

La publication des Affaires d'entreprises de la CSS Assurance



LEADERSHIP: 3^E PARTIE

Scrum: quand les équipes s'auto-organisent

Scrum est un modèle de travail applicable à l'organisation d'entreprise pour la gestion de projets et de produits. Les équipes scrum s'organisent elles-mêmes, agissent en toute autonomie et brisent ainsi les structures hiérarchiques classiques. Cette nouvelle forme de collaboration, qui convient particulièrement bien aux équipes multidisciplinaires et tient compte de la complexité grandissante des projets.

Ce concept repose sur la répartition des responsabilités au sein d'équipes auto-organisées. Une bonne communication est alors essentielle. Quels potentiels et défis les organisations scrum cachent-elles pour les collaborateurs et leurs supérieurs, où s'avèrent-elles utiles et quand ne sont-elles pas appropriées?

Le mot anglais «scrum», qui signifie «mêlée», est utilisé pour désigner cette forme d'organisation relativement nouvelle. Ce mode d'organisation aide en règle générale, mais en particulier dans les projets IT et techniques, à travailler plus vite et de manière plus proche de la clientèle. Il aide à devenir plus agile et à réagir plus rapidement aux besoins. Une équipe scrum travaille avec des unités temporelles fixes, ap-

pelées «sprints», de quatre semaines au maximum. A la fin d'un «sprint», le produit (p.ex. un logiciel ou une machine) est testé avec le client. Ce dernier ne voit pas le produit seulement une fois terminé, mais peut participer à son développement et changer les priorités à tout moment.

Scrum aide à devenir plus agile et à réagir plus rapidement aux besoins.

QUESTION

01

Comment s'opère la répartition des rôles?

Les membres de l'équipe se réunissent, la plupart du temps le matin, au maximum 15 minutes pour le «daily scrum», aussi appelé «stand-up». Cette réunion sert à discuter brièvement de l'état du projet et des éventuelles difficultés et solutions. Les rôles sont bien définis: une équipe se compose d'un «scrum master», d'un «product owner» et de trois à six développeurs. Le «product owner» est responsable de la qualité du produit. Il détermine les exigences relatives au produit et tient à jour le «product backlog», dans lequel il consigne les différentes étapes du développement.

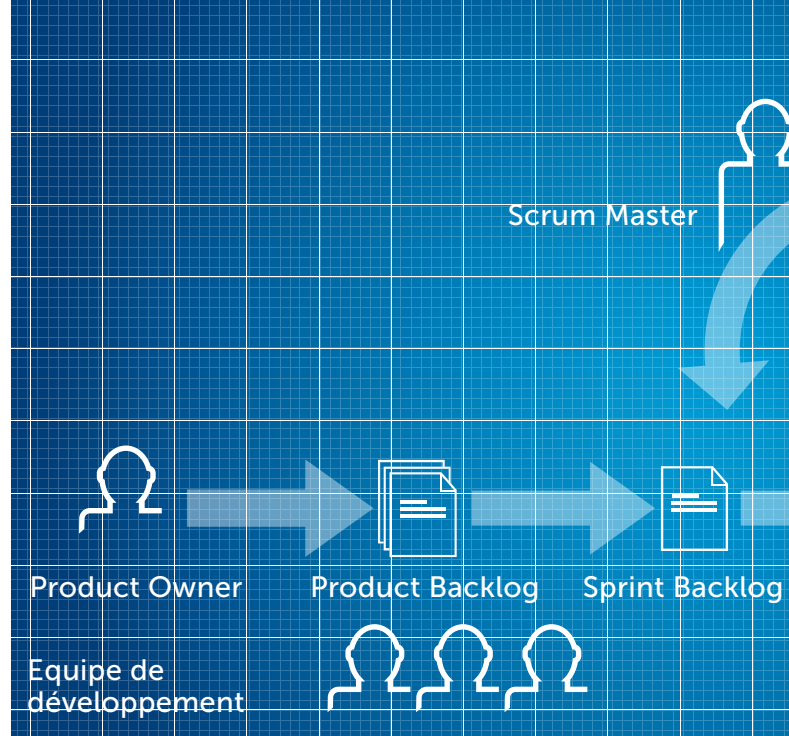
QUESTION

02

Un chef est-il nécessaire pour les équipes scrum?

Ce genre d'équipe n'a pas besoin de chef au sens classique du terme. Certes, le «scrum master» se doit de garantir le bon déroulement du processus et la finalisation du produit, mais il dirige d'une manière nouvelle, qui ne répond pas aux instructions de travail usuelles ou aux évaluations standardisées. Il n'a pas non plus de pouvoir prépondérant pour donner des ordres; il porte plutôt une casquette de chef en fonction de la situation. Son rôle se résume par les mots-clés suivants:

- Participation d'équipe lors des décisions
- Transfert de responsabilités
- Interventions selon la situation et les personnes
- Soutenir et responsabiliser plutôt que donner des instructions et diriger
- Garantie de marges de manœuvre et d'une certaine autonomie
- Ne pas livrer les solutions, mais impliquer les collaborateurs



De plus, il reste en contact avec le client et lui demande régulièrement son avis quant à l'état actuel du développement. Le «scrum master» fait en sorte que l'équipe puisse travailler le plus efficacement et avec le moins de dérangements possible. Il lui donne des feedback critiques et aide à résoudre des problèmes de toutes sortes. Il veille également à ce que l'équipe respecte les règles imposées, réduites au minimum.

En ce qui concerne la gestion du personnel, beaucoup d'entreprises sont en phase de transformation afin de se doter de structures agiles. Si la responsabilité de tâches de direction administratives (planification des vacances, gestion des temps, organisation d'événements) est transmise aux équipes déjà à un stade précoce, les sujets stratégiques et le recrutement du personnel restent souvent du ressort des supérieurs. Mais de plus en plus de tâches de ces domaines sont aussi déléguées aux équipes scrum, car les membres de l'équipe sont souvent les plus à même d'évaluer les mesures et ressources nécessaires à la finition d'un produit. De ce fait, la transmission de responsabilités et la participation sont des qualités fondamentales pour les entreprises dites agiles. Quand on peut prendre part aux décisions, on prend aussi part à la réflexion, ce qui permet de faire avancer tant le produit que l'entreprise. C'est pourquoi scrum est plus qu'une forme d'organisation, d'autant plus qu'il ancre la participation active dans la culture d'entreprise.

Qui peut prendre part aux décisions, prend aussi part à la réflexion, ce qui permet de faire avancer tant le produit que l'entreprise.



Daily Scrum

Client

Product

Le «scrum master» est aussi traducteur et capable d'enthousiasmer et de convaincre.

QUESTION

03

Qu'est-ce qu'un «scrum master»?

Bien qu'il ne soit pas un chef avec des compétences de direction au sens propre, le «scrum master» assume une grande responsabilité. Il doit connaître les règles de scrum dans le détail et savoir comment les appliquer. Pour ce faire, il lui faut non seulement des connaissances techniques, mais aussi un esprit vif et un grand sens des responsabilités. Lors des périodes intensives, il doit rester calme et ne pas perdre la vue d'ensemble.

Le «scrum master» ne figure pas au premier plan en tant qu'individu; il doit être ouvert, aimer les contacts et encourager le travail en équipe. Il doit aussi maîtriser les langages techniques, comme celui des développeurs de logiciels ou d'autres spécialistes de la branche. Il est donc aussi traducteur et capable d'enthousiasmer et de convaincre pour que l'équipe atteigne ses objectifs.

QUESTION

04

Qui prend le relai quand les choses se corsent?

La direction d'équipes scrum plus ou moins autonomes n'est pas axée sur des responsabilités et des processus clairement établis. Les membres de l'équipe collaborent étroitement et ont de nombreux échanges. Il est dans l'intérêt de chacun que le courant passe bien dans l'équipe afin que les objectifs puissent être réalisés en commun. Mais en fin de compte, c'est le «scrum master» qui répond de la réussite du développement du produit. Si des problèmes d'ordre personnel surgissent, il les aborde et les résout. Au besoin, il peut demander un soutien supplémentaire, par exemple de la part d'un «scrum master» issu d'une autre équipe et non impliqué, qui jouera le rôle de médiateur.

QUESTION

05

Qu'advient-il des postes de direction traditionnels?

Etant donné que le passage à des structures agiles suppose le transfert d'une grande partie des responsabilités dirigeantes aux équipes, il se peut que les niveaux hiérarchiques soient dissous. Les anciens supérieurs travaillent alors sur un pied d'égalité avec les collaborateurs. Cela peut engendrer des réticences et la peur de perdre le contrôle ou de ne plus être utile au sein de l'organisation scrum. Toutefois, les chefs sont souvent déchargés du fait de la suppression de tâches administratives barbant.

Passer à la méthode scrum est une preuve de confiance envers les collaborateurs. Les responsabilités étendues et la possibilité de prendre part aux décisions, faisant ainsi évoluer non seulement le produit en soi, mais aussi l'entreprise dans son ensemble, ont un effet motivant.

QUESTION

06

Quels sont les risques de la méthode scrum?

Les entreprises qui ont tendance à adopter la méthode scrum sont plutôt celles qui sont pourvues de hiérarchies horizontales. Les sceptiques soupçonnent scrum de contribuer à «noyer» les responsabilités. Ce danger existe, effectivement. Il revient donc à la direction de l'entreprise d'étudier dans quels domaines scrum est judicieux et efficace. En principe, les équipes peuvent elles aussi assumer des responsabilités. Il est néanmoins inexact d'affirmer que le risque pour l'entreprise est important.

QUESTION

07

La méthode scrum est-elle toujours adéquate?

Scrum est apparu dans une usine Toyota, puis le département de production des moteurs Harley Davidson a développé cette forme de travail. Cela montre que les services IT et les entreprises de développement de logiciels ne sont pas les seuls pour qui cette nouvelle approche collaborative est adéquate.



La méthode scrum s'avère bonne et efficace quand il est question de projets complexes et que la planification s'étale sur plusieurs semaines. Si, par contre, il s'agit de tâches répétitives et difficiles à prévoir, d'autres formes de travail sont certainement plus appropriées. Comme les entreprises sont conscientes de ces facteurs, elles pèsent minutieusement le pour et le contre afin de savoir dans quels domaines la méthode scrum améliore la collaboration, augmente l'efficacité et apporte aux collaborateurs plus de satisfaction. En somme, scrum s'applique aux branches, pays et contextes les plus divers. Le degré de «numérisation» d'une organisation constitue cependant une condition préalable à la réussite de cette méthode.

La méthode scrum s'avère bonne et efficace quand il est question de projets complexes.

En tant que centre de compétence pour la santé et la prévention de la CSS Assurance, nous vous conseillons et vous aidons dans tous les domaines liés à la santé en entreprise – de manière en tous points personnelle.

www.vivit.ch
058 277 60 00

Téléchargez la «Business Fit Info» au format PDF: www.css.ch/businessfitinfo
Rendez-vous sur notre blog:
blog.css.ch/entreprises

IMPRESSUM

Rédaction: CSS Assurance, Tribschenstrasse 21, case postale 2568, 6002 Lucerne, www.css.ch/entreprise | Mise en page: Andrea Federer, Typografische Gestaltung, Lucerne | Photos: Gettyimages, istockphoto

Qui peut me conseiller?

Demandez par courriel ou par téléphone qui est le conseiller de vente ou le courtier compétent pour votre entreprise:

info.entreprise@css.ch
058 277 18 00

vivit
La santé c'est notre affaire


CSS
Assurance