

	<b>Introduction</b>
A. Prérequis et objectifs . . . . .	11
B. Introduction à l'agilité . . . . .	12
C. Les concepts agiles . . . . .	13
D. Le principe d'itérations . . . . .	15
E. La planification de projet . . . . .	18
F. Le conformisme . . . . .	20
G. Le changement managérial . . . . .	21
H. Le Framework Scrum . . . . .	22
I. Les rôles Scrum . . . . .	24
1. Le Product Owner . . . . .	24
2. L'équipe de développement . . . . .	24
3. Le Scrum Master . . . . .	24
J. Les évènements Scrum . . . . .	24
1. Le Sprint . . . . .	24
2. La planification de Sprint . . . . .	25
3. La mêlée quotidienne . . . . .	25
4. La revue de Sprint . . . . .	26
5. La rétrospective de Sprint . . . . .	26
K. Les artefacts Scrum . . . . .	27
1. Le Backlog de produit . . . . .	27
a. Transparence du Backlog de produit . . . . .	27
2. Le Backlog de Sprint . . . . .	28
a. Transparence du Backlog de Sprint . . . . .	28
3. L'incrément . . . . .	28
a. La définition de "Fini" . . . . .	28
L. Obtenir la certification Scrum Master . . . . .	29
1. Organismes de formation . . . . .	29
2. Structure du référentiel de connaissances Scrum.org . . . . .	29
M. Préparer la certification PSM I de Scrum.org . . . . .	30
N. S'organiser pour la certification Scrum.org . . . . .	32
O. Préparer la certification PSM II de Scrum.org . . . . .	35
P. Préparer la certification PSM III de Scrum.org . . . . .	35
Q. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	37

<b>Chapitre 1</b>	<b>Le rôle du Scrum Master</b>
A. Ce que nous dit le guide Scrum . . . . .	44
1. Une fonction de promoteur . . . . .	44
2. Une fonction de supporter . . . . .	44
3. Leader-serviteur . . . . .	45
4. Le Scrum Master Leader . . . . .	46
5. Le Scrum Master Serviteur . . . . .	47
6. En résumé. . . . .	48
B. Ce qui est actuellement pratiqué . . . . .	49
1. L'agilité n'est pas un choix d'entreprise . . . . .	49
2. L'agilité est un choix d'entreprise . . . . .	50
3. Les facteurs de résistances . . . . .	51
C. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	52
<b>Chapitre 2</b>	<b>Théorie et principes de Scrum</b>
A. La théorie de l'empirisme . . . . .	58
B. Les trois piliers de Scrum . . . . .	60
1. Transparence . . . . .	61
2. Inspection . . . . .	62
3. Adaptation . . . . .	63
C. Les cinq valeurs de Scrum . . . . .	64
1. Focus . . . . .	65
2. Ouverture . . . . .	65
3. Respect . . . . .	66
4. Courage . . . . .	66
5. Engagement . . . . .	67
D. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	69
<b>Chapitre 3</b>	<b>Le management participatif</b>
A. Les styles de management . . . . .	74
B. L'influence de la pression sur la performance de l'équipe . . . . .	76
C. Le cycle de vie d'une équipe . . . . .	78
D. Faciliter les interactions . . . . .	80

E. Maximiser la valeur . . . . .	82
F. L'EBM . . . . .	84
G. Le projet Oxygen . . . . .	86
H. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	87

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

A. Introduction . . . . .	94
B. Convaincre au lieu d'imposer . . . . .	94
C. Être factuel . . . . .	95
D. Savoir dire non . . . . .	95
E. Convaincre . . . . .	96
1. L'écoute active . . . . .	97
a. Éviter les quatre attitudes suivantes . . . . .	97
b. Centrer l'intérêt sur la personne . . . . .	98
F. Conclure . . . . .	98
G. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	99

**Chapitre 5****Le Scrum Master au service du Product Owner**

A. Introduction . . . . .	104
B. Les responsabilités du Product Owner . . . . .	104
C. Focus sur les objectifs . . . . .	105
1. Définition du terme objectif . . . . .	105
2. Aider le Product Owner à clarifier les objectifs . . . . .	106
a. Les objectifs prioritaires . . . . .	107
b. Les objectifs de support . . . . .	107
3. Objectifs et contraintes . . . . .	108
4. Les bénéfices d'un objectif clair . . . . .	108
5. Structurer le projet par un référentiel d'exigences . . . . .	109
D. Le plan de release . . . . .	110
E. La clarté des éléments du Backlog de produit . . . . .	112

<b>F. Affiner le Backlog de produit</b> .....	<b>115</b>
1. Qu'est-ce que l'affinage du Backlog de produit ? .....	116
a. Le nettoyage du Backlog de produit en tant que liste .....	116
b. Le nettoyage d'un élément particulier du Backlog de produit .....	117
2. Le choix des moyens .....	117
3. Reformuler pour s'assurer de la compréhension. ....	118
4. Découper des éléments. ....	119
5. Comment optimiser les tâches d'affinage du Backlog ? .....	120
<b>G. Validation des acquis : questions/réponses</b> .....	<b>123</b>

## Chapitre 6

## Le Scrum Master au service de l'équipe de développement

<b>A. Introduction</b> .....	<b>130</b>
<b>B. Coacher l'équipe de développement pour qu'elle se fixe des objectifs ambitieux</b> .....	<b>130</b>
1. La vélocité .....	130
a. La dérive classique .....	132
2. La qualité .....	133
3. Le succès .....	135
<b>C. Remplir efficacement le Backlog de Sprint</b> .....	<b>136</b>
<b>D. Livrer un produit fini</b> .....	<b>145</b>
<b>E. Estimer la complexité</b> .....	<b>149</b>
<b>F. Donner de la visibilité</b> .....	<b>152</b>
1. Burndown chart de Sprint .....	154
2. Burndown chart de Release .....	158
3. Burndown chart de produit .....	160
<b>G. Maximiser la valeur</b> .....	<b>163</b>
<b>H. Validation des acquis : questions/réponses</b> .....	<b>164</b>

## Chapitre 7 Le Scrum Master au service de l'organisation

A. Introduction . . . . .	172
B. Aider les employés et les parties prenantes à comprendre et adopter Scrum . . .	173
C. Causer les changements qui augmentent la productivité de l'équipe Scrum . . .	174
D. Collaborer avec d'autres Scrum Masters . . . . .	175
E. Aider les managers à devenir agiles . . . . .	177
F. Motivation, implication et engagement . . . . .	181
1. Les sources d'engagement . . . . .	181
G. Focus sur la notion de fini . . . . .	182
H. Focus sur la stabilité des équipes . . . . .	183
I. Focus sur les estimations . . . . .	184
1. Correspondance entre complexité et charge . . . . .	184
2. Planification et loi de Parkinson . . . . .	185
J. Focus sur les évaluations individuelles . . . . .	185
K. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	187

## Chapitre 8 Le Scrum Master en tant que coach

A. Introduction . . . . .	194
B. Les qualités du coach . . . . .	194
C. Les trois piliers de Scrum au service du coach . . . . .	196
1. La méthode IPA et la grille de Bales . . . . .	197
2. Méthode simplifiée . . . . .	201
D. Les actions du coach . . . . .	202
1. S'intéresser réellement à son interlocuteur . . . . .	202
2. Écouter attentivement ce qu'il dit . . . . .	202
3. Comparer ce qu'il a dit avec ce qui se passe réellement . . . . .	203
4. Instaurer une dynamique positive . . . . .	203
5. Aplanir les tensions . . . . .	203
6. Solutionner les conflits . . . . .	204
7. Encourager . . . . .	204
8. Apporter un nouvel angle de vision/faire sortir du cadre . . . . .	204
9. Faire de l'alchimie. Transformer le mal en bien, l'échec en succès . . . . .	205
E. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	207

<b>Chapitre 9</b>	<b>Conduire le changement</b>
A. Introduction . . . . .	214
B. Les relations hiérarchiques . . . . .	215
1. Sortir du triangle dramatique . . . . .	216
2. Gérer les cas intermédiaires . . . . .	217
C. La constitution et le management des équipes . . . . .	217
1. Le nombre de personnes dans l'équipe . . . . .	218
2. La composition de l'équipe . . . . .	219
3. Le sociogramme de Moreno . . . . .	219
4. Encourager l'équipe dans sa quête d'amélioration . . . . .	222
5. Manager l'équipe en lui faisant confiance . . . . .	224
6. Mettre le focus sur le « pourquoi » . . . . .	225
D. La vision du produit . . . . .	226
1. Du projet au produit . . . . .	226
2. La planification du produit . . . . .	227
3. La valeur du produit . . . . .	228
4. La dette technique et opérationnelle . . . . .	229
E. Le pipeline de production . . . . .	231
F. Établir une stratégie . . . . .	232
G. Procéder pas à pas . . . . .	233
H. Faire le point régulièrement . . . . .	234
I. Adaptez régulièrement votre stratégie . . . . .	234
J. Validation des acquis : questions/réponses . . . . .	235

<b>Chapitre 10</b>	<b>Équipes multiples et Scrum à l'échelle</b>
A. Introduction . . . . .	242
B. Scrum avec deux ou trois équipes de développement . . . . .	242
1. La planification de Sprint . . . . .	243
2. La mêlée quotidienne . . . . .	244
3. La revue de Sprint . . . . .	244
4. La rétrospective de Sprint . . . . .	245
C. Organisation des équipes . . . . .	246
1. Organisation horizontale : component team . . . . .	246
2. Organisation verticale : feature team . . . . .	247
D. Performance des équipes multiples . . . . .	248

E. Scrum à plus grande échelle .....	249
1. Scrum de Scrum .....	250
2. Nexus .....	251
3. LeSS .....	252
4. SAFe .....	253
5. Scrum@Scale .....	254
F. Conclusion .....	254
G. Validation des acquis : questions/réponses .....	255

**Chapitre 11****Des ateliers participatifs**

A. Prérequis et objectifs .....	261
B. Introduction .....	261
C. Planning poker .....	261
D. Achète-moi une fonctionnalité .....	262
E. La méthode GROW .....	264
1. Cover Story .....	264
F. 1-2-4-all. ....	266
G. Enduis-moi d'erreur .....	266

**Chapitre 12****Examen PSM I Blanc**

A. Introduction .....	271
B. Questions .....	271
C. Réponses .....	293

**Annexes**

A. Quel est votre style managérial naturel, prédominant ? .....	337
1. Thématique 1 : direction et contrôle .....	337
2. Thématique 2 : la notion d'objectifs .....	338
3. Thématique 3 : les communications .....	338
4. Thématique 4 : attitudes dans les conflits .....	339
5. Thématique 5 : les réunions .....	339
6. Résultat .....	340

- B. Réaliser des Burndown avec Excel ..... 341
  - 1. Burndown de Sprint basique ..... 341
    - a. Le graphique ..... 341
    - b. Les données ..... 341
    - c. Les calculs ..... 342
  - 2. Burndown de Sprint élaboré ..... 342
    - a. Le graphique ..... 342
    - b. Les données ..... 343
    - c. Les calculs ..... 343
    - d. La mise en forme ..... 344
  
- Glossaire ..... 345
- Bibliographie ..... 349
- Tableau des objectifs ..... 351
  
- Index ..... 353