

---

## Prérequis

---

Maîtriser le chapitre Introduction à l'agilité.

---

## Objectifs

---

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

- Mieux appréhender le rôle du Scrum Master.
- Comprendre sa position dans l'organisation.
- Comprendre ses relations avec l'équipe Scrum et les autres acteurs impliqués dans la conception ou la réalisation du produit.

## A. Ce que nous dit le guide Scrum

*The Scrum Master is responsible for promoting and supporting Scrum as defined in the Scrum Guide.*

Le Scrum Master a donc une double fonction, de promoteur et de supporter.

Cette définition du rôle du Scrum Master date de 2017. Dans la version précédente, il devait simplement s'assurer que Scrum était compris et mis en pratique.

Ce changement peut sembler anodin, mais il est très structurant car il définit plus précisément la manière dont le Scrum Master doit se comporter. Non pas comme un inquisiteur qui impose un dogme et condamne les déviants, mais plutôt comme un facilitateur.

### 1. Une fonction de promoteur

Un promoteur est un initiateur, un précurseur, celui qui donne une impulsion à quelque chose. C'est celui qui fait avant les autres. Il n'impose pas les processus Scrum, mais il en fait la promotion.

Ce choix n'est pas anodin. Il aurait été possible de définir le Scrum Master comme le gardien, le garant ou le contrôleur de Scrum. Dans ce cas, il aurait été légitime qu'il impose les processus empiriques, les piliers et les valeurs de Scrum, mais ce n'est pas le cas.

En tant que promoteur de Scrum, le Scrum Master doit pratiquer lui-même l'empirisme au quotidien. Il peut s'appuyer sur des théories ou des techniques pour convaincre, mais c'est au travers de l'empirisme qu'il parvient à réaliser au mieux sa mission, en démontrant de manière factuelle et empirique qu'il est bénéfique pour tous d'appliquer les processus de Scrum.

Il donne l'impulsion initiale et propose des mesures pour contrôler de manière empirique si les résultats sont conformes aux attentes.

Il s'appuie sur l'empirisme, mais il doit également incarner les valeurs de Scrum.

### 2. Une fonction de supporter

Le Scrum Master doit également soutenir Scrum. Lorsque tout va bien, cette tâche est aisée, mais c'est lorsque les choses se compliquent que le rôle de support prend tout son sens. Dans Scrum, la meilleure manière de résister aux tensions consiste à s'appuyer fermement sur les trois piliers de Scrum : Transparence, Inspection, Adaptation, et le Scrum Master doit être particulièrement vigilant vis-à-vis du premier des trois :

*The Scrum Master's job is to work with the Scrum Team and the organization to increase the transparency of the artifacts. This work usually involves learning, convincing, and change. Transparency doesn't occur overnight, but is a path. (Transparence des artefacts, Guide Scrum page 17)*

Le Scrum Master doit donc convaincre par l'exemple, et se placer au service de tout le monde pour promouvoir et supporter Scrum.

Comment remplir cette double fonction, là encore le guide Scrum donne quelques éléments précis :

*Scrum Masters do this by helping everyone understand Scrum theory, practices, rules, and values.*

Le point important est : « *helping everyone **understand*** ».

Il n'est pas demandé au Scrum Master d'enseigner, de délivrer son interprétation d'une réalité, tel un gourou, mais d'aider tout le monde à comprendre la théorie de Scrum, c'est-à-dire l'empirisme.

Le Scrum Master ne doit pas non plus imposer sa vision de l'empirisme, mais aider à comprendre cette théorie et la mettre en pratique. De la même manière, il doit aider tout le monde à comprendre pourquoi les trois piliers de Scrum, transparence, inspection et adaptation, soutiennent efficacement la mise en œuvre d'un contrôle empirique des processus.

Pour convaincre les autres, encore faut-il avoir soi-même parfaitement compris pourquoi les trois piliers de Scrum soutiennent l'empirisme et comment les cinq valeurs de Scrum créent de la confiance et font vivre ces trois piliers. C'est ce que nous découvrirons dans le chapitre Théorie et principes de Scrum, mais revenons à la description du rôle du Scrum Master.

*The Scrum Master is a servant-leader for the Scrum Team.*

### 3. Leader-serviteur

Aucune théorie du management n'avait jusqu'à présent évoqué ce style managérial de « leader-serviteur ». Nous abordons ici un sujet qui parfois divise : le Scrum Master est-il un manager ?

La réponse est clairement oui, mais pas du point de vue classique, c'est-à-dire hérité des concepts hiérarchiques basés sur le *command & control*. Le point de vue de Jurgen Appelo est plus élégant : « management is too important to leave to the managers, management is everyone's job ».

Sur ce point, le guide Scrum précise au chapitre concernant l'équipe de développement :

*Development Teams are structured and empowered by the organization to organize and manage their own work.*

L'équipe de développement n'est pas managée par le Scrum Master, mais par elle-même sous l'effet de la pression sociale. Nous aborderons ce point plus en détail dans le chapitre Le management participatif.

De la même manière, le Scrum Master a un rôle managérial. D'ailleurs, lors du passage de l'examen PSM I, vous pouvez être amené à répondre à cette question par oui ou non :

« Scrum Master is a "management" position? »

La bonne réponse est oui.

Le Scrum Master ne dirige pas les décisions de l'équipe, pas plus qu'il ne les influence. Il n'évalue pas les performances de l'équipe ni la capacité du Product Owner à organiser son Backlog de produit. En revanche, il aide l'équipe à mettre en place des processus efficaces d'auto-évaluation et il aide le Product Owner à gérer efficacement son Backlog de produit. Il n'a pas un rôle d'encadrement visant à faire respecter des processus et à sanctionner les éventuels divergents, mais un rôle de conseiller, de guide, ou de coach.

Au lieu d'imposer des changements, le Scrum Master aide tout le monde à comprendre pourquoi des changements sont nécessaires. Le quoi et le comment ne dépendent pas de lui. Il donne l'impulsion et convainc, notamment par l'exemple et en s'appuyant sur l'empirisme.

Le style de management le plus proche est celui décrit par Rensis Likert : le management participatif. Nous reviendrons plus en détail sur ce style de management dans le chapitre Le management participatif.

Le guide Scrum décrit un peu plus en détail le style managérial du Scrum Master dans les lignes qui suivent :

*The Scrum Master helps those outside the Scrum Team understand which of their interactions with the Scrum Team are helpful and which aren't. The Scrum Master helps everyone change these interactions to maximize the value created by the Scrum Team.*

Il aide tous ceux qui se trouvent en dehors de l'équipe Scrum à interagir plus efficacement avec elle en leur faisant comprendre comment rendre leurs interactions plus efficaces afin d'accroître la valeur créée par l'équipe Scrum.

#### 4. Le Scrum Master Leader

Le Scrum Master n'est pas le chef de l'équipe, pas plus qu'il n'est le remplaçant du chef de projet. Il ne faut pas traduire Leader par chef ou dirigeant, mais plutôt inspirateur.

Scrum signifiant littéralement « mêlée », le Scrum Master a parfois été assimilé à un demi de mêlée. Si vous avez absolument besoin d'une comparaison, il est préférable de l'imaginer comme un coach sportif. Il ne code pas, ne conçoit pas, ne réalise pas, ne marque pas de points. Pourtant aucune équipe professionnelle ne joue sans entraîneurs.

Concrètement, le Scrum Master explique pourquoi il faut faire les choses, mais il n'impose pas ce qu'il faut faire et encore moins comment il faut le faire. En revanche, il peut suggérer des bonnes pratiques glanées dans ses expériences avec d'autres équipes ou bien auprès d'autres Scrum Masters.

Le style de management participatif proposé par Likert repose sur trois éléments :

- Le rapport de coopération entre les membres de l'organisation.
- La prise de décision et le contrôle par les groupes.
- La fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Ce n'est donc pas au Scrum Master de fixer des objectifs de Sprint à l'équipe, mais il doit faire comprendre à l'équipe pourquoi chaque membre a intérêt à participer à l'identification et la poursuite d'un but commun à chaque Sprint.

De la même manière, le Scrum Master incitera chaque membre de l'organisation à mettre en pratique les valeurs de Scrum lorsqu'il les incarne lui-même :

**Focus** sur les individus, en pratiquant une écoute réelle et sincère, en faisant preuve d'empathie. Focus aussi sur les engagements pris et les moyens réellement mis en œuvre. Enfin, focus sur les résultats escomptés et ceux réellement mesurés.

**Ouverture**, en cherchant à comprendre l'autre sur la base de faits au lieu de le juger sur la base d'émotions personnelles ou collectives.

**Respect**, en admettant qu'il ne détient pas la vérité. En acceptant momentanément que tout ne se passe pas comme cela le devrait en théorie. Le respect consiste également à pardonner au lieu de condamner, même et surtout lorsqu'on a prévenu un manager ou bien une équipe que leurs actions avaient peu de chances de produire les résultats escomptés.

**Courage**, surtout lorsqu'il faut affronter un échec personnel ou collectif, mais également lorsqu'il faut répéter le même conseil pour la centième fois avec la même authenticité et la même patience que si c'était la première fois.

**Engagement**, auprès de chaque membre de l'équipe et envers toute l'organisation. Faire preuve d'engagement nécessite de connaître ses limites et celles de l'équipe. Il faut s'engager au maximum, être ambitieux, sans être téméraire ni déraisonnable.

Le Scrum Master a bien un rôle de management, même s'il n'est pas un manager au sens hiérarchique du terme. Il n'impose pas, il inspire et convainc, tant par son comportement que par des éléments factuels. Pour ce faire, il adopte un style de communication assertive (voir chapitre Le Scrum Master, communiquant assertif).

## 5. Le Scrum Master Serviteur

Le guide Scrum décrit la mission du Scrum Master en tant que serviteur auprès de trois cibles :

- Le Scrum Master au service du Product Owner
- Le Scrum Master au service de l'équipe de développement
- Le Scrum Master au service de l'organisation

Nous reviendrons en détail sur ces trois missions aux chapitres correspondants, mais il apparaît clairement à la lecture des dix-sept fonctions décrites dans ces trois paragraphes que le Scrum Master ne peut pas tout faire en même temps, même s'il dédie 100 % de son activité à son rôle de Scrum Master. C'est-à-dire qu'il n'est pas membre de l'équipe de développement en plus d'être Scrum Master. En effet, bien qu'il soit fortement déconseillé que le Scrum Master endosse également la fonction de Product Owner, rien n'interdit qu'il soit également membre de l'équipe de développement. Hélas, dans ce cas, ce que l'on constate fréquemment, c'est que le Scrum Master s'efface progressivement pour se focaliser sur la réalisation des missions.

Ce phénomène est amplifié par les points suivants :

- La pression systémique : lors d'un Sprint particulièrement ambitieux impliquant un engagement accru de l'équipe de développement.
- La pression hiérarchique : lorsque le management, plutôt que d'arbitrer ou de prioriser en fonction d'une stratégie, souhaite essayer plusieurs solutions en même temps.
- La pression sociale : dès que l'équipe de développement est en difficulté.
- La présence d'un coach agile externe pouvant se substituer partiellement au Scrum Master.

Et ce phénomène est inévitable tant que les dirigeants n'ont pas compris le rôle fondamental et la valeur apportée par le Scrum Master à l'équipe Scrum et à toute l'organisation. Si nous faisons un comparatif avec le football, il serait en effet tentant pour un président de club de réduire le nombre de coaches sportifs d'une équipe qu'il vient d'acquérir au prétexte qu'ils coûtent de l'argent alors que jamais ils ne marqueront ni n'arrêteront de buts ! À votre avis, combien de temps une telle équipe pourrait-elle se maintenir en ligue professionnelle ?

Bien que le guide Scrum ne le précise pas, il est fortement recommandé que le Scrum Master n'effectue que cette mission, et dans un premier temps, qu'il soit entièrement dédié à une et une seule équipe.

Dans ce contexte, sa priorité est de s'assurer de la capacité et donc de l'autonomie du Product Owner, principalement dans sa gestion du Backlog de produit, des objectifs du projet, du plan de *release*, et de sa capacité à rendre ces artefacts transparents et clairs pour tous. Une fois qu'il a l'assurance que le Product Owner dispose d'un niveau minimum, il peut effectuer la même démarche auprès de l'équipe de développement. Cette fois, en se focalisant sur la capacité de l'équipe à organiser ses activités de planification de Sprint, d'inspection et de transparence de son activité. Lorsqu'il a l'assurance qu'un niveau basique d'autonomie est atteint, il peut alors se concentrer sur le reste de l'organisation afin d'avoir là encore l'assurance qu'un niveau minimum de compréhension de la théorie de Scrum et des pratiques agiles est acquis.

Une fois qu'il a l'assurance que ce niveau de base est atteint par ces trois cibles, le Scrum Master pourra commencer à coacher plus intensivement le Product Owner, puis l'équipe de développement, et faire progresser le niveau d'agilité de toute l'organisation.

Cette démarche implique bien sûr d'accepter pour un temps limité que tout ne se passe pas comme il serait souhaitable de le faire ou comme le décrivent le guide Scrum ou les bonnes pratiques.

Le Scrum Master est un serviteur, pas un dictateur. Il conseille, informe, forme, mais n'impose pas. Il préfère amener le Product Owner, l'équipe de développement, ou l'organisation à inspecter et s'adapter, en faisant preuve de transparence plutôt que d'imposer une pratique ou un processus.

Gabrielle Benefield, responsable du déploiement de Scrum chez Yahoo, assistée de Jeff Sutherland rend ce témoignage :

*« À un moment donné, nous avons remarqué que de nombreuses équipes disaient qu'elles utilisaient Scrum, mais supprimaient en fait des éléments clés, tels que la réunion Scrum quotidienne. Une équipe a réduit sa réunion quotidienne à deux fois par semaine. Comme nous n'avions pas beaucoup de bande passante, nous n'avons pas pu trouver la raison sous-jacente de l'abandon de la réunion quotidienne. Un coach bien intentionné a demandé à l'équipe de suivre le processus et a rappelé les principaux événements de Scrum, disant qu'ils « doivent » être suivis. Même s'il y a de bonnes raisons pour que la réunion soit quotidienne, le langage du coach a découragé certaines personnes. Ils pensaient que les coachs étaient un groupe de fanatiques déraisonnables. Nous avons changé le langage en « devrait », ce qui a aidé, mais le mal était déjà fait. Dans une grande organisation, vous ne voyez pas toujours les ramifications de vos actions immédiatement, mais au fil du temps, nous avons découvert que certaines équipes ne voulaient tout simplement plus collaborer avec les coaches. Ils avaient décidé que nous étions la « police des processus », ce qui entravait leur courbe d'adoption et d'apprentissage. La frontière entre la fermeté sur les valeurs, la structure de Scrum et la liberté et l'indépendance des équipes est difficile à trouver. D'une part, si vous diluez les pratiques de base et modifiez trop Scrum, cela ne fonctionne tout simplement pas ; d'autre part, si vous essayez d'imposer une adoption « par le livre » à tous les niveaux, vous pouvez générer un contrecoup et certaines personnes ne voudront pas travailler avec vous. »*

## 6. En résumé

Le Scrum Master est un Leader-Serviteur qui peut expliquer clairement pourquoi on doit suivre tel ou tel processus, mais laisse toute latitude à ses interlocuteurs sur le comment. Ensemble, ils peuvent définir le « quoi » afin de tenter de maximiser autant que faire se peut la valeur.

## B. Ce qui est actuellement pratiqué

Bien que les pratiques soient extrêmement variables, de nombreux points communs émergent, que ce soit au travers de constats réalisés auprès d'entreprises ou de questions fréquemment posées sur des forums dédiés à la méthode Scrum.

Dans tous les cas que nous allons évoquer, le Scrum Master doit se focaliser sur le pourquoi. Tant que vous n'aurez pas compris pourquoi les artefacts, les événements et les rôles de Scrum sont définis de cette manière et pas d'une autre, vous ne pourrez pas convaincre. Vous pourrez tenter d'imposer des bonnes pratiques, des processus, en vous réfugiant derrière cette déclaration : « C'est écrit dans le guide Scrum ». Cela ne convaincra personne. Éventuellement, si un manager est convaincu, il vous soutiendra et imposera par autoritarisme de suivre vos recommandations. Ce n'est pas de l'agilité, c'est du *command & control*.

### 1. L'agilité n'est pas un choix d'entreprise

Tant que le management exécutif n'a pas décidé que l'agilité était une priorité, le Scrum Master est souvent cantonné à un rôle de développeur++ qui doit démontrer que les projets sur lesquels il intervient se déroulent mieux que les autres. N'ayant ni les ressources, ni les moyens, ni l'autorité pour initier les changements nécessaires, le Scrum Master est rapidement épuisé et gère comme il peut en acceptant de grosses entorses à la méthode. Les résultats sont souvent décevants. Parfois, il n'existe pas de Product Owner, mais un « chef » qui pilote un projet au lieu d'avoir une vision du produit.

Dans ce contexte, tenter de modifier massivement les processus de l'entreprise pour les mettre en conformité avec le guide Scrum est impossible. Il faut procéder par étapes et démontrer par une approche empirique la valeur ajoutée à chaque étape.

Planifiez des Sprints assez longs. Laissez le chef de projet croire qu'il est Product Owner et s'il s'entête à faire des diagrammes de Gantt, laissez-le faire. S'il veut absolument des spécifications, encouragez l'équipe de développement à planifier cette activité lors du sprint planning, puis les développements et les tests. Nous sommes d'accord, ce n'est pas une approche agile et cela ne correspond pas non plus au cadre Scrum, mais tant que la hiérarchie impose ces directives, il est préférable de respecter et de progresser plutôt que de s'opposer et de stagner.

Par exemple pour un Sprint de trois semaines, le premier jour est réservé au sprint planning, les quatre jours suivants sont dédiés à la rédaction des spécifications, la seconde semaine est dédiée aux développements et la dernière est consacrée aux tests, aux corrections et se conclue par la revue et la rétrospective. Si lors de la dernière semaine, le Chef de projet veut faire une recette ou valider les développements, laissez-le faire.

Enseignez au Product Owner à faire un plan de *release* et à prévoir une mise en production ou en pré-production dès que possible. À ce stade, le plus important n'est pas qu'il respecte le formalisme des User Stories (Who, What, Why), mais qu'il respecte la règle des 3C : Card, Conversation, Confirmation.

Révisez avec lui ses objectifs business en utilisant la règle des 5P (voir glossaire). Enfin et surtout, aidez-le à définir des objectifs clairs. Tous ces éléments sont approfondis dans le chapitre Le Scrum Master au service du Product Owner.

Enseignez aux membres de l'équipe comment mesurer leur performance collective, par exemple en utilisant un *burndown chart* basé dans un premier temps sur le nombre d'éléments du Backlog qu'ils produisent en un Sprint. Commencez par une évaluation de complexité très simple. Tous ces éléments sont approfondis au chapitre Le Scrum Master au service de l'équipe de développement.

Lors de chaque rétrospective, proposez à l'équipe Scrum d'intégrer de nouveaux processus tels que ceux décrits dans le guide Scrum :

- Définir ensemble un objectif à chaque Sprint en adéquation avec l'objectif business de la *release* en cours.
- Définir le « What » avant de passer au « How » lors de la planification de Sprint.
- Affiner la planification de Sprint dans le temps (en raccourcissant les phases de spécifications, en industrialisant des tâches répétitives).
- Planifier le Sprint en décomposant les éléments du Backlog de Sprint en tâches.
- Etc.

Au fur et à mesure, invitez l'équipe à prendre conscience de l'impact de ces modifications sur leur performance (nombre d'éléments réalisés en un Sprint ou vélocité de l'équipe de développement). Invitez-les à communiquer clairement ces informations aux parties prenantes lors de la prochaine revue de Sprint.

De cette manière, vous n'avez pas besoin d'employer une manière autoritaire ou de convaincre par une théorie ou grâce à vos talents rhétoriques. C'est toute l'équipe qui s'auto-convainc et démontre par des faits incontestables les bénéfices réels de l'agilité.

## 2. L'agilité est un choix d'entreprise

Lorsque le passage à l'agilité est un choix d'entreprise, généralement des coaches agiles externes sont invités à intervenir auprès de quelques équipes projet.

Dans ce contexte, certains Scrum Masters tentent d'imposer ce qui leur semble être une bonne pratique, ou bien un processus et, face aux réticences des équipes, escaladent le problème vers les coachs ou la hiérarchie. Certes, cette démarche permet de faire respecter des processus très rapidement, mais de manière arbitraire et autoritaire et c'est une pratique délétère.

Dans cette situation confortable, avec le support de la direction et l'assistance de spécialistes, le Scrum Master peut-être tenté d'obliger, plutôt que d'inspirer une équipe à modifier ses processus et ses comportements, mais cette démarche présente un effet pervers. Elle affaiblit les piliers de Scrum. Face à l'autorité imposée, l'équipe sera moins encline à faire preuve de transparence et l'effet le plus néfaste est qu'elle ne fera pas d'inspection pour s'adapter. En lui faisant subir une adaptation par la contrainte, le Scrum Master réduit l'autonomie et la responsabilité de l'équipe Scrum tout entière. Ce phénomène conduit rapidement à un désengagement, ce qui réduit la motivation intrinsèque des individus. Progressivement, ce processus engendre une décroissance de la productivité collective. Tous ces éléments freinent le déploiement efficace de l'agilité, alors même que la mission du Scrum Master consiste, au contraire, à l'accélérer.