

SCRUM MASTER ACADEMY

# Le guide des **soft skills** du Scrum Master



publicis  
sapient

# Table des matières

<b>Introduction - Le Scrum Master : un poste clé, des compétences cruciales</b>	3
1. Tu sauras faire preuve de respect et de bienveillance	4
2. Tu auras le courage de tes opinions	6
3. Tu sauras faire un travail d'introspection, pour toi et pour les autres	8
4. Tu seras ouvert(e) d'esprit	10
5. Tu resteras "focus" en toutes circonstances	12
6. Tu susciteras l'engagement	14
7. Tu feras preuve de diplomatie	16
8. Tu seras transparent(e)	18
9. Tu pratiqueras l'écoute empathique	20
<b>Conclusion et remerciements</b>	22
<b>Bibliographie, pour aller plus loin</b>	23

# Introduction

## Le Scrum Master : un poste clé, des compétences cruciales

C'est l'un des rôles incontournables du framework Scrum : le Scrum Master est le gardien du processus Scrum et il se comporte comme un véritable coach. Dans le cadre de projets numériques et IT, c'est lui le chef d'orchestre qui permet à chaque membre de l'équipe de donner son maximum, tout en suivant le cadre de travail Agile Scrum.

Pour mener à bien sa mission, il ne lui suffit toutefois pas d'être un expert de son métier.

Il est également crucial de développer ce que l'on appelle des "soft skills", ces compétences non techniques, telles que la communication, la collaboration ou encore, entre autres, la résolution des conflits.

Ce n'est d'ailleurs pas pour rien si [les cinq valeurs fondamentales](#) du Scrum sont des soft skills : Focus, Ouverture, Respect, Courage, Engagement (pour l'acronyme bien choisi, FORCE).

Comme vous le constaterez dans ce guide pratique, qui se présente comme un deuxième volet du [Guide des Scrum Masters d'élite](#), ces qualités font partie du quotidien de tout Scrum Master.

Cet ouvrage, rédigé par quatre Scrum Masters expérimentés œuvrant au sein de Publicis Sapient depuis des années, permet de comprendre l'application concrète de ces soft skills dans le métier.

Afin d'illustrer la mise en pratique quotidienne de ces soft skills dans des situations vécues, Isabelle, Jean-Noël, Florent et Gaëlle ont interrogé des Scrum Masters de tous horizons pour obtenir leur retour d'expérience personnel. Ces situations réelles, retranscrites avec la plus grande précision, permettent de faire le point sur l'importance de ces compétences.

Ni psychologues, ni doctorants en agilité, les Scrum Masters font simplement partie d'une communauté d'agilistes au sein de Publicis Sapient. Et grâce à ce guide pratique, chaque Scrum Master possèdera désormais toutes les clés pour agir comme un leader efficace - mais aussi bienveillant - avec ses équipes.

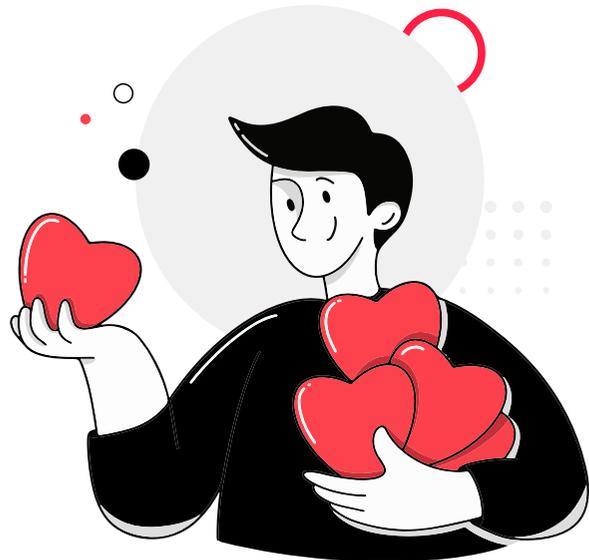
Et comme le dit très bien le célèbre entraîneur de basketball Phil Jackson :

**"THE STRENGTH OF A TEAM IS EACH INDIVIDUAL MEMBER.  
THE STRENGTH OF EACH MEMBER IS THE TEAM".**

("La force de l'équipe, c'est chacun de ses membres. La force de chaque membre, c'est l'équipe.")

1

# Tu sauras faire preuve de respect et de bienveillance



“COMPRENDRE LES CIRCONSTANCES ET LA RÉALITÉ DES AUTRES.”

## Qu'est-ce que le respect et la bienveillance ?

Dans le monde du travail, la “bienveillance” est un terme ayant considérablement perdu de sa substance. Pour en comprendre la définition première, nous avons choisi de nous référer à une œuvre de référence indiscutable : le dictionnaire Larousse (et ce sera le cas tout au long de ce guide).

Selon ce dictionnaire, la bienveillance est une “disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui”, tandis que le respect décrit comme “un sentiment de considération envers quelqu'un, et qui porte à le traiter avec des égards particuliers.”\*

## Le respect et la bienveillance dans la mission du Scrum Master

Nous sommes absolument d'accord : un Scrum Master bienveillant croit et respecte son équipe et sait qu'elle fait de son mieux. À l'écoute des opinions de chacun et de ses différences (d'âge, d'expérience, de culture, d'idées et de capacités...), il comprend les circonstances de travail de chacun ainsi que la réalité de ses interlocuteurs.

Concrètement, le respect et la bienveillance s'appliquent dans la résolution des conflits, dans la prise de leadership, dans l'instauration d'un climat de confiance lors des rétrospectives, et elles permettent au Scrum Master de donner l'exemple afin d'insuffler une énergie positive au sein de l'équipe.

## REX

### RETOUR D'EXPÉRIENCE DE JACQUES-ANDRÉ\*\* - SCRUM MASTER DEPUIS 5 ANS

“J'ai agi rapidement pour changer l'état d'esprit de mon équipe”

“Lors de mes premières rétrospectives avec une équipe de développeurs, les échanges ne se déroulaient pas forcément de manière très fluide. Personne n'osait parler librement, notamment par peur des répercussions de la part du management. Après avoir compris cette crainte, j'ai organisé une réunion avec toute l'équipe pour aborder le sujet plus ouvertement.

Je pense qu'agir rapidement a été un facteur majeur pour changer l'état d'esprit général. J'ai aussi expliqué mes attentes dans un contexte où les erreurs sont des leçons et non des punitions. J'ai ainsi réussi à gagner le soutien d'un de nos managers directs, qui est finalement devenu mon allié dans ma démarche. Son intervention a vraiment permis de renforcer en profondeur ce changement de mentalité.

D'après moi, l'agilité et la bienveillance doivent se pratiquer au niveau de l'organisation de l'entreprise et pas seulement au niveau de l'équipe de développement. Une fois ce climat de confiance instauré, les rétrospectives se sont déroulées de manière bien plus efficace : beaucoup plus de critiques constructives ont émergé, nous permettant de progresser dans la bonne direction.”

## Comment préserver le respect et la bienveillance ?

Afin d'agir en toute bienveillance, le Scrum Master pourra se questionner systématiquement sur ce qui pousse son interlocuteur à adopter telle ou telle position.

- Quel est son environnement de travail ?
- Quelles sont les conditions externes qui le poussent à avoir cette opinion ?

Ce raisonnement permet de se montrer diplomate et de choisir ses mots avec délicatesse et tact. C'est encore mieux que de la résolution de conflit : c'est de la prévention !

Par ailleurs, cultiver la différence peut se révéler être une force. Avoir plusieurs points de vue au sein d'une même équipe est précieux et permet de mettre les choses en perspective. C'est, souvent, un avantage déterminant.

Respecter son équipe dans sa diversité, écouter les opinions de ses membres sans jugement et ce, même si elles diffèrent des nôtres, c'est ainsi que l'on instaure un climat de confiance.

Sans jamais perdre de vue le framework Scrum, ses rôles ainsi que ses (nombreuses) responsabilités, bien entendu.

\*Définition du dictionnaire Larousse en ligne

\*\*Ce prénom a été modifié

## 2 Tu auras le courage de prendre position



“PLUS ON A CONFIANCE EN NOUS OU CONFIANCE EN LA PERSONNE EN FACE DE NOUS, PLUS ON EST COURAGEUX”

### Qu'est-ce que le courage ?

Ah, le courage ! C'est un concept vaste qu'il est parfois difficile à définir avec précision.

C'est là qu'intervient notre célèbre dictionnaire Larousse : selon ce dernier, il s'agit de “fermeté” ainsi que de “force de caractère qui permet d'affronter le danger, la souffrance, les revers, les circonstances difficiles.”

C'est aussi une “ardeur mise à entreprendre une tâche”, ainsi qu'une “force, énergie et envie de faire une action quelconque.”

### Le courage dans la mission du Scrum Master

S'armer de courage, c'est l'une des missions quotidiennes du Scrum Master. Qu'il s'agisse d'annoncer les délais réels du produit, de dire non à un client, de gérer des conflits ou de défendre les pratiques agiles (car non, on n'annule jamais une rétrospective !), la fermeté et la force de caractère sont des softs skills qui l'accompagnent chaque jour.

Le Scrum Master se doit d'être courageux sous peine de ralentir - voire mettre en danger - la cohésion de son équipe.

### REX

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE DE JULIEN\* \* - SCRUM MASTER DEPUIS 8 ANS

“Il fallait porter le message, faire preuve de transparence”

“Ça nous est tous arrivé : devoir annoncer aux parties prenantes un retard conséquent, ou même que les hypothèses prises sur un produit ne sont pas les bonnes.

À la fin d'un sprint, je me suis ainsi aperçu que nous étions en train de prendre du retard : de nouveaux besoins, ainsi que des défis techniques inattendus, ne cessaient d'apparaître. Bien sûr, je savais pourquoi nous étions en retard et j'avais toutes les cartes en main pour l'annoncer au client.

Souvent, c'est là que le stress monte. Comment annoncer cette mauvaise nouvelle sans tomber dans l'émotion ? Que va penser le client de l'équipe, de l'organisation, voire de mon propre travail ? Ces questions ne facilitent pas la tâche, loin de là.

J'ai donc dû faire preuve de courage, “aller au front”. Il fallait porter le message, discuter avec le client et, surtout, savoir faire preuve de transparence.

Finalement, après avoir pris une grande respiration, tout s'est bien déroulé. Nous avons pu discuter, re-prioriser et créer encore davantage de confiance. Si je n'avais pas pris les choses en main, il est évident que le client n'aurait vraiment pas apprécié d'avoir un retard sur son produit sans être prévenu.

La pression exercée sur l'équipe aurait été maximale et, surtout, nous aurions probablement vu s'installer une certaine défiance envers l'équipe ainsi que le rôle même de Scrum Master.”

### Comment préserver le courage ?

Si cela peut sembler audacieux, voire parfois effrayant, certains conseils peuvent s'avérer précieux. Il est nécessaire :

- d'identifier la peur. Pourquoi cette situation particulière est-elle plus angoissante qu'une autre ?
- d'accepter l'échec : toute prise de risque s'accompagne d'un risque d'erreur. Il suffit d'être transparent(e).
- de savoir dire non : il est important de connaître ses propres limites ainsi que celles de son équipe.
- de comprendre que ne pas savoir n'est pas un problème, changer d'avis non plus
- d'avoir le courage de ses opinions ! (toujours dans la bienveillance et le respect, bien entendu).
- de s'accorder le droit de changer de direction produit ou de manière de faire.
- d'essayer de toujours rester positif, même dans l'adversité.

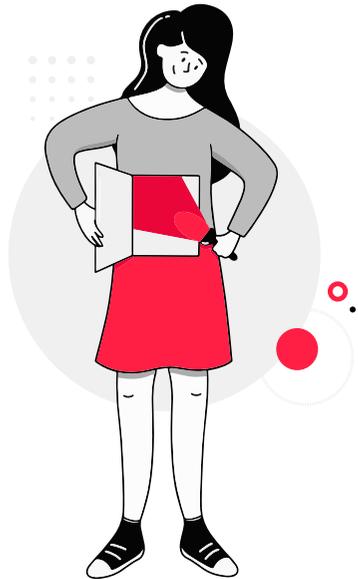
Afin d'y parvenir, travailler votre gestion du stress est une excellente piste (via la méditation par exemple, ou encore des exercices de respiration).

Tenir un cahier de réussite peut également s'avérer précieux : noter ses succès, pouvoir les consulter en cas de doute, voilà qui permet de retrouver la confiance en soi et donc... de préserver son courage.

\*\*Ce prénom a été modifié

3

## Tu sauras faire un travail d'introspection, pour toi et pour les autres



“UN SCRUM MASTER DOIT SAVOIR SE QUESTIONNER RÉGULIÈREMENT POUR ÊTRE DANS L'AMÉLIORATION CONTINUE.”

### Qu'est-ce que l'introspection ?

L'introspection ne jouit pas d'une définition très élaborée dans notre dictionnaire de référence\*. Tout au plus, il s'agit selon lui d'une “observation méthodique, par la personne elle-même, de ses états de conscience et de sa vie intérieure.”

### L'introspection dans la mission du Scrum Master

Savoir se remettre en question, ce n'est pas une mission évidente. Peu de métiers demandent autant une telle introspection. Afin de réussir cette lourde tâche, il est indispensable de se questionner constamment.

Cette introspection personnelle peut être perçue comme une démarche parallèle de deux concepts indispensables au framework Scrum :

- Le “Test & Learn” (“Tester et apprendre”), une approche d'apprentissage et d'optimisation continue consistant à expérimenter différentes hypothèses.
- La méthode “Inspect and Adapt” (“Inspecter et s'adapter”), qui permet de réajuster en permanence le développement d'un produit en fonction des apprentissages réalisés à chaque itération.

### REX

RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LOUISE M.S\*\* - SCRUM MASTER DEPUIS 5 ANS

“J'ai su identifier des axes d'amélioration”

“Il y a quelques années, lors de mon arrivée dans une équipe de designers, j'ai rapidement remarqué que j'étais parfois un peu trop rigide dans l'application du cadre Scrum. J'ai réalisé que mes efforts n'avaient pas eu l'impact positif que j'espérais alors que j'avais déjà utilisé ce cadre par le passé, avec succès. Cette situation m'a mise en difficulté et a affecté ma légitimité ainsi que la perception de mon rôle au sein de l'équipe.

À la suite d'une profonde introspection, j'ai su identifier des axes d'amélioration tant pour moi que pour l'organisation de l'équipe. J'ai eu l'idée de proposer un atelier bien connu, intitulé “[Build Your Own Scrum Master](#)” (“Construire son propre Scrum Master”). L'idée est simple : établir un premier contact avec son équipe, qui permettra de la mettre en confiance, puis lui faire comprendre notre champ d'action en faisant preuve de transparence.

Cette initiative m'a permis de mieux comprendre les attentes de l'équipe concernant mon rôle et les contributions que je pouvais apporter à l'organisation. Je pense que sans cette première phase d'introspection, j'allais droit dans le mur.

Aujourd'hui, j'applique quotidiennement ce soft skill : je mets en question ma manière de faire, je m'interroge sur l'impact positif des changements que je propose et je fais preuve d'autocritique vis-à-vis de mon approche. C'est grâce à cette introspection constante que je parviens désormais à trouver le bon chemin, tant pour moi que pour l'équipe que j'accompagne.”

### Comment préserver l'introspection ?

L'échange et la discussion sont très importants : les collègues directs ont-ils ressenti une différence depuis l'introspection accrue du Scrum Master ? Si oui, dans quelle mesure ?

Donner l'exemple de l'importance de l'auto-évaluation et de la constante recherche d'amélioration permettra d'instaurer un climat bienveillant au sein de l'équipe.

Et quoi qu'il en soit : il est nécessaire de ne pas céder à la tyrannie de l'urgence, qui a tendance à supprimer ce temps de réflexion et de questionnement. Prendre le temps de s'interroger est essentiel !

**Boîte à outils :** des outils de management 3.0 ([Moving Motivators](#), par exemple) peuvent aider à connaître ses propres motivations personnelles.

\*Définition du dictionnaire Larousse en ligne

\*\*Ce prénom a été modifié

## 4

## Tu seras ouvert(e) d'esprit



“ÊTRE OUVERT EST DONC CRUCIAL À LA SYNERGIE D’UNE ÉQUIPE... IL PARTICIPERA AU CLIMAT DE CONFIANCE ET DE SÉCURITÉ DE L’ÉQUIPE.”

### Qu'est-ce que l'ouverture ?

C'est une définition courte mais efficace\* : être ouvert d'esprit, c'est "l'aptitude à comprendre des questions diverses et nouvelles, à admettre des points de vue opposés."

### L'ouverture dans la mission du Scrum Master

L'ouverture fait partie des cinq valeurs fondamentales du framework Scrum et ce n'est pas surprenant : elle s'applique à toutes les missions du Scrum Master.

L'ouverture aux autres permet, par exemple, de chercher à comprendre les points de vue des autres membres de l'équipe, d'apporter de l'aide lorsque c'est nécessaire mais aussi d'en recevoir. Logiquement, ce soft skill permet aussi de rester ouvert aux problèmes : faire face aux difficultés de l'équipe et participer à la gestion - et résolution - des problèmes.

L'ouverture s'applique aussi, bien entendu, aux produits : être ouvert aux différents types de clients et d'usages des produits fait partie intégrante de la mission Scrum, tout comme être ouvert aux différentes techniques existantes afin de rester pertinent dans sa mission et de répondre au mieux aux nouveaux défis qui s'imposent.

Tout ceci ne serait rien sans une ouverture personnelle : il s'agit de la continuité logique de l'introspection, qui permet déjà de savoir reconnaître ce qui anime le Scrum Master, ses biais de pensée et ses motivations profondes.

Sur ce sujet, [la méthode de l'analyse transactionnelle](#), théorisée dans les années 1950 par le psychiatre américain Eric Berne, est une piste que tout Scrum Master devrait explorer.

### REX

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE D'ISABELLE - SCRUM MASTER DEPUIS 5 ANS

“Tout le monde a pu s'exprimer et expliquer ses choix”

“Je me souviens d'un cas particulier : c'était dans une équipe Scrum, sur un produit d'administration de plateforme, où la connaissance métier était assez partagée avec l'équipe.

Le Product Owner a défini une story avec certaines règles graphiques, sur lesquelles les développeurs n'étaient pas vraiment alignés. J'ai organisé quelques sessions de discussion entre les différentes parties qui ont mené à des échanges instructifs. Finalement, c'est le choix initial du Product Owner qui l'a emporté. Toutefois, dans cette équipe, la notion d'ouverture était très présente : chacun a pu s'exprimer et expliquer ses choix, ce qui a conduit à un compromis acceptable.

Cet épisode a aussi permis de renforcer le dialogue continu au sein de l'équipe.”

### Comment préserver l'ouverture d'esprit ?

L'ouverture d'esprit, cela se cultive. C'est le rôle du Scrum Master de veiller à maintenir ce climat d'échange et de discussion. En commençant toujours ses phrases par “oui”, plutôt que par “non mais”, par exemple, le Scrum Master permet d'ouvrir le dialogue plutôt que de sombrer immédiatement dans un rapport d'opposition.

Écouter son équipe avant de proposer des solutions permet aussi de favoriser la discussion. Le tout sans se renier, puisque la confrontation des points de vue reste essentielle dans le framework Scrum.

Et puisque le Scrum Master est avant tout un coach, c'est lui qui montre l'exemple : s'il accepte la critique bienveillante, il donnera le ton à toute son équipe. C'est grâce à lui que chacun pourra parler, s'exprimer et être entendu.

En encourageant les rétrospectives, en évoquant les erreurs passées, les problèmes rencontrés sans jugement, le Scrum Master favorise l'ouverture dans tous les projets qu'il mène.

\*Définition du dictionnaire Larousse en ligne

# 5 Tu resteras "focus" en toutes circonstances



“EN RESPECTANT LE FOCUS DE L'ÉQUIPE, ON S'ASSURE LE SUCCÈS DANS LA RÉALISATION DE SES OBJECTIFS”

## Qu'est-ce que le focus ?

Le focus représente la première lettre des cinq valeurs fondamentales du framework Scrum. En français, il correspond au mot “concentration”, qui, selon le dictionnaire Larousse, est “l'action de faire porter toute son attention sur un même objet.”

## Le focus dans la mission du Scrum Master

Dans le framework Scrum, “être focus” fait référence à la capacité de l'équipe à rester concentrée sur ses tâches et ses objectifs, sans distraction.

C'est également l'indication que quels que soient les objectifs que l'équipe se fixe, elle s'engage à les réaliser. Lorsque les équipes Scrum sont focus, elles minimisent les délais et optimisent leur capacité à produire.

## REX

### RETOUR D'EXPÉRIENCE DE JULIEN\*\* - SCRUM MASTER DEPUIS 8 ANS

“Je me suis aperçu d'une hausse de la vélocité de l'équipe”

“À ma grande surprise, lors d'un sprint plutôt court, je me suis aperçu d'une hausse de la vélocité de l'équipe. J'ai mené ma petite enquête et j'ai réalisé que c'était la conséquence directe des congés d'une autre équipe. Celle-ci venait en effet constamment interrompre les développeurs avec ‘des petites demandes rapides’. Il s'avère que les développeurs faisaient beaucoup de ‘context switching’ à cause de ces demandes. Cela leur faisait perdre beaucoup de temps sur leurs tickets en cours.

Après une mise en place plus rigide pour les parties prenantes (passer par le Product Owner / Scrum Master pour leurs requêtes et non plus par les développeurs directement, par exemple), l'équipe a vu sa productivité grandement s'améliorer. Ce n'est pas si rare dans les organisations en cours de transformation Agile !

À mon sens, cet exemple montre bien que la notion de focus ne permet pas de faire des à-côtés, et qu'il est important de rester concentré sur les engagements pris. Certains pourront y voir un frein, surtout les bénéficiaires des tâches annexes... Mais en respectant le focus de l'équipe, la réalisation des objectifs est assurée.”

## Comment préserver la concentration ?

En favorisant la communication et la collaboration entre l'équipe de développement et le Product Owner, la compréhension mutuelle des objectifs et des besoins du projet est garantie.

Hiérarchiser les sujets pour ne pas séparer (avec des ateliers tels que WSJF ou Buy a feature<sup>(1)</sup>), prioriser le backlog, encourager la transparence au sein de l'équipe et avec les parties prenantes, tout en favorisant la mise à jour régulière du management visuel, sont des actions indispensables pour atteindre les objectifs du produit.

## Sprints

Lors des sprints, il est ainsi vivement recommandé au Scrum Master de :

- Aider le Product Owner à définir un objectif de sprint clair, précis et atteignable pour aider l'équipe à se concentrer sur les tâches à accomplir.
- Coacher le Product Owner pour éviter de changer l'objectif du sprint en cours. (Pour rappel, d'après le Scrum Guide de 2020, l'objectif du sprint ne doit jamais être modifié.)
- Aider l'équipe à rester focus sur le Sprint Goal, en réalisant une tâche à la fois (quelques bonnes références à consulter : la *Limite WIP*<sup>(2)</sup>, et le *Stop starting/Start finishing*<sup>(3)</sup> ou “Arrêter de commencer/ Commencer à terminer”).

## Réunions

Dans une organisation complexe, les réunions peuvent être nombreuses. Un excellent moyen de rester focus est de prévoir des agendas de réunion pour s'assurer que les objectifs sont clairs et éviter de perdre et faire perdre du temps.

Lors des réunions, le Scrum Master est le gardien du temps. Il est également responsable du bon déroulement de celles-ci afin d'atteindre leurs objectifs. Il a pour mission d'éviter, voire d'interrompre, tout écart qui pourrait survenir, afin de maintenir la concentration de l'équipe sur l'objectif de la réunion.

\*\*Ce prénom a été modifié

# 6 Tu susciteras l'engagement



**“S’ENGAGER ENSEMBLE  
CRÉE DE LA CONFIANCE,  
DE LA SOLIDARITÉ ET DU  
TRAVAIL EN INTELLIGENCE  
COLLECTIVE.”**

## Qu'est-ce que l'engagement ?

Le dictionnaire Larousse est très clair : l'engagement est un “acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose ; promesse, convention ou contrat par lesquels on se lie : contracter un engagement. Faire honneur à ses engagements.”\*

L'engagement peut aussi être politique ou social. C'est alors “le fait de prendre parti par son action et ses discours.”

## L'engagement dans la mission du Scrum Master

Le Scrum Master doit bien entendu susciter l'engagement collectif de son équipe de par son leadership.

Au quotidien, le Scrum Master doit lui aussi s'engager personnellement : il s'engage à faire respecter le cadre Scrum, à supprimer les obstacles, à faire preuve de transparence au sein de l'équipe et au-delà.

Son engagement ne concerne pas seulement le delivery mais aussi l'atteinte des objectifs des événements de Scrum : l'instauration de rétrospectives pour une amélioration continue, un Daily Scrum pour garantir la transparence sur l'avancement, ainsi qu'une clarté des backlogs pour porter au mieux la vision globale.

## REX

RETOUR D'EXPÉRIENCE DE JULIEN\*\* - SCRUM MASTER DEPUIS 8 ANS

“L'engagement individuel est devenu un engagement collectif”

“Lors d'un Daily Scrum, j'ai assisté à une situation délicate, impliquant le ticket d'un développeur absent pour cause de maladie. Le Product Owner a demandé si quelqu'un pouvait reprendre ce ticket, car il était assez important. La réponse d'un autre développeur était on ne peut plus claire : il ne souhaitait pas “reprendre le travail des autres”.

Si la suite de la discussion n'a pas été simple, ça a été l'occasion de nous apercevoir qu'il y avait un véritable dysfonctionnement entre développeurs, à savoir un manque de communication ainsi qu'une façon de travailler très différente.

Une fois la communication entamée, l'engagement individuel est enfin devenu un engagement collectif, en accord avec les pratiques de propriété collective du code en eXtreme programming.”

## Comment préserver l'engagement ?

Susciter l'engagement au quotidien est un travail considérable. Pour y parvenir, quelques astuces peuvent être utiles : ne pas répondre à une tâche ou un besoin qui n'est pas compris, proposer des votes de confiance en fin de sprint planning, répéter régulièrement - et rappeler - que c'est l'équipe qui s'engage sur un sprint et non pas des individus.

Grâce à sa participation active à la vie de l'équipe, l'engagement du Scrum Master sera visible. Cela pourra aussi lui permettre de se défaire d'une certaine image de “petit chef” ou de “Police de l'avancement”.

En tant que Scrum Master, il est important de rester un modèle, tenir ses engagements personnels, ne pas oublier que l'équipe s'engage à délivrer l'objectif de sprint, donner le meilleur d'elle-même et s'entraider.

\*Définition du dictionnaire Larousse en ligne

\*\*Ce prénom a été modifié

# 7

## Tu feras preuve de diplomatie

“L'EXEMPLE LE PLUS ÉVIDENT DE LA DIPLOMATIE EST LA RÉOLUTION DE CONFLIT”



### Qu'est-ce que la diplomatie ?

Selon le dictionnaire Larousse, il s'agit d'une "habileté, adresse, souplesse, prudence dans la conduite d'un entretien ou d'une affaire difficile".\*

### La diplomatie dans la mission du Scrum Master

Être diplomate, c'est ce qui assure au Scrum Master de pouvoir résoudre les conflits avec neutralité, politesse et tact, que ce soit au sein de son équipe ou de l'entreprise.

Lors des rétrospectives notamment, la diplomatie est un précieux atout qui permet d'aborder tout problème avec bienveillance et toujours de manière constructive.

Plutôt que de blâmer des membres de l'équipe et d'instaurer une relation délétère particulièrement inefficace, le Scrum Master peut ainsi favoriser une atmosphère de critique constructive. On retrouve ce concept bien détaillé de "Prime Directive" (Première directive) dans le livre signé Norman Kerth, intitulé [Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews](#) ("Rétrospectives de projet : Un manuel pour les revues d'équipe")

"Pour qu'une rétrospective soit efficace et réussie, elle doit être sûre. Par "sûre", je veux dire que les participants doivent se sentir en sécurité au sein de leur communauté - pour discuter de leur travail, admettre qu'il y aurait peut-être eu de meilleures façons d'effectuer le travail, et apprendre de l'exercice de rétrospective en lui-même."

— Norman L. Kerth, Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews.

### REX

#### RETOUR D'EXPÉRIENCE DE JACQUES-ANDRÉ\* \* - SCRUM MASTER DEPUIS 5 ANS

“Grâce à la diplomatie, j'ai réussi à résoudre ce conflit entre Product Owner et développeurs”

“Il m'est déjà arrivé d'être confronté à un Product Owner un peu trop dirigiste avec les développeurs. Le Product Owner avait une idée très précise de la façon dont il voulait que chaque fonctionnalité soit développée et voulait surveiller chaque étape du processus. Les développeurs étaient frustrés car ils se sentaient constamment surveillés et ne pouvaient pas travailler de manière autonome.

Pour comprendre les problèmes sous-jacents, j'ai travaillé avec les deux parties. J'ai ainsi pu faire émerger un compromis qui conviendrait à tout le monde : j'ai aidé le Product Owner à comprendre que la surveillance constante n'était pas productive et que les développeurs avaient besoin d'un peu plus de liberté pour travailler efficacement. J'ai également aidé les développeurs à comprendre l'importance de répondre aux exigences du Product Owner.

Le Product Owner a fini par accepter de faire confiance aux développeurs pour effectuer le travail de manière plus autonome, tout en recevant des mises à jour régulières de son avancement. Les développeurs, de leur côté, ont accepté de travailler étroitement avec le Product Owner pour s'assurer que le travail était réalisé conformément à ses exigences.

En utilisant mes compétences en diplomatie, j'ai réussi à résoudre ce conflit entre le Product Owner et les développeurs. Ce n'était pas chose facile, mais c'est l'un des exemples les plus gratifiants de mon travail en tant que Scrum Master.”

### Comment préserver la diplomatie ?

Plusieurs stratégies permettent de rester diplomate en toutes circonstances. Tout d'abord, en restant cohérent dans son approche de la critique constructive : ne pas souffler le chaud et le froid est très important.

Il est également nécessaire de rester factuel. Tomber dans l'émotion ne pourra pas faire avancer une situation complexe. Cultiver également la confiance de son équipe permet qu'elle accepte plus facilement les critiques constructives lors des rétrospectives.

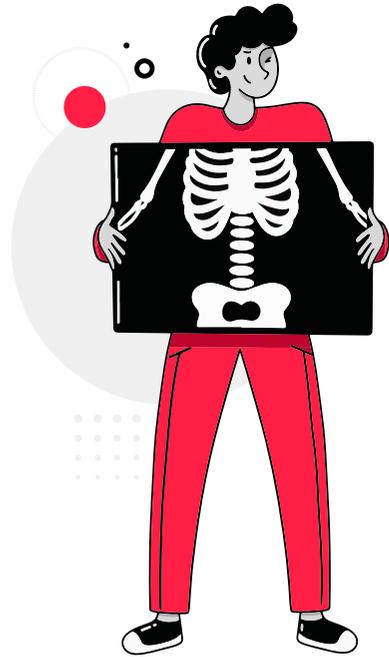
Pour finir, il faut garder à l'esprit que les mots peuvent être puissants. Lors de discussions critiques, rester neutre et réagir avec tact est vivement recommandé.

\*Définition du dictionnaire Larousse en ligne

\*\*Ce prénom a été modifié

## 8

# Tu seras transparent(e)



“LA TRANSPARENCE PERMET LA MISE EN ÉVIDENCE DES PROBLÈMES ET DONC L’INSPECTION ET L’ADAPTATION. CE SONT TOUS TROIS LES PILIERS DE SCRUM !”

## Qu’est-ce que la transparence ?

Dans le cas qui nous intéresse, c’est-à-dire le cadre Scrum, la transparence est “la parfaite accessibilité de l’information dans les domaines qui regardent l’opinion publique.”\*

## La transparence dans la mission du Scrum Master

La transparence est cruciale dans le Scrum. Ce soft skill fait partie, avec l’Inspection et l’Adaptation, des trois piliers fondamentaux qui forment la base de la méthode Agile.

Qu’il s’agisse de la transparence de son feedback ou de la qualité du produit, le Scrum Master doit essayer, à chaque étape de la mission, de se montrer le plus clair possible.

Être transparent sur le produit permet de savoir si le Scrum Master va, oui ou non, dans la bonne direction et s’il prend bien des décisions basées sur des faits, uniquement. Cela permet également de savoir si le produit est fiable et sécurisé.

La transparence, c’est aussi faire en sorte de démocratiser l’accès à l’information : en mettant en place des méthodes de management visuel ou en donnant accès à un outil de gestion de projets (Jira, par exemple) afin de pouvoir consulter le backlog et tout ce qui a été réalisé jusqu’à présent.

## REX

### RETOUR D’EXPÉRIENCE DE JULIEN \*

“Nous avons constaté que nous avions un problème sur le delivery”

“Il y a quelques années, lors d’un sprint, j’ai constaté que nous avions beaucoup de reliquat. Pour le suivant, nous avons donc décidé de revoir son périmètre. Je me demandais tout de même si notre flux était bon et si nous n’avions pas un goulot d’étranglement.

Pendant deux sprints, j’ai donc proposé des diagrammes de flux cumulé. À la fin de ces sprints, nous avons fait le constat que nous avions un problème sur notre delivery et donc sur notre prédictibilité.

En fait, nous avons tendance à trop prendre et ne pas terminer les sujets. Pour mener à terme nos projets, nous avons finalement opté pour deux solutions : utiliser une limite, c’est-à-dire une limitation du travail en cours afin de mieux gérer le délai de production, et créer un canal de communication dédié afin d’obtenir l’information sur les tickets restants. Ça a tout changé.”

## Comment préserver la transparence ?

C’est la mission du Scrum Master : perpétuer la transparence au sein de son équipe et donner l’exemple.

Pour ce faire, il lui est nécessaire de poser un cadre de confiance et de ne pas confondre transparence avec honnêteté brutale. Le Scrum Master doit toujours rester respectueux des autres, sans agressivité.

\*Définition du dictionnaire Larousse en ligne

\*\*Ce prénom a été modifié

## 9

# Tu pratiqueras l'écoute empathique



“EN ÉCOUTE  
EMPATHIQUE, CE N’EST  
PAS DE SOI QU’IL  
S’AGIT !”

## Qu'est-ce que l'écoute empathique ?

Ce soft skill associe deux qualités indispensables : l'écoute et l'empathie. La première est le fait d'être "disponible pour écouter quelque chose, pour y être attentif", tandis que la seconde est la "faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent."\*

En résumé, l'écoute empathique peut se traduire par la capacité à savoir écouter avec bienveillance une personne, en cherchant à percevoir son point de vue. Pour ce faire, l'observation est nécessaire, qu'il s'agisse du langage corporel ou paraverbal (ton, rythme de la voix...) de la personne écoutée.

## L'écoute empathique dans la mission du Scrum Master

Dans la majorité des cas, via l'écoute active, ce sont les interlocuteurs qui trouvent eux-mêmes les réponses à leurs questions. C'est donc un soft skill qui peut s'avérer très utile dans la mission du Scrum Master. Les membres de l'équipe gagneront en autonomie, en confiance en eux, et le sentiment d'appartenance pourra ainsi se développer.

L'écoute empathique nécessite d'avoir du courage émotionnel. Car en effet, il n'est pas toujours facile d'écouter, ni de comprendre le point de vue de l'autre. Il existe des outils qui nous permettent d'apporter un nouvel éclairage sur ces différences qui nous caractérisent : cet article intitulé [Process Communication : les fondamentaux](#) contient notamment de précieux conseils.

## REX

### RETOUR D'EXPÉRIENCE D'ISABELLE

“L'équipe est ressortie plus sereine”

“Au cours d'un sprint, certaines personnes ont fait quelques remarques sur leurs interactions : visiblement, ils ne se comprenaient pas les uns les autres et il y avait un cruel manque de partage de points de vue.

Lors de la rétrospective suivante - et après quelques recherches -, j'ai organisé un atelier dédié au 'partage autour des ressentis'.

L'idée est simple : chacun met un ou deux ressentis positifs dans un chapeau, puis on tire au hasard, et on essaye de trouver qui a ressenti quoi (aborder les points négatifs peut se faire dans un deuxième temps, si l'équipe est assez bienveillante). L'objectif est d'encourager les participants à partager leurs points de vue et ainsi leur permettre de mieux se comprendre.

Lors de l'animation, la bonne humeur s'est rapidement installée. L'équipe en est ressortie bien plus sereine. Même si aucune action directe n'a été prise, les personnes étaient plus attentives en Daily Scrum, ce qui a conduit à davantage d'efficacité.”

## Comment préserver l'écoute empathique ?

Pratiquer l'écoute empathique nécessite de laisser parler et écouter ses interlocuteurs. Le Scrum Master peut ainsi identifier des problèmes et guider l'équipe dans leur résolution (lors de rétrospectives, par exemple). Il ne s'agit pas de donner une réponse mais de reformuler, afin de vérifier la compréhension et permettre à l'interlocuteur d'aller plus loin dans sa réflexion.

Poser des questions puissantes permet de faire réfléchir et peut également inciter à changer de point de vue pour trouver d'autres solutions. En toutes circonstances, il est indispensable de favoriser la collaboration et le partage au sein de ses équipes, sans oublier l'autonomie et la prise de responsabilité de chacun. Le Scrum Master doit faciliter l'échange, le brainstorming sur la recherche de solution, l'innovation ainsi que l'amélioration continue.

Pour aller plus loin, ces [“100 questions hyper puissantes à partager sans modération”](#) pourraient bien faire toute la différence.

\*Définition du dictionnaire Larousse en ligne

# Conclusion et remerciements

En toute transparence (nous restons dans l'un des fondamentaux du Scrum !), la rédaction de ce guide n'a pas été une tâche aisée. Nous avons d'abord dû identifier les soft skills à développer, recueillir des retours d'expérience pertinents et surtout élaborer des stratégies d'amélioration... le tout en nous appuyant sur nos propres vécus.

Une chose est sûre : ce guide nous a permis de plonger au cœur de la mission du Scrum Master. Nous avons exploré les diverses compétences interpersonnelles et comportementales qui jouent un rôle essentiel dans le succès de ce rôle.

Au fur et à mesure de l'écriture, il est devenu clair que les soft skills sont bien plus que de simples qualités personnelles. Ce sont des atouts précieux qui contribuent à la résolution de problèmes, à la communication efficace, à la collaboration fructueuse et à la construction de relations solides.

Les soft skills favorisent également l'adaptabilité, la créativité et la capacité d'appréhender les situations complexes avec le recul nécessaire.

Au travers de ces témoignages et des exemples partagés, nous avons pu constater les bénéfices tangibles des soft skills dans la réalisation de missions professionnelles. La capacité d'écoute active, l'empathie et la pensée critique sont autant de compétences qui se révèlent essentielles pour surmonter les obstacles et atteindre les objectifs fixés.

Il est toutefois important de souligner que développer les soft skills ne se fait pas du jour au lendemain. Cela nécessite un engagement personnel, une pratique constante, une certaine remise en question ainsi qu'un environnement propice à l'apprentissage. Les

entreprises doivent jouer un rôle clé en proposant des formations, des séances de coaching et tout le soutien approprié pour favoriser le développement et l'intégration des soft skills dans chaque mission professionnelle.

Cultiver ces compétences donne la possibilité de développer une équipe performante, résiliente et capable de relever tous les défis complexes du monde du travail.

En investissant dans le développement des soft skills, les individus et organisations se positionnent au mieux pour réussir dans un environnement professionnel en constante mutation.

Nous souhaitons remercier tous les contributeurs qui nous ont permis d'écrire ce guide :

- Merci à toute l'équipe qui nous a aidé dans la relecture,
- Merci à l'équipe Marketing de Publicis Sapient France qui nous a aidé à mettre en forme nos idées et à créer cet objet dont nous sommes si fiers,
- Merci également à Camille Pfaender pour la création des superbes illustrations de ce guide.

Nous espérons que cet ouvrage vous aidera autant qu'il nous a aidés dans notre mission.

Agilement vôtre,

Florent Adolphe, Scrum Master, Jean-Noël Hany, Scrum Master, Isabelle Roques, Coach Agile et Gaëlle Mouraret, Scrum Master.

# Les auteurs



**Florent  
ADOLPHE**  
Scrum Master



**Jean-Noël  
HANY**  
Scrum Master



**Isabelle  
ROQUES**  
Coach Agile



**Gaëlle  
MOURARET**  
Scrum Master

Direction artistique et illustrations : **Camille Pfaender**

# Bibliographie, pour aller plus loin

## FORMAT DE RÉTROSPECTIVE

- [3 rétrospectives à faire en présentiel](#)
- [La rétrospective agile](#)

## AGILITÉ

- [Manifeste pour le développement Agile de logiciels](#)
- [The Scrum Guide](#)

## SOFT SKILLS

- [Rencontre avec l'intelligence émotionnelle](#)

## COMMUNICATION

- [Les 100 questions hyper puissantes à partager sans modération](#)
- [Process Communication : les fondamentaux](#)

## OUVRAGES RECOMMANDÉS

- Agile Retrospectives : Making Good Teams Great de Esther Derby, Diana Larsen et Ken Schwaber
- Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews, Norman L. Kerth



**Publicis Sapient**  
94 avenue Gambetta, 75020 Paris  
+33 (0)1 85 56 91 79  
[psf-info@publicissapient.com](mailto:psf-info@publicissapient.com)

**Toutes les informations sur :**  
[publicissapient.fr](http://publicissapient.fr)