . . . .	67
2.1.3	Optimiser les interactions . . . . .	68
2.1.4	Leader du changement . . . . .	68
2.2	La personnalité et les compétences du Scrum Master . . . . .	69
2.2.1	Connaître Scrum . . . . .	69
2.2.2	Être un leader . . . . .	69
2.2.3	Être communicant . . . . .	69
2.2.4	Avoir des capacités de médiation . . . . .	70
2.2.5	Jouer la transparence . . . . .	70
3.	Le Product Owner . . . . .	70
3.1	Les responsabilités du Product Owner . . . . .	71
3.1.1	Créer la vision du produit . . . . .	71
3.1.2	Gérer le Product Backlog . . . . .	71
3.1.3	Maximiser la valeur du produit et du travail de l'équipe . . . . .	72
3.1.4	Définir le plan de Release . . . . .	72
3.1.5	Implication dans le processus Scrum . . . . .	72
3.1.6	Accepter ou non le résultat d'un Sprint . . . . .	73
3.1.7	Ses pouvoirs et limites . . . . .	73
3.2	La personnalité et les compétences du Product Owner . . . . .	74
3.2.1	Posséder des connaissances fonctionnelles . . . . .	74
3.2.2	Être organisé . . . . .	74
3.2.3	Avoir des capacités de prise de décision . . . . .	74
4.	L'équipe de réalisation . . . . .	75
4.1	Généralités . . . . .	75
4.2	Caractéristiques . . . . .	75
4.2.1	Auto-organisée et multi-disciplinaire . . . . .	75
4.2.2	Taille de l'équipe . . . . .	76
5.	Et les autres rôles, alors ? . . . . .	76
5.1	La disparition du chef de projet . . . . .	76
5.2	Les autres rôles . . . . .	77
6.	Bien constituer l'équipe : quelques pistes . . . . .	77

7. Créer les conditions de la réussite .....	78
7.1 Rassembler pour gagner .....	78
7.2 Cas d'une équipe morcelée .....	79
8. Conclusion .....	80

## **Chapitre 5** **Construire et prioriser le Product Backlog**

1. Pourquoi investir dans le Product Backlog ? .....	81
2. La brique de base du Product Backlog : la User Story .....	82
3. Comment rédiger les User Stories et Epics ? .....	83
3.1 Règle des 3C .....	83
3.2 Rédiger une bonne User Story : le principe INVEST .....	84
3.3 Erreurs courantes .....	85
3.4 La Story technique : solution ou aveu d'échec ? .....	86
3.5 Identifier les fonctionnalités clés avec le Product Box .....	87
3.5.1 Objectifs .....	87
3.5.2 Mode opératoire .....	88
3.6 Une méthode efficace de découverte du Product Backlog : le Story Mapping. ....	91
3.6.1 Le Story Mapping, c'est quoi ? .....	91
3.6.2 Story Mapping illustré par un exemple .....	92
3.7 Principes de priorisation du Product Backlog .....	95
3.7.1 Pourquoi prioriser ? .....	95
3.7.2 Approche générale de la priorisation .....	96
3.7.3 Les facteurs qui influencent la priorisation. ....	96
3.7.4 Survol des méthodes de priorisation .....	97
3.8 Zoom sur la priorisation par les thèmes .....	98
3.8.1 Theme Screening (sondage des thèmes) .....	98
3.8.2 Theme Scoring (mesure des thèmes) .....	100
3.8.3 Priorisation des thèmes par l'utilisation de poids relatifs. ....	101
3.9 Zoom sur la priorisation par l'utilisation du modèle de Kano ..	103

3.10 Zoom sur la méthode MoSCoW . . . . .	108
3.11 Zoom sur la méthode WSJF. . . . .	109
4. Gérer son Backlog en pratique . . . . .	111
5. Conclusion . . . . .	112

## Chapitre 6

### Planifier et estimer

1. Des pratiques à ne surtout pas négliger . . . . .	113
2. Pourquoi la planification traditionnelle échoue . . . . .	113
3. Horizons de planification. . . . .	115
4. Outils d'estimation. . . . .	115
4.1 T-Shirt sizing . . . . .	115
4.2 Les story points. . . . .	116
4.3 Alors, story point ou jh ? . . . . .	118
4.4 Notion de vélocité . . . . .	119
4.5 Comment initialiser la vélocité ? . . . . .	120
4.5.1 Mise en place d'un projet test . . . . .	120
4.5.2 Choisir au feeling . . . . .	121
4.5.3 Estimation de la vélocité à partir de l'historique . . . . .	121
4.6 Qui estime ? . . . . .	123
4.7 Une méthode pratique d'estimation : le Planning Poker . . . . .	123
4.7.1 Le déroulement du Planning Poker . . . . .	124
4.7.2 Bénéfices et risques. . . . .	125
4.7.3 Erreurs communes . . . . .	125
4.7.4 Découper pour bien estimer : Atelier Carpaccio. . . . .	126
5. Planification de Release . . . . .	128
5.1 Avoir un objectif clair. . . . .	128
5.2 Posséder un Product Backlog priorisé . . . . .	128
5.3 Estimer le Product Backlog. . . . .	129
5.4 Connaître la vélocité de l'équipe . . . . .	129
5.5 Définir la fin . . . . .	130

5.6 Définir la durée des Sprints .....	130
5.7 Créer le plan de Release .....	130
6. Conclusion .....	131

## **Chapitre 7**

### **La vie d'un Sprint**

1. Introduction .....	133
2. Quelle durée pour les Sprints ? .....	133
3. Doit-il y avoir un Sprint 0 ? .....	134
4. Le rythme du Sprint : vue d'ensemble .....	135
5. Préparation du Sprint .....	136
5.1 Environnement de travail .....	136
5.2 Équipe .....	136
5.3 Définition de « Terminé » .....	137
6. Réunion de planification de Sprint .....	138
6.1 Pourquoi la présence du Product Owner est-elle importante ? .....	138
6.2 Definition of Ready .....	139
6.3 Première étape : présentation des User Stories .....	139
6.4 Deuxième étape : quel travail sera réalisé durant le Sprint ? .....	140
6.5 Troisième étape : comment réaliser le travail prévu ? .....	141
6.5.1 Estimation des tâches .....	142
6.5.2 Affectation des tâches .....	142
6.6 La gestion du temps .....	143
6.7 Et les corrections de bugs ? .....	144
6.8 Backlog Grooming .....	145
7. Mêlée quotidienne (Scrum Meeting/Daily Scrum) .....	145
7.1 Un protocole à respecter .....	145
7.2 Une mêlée efficace et utile .....	146
7.3 Le Scrum Master toujours à l'écoute ! .....	148

7.4	Suivi de l'avancement. . . . .	148
7.5	Je n'ai plus rien à faire ! . . . . .	149
7.6	L'objectif du Sprint sera-t-il atteint ? . . . . .	150
8.	La revue de Sprint (Sprint Review) . . . . .	152
8.1	Qui, quoi, combien de temps ? . . . . .	152
8.2	Un objectif, une motivation . . . . .	154
8.3	Démontrer ce qui n'est pas démontrable... . . . . .	154
9.	La rétrospective de Sprint . . . . .	155
9.1	Une méthode pour vous aider . . . . .	155
9.2	État d'esprit. . . . .	156
9.3	Environnement de la rétrospective . . . . .	156
9.4	Méthode numéro 1 : Kick Drop Start . . . . .	157
9.5	Méthode « classique » . . . . .	158
9.6	Présentation « en étoile » . . . . .	159
9.7	Le SpeedBoat . . . . .	159
9.8	Autres méthodes. . . . .	161
10.	Laisser l'équipe se reposer . . . . .	161
11.	Et si on recommençait ? . . . . .	162

## Chapitre 8

### Tester en mode Agile

1.	Adopter Scrum : quel impact sur la stratégie de test ? . . . . .	163
2.	Typologies de tests . . . . .	164
2.1	Tests fonctionnels de validation . . . . .	164
2.1.1	Critères de validation . . . . .	165
2.1.2	Les données de tests et scénarios. . . . .	165
2.1.3	Les tests de validation et les User Stories . . . . .	166
2.2	Tests de non-régression . . . . .	166
2.3	Tests d'IHM (interface homme-machine) . . . . .	167
2.4	Tests fonctionnels « de bout en bout » . . . . .	167
2.5	Tests de composants . . . . .	168



- 2.6 Tests unitaires. . . . . 168
- 2.7 Test-Driven Development . . . . . 171
- 2.8 Acceptance Test-Driven Development . . . . . 172
- 3. Anti-pattern : le cornet de glace . . . . . 173
- 4. La pyramide de tests idéale . . . . . 174
  - 4.1 Trouver du temps pour l'écriture. . . . . 176
  - 4.2 Faut-il écrire les tests de toutes les User Stories ? . . . . . 176
  - 4.3 Comment écrire les tests ? . . . . . 176
  - 4.4 Definition of Done et tests d'acceptation. . . . . 177
- 5. Les testeurs dans l'équipe Scrum . . . . . 177
  - 5.1 Le test fait partie de l'équipe . . . . . 177
  - 5.2 Testeur Agile : un métier en mutation. . . . . 178
- 6. En conclusion : écrivez des tests ! . . . . . 178

**Chapitre 9**  
**Conseils pour déployer Scrum**

- 1. Comment mener le changement vers Scrum ? . . . . . 179
- 2. État des lieux. . . . . 180
  - 2.1 Adoption des méthodes Agiles. . . . . 180
    - 2.1.1 Scrum largement déployé. . . . . 180
    - 2.1.2 Les motivations pour l'adoption de Scrum. . . . . 181
    - 2.1.3 Comment Scrum est pratiqué ? . . . . . 182
    - 2.1.4 Succès et challenges . . . . . 182
  - 2.2 Un bilan positif . . . . . 184
- 3. La motivation . . . . . 184
- 4. Big-Bang ou déploiement progressif ? . . . . . 185
- 5. Scrum et l'organisation en place . . . . . 186
  - 5.1 Que faire des responsabilités existantes ? . . . . . 186
  - 5.2 La structure . . . . . 187

6.	En finir avec les idées reçues .....	188
6.1	Scrum n'est pas une approche structurée .....	188
6.2	Il n'existe pas de notion de planification .....	189
6.3	Scrum bannit la documentation .....	189
6.4	Avec Scrum, nous passons trop de temps en réunion .....	189
7.	Le soutien du management .....	190
8.	Vaincre les résistances à la conduite de changement .....	190
8.1	Résistance d'intérêt ou politique .....	190
8.2	Résistance de confort .....	191
8.3	Résistance d'incapacité ou affective .....	192
9.	Utiliser les Serious Games pour faciliter le déploiement .....	193
9.1	Pour briser la glace... ..	193
9.1.1	Le secret du succès .....	193
9.1.2	On se classe par âge .....	194
9.1.3	Le réseau social papier .....	194
9.2	Le Marshmallow Challenge .....	195
10.	Se faire accompagner .....	196
11.	Nos conseils en guise de conclusion .....	196

## Chapitre 10

### Scrum à l'aide d'un logiciel

1.	Faut-il obligatoirement utiliser un logiciel ? .....	199
2.	Tour d'horizon des outils de gestion de projets Scrum .....	200
2.1	Jira .....	201
2.2	Axosoft .....	204
2.3	iceScrum .....	207
2.4	Tuleap .....	209
3.	Autres outils utiles .....	213
3.1	Story Mapping .....	213
3.2	Pour les rétrospectives d'équipes distribuées : IdeaBoardz. . .	215
3.3	Outils de collaboration d'équipe .....	215

4. Conclusion .....	216
---------------------	-----

## **Chapitre 11** **Aller plus loin**

1. Avant-propos .....	217
2. Mise à l'échelle de Scrum .....	218
2.1 LeSS .....	218
2.1.1 Les principes de base .....	218
2.1.2 Qu'est-ce qui est différent de Scrum dans LeSS ? .....	219
2.1.3 Notre avis sur LeSS .....	222
2.2 SAFe .....	222
2.2.1 Introduction .....	222
2.2.2 Les fondations .....	223
2.2.3 Le niveau « Équipe » .....	224
2.2.4 Le niveau « Programme » .....	224
2.2.5 Le niveau « Gestion de portefeuille » .....	226
2.2.6 Notre avis sur SAFe .....	226
2.3 La méthode Spotify .....	226
2.3.1 Description du modèle .....	226
2.3.2 L'équipe .....	227
2.3.3 Les tribus .....	228
2.3.4 Les guildes et chapitres .....	228
2.3.5 Notre avis sur le modèle Spotify .....	229
3. Scrum et Kanban .....	229
3.1 Différences entre les deux méthodes .....	229
3.2 Mixer ou non les approches .....	230
3.2.1 Quelques considérations générales .....	230
3.2.2 Un hybride de plus en plus utilisé : ScrumBan .....	231
3.2.3 Faire son choix .....	234
4. Scrum et DevOps .....	234

5.	Scrum et contractualisation . . . . .	236
5.1	Contradictions . . . . .	237
5.2	Créer les conditions de la confiance . . . . .	238
5.3	Répondre à un appel d'offres . . . . .	239
5.4	Mise en place d'un plan d'assurance qualité (PAQ) . . . . .	240
5.5	Contractualisation par Sprint . . . . .	241
5.5.1	Comment calculer le coût d'un Sprint ? . . . . .	241
5.5.2	Quid des User Stories non livrées ? . . . . .	242
5.5.3	Gestion des bugs et « non-validation » de User Stories . . . . .	242
5.6	Différentes formes de contrats envisageables . . . . .	243
5.6.1	Coûts variables . . . . .	243
5.6.2	Coûts fixes, périmètre variable . . . . .	244
5.6.3	Coûts fixes, périmètre fixe . . . . .	244
5.6.4	Coûts fixes, périmètre fixe mais avec ajustement . . . . .	244
5.6.5	Budget par itération . . . . .	245
5.6.6	Utilisation d'une marge de profit . . . . .	245
5.6.7	Mise en place de pénalités . . . . .	245
5.6.8	Travail collaboratif . . . . .	246
5.6.9	Money For Nothing (payer pour rien) et Change For Free (changement offert) . . . . .	246
5.7	Exemple de contrat type . . . . .	247

## Chapitre 12

### Vérifiez vos connaissances

1.	Pourquoi ce questionnaire ? . . . . .	249
2.	Les questions . . . . .	250
3.	Les réponses . . . . .	258
4.	L'heure du résultat . . . . .	268
5.	Il est temps de se quitter . . . . .	268

Index . . . . .	271
-----------------	-----

Les exemples à télécharger sont disponibles à l'adresse suivante :  
**<http://www.editions-eni.fr>**  
Saisissez la référence ENI de l'ouvrage **DPSCRMA** dans la zone de recherche et validez. Cliquez sur le titre du livre puis sur le bouton de téléchargement.

## Avant-propos

1. Introduction à l'agilité . . . . .	11
2. Les concepts agiles . . . . .	13
3. Le principe d'itérations . . . . .	15
4. La planification de projet . . . . .	20
5. Le conformisme . . . . .	23
6. Le changement managérial . . . . .	25
7. Le Framework Scrum . . . . .	27
8. Les rôles Scrum . . . . .	29
8.1 Le Product Owner . . . . .	29
8.2 L'équipe de développement . . . . .	29
8.3 Le Scrum Master . . . . .	29
9. Les évènements Scrum . . . . .	30
9.1 Le Sprint . . . . .	30
9.2 La planification de Sprint . . . . .	30
9.3 La mêlée quotidienne . . . . .	31
9.4 La revue de Sprint . . . . .	32
9.5 La rétrospective de Sprint . . . . .	33

# 2 **Le Scrum Master**

Maitriser son rôle et ses missions

10. Les artefacts Scrum . . . . .	33
10.1 Le Backlog de produit . . . . .	33
10.1.1 Transparence du Backlog de produit . . . . .	34
10.2 Le Backlog de Sprint . . . . .	35
10.2.1 Transparence du Backlog de Sprint . . . . .	35
10.3 L'incrément . . . . .	35
10.3.1 La définition de "Fini" . . . . .	36

## **Chapitre 1**

### **Le rôle du Scrum Master**

1. Ce que nous dit le guide Scrum . . . . .	37
1.1 Une fonction de promoteur . . . . .	38
1.2 Une fonction de supporter . . . . .	38
1.3 Leader-serviteur . . . . .	39
1.4 Le Scrum Master Leader . . . . .	41
1.5 Le Scrum Master Serviteur . . . . .	43
1.6 En résumé . . . . .	45
2. Ce qui est actuellement pratiqué . . . . .	46
2.1 L'agilité n'est pas un choix d'entreprise . . . . .	46
2.2 L'agilité est un choix d'entreprise . . . . .	48
2.3 Les facteurs de résistances . . . . .	49

## **Chapitre 2**

### **Théorie et principes de Scrum**

1. La théorie de l'empirisme . . . . .	51
2. Les trois piliers de Scrum . . . . .	55
2.1 Transparence . . . . .	56
2.2 Inspection . . . . .	57
2.3 Adaptation . . . . .	59

- 3. Les cinq valeurs de Scrum ..... 61
  - 3.1 Focus ..... 62
  - 3.2 Ouverture ..... 63
  - 3.3 Respect ..... 64
  - 3.4 Courage ..... 65
  - 3.5 Engagement ..... 66

**Chapitre 3**  
**Le management participatif**

- 1. Les styles de management ..... 69
- 2. L'influence de la pression sur la performance de l'équipe ..... 73
- 3. Le cycle de vie d'une équipe ..... 77
- 4. Faciliter les interactions ..... 80
- 5. Maximiser la valeur ..... 83
- 6. L'EBM ..... 86
- 7. Le projet Oxygen ..... 89

**Chapitre 4**  
**Le Scrum Master, communicant assertif**

- 1. Introduction ..... 91
- 2. Convaincre au lieu d'imposer ..... 91
- 3. Être factuel ..... 93
- 4. Savoir dire non ..... 94
- 5. Convaincre ..... 96
  - 5.1 L'écoute active ..... 97
    - 5.1.1 Éviter les quatre attitudes suivantes ..... 97
    - 5.1.2 Centrer l'intérêt sur la personne ..... 98
- 6. Conclure ..... 98

## Chapitre 5

### Au service du Product Owner

1. Introduction . . . . .	101
2. Les responsabilités du Product Owner . . . . .	102
3. Focus sur les objectifs . . . . .	103
3.1 Définition du terme objectif . . . . .	104
3.2 Aider le Product Owner à clarifier les objectifs . . . . .	105
3.2.1 Les objectifs prioritaires . . . . .	107
3.2.2 Les objectifs de support . . . . .	107
3.3 Objectifs et contraintes . . . . .	108
3.4 Les bénéfices d'un objectif clair . . . . .	108
3.5 Structurer le projet par un référentiel d'exigences . . . . .	110
4. Le plan de release . . . . .	112
5. La clarté des éléments du Backlog de produit . . . . .	116
6. Affiner le Backlog de produit . . . . .	121
6.1 Qu'est-ce que l'affinage du Backlog de produit ? . . . . .	122
6.1.1 Le nettoyage du Backlog de produit en tant que liste . . . . .	123
6.1.2 Le nettoyage d'un élément particulier du Backlog de produit . . . . .	124
6.2 Le choix des moyens . . . . .	124
6.3 Reformuler pour s'assurer de la compréhension . . . . .	125
6.4 Découper des éléments . . . . .	127
6.5 Comment optimiser les tâches d'affinage du Backlog ? . . . . .	129



**Chapitre 6**  
**Au service de l'équipe de développement**

- 1. Introduction ..... 133
- 2. Coacher l'équipe de développement pour qu'elle se fixe des objectifs ambitieux ..... 134
  - 2.1 La vélocité ..... 134
    - 2.1.1 La dérive classique ..... 137
  - 2.2 La qualité ..... 138
  - 2.3 Le succès ..... 141
- 3. Remplir efficacement le Backlog de Sprint ..... 144
- 4. Livrer un produit fini ..... 158
- 5. Estimer la complexité ..... 164
- 6. Donner de la visibilité ..... 169
  - 6.1 Burndown chart de Sprint ..... 171
  - 6.2 Burndown chart de Release ..... 177
  - 6.3 Burndown chart de produit ..... 179
- 7. Maximiser la valeur ..... 183

**Chapitre 7**  
**Au service de l'organisation**

- 1. Introduction ..... 185
- 2. Aider les employés et les parties prenantes à comprendre et adopter Scrum ..... 187
- 3. Causer les changements qui augmentent la productivité de l'équipe Scrum ..... 190
- 4. Collaborer avec d'autres Scrum Masters ..... 191
- 5. Aider les managers à devenir agiles ..... 194

# 6 **Le Scrum Master**

Maîtriser son rôle et ses missions

6.	Motivation, implication et engagement . . . . .	199
6.1	Les sources d'engagement . . . . .	201
7.	Focus sur la notion de fini . . . . .	202
8.	Focus sur la stabilité des équipes . . . . .	204
9.	Focus sur les estimations . . . . .	206
9.1	Correspondance entre complexité et charge . . . . .	206
9.2	Planification et loi de Parkinson . . . . .	207
10.	Focus sur les évaluations individuelles . . . . .	208

## **Chapitre 8**

### **Le Scrum Master en tant que coach**

1.	Introduction . . . . .	211
2.	Les qualités du coach . . . . .	212
3.	Les trois piliers de Scrum au service du coach . . . . .	215
3.1	La méthode IPA et la grille de Bales . . . . .	216
3.2	Méthode simplifiée . . . . .	222
4.	Les actions du coach . . . . .	223
4.1	S'intéresser réellement à son interlocuteur . . . . .	223
4.2	Écouter attentivement ce qu'il dit . . . . .	224
4.3	Comparer ce qu'il a dit avec ce qui se passe réellement . . . . .	224
4.4	Instaurer une dynamique positive . . . . .	225
4.5	Aplanir les tensions . . . . .	225
4.6	Solutionner les conflits . . . . .	226
4.7	Encourager . . . . .	227
4.8	Apporter un nouvel angle de vision/faire sortir du cadre . . . . .	227
4.9	Faire de l'alchimie. Transformer le mal en bien, l'échec en succès . . . . .	228

**Chapitre 9**  
**Conduire le changement**

1. Introduction . . . . .	231
2. Les relations hiérarchiques . . . . .	234
2.1 Sortir du triangle dramatique . . . . .	236
2.2 Gérer les cas intermédiaires . . . . .	237
3. La constitution et le management des équipes . . . . .	237
3.1 Le nombre de personnes dans l'équipe . . . . .	239
3.2 La composition de l'équipe . . . . .	240
3.3 Le sociogramme de Moreno . . . . .	240
3.4 Encourager l'équipe dans sa quête d'amélioration . . . . .	244
3.5 Manager l'équipe en lui faisant confiance . . . . .	246
3.6 Mettre le focus sur le « pourquoi » . . . . .	248
4. La vision du produit . . . . .	249
4.1 Du projet au produit . . . . .	250
4.2 La planification du produit . . . . .	250
4.3 La valeur du produit . . . . .	252
4.4 La dette technique et opérationnelle . . . . .	254
5. Le pipeline de production . . . . .	257
6. Établir une stratégie . . . . .	259
7. Procéder pas à pas . . . . .	261
8. Faire le point régulièrement . . . . .	262
9. Adaptez régulièrement votre stratégie . . . . .	262

**Chapitre 10****Équipes multiples et Scrum à l'échelle**

1. Introduction . . . . .	263
2. Scrum avec deux ou trois équipes de développement . . . . .	264
2.1 La planification de Sprint . . . . .	265
2.2 La mêlée quotidienne . . . . .	268
2.3 La revue de Sprint . . . . .	268
2.4 La rétrospective de Sprint . . . . .	269
3. Organisation des équipes . . . . .	270
3.1 Organisation horizontale : component team . . . . .	271
3.2 Organisation verticale : feature team . . . . .	272
4. Performance des équipes multiples . . . . .	273
5. Scrum à plus grande échelle . . . . .	275
5.1 Scrum de Scrum . . . . .	276
5.2 Nexus . . . . .	279
5.3 LeSS . . . . .	280
5.4 SAFe . . . . .	281
5.5 Scrum@Scale . . . . .	282
6. Conclusion . . . . .	282

**Annexes**

1. Quel est votre style managérial naturel, prédominant ? . . . . .	283
1.1 Thématique 1 : direction et contrôle . . . . .	284
1.2 Thématique 2 : la notion d'objectifs . . . . .	285
1.3 Thématique 3 : les communications . . . . .	286
1.4 Thématique 4 : attitudes dans les conflits . . . . .	287
1.5 Thématique 5 : les réunions . . . . .	288
1.6 Résultat . . . . .	289

2. Réaliser des Burndown avec Excel.....	290
2.1 Burndown de Sprint basique.....	290
2.1.1 Le graphique.....	290
2.1.2 Les données.....	290
2.1.3 Les calculs.....	291
2.2 Burndown de Sprint élaboré.....	292
2.2.1 Le graphique.....	292
2.2.2 Les données.....	292
2.2.3 Les calculs.....	293
2.2.4 La mise en forme.....	294
Glossaire.....	295
Bibliographie.....	301
Index.....	303