



Exemple d'examen

Édition 202111

Copyright © EXIN Holding B.V. 2021. All rights reserved.
EXIN® is a registered trademark.

No part of this publication may be reproduced, stored, utilized or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, or otherwise, without the prior written permission from EXIN.



Table des matières

Introduction	4
Exemple d'examen	5
Solutions à l'examen	17
Évaluation	42

Introduction

Voici l'exemple d'examen EXIN Agile Business Professional (ABP.FR). Les règles et réglementations d'examens EXIN s'appliquent à cet examen.

Cet examen consiste en 30 questions à choix multiples. Chaque question à choix multiple comporte un certain nombre de réponses possibles dont seulement une est correcte.

Le maximum de points qui peut être obtenu lors de l'examen est de 30. Chaque réponse correcte rapporte 1 point. Si vous obtenez 20 points ou plus vous réussissez votre examen.

Le temps alloué lors de l'examen est de 90 minutes.

Bonne chance !

Exemple d'examen

1 / 30

Quel comportement n'est **pas** souhaitable pour les équipes Agile ?

- A) Favoriser le progrès plutôt que la perfection
- B) Vouloir absolument terminer ce qui a été commencé
- C) Planifier sur une fréquence élevée, en courtes itérations
- D) Préférer des produits complets à la vitesse

2 / 30

Eleni est manager. Elle est très intéressée par Agile, car le monde des affaires évolue rapidement de nos jours. Elle se demande ce qui devrait changer dans la façon de travailler actuelle pour devenir Agile.

Elle tombe sur une question qui devrait contribuer à modifier en partie l'état d'esprit du business :

À quoi devons-nous constamment aspirer lorsque nous travaillons ?

De quel élément de l'état d'esprit Agile cette question traite-t-elle ?

- A) Croyances
- B) Choix
- C) Principes
- D) Valeurs

3 / 30

Une équipe est frustrée de ne pas être en mesure de travailler comme prévu. Après enquête et quelques itérations pour collecter des données, elle constate ce qui suit :

- Environ 40 % du travail réel de l'équipe n'est pas planifié
- Toutes les demandes non planifiées et urgentes proviennent de la direction supérieure
- La direction supérieure s'attend également à ce que le travail prévu soit effectué dans les délais initiaux

Dans ce scénario, comment l'équipe peut-elle utiliser l'amélioration continue pour aller de l'avant ?

- A) Le produit ou service, ainsi que la façon de travailler peuvent être améliorés grâce à l'amélioration continue. L'équipe a trouvé à ce niveau des processus pouvant être optimisés. Elle peut désormais passer les processus en revue et les optimiser pour qu'ils s'adaptent parfaitement à son organisation.
- B) L'amélioration continue permet uniquement d'améliorer le produit ou le service créé par l'équipe. En conséquence, l'équipe doit travailler sur le produit qu'elle a créé. Cela réduit le temps qu'elle passe sur le travail prévu en faveur du travail non prévu.
- C) L'amélioration continue permet uniquement d'améliorer la manière de travailler de l'équipe. Par conséquent, elle devrait commencer à ignorer les demandes non prévues et poser des limites. Cela libère du temps pour se concentrer sur le travail prévu, conformément à ce qui a été convenu.
- D) Dans ce scénario, l'équipe ne peut pas utiliser l'amélioration continue. Au lieu de cela, il faudrait scinder l'équipe en deux pour que la moitié de ses membres se concentre sur le non prévu. Cela permettrait au reste de l'équipe d'avoir plus de temps pour se concentrer sur le travail prévu.

4 / 30

Une même difficulté a été identifiée au cours de trois mêlées quotidiennes successives. La dépendance vis-à-vis d'un tiers entrave la progression des différentes tâches de l'équipe. Personne n'a résolu le problème, car personne n'est responsable de la tâche « résolution des obstacles ».

Pour l'instant, l'équipe peut poursuivre son travail, mais on aura bientôt besoin d'un retour du tiers. Par conséquent, il se peut que le travail ne progresse pas aussi rapidement que prévu et que les objectifs de cette itération ne soient pas atteints.

L'équipe souhaite s'assurer que l'itération en cours soit cependant menée correctement à terme. Elle estime également devoir s'assurer que ce scénario ne se reproduise pas.

Quelle est la **meilleure** ligne de conduite que cette équipe puisse adopter ?

- A) Modifier l'étendue de cette itération et supprimer l'élément de travail à l'origine de l'obstacle. Elle devrait refuser les nouveaux éléments de travail comportant une dépendance.
- B) Tenir pour responsable le membre de l'équipe de l'élément de travail comportant des dépendances. À l'avenir, elle devrait être plus stricte dans ce type de situations.
- C) Charger une personne de la suppression des obstacles. Les dépendances éventuellement liées aux nouveaux éléments de travail doivent être identifiées et les tiers doivent s'engager à réaliser le travail comme convenu.

5 / 30

Lara et Eric discutent de l'introduction d'Agile dans le contexte de leur organisation. Ils sont en désaccord sur la façon de déterminer les nouveaux processus et les autres tactiques.

Eric déclare qu'il faudrait copier les nouveaux processus et les nouvelles tactiques d'une autre organisation, un concurrent direct, qui a déjà réussi sa transformation Agile.

Lara suggère que l'organisation doit d'abord établir ses nouvelles valeurs, incorporer les principes Agile, puis, baser les processus et les tactiques sur le résultat de ce travail.

Qui a raison et pourquoi ?

- A) Eric, parce que le fait de copier un concurrent réduit l'avantage de ce dernier.
- B) Eric, parce que le fait de copier une organisation qui a réussi crée la plus grande opportunité de succès.
- C) Lara, parce que la création préalable d'un ensemble de valeurs permet à l'équipe d'interagir de façon informelle et sociale.
- D) Lara, parce que la création d'un ensemble de valeurs garantit en premier lieu l'ajout de la plus grande valeur métier.

6 / 30

Un grand cabinet médical veut constituer des équipes d'assistance médicale. Les équipes seront multifonctionnelles : elles comporteront un réceptionniste, un physiothérapeute, un généraliste et un psychologue qui travaillent de concert.

La direction a regroupé ses ressources humaines pour s'adapter aux nouvelles équipes d'assistance médicale. Elle a créé un espace pour que les membres de chaque équipe puissent s'asseoir ensemble dans la même section du bâtiment, elle a introduit l'usage d'un tableau Kanban et a décidé qu'une équipe doit se réunir chaque matin pour discuter des progrès des travaux en cours.

Bien que l'équipe se sente submergée et perdue par ce changement soudain, elle continue à fournir d'excellents soins à ses patients.

Cette organisation fait-elle preuve d'un état d'esprit Agile adéquat en ayant opté pour cette mise en œuvre ?

- A) Non, car personne ne demande l'avis des patients. En conséquence, certaines parties prenantes ne sont pas représentées dans les équipes.
- B) Non, car l'équipe n'a aucun moyen d'établir un lien entre les valeurs de la pratique et les tactiques mises en œuvre.
- C) Oui, parce que des éléments Agile sont présents et que l'équipe fournit d'excellents soins aux patients.
- D) Oui, parce que cette équipe a la liberté de choisir ses tâches, elle s'auto-organise et elle est pluridisciplinaire.

7 / 30

La société XYZ est un grand fabricant et fournisseur de pièces automobiles et souhaite devenir Agile. Le PDG estime qu'Agile sera bénéfique à l'entreprise, car cette méthode fournit un moyen de faire les choses plus rapidement. Il affirme parallèlement qu'Agile peut réduire les coûts en appliquant les mêmes processus et pratiques dans tous les secteurs de l'entreprise.

L'entreprise XYZ est-elle prête à commencer une transition Agile ?

- A) Oui. La mise en œuvre des mêmes processus et pratiques dans les différents secteurs est l'objectif que devrait poursuivre XYZ.
- B) Oui. Le PDG est convaincu et c'est tout ce dont XYZ a besoin pour être prêt à entamer sa transition vers Agile.
- C) Non. L'approche Agile n'est pas adaptée à toutes les services de XYZ, mais uniquement à ceux qui travaillent sur un produit.
- D) Non. Les attentes du PDG vis-à-vis d'Agile sont incorrectes, ce qui fait partir l'entreprise du mauvais pied.

8 / 30

L'équipe informatique de la société ABC a réussi sa transition vers l'approche Agile. L'un des membres de l'équipe tente de convaincre l'équipe marketing de passer également à Agile.

Certains membres du service Marketing sont très enthousiastes, tandis que d'autres hésitent, car ils associent Agile au domaine informatique et ils ne croient pas qu'une approche Agile convienne à leur façon de travailler.

Pourquoi est-ce qu'Agile pourrait aussi être utile à cette équipe marketing ?

- A) Parce qu'Agile a développé des rituels et des artefacts spécifiques pour les activités de marketing
- B) Parce qu'Agile est particulièrement adapté aux travaux répétitifs et techniques qui peuvent être optimisés
- C) Parce qu'Agile est une norme du marché spécialement conçue pour un domaine tel que le marketing
- D) Parce qu'Agile apporte de la valeur à tout domaine soucieux de générer rapidement et fréquemment de la valeur

9 / 30

Une entreprise a décidé de faire une expérience Agile à échelle réduite mais néanmoins ambitieuse. L'expérience ne couvrira pas tout le travail de l'équipe. Les membres de l'équipe passeront régulièrement de l'expérience Agile à la façon de travailler actuelle. Ils tiendront à jour un tableau de planning de l'expérience bien en vue.

À propos de quel risque mettant en danger l'expérience Agile faudrait-il avertir l'équipe ?

- A) Un mauvais alignement. L'état d'esprit est incompatible avec la tactique.
- B) Loin des yeux, loin du cœur. C'est souvent la destinée d'un tableau de planning.
- C) Tomber en manque. Les membres de l'équipe risquent de prématurément être à cours de travail.
- D) La suffocation. Les autres tâches pourraient submerger l'expérience.

10 / 30

Une équipe travaille simultanément sur de nombreux éléments, mais fixe une limite au nombre d'éléments sur lesquels un membre de l'équipe peut travailler sur une période donnée.

Comment cette pratique parvient-elle à réduire le time to market et à améliorer la qualité ?

- A) En permettant à l'équipe de se concentrer sur les tâches les plus importantes. Ainsi, aucun retard n'est pris pour terminer les éléments et la valeur est livrée rapidement au business ou au client
- B) En s'assurant qu'un membre de l'équipe puisse abandonner un élément sur lequel il bloque pour en choisir un autre, ce qui garantit que les membres de l'équipe sont toujours occupés
- C) En s'assurant que l'équipe a le temps de perfectionner chaque élément au-delà de la valeur attendue ou de la définition d'achevé, afin que le client soit toujours ravi
- D) En répartissant les éléments de travail sur une itération, afin que l'équipe ne soit pas surchargée et ait le temps de réfléchir à de nouvelles améliorations de produit

11 / 30

Quels sont les éléments essentiels d'un état d'esprit Agile dans une organisation ?

- A) Un ensemble complet d'une méthode Agile, des processus Agile et un ensemble de pratiques Agile à adopter
- B) Une culture de l'orientation client, de l'orientation résultats, de la collaboration entre les équipes, de la fourniture de valeur et de l'adaptation
- C) Une culture du commandement et du contrôle bienveillant, où chacun est respectueux, collégial et serviable envers les autres

12 / 30

Une équipe est en train d'expérimenter avec Agile. Elle a décidé d'utiliser un simple tableau de planning à trois colonnes.

Pourquoi visualiser les travaux ?

- A) Cela fournit une meilleure compréhension du déroulement du travail et aide à identifier les problèmes à résoudre.
- B) Cela permet de maintenir l'engagement des membres de l'équipe vis-à-vis des éléments de travail qu'ils ont choisis.
- C) Cela indique à l'équipe les membres qui causent des problèmes et ceux qui n'en causent pas.

13 / 30

Une organisation constitue des équipes en prenant soin que tous ses membres aient la même spécialité.

Est-ce une bonne idée ?

- A) Oui, parce que les équipes traitent les éléments de travail provenant de plusieurs sources. Les équipes doivent donc être stables.
- B) Oui, parce que les équipes devraient coopérer tout en conservant un degré de concurrence saine pour fournir la plus grande valeur.
- C) Non, parce que les spécialistes ont tendance à se concentrer sur la réalisation de leur partie au lieu de créer de la valeur.
- D) Non, parce que les spécialistes se concentreront uniquement sur ce qui a une incidence sur la manière dont ils sont mesurés et récompensés.

14 / 30

Une équipe juridique se sent submergée par les demandes émanant de différentes parties de l'organisation. Elle doit constamment redéfinir ses priorités, car les délais ne cessent de changer. Elle souhaite améliorer sa façon de travailler, sans que cela nuise à la précision de son travail.

Est-ce que la l'approche Agile du travail pourrait bénéficier à cette équipe ?

- A) Oui, parce qu'Agile est un état d'esprit, qui est facile à appliquer à n'importe quelle équipe ou travail.
- B) Oui, parce que le fait de visualiser le travail et de rationaliser la chaîne lui sera bénéfique.
- C) Non, parce que le travail juridique exige trop de perfectionnisme pour utiliser les pratiques Agile.
- D) Non, parce que les pratiques juridiques n'impliquent ni développeurs, ni livrables, ni produits.

15 / 30

Un fabricant d'aliments pour chats a fait une expérience réussie avec Agile. L'équipe de marketing a eu toute liberté pour créer des blogs à publier sur le site Web en rapport avec des événements d'actualité. Maintenant, le fabricant souhaite que l'équipe marketing déploie l'expérience Agile à la gestion des tâches quotidiennes relatives aux médias sociaux. Cela signifie que l'expérience Agile sera déployée en demandant à l'équipe de se charger d'un autre type de tâche.

Qu'est-ce qui constitue un défi dans ce scénario ?

- A) Demander à du personnel de s'investir dans un plus grand nombre de domaines
- B) Garder une vue d'ensemble des tâches
- C) Perdre les liens avec les autres équipes
- D) Créer une nouvelle équipe pour le travail

16 / 30

La société Bricks & Mortar a décidé de s'essayer aux Objectifs et Résultats Clés (Objectives and Key Results, OKR). Tout comme de nombreuses autres organisations, elle parvient rarement à atteindre les Objectifs fixés. Elle s'est rendu compte que l'une des principales raisons est qu'il n'existe aucun moyen objectif de mesurer les résultats associés aux Objectifs définis.

Bricks & Mortar a traduit assez facilement la stratégie visée et les Objectifs généraux en un ensemble d'Objectifs, mais il est extrêmement difficile à ses membres de déterminer les Résultats Clés (Key Results, KR) à utiliser en tant que métrique de chacun des Objectifs définis.

Que doivent faire les membres de l'organisation pour parvenir rapidement à un accord ?

- A) - Demander aux membres de la direction et aux autres employés de contribuer à l'élaboration de KR
 - Fusionner toutes les suggestions pour créer une liste complète de KR
 - Atteindre un consensus entre les membres de la direction sur trois KR par Objectif
- B) - Créer un groupe de travail avec des membres de toute l'organisation
 - Demander à un membre de l'équipe de direction de diriger le groupe de travail
 - Laisser le groupe de travail discuter jusqu'à ce qu'il ait déterminé au moins trois KR par Objectif
- C) - Faire correspondre les indicateurs clés de performance (KPI) existants aux différents Objectifs et définir de nouveaux KR
 - Reformuler les KPI d'une manière et dans une langue correspondant aux KR
 - Présenter les KR aux membres de l'équipe de direction pour approbation ou ratification
- D) - Laisser une équipe multifonctionnelle réfléchir à des KR pour chaque Objectif
 - Demander aux équipes d'examiner mutuellement leurs suggestions et sélectionner cinq à dix KR par Objectif
 - Laisser les membres de l'équipe de direction faire une sélection finale de deux à quatre KR par Objectif

17 / 30

Les organisations utilisent Agile car cette méthode leur permet de s'adapter à l'évolution des besoins. De nouvelles exigences sont souvent identifiées lors du développement d'une partie de la solution. Cela implique donc que des modifications doivent parfois être apportées à des tâches déjà effectuées.

Lorsque de nouvelles exigences apparaissent, quelle est la méthode la **plus** efficace pour gérer les modifications déjà effectuées ?

- A) Créer immédiatement de nouvelles tâches dans le backlog d'itération immédiatement après l'identification d'une exigence afin d'éviter l'apparition d'une dette technique, même s'il n'y a aucune conséquence à attendre jusqu'à l'itération suivante
- B) Documenter les nouvelles exigences de manière adéquate, mais les traiter lorsque l'itération en cours est terminée, sauf en cas de dépendance significative entre les nouvelles exigences et les tâches en cours
- C) Enregistrer les nouvelles exigences de manière standardisée et les intégrer au backlog afin de les prioriser de manière appropriée, même s'il existe des dépendances avec les tâches en cours

18 / 30

Emilia est manager dans une entreprise de logiciels d'analyse de données. Elle a introduit Agile dans son organisation avec succès.

Bill est manager d'une entreprise de construction et souhaite également adopter Agile. Il tente d'introduire l'approche Agile du travail dans son équipe. Bill souhaite que son équipe tire des enseignements de l'expérience d'Emilia et lui demande d'organiser des ateliers d'introduction pour son équipe.

Bill demande à son équipe de copier les pratiques de l'équipe d'Emilia aussi fidèlement que possible. Après l'atelier, l'équipe passe à la mise en pratique d'Agile. Quelques semaines plus tard, l'équipe de Bill émet des doutes quant à l'adoption des pratiques Agile. La nouvelle façon de travailler ne donne pas les résultats auxquels l'équipe s'attendait.

En quoi Bill aurait-il dû procéder différemment ?

- A) Bill aurait dû créer une définition d'achevé claire et un nouvel ensemble de critères d'acceptation avant de laisser l'équipe s'essayer à Agile.
- B) Bill aurait dû décomposer les livrables de grande taille en éléments de travail plus petits, dont la taille et la nature permettent une livraison fréquente de valeur.
- C) Bill aurait dû collaborer avec l'équipe pour trouver les pratiques Agile adaptées à son entreprise, au lieu de copier les pratiques d'Emilia.

19 / 30

La société ABC a récemment lancé des initiatives d'application d'une approche Agile. Dans la société ABC, différentes équipes partagent souvent les mêmes ressources et elles ont essayé de gérer visuellement des projets à l'aide de tableaux Kanban. Les équipes ne sont pas très douées pour mettre à jour le logiciel de gestion de projet actuel.

Il s'avère également difficile de trouver un moyen de fournir à chaque équipe des informations visuelles sur leurs travaux en cours (work-in-progress, WiP), tout en affichant la somme des progrès de toutes les équipes dans des projets de niveau supérieur et leurs principales dépendances.

Quelle est la **meilleure** solution pour résoudre ce problème ?

- A) La priorité devrait être donnée à un récapitulatif général des progrès. La meilleure solution consiste à disposer d'un tableau Kanban global avec un seul couloir pour l'ensemble de l'organisation, visible par tous.
- B) La personnalisation de la visualisation des progrès doit avoir la priorité. La meilleure solution consiste à disposer d'un outil de gestion de projet électronique pour chaque équipe afin qu'elle puisse gérer son propre tableau Kanban et comparer différentes itérations.
- C) La priorité doit être accordée à la gestion des performances de l'équipe. La meilleure solution consiste à ce que chaque équipe dispose d'un tableau Kanban. En ce qui concerne les ressources partagées, le propriétaire de la ressource est responsable de la gestion des dépendances.
- D) La priorité devrait être accordée à une utilisation appropriée des ressources partagées. La meilleure solution consiste à disposer d'un tableau Kanban avec des couloirs pour chaque itération et chaque équipe afin de contribuer à identifier et à gérer les dépendances entre les ressources.

20 / 30

Après une courte expérience, une équipe exprime des doutes quant à l'adoption d'Agile. L'équipe a suivi avec succès ses anciens processus, mais se débat maintenant en terrain inconnu. Sa réaction naturelle est de rejeter le changement comme un échec ou une mauvaise idée.

L'équipe considère Agile comme un ensemble de processus prescriptifs. L'équipe a l'impression d'avoir perdu la liberté de travailler qu'elle avait auparavant et la nouvelle façon de travailler ne lui semble pas productive.

À quoi une prochaine réunion d'équipe devrait-elle faire attention ?

- A) Créer une approche Cascade-Agile personnalisée pour l'équipe
- B) Faire comprendre à l'équipe qu'Agile est la mise en pratique d'une culture et un état d'esprit
- C) Refaire l'expérience Agile avec un cadre Agile différent

21 / 30

Au cours du processus d'adoption Agile, de nombreuses choses peuvent évoluer d'une manière non souhaitable. L'éloignement de la culture après un certain temps de travail en mode Agile en est un exemple.

Quelle est la **meilleure** approche pour éviter les écueils tels que l'éloignement de la culture ?

- A) Établir une culture cohérente autour des valeurs, des principes, des comportements et des équipes auto-organisées
- B) Suivre à la lettre les bonnes pratiques et les normes actuellement disponibles sur le marché
- C) Prendre les pratiques qui fonctionnent pour une entreprise similaire et les mettre en œuvre de la même manière
- D) Former les membres-clé de chacune des équipes à mettre en œuvre Agile exactement de la manière dont ils l'ont appris

22 / 30

Une petite entreprise spécialisée dans les équipements de surf personnalisés développe un ensemble de principes de fonctionnement pour lancer une expérience Agile.

L'entreprise se préoccupe le plus de la satisfaction des clients et réalise que les clients peuvent changer d'avis après avoir vu une partie du travail effectué. Elle souhaite donc recevoir souvent le feedback des clients afin de réduire au minimum le coût du changement. L'entreprise est convaincue que les professionnels formés doivent pouvoir déterminer ce qu'il faut faire en premier et comment le faire.

Étant donné que l'entreprise est petite, les ressources sont limitées et il n'y a que quelques managers. Chacun d'eux gère plusieurs équipes.

Quel ensemble de principes de fonctionnement convient **le mieux** à cette entreprise ?

- A) L'équipe vérifie régulièrement et assidument son travail avec le client, même si cela entraîne des retards et des coûts plus élevés. Elle travaille en longues itérations pour ne pas perdre sa concentration.
- B) L'équipe doit être en mesure de prendre toutes les décisions elle-même, mais elle invitera le client à fournir un feedback. L'équipe travaille par petits incréments pour permettre ce feedback.
- C) L'équipe ne livrera le travail qu'après avoir obtenu l'approbation complète des managers. L'équipe travaille en longues itérations qui permettent d'abattre beaucoup de travail dans une seule itération.
- D) L'équipe travaille sur la base d'une liste d'exigences fournie par le client pour réduire les coûts au minimum. Les résultats sont présentés au client uniquement à la fin de chaque itération.

23 / 30

Pourquoi la collaboration est-elle importante pour une équipe Agile ?

- A) Parce qu'une équipe Agile se compose de personnes sociables qui collaborent facilement avec les collègues
- B) Parce que la collaboration crée une appropriation commune des résultats et de meilleurs accords sur les tâches à accomplir
- C) Parce que la collaboration garantit que les objectifs de l'équipe deviennent prioritaires sur les objectifs individuels
- D) Parce que la collaboration de plusieurs personnes sur un seul élément de travail mène à des résultats plus rapides

24 / 30

La société ZEBRA a constitué plusieurs équipes Agile qui fonctionnent depuis maintenant un certain temps en tant que telles. L'équipe de management souhaite mesurer les prestations des équipes afin d'apporter un soutien supplémentaire aux équipes les plus en difficulté.

Quelle est la **meilleure** approche pour mesurer les performances des équipes ?

- A) Demander au manager d'évaluer ses performances sur la base de métriques telles que le travail d'équipe, le soutien et le plaisir, puis demander un plan d'amélioration à l'équipe
- B) Créer une concurrence saine entre les équipes en récompensant les meilleures équipes sur la base de métriques telles que la vélocité, la valeur fournie ou la satisfaction du client
- C) Ignorer les métriques, car elles ne sont pas recommandées dans une approche Agile et au lieu de cela, influencer le comportement des équipes par le biais de l'interaction
- D) Organiser une session de vérification de l'état de santé de l'équipe où chaque équipe évalue elle-même ses prestations en fonction de métriques telles que la vitesse, l'apprentissage ou la mission

25 / 30

Comment les équipes Agile doivent-elles procéder pour se concentrer sur un seul résultat de valeur ?

- A) En travaillant toujours sur ce qui est le plus important
- B) En choisissant le seul résultat qui peut être atteint le plus rapidement
- C) En suivant la séquence de tâches qui a fonctionné jusqu'à présent

26 / 30

À la base, peu d'organisations peuvent se permettre d'affecter de manière permanente des ressources aux compétences diverses à une initiative Agile voire à une itération. Dans les petites organisations, il peut s'avérer structurellement impossible d'affecter des ressources à un flux de travail unitaire. Cette raison est souvent invoqué pour expliquer pourquoi Agile ne peut pas fonctionner dans certaines organisations.

Existe-t-il une manière viable de lancer un projet pilote, même sans ressources dédiées ?

- A) Oui. Créer une équipe et une itération sur laquelle travailler. Permettre à l'équipe de travailler sur ses tâches de manière indépendante lorsqu'elle peut prendre le temps de le faire, mais faire en sorte que l'équipe se réunit chaque semaine lors d'une mêlée.
- B) Oui. Planifier chaque semaine des blocs de temps au cours desquels les équipes multifonctionnelles peuvent travailler sur une itération tout en continuant leurs tâches habituelles. Ces blocs de temps doivent être protégés de toute autre demande.
- C) Oui. Affecter des personnes à temps partiel à l'équipe et augmenter la taille de l'équipe pour assurer une production suffisante. Toutes les itérations doivent fournir un niveau de valeur similaire pour aboutir à une livraison dont la valeur est prévisible.
- D) Non. Les ressources doivent être affectées à au moins une itération, de manière à limiter les travaux en cours (work-in-progress, WiP) et à optimiser le flux. Si une organisation n'est pas en mesure d'y arriver, il est préférable qu'elle n'utilise pas les méthodes Agile.

27 / 30

Un leader serviteur doit se développer en permanence et améliorer continuellement son comportement pour rester efficace. Que ce soit intentionnel ou non, ses paroles et ses actions affectent la culture de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Quelle caractéristique favorise **le plus** la croissance d'un leader serviteur ?

- A) La patience, parce qu'une bonne transformation Agile est un long processus
- B) Le respect, parce que le leader serviteur doit suivre les valeurs Agile
- C) La connaissance de soi, parce que l'introspection aide à changer le comportement
- D) La transparence, parce qu'un leader serviteur doit communiquer ses progrès

28 / 30

Une équipe se débat avec des demandes urgentes qui deviennent prioritaires par rapport au travail prévu.

Quel est le **meilleur** moyen de traiter les demandes urgentes ?

- A) Définir une liste de critères et accepter uniquement les demandes urgentes qui correspondent à ces critères. Permettre à l'équipe de réduire le volume de travail prévu pour dégager de la capacité. Ainsi, l'équipe n'a pas besoin de faire des heures supplémentaires.
- B) Charger un membre expérimenté de l'équipe ou un manager de vérifier l'urgence de la demande et traiter uniquement les tâches réellement prioritaires, le reste étant mis en file d'attente comme d'habitude. La rapidité du time to market reste ainsi élevée.
- C) Réserver une partie de la capacité de l'équipe au traitement des travaux d'urgence. Ainsi, le projet continue d'avancer au rythme convenu, tout en répondant aux besoins du business.
- D) Réserver un nombre limité d'heures supplémentaires aux demandes urgentes, afin de répondre aux besoins de l'organisation. Cela permet à l'équipe de consacrer du temps aux demandes urgentes et au travail prévu, sans que la qualité en pâtisse.

29 / 30

CBA Company travaille sur sa première expérience Agile. D'un commun accord avec la direction, l'équipe désignée à ces fins a déterminé les valeurs, les croyances et les contraintes de CBA Company.

L'équipe a mis en place un tableau de planning et a l'impression qu'il est efficace. Elle a également divisé les premières tâches en petits livrables.

Elle a compilé une liste de résultats et a commencé à travailler sur ses premières tâches avec beaucoup d'enthousiasme. Alors qu'elle commence à travailler sur les premières tâches, l'équipe commence à sentir qu'elle perd le contrôle. Ses membres ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les tâches les plus importantes à réaliser en priorité.

Quelle question l'équipe devrait-elle se poser lors de la configuration de son premier workflow pour reprendre le contrôle ?

- A) Quelle est la taille minimale des éléments de travail ?
- B) Comment visualiser le travail ?
- C) Quelles boucles de feedback doit-on mettre en place par rapport au contenu du travail ?
- D) Qui va gérer la liste des résultats, et de quelle manière ?

30 / 30

Au cours des premiers mois suivant une transition vers Agile, la visualisation constitue un élément clé pour aider les nouvelles équipes à comprendre les nouveaux workflows.

Pourquoi ?

- A)** La visualisation est destinée à représenter les nouveaux processus sous forme de pictogrammes, afin de mieux suivre les étapes.
- B)** La visualisation redonne du cœur à l'ouvrage et aide les gens à se rappeler des mantras utilisés pour méditer en travaillant.
- C)** La visualisation permet de voir plus facilement si le travail se déroule conformément aux objectifs des nouveaux processus.
- D)** La visualisation indique les membres de l'équipe qui sont en retard sur leurs objectifs et aide à corriger leur éthique de travail.
- E)** La visualisation à l'aide d'images et d'affiches permet de rappeler aux gens comment ils doivent interagir au sein de leur équipe.

Solutions à l'examen

1 / 30

Quel comportement n'est **pas** souhaitable pour les équipes Agile ?

- A) Favoriser le progrès plutôt que la perfection
 - B) Vouloir absolument terminer ce qui a été commencé
 - C) Planifier sur une fréquence élevée, en courtes itérations
 - D) Préférer des produits complets à la vitesse
- A) Incorrect. Favoriser le progrès plutôt que la perfection est un comportement souhaité pour les équipes Agile.
- B) Incorrect. Vouloir absolument terminer ce qui a été commencé est un comportement souhaité pour les équipes Agile.
- C) Incorrect. Planifier sur une fréquence élevée, en courtes itérations est un comportement souhaité pour les équipes Agile.
- D) Correct. Cela prend du temps de terminer des produits et ce n'est donc pas compatible avec une boucle de feedback courte. En conséquence, les produits ne répondent pas aux besoins des clients ou aux objectifs du business. De plus, la réponse au changement est plus coûteuse avec cette manière de travailler. (Ouvrages : A, Chapitre 2)

2 / 30

Eleni est manager. Elle est très intéressée par Agile, car le monde des affaires évolue rapidement de nos jours. Elle se demande ce qui devrait changer dans la façon de travailler actuelle pour devenir Agile.

Elle tombe sur une question qui devrait contribuer à modifier en partie l'état d'esprit du business :

À quoi devons-nous constamment aspirer lorsque nous travaillons ?

De quel élément de l'état d'esprit Agile cette question traite-t-elle ?

- A) Croyances
 - B) Choix
 - C) Principes
 - D) Valeurs
- A) Incorrect. Les croyances sont des hypothèses fondamentales concernant les individus, les équipes, le travail et le client bénéficiant de ce dernier. Les croyances confèrent un contexte et une validité aux valeurs. La question « Quelles sont nos hypothèses ? » mène aux croyances du business.
- B) Incorrect. Les choix ne sont pas un élément de l'état d'esprit Agile. Les croyances et les valeurs guident le choix des principes.
- C) Incorrect. Les principes ne font pas partie de l'état d'esprit Agile. Ils sont inspirés par le Manifeste Agile et y souscrivent. Ce sont des pratiques indicatives qui aident les équipes à mettre en œuvre et à exécuter avec agilité le développement logiciel et bien plus encore.
- D) Correct. C'est l'une des questions qui suscitent l'expression des valeurs du business, c'est-à-dire, ce qui est important pour le business. Les valeurs doivent être projetées au-delà des personnes et inclure les livrables, la production et les clients. (Ouvrages : A, Chapitre 2)

3 / 30

Une équipe est frustrée de ne pas être en mesure de travailler comme prévu. Après enquête et quelques itérations pour collecter des données, elle constate ce qui suit :

- Environ 40 % du travail réel de l'équipe n'est pas planifié
- Toutes les demandes non planifiées et urgentes proviennent de la direction supérieure
- La direction supérieure s'attend également à ce que le travail prévu soit effectué dans les délais initiaux

Dans ce scénario, comment l'équipe peut-elle utiliser l'amélioration continue pour aller de l'avant ?

- A)** Le produit ou service, ainsi que la façon de travailler peuvent être améliorés grâce à l'amélioration continue. L'équipe a trouvé à ce niveau des processus pouvant être optimisés. Elle peut désormais passer les processus en revue et les optimiser pour qu'ils s'adaptent parfaitement à son organisation.
 - B)** L'amélioration continue permet uniquement d'améliorer le produit ou le service créé par l'équipe. En conséquence, l'équipe doit travailler sur le produit qu'elle a créé. Cela réduit le temps qu'elle passe sur le travail prévu en faveur du travail non prévu.
 - C)** L'amélioration continue permet uniquement d'améliorer la manière de travailler de l'équipe. Par conséquent, elle devrait commencer à ignorer les demandes non prévues et poser des limites. Cela libère du temps pour se concentrer sur le travail prévu, conformément à ce qui a été convenu.
 - D)** Dans ce scénario, l'équipe ne peut pas utiliser l'amélioration continue. Au lieu de cela, il faudrait scinder l'équipe en deux pour que la moitié de ses membres se concentre sur le non prévu. Cela permettrait au reste de l'équipe d'avoir plus de temps pour se concentrer sur le travail prévu.
-
- A)** Correct. L'équipe devrait examiner les processus relatifs au non prévu. Ce processus peut être optimisé en définissant des limites avec la direction supérieure, en rationalisant les demandes pour qu'elles soient intégrées au travail prévu, ou en réservant du temps dans le planning pour faire face au volume non prévu. L'examen de ces processus peut faire partie de l'amélioration continue, cette dernière couvrant aussi bien la manière de travailler que le produit ou le service sur lequel travaille l'équipe. (Ouvrages : A, Chapitre 10)
 - B)** Incorrect. C'est une mauvaise idée d'ignorer le travail prévu, car la planification du travail ajoute de la valeur pour l'entreprise ou le client. En outre, l'amélioration continue porte aussi bien sur la manière de travailler que sur le produit ou le service sur lequel travaille l'équipe.
 - C)** Incorrect. C'est une mauvaise idée d'ignorer le non prévu, car la planification du travail ajoute de la valeur pour l'entreprise ou le client. En outre, l'amélioration continue porte aussi bien sur la manière de travailler que sur le produit ou le service sur lequel travaille l'équipe.
 - D)** Incorrect. L'amélioration continue porte aussi bien sur la manière de travailler que sur le produit ou le service sur lequel travaille l'équipe. En outre, diviser l'équipe est une mauvaise idée, car il est très probable qu'une moitié de l'équipe ne disposera pas de toutes les compétences nécessaires pour effectuer le travail.

4 / 30

Une même difficulté a été identifiée au cours de trois mêlées quotidiennes successives. La dépendance vis-à-vis d'un tiers entrave la progression des différentes tâches de l'équipe. Personne n'a résolu le problème, car personne n'est responsable de la tâche « résolution des obstacles ».

Pour l'instant, l'équipe peut poursuivre son travail, mais on aura bientôt besoin d'un retour du tiers. Par conséquent, il se peut que le travail ne progresse pas aussi rapidement que prévu et que les objectifs de cette itération ne soient pas atteints.

L'équipe souhaite s'assurer que l'itération en cours soit cependant menée correctement à terme. Elle estime également devoir s'assurer que ce scénario ne se reproduise pas.

Quelle est la **meilleure** ligne de conduite que cette équipe puisse adopter ?

- A) Modifier l'étendue de cette itération et supprimer l'élément de travail à l'origine de l'obstacle. Elle devrait refuser les nouveaux éléments de travail comportant une dépendance.
 - B) Tenir pour responsable le membre de l'équipe de l'élément de travail comportant des dépendances. À l'avenir, elle devrait être plus stricte dans ce type de situations.
 - C) Charger une personne de la suppression des obstacles. Les dépendances éventuellement liées aux nouveaux éléments de travail doivent être identifiées et les tiers doivent s'engager à réaliser le travail comme convenu.
-
- A) Incorrect. Ce n'est jamais une bonne idée de modifier l'étendue des travaux pendant une itération. Le retrait de l'élément peut avoir d'autres effets indésirables tels que l'impossibilité d'atteindre l'objectif de l'itération. Il est pratiquement impossible de refuser des travaux comportant des dépendances. Souvent, on n'identifie les dépendances qu'après que l'équipe ait commencé à travailler sur un élément.
 - B) Incorrect. Tenir quelqu'un pour responsable ne cadre pas avec un comportement Agile. L'équipe devrait plutôt rassembler ses forces pour résoudre le problème le plus vite possible. Pour éviter que cela ne se reproduise, il est pertinent de confier à une personne la suppression des obstacles.
 - C) Correct. Qu'une personne soit chargée de gérer les obstacles bénéficie à n'importe quelle équipe (Agile). Demander l'engagement du tiers dont dépend un élément de travail est un bon moyen de s'assurer que les travaux continuent d'avancer. (Ouvrages : A, Chapitres 2, 7 et 8)

5 / 30

Lara et Eric discutent de l'introduction d'Agile dans le contexte de leur organisation. Ils sont en désaccord sur la façon de déterminer les nouveaux processus et les autres tactiques.

Eric déclare qu'il faudrait copier les nouveaux processus et les nouvelles tactiques d'une autre organisation, un concurrent direct, qui a déjà réussi sa transformation Agile.

Lara suggère que l'organisation doit d'abord établir ses nouvelles valeurs, incorporer les principes Agile, puis, baser les processus et les tactiques sur le résultat de ce travail.

Qui a raison et pourquoi ?

- A) Eric, parce que le fait de copier un concurrent réduit l'avantage de ce dernier.
 - B) Eric, parce que le fait de copier une organisation qui a réussi crée la plus grande opportunité de succès.
 - C) Lara, parce que la création préalable d'un ensemble de valeurs permet à l'équipe d'interagir de façon informelle et sociale.
 - D) Lara, parce que la création d'un ensemble de valeurs garantit en premier lieu l'ajout de la plus grande valeur métier.
-
- A) Incorrect. Considérant que les tactiques et les processus ont peu de chances de fonctionner dans un autre environnement, le concurrent aura toujours un grand avantage.
 - B) Incorrect. Quel que soit le degré de réussite qu'une organisation ait enregistré avec un ensemble de tactiques, la copie pure et simple de ces tactiques dans un autre environnement a très peu de chances de fonctionner.
 - C) Incorrect. Lara a raison, mais pas pour cette raison. L'interaction informelle et sociale n'est pas la raison pour laquelle les processus et les tactiques se fondent sur les valeurs, la stratégie et la mission de l'organisation.
 - D) Correct. Les processus et les tactiques doivent correspondre aux valeurs, à la stratégie et à la mission de l'organisation, afin d'accroître la valeur métier. (Ouvrages : A, Chapitre 2)

6 / 30

Un grand cabinet médical veut constituer des équipes d'assistance médicale. Les équipes seront multifonctionnelles : elles comporteront un réceptionniste, un physiothérapeute, un généraliste et un psychologue qui travaillent de concert.

La direction a regroupé ses ressources humaines pour s'adapter aux nouvelles équipes d'assistance médicale. Elle a créé un espace pour que les membres de chaque équipe puissent s'asseoir ensemble dans la même section du bâtiment, elle a introduit l'usage d'un tableau Kanban et a décidé qu'une équipe doit se réunir chaque matin pour discuter des progrès des travaux en cours.

Bien que l'équipe se sente submergée et perdue par ce changement soudain, elle continue à fournir d'excellents soins à ses patients.

Cette organisation fait-elle preuve d'un état d'esprit Agile adéquat en ayant opté pour cette mise en œuvre ?

- A) Non, car personne ne demande l'avis des patients. En conséquence, certaines parties prenantes ne sont pas représentées dans les équipes.
 - B) Non, car l'équipe n'a aucun moyen d'établir un lien entre les valeurs de la pratique et les tactiques mises en œuvre.
 - C) Oui, parce que des éléments Agile sont présents et que l'équipe fournit d'excellents soins aux patients.
 - D) Oui, parce que cette équipe a la liberté de choisir ses tâches, elle s'auto-organise et elle est pluridisciplinaire.
-
- A) Incorrect. Il est important que les parties prenantes soient incluses dans les discussions et les décisions d'équipe, mais ce scénario ne permet pas de déterminer clairement l'existence ou l'absence d'une boucle de feedback. Les patients ne devraient pas être inclus dans les équipes.
 - B) Correct. L'état d'esprit Agile porte sur les principes, les valeurs et les croyances qui font le lien entre la raison (le pourquoi) du travail et la manière dont il est exécuté (le comment). La simple application d'Agile par le management ne peut pas instaurer un état d'esprit Agile. (Ouvrages : A, Chapitre 2)
 - C) Incorrect. La simple présence d'éléments Agile et une excellente prestation de service ne sont pas la démonstration d'un état d'esprit Agile. Elles traduisent plutôt le dévouement au travail et l'efficacité, mais cette situation n'indique pas la manière dont l'organisation réagit au changement ni quelle est sa culture.
 - D) Incorrect. Si l'équipe a la maîtrise de ses propres tâches, il n'y a cependant aucun lien avec les principes, les valeurs et les croyances qui constituent l'état d'esprit Agile.

7 / 30

La société XYZ est un grand fabricant et fournisseur de pièces automobiles et souhaite devenir Agile. Le PDG estime qu'Agile sera bénéfique à l'entreprise, car cette méthode fournit un moyen de faire les choses plus rapidement. Il affirme parallèlement qu'Agile peut réduire les coûts en appliquant les mêmes processus et pratiques dans tous les secteurs de l'entreprise.

L'entreprise XYZ est-elle prête à commencer une transition Agile ?

- A)** Oui. La mise en œuvre des mêmes processus et pratiques dans les différents secteurs est l'objectif que devrait poursuivre XYZ.
 - B)** Oui. Le PDG est convaincu et c'est tout ce dont XYZ a besoin pour être prêt à entamer sa transition vers Agile.
 - C)** Non. L'approche Agile n'est pas adaptée à toutes les services de XYZ, mais uniquement à ceux qui travaillent sur un produit.
 - D)** Non. Les attentes du PDG vis-à-vis d'Agile sont incorrectes, ce qui fait partir l'entreprise du mauvais pied.
-
- A)** Incorrect. Imposer les mêmes processus et les mêmes pratiques à tous les services, revient à donner la priorité aux processus par rapport aux personnes. Une telle approche engendrera des frictions, favorisant la résistance au changement et aucune valeur n'en découlera. Agile n'a pas non plus pour objet de standardiser le travail dans tous les domaines.
 - B)** Incorrect. Même si une transition vers Agile nécessite que le PDG s'engage à 100 % et comprenne parfaitement le processus, cela ne suffit pas en soi.
 - C)** Incorrect. Tous les domaines peuvent bénéficier d'Agile, pas uniquement ceux qui travaillent sur un produit.
 - D)** Correct. Ni la standardisation des processus et des pratiques dans tous les secteurs de l'entreprise, ni l'accélération ne constituent la marque d'une approche Agile. (Ouvrages : A, Chapitre 3)

8 / 30

L'équipe informatique de la société ABC a réussi sa transition vers l'approche Agile. L'un des membres de l'équipe tente de convaincre l'équipe marketing de passer également à Agile.

Certains membres du service Marketing sont très enthousiastes, tandis que d'autres hésitent, car ils associent Agile au domaine informatique et ils ne croient pas qu'une approche Agile convienne à leur façon de travailler.

Pourquoi est-ce qu'Agile pourrait aussi être utile à cette équipe marketing ?

- A) Parce qu'Agile a développé des rituels et des artefacts spécifiques pour les activités de marketing
 - B) Parce qu'Agile est particulièrement adapté aux travaux répétitifs et techniques qui peuvent être optimisés
 - C) Parce qu'Agile est une norme du marché spécialement conçue pour un domaine tel que le marketing
 - D) Parce qu'Agile apporte de la valeur à tout domaine soucieux de générer rapidement et fréquemment de la valeur
-
- A) Incorrect. Agile n'a développé aucun rituel ni aucun artefact spécifique à un certain domaine.
 - B) Incorrect. Agile peut être utilisé dans n'importe quel secteur de l'entreprise, à condition qu'il fournisse aux équipes une méthode de travail qui les aide à mieux remplir leur rôle et atteindre les objectifs de l'entreprise.
 - C) Incorrect. Agile n'est pas une norme du marché, et n'a pas non plus été conçu pour un domaine spécifique tel que le marketing.
 - D) Correct. L'approche Agile apporte de la valeur à tout domaine soucieux de générer rapidement et fréquemment de la valeur. (Ouvrages : A, Chapitre 1)

9 / 30

Une entreprise a décidé de faire une expérience Agile à échelle réduite mais néanmoins ambitieuse. L'expérience ne couvrira pas tout le travail de l'équipe. Les membres de l'équipe passeront régulièrement de l'expérience Agile à la façon de travailler actuelle. Ils tiendront à jour un tableau de planning de l'expérience bien en vue.

À propos de quel risque mettant en danger l'expérience Agile faudrait-il avertir l'équipe ?

- A) Un mauvais alignement. L'état d'esprit est incompatible avec la tactique.
 - B) Loin des yeux, loin du cœur. C'est souvent la destinée d'un tableau de planning.
 - C) Tomber en manque. Les membres de l'équipe risquent de prématurément être à cours de travail.
 - D) La suffocation. Les autres tâches pourraient submerger l'expérience.
-
- A) Incorrect. Il existe deux types de mauvais alignement. L'un découle de l'incompatibilité entre l'état d'esprit et la tactique. L'autre type de mauvais alignement a lieu lorsque les gens qui dépendent les uns des autres pour réussir opèrent avec des mentalités différentes. Cela n'est toutefois pas un risque pour cette équipe.
 - B) Incorrect. Les outils électroniques sont susceptibles de souffrir du 'loin des yeux, loin du cœur' : de nombreuses équipes négligent de les mettre à jour. Un tableau de planning très visible sera probablement mis à jour à temps.
 - C) Incorrect. La planification est plus réactive et juste à temps, lorsque la liste des éléments suivants est courte, mais l'équipe risque plus de tomber en manque lorsqu'elle est prête à travailler davantage. L'expérience menée par l'équipe est ambitieuse ; il y a donc probablement un volume de travail plus que suffisant.
 - D) Correct. Un risque répandu dans une expérience Agile est la suffocation. Les travaux urgents sans rapport avec l'expérience, les tâches à court terme, la mobilisation de l'expertise de certains membres de l'équipe peuvent accaparer tout le temps et toute l'attention que les membres peuvent consacrer à leur travail d'équipe Agile. (Ouvrages : A, Chapitre 6)

10 / 30

Une équipe travaille simultanément sur de nombreux éléments, mais fixe une limite au nombre d'éléments sur lesquels un membre de l'équipe peut travailler sur une période donnée.

Comment cette pratique parvient-elle à réduire le time to market et à améliorer la qualité ?

- A) En permettant à l'équipe de se concentrer sur les tâches les plus importantes. Ainsi, aucun retard n'est pris pour terminer les éléments et la valeur est livrée rapidement au business ou au client
 - B) En s'assurant qu'un membre de l'équipe puisse abandonner un élément sur lequel il bloque pour en choisir un autre, ce qui garantit que les membres de l'équipe sont toujours occupés
 - C) En s'assurant que l'équipe a le temps de perfectionner chaque élément au-delà de la valeur attendue ou de la définition d'achevé, afin que le client soit toujours ravi
 - D) En répartissant les éléments de travail sur une itération, afin que l'équipe ne soit pas surchargée et ait le temps de réfléchir à de nouvelles améliorations de produit
-
- A) Correct. En limitant le nombre d'éléments sur lesquels travaille une personne, l'équipe s'assure de ne pas être distraite et de terminer le travail planifié. Si tous les membres de l'équipe travaillent selon ce principe, le nombre d'éléments prenant du retard diminue, ce qui garantit une livraison rapide de la valeur métier. (Ouvrages : A, Chapitre 7)
 - B) Incorrect. Bien que les membres d'une équipe puissent passer à un autre élément, il est préférable de demander de l'aide pour finir d'abord l'élément sur lequel ils travaillent. Entamer plus de travail qu'on ne peut en terminer n'est qu'une apparence de productivité. Il est plus important de terminer que de commencer.
 - C) Incorrect. Travailler de manière Agile consiste à effectuer la bonne quantité de travail, et non pas à figoler ou perfectionner la solution. La solution doit correspondre à la valeur attendue. L'ajout de fonctionnalités supplémentaires lors de temps libre ne constitue généralement pas une valeur ajoutée.
 - D) Incorrect. Cela traduit un manque de travail, une équipe tombe en manque. L'équipe ne devrait pas être surchargée, mais il devrait y avoir suffisamment d'éléments de travail prêts à être traités lorsque quelqu'un a terminé son travail en cours.

11 / 30

Quels sont les éléments essentiels d'un état d'esprit Agile dans une organisation ?

- A) Un ensemble complet d'une méthode Agile, des processus Agile et un ensemble de pratiques Agile à adopter
 - B) Une culture de l'orientation client, de l'orientation résultats, de la collaboration entre les équipes, de la fourniture de valeur et de l'adaptation
 - C) Une culture du commandement et du contrôle bienveillant, où chacun est respectueux, collégial et serviable envers les autres
-
- A) Incorrect. Une erreur commune est de considérer qu'Agile est une méthodologie, un processus ou simplement un ensemble de pratiques à adopter. Cela ne constitue pas un état d'esprit Agile.
 - B) Correct. Une organisation Agile, jouit d'une culture de l'orientation client, de l'orientation résultat, de la collaboration entre les équipes, de la fourniture de valeur et de l'adaptation. (Ouvrages : A, Chapitre 3)
 - C) Incorrect. Dans une culture de commandement et de contrôle bienveillant, un grand nombre des managers et des collaborateurs collaborent plus longtemps et sont respectueux, collégiaux et serviables. Cependant, la façon dont le travail est planifié et exécuté relève clairement d'une manière hiérarchique de mobiliser la productivité du personnel. Cela ne constitue pas un état d'esprit Agile.

12 / 30

Une équipe est en train d'expérimenter avec Agile. Elle a décidé d'utiliser un simple tableau de planning à trois colonnes.

Pourquoi visualiser les travaux ?

- A) Cela fournit une meilleure compréhension du déroulement du travail et aide à identifier les problèmes à résoudre.
 - B) Cela permet de maintenir l'engagement des membres de l'équipe vis-à-vis des éléments de travail qu'ils ont choisis.
 - C) Cela indique à l'équipe les membres qui causent des problèmes et ceux qui n'en causent pas.
-
- A) Correct. C'est l'objectif de la visualisation des tâches. (Ouvrages : A, Chapitre 7)
 - B) Incorrect. Les membres de l'équipe ne devraient pas avoir besoin d'un tableau Kanban pour se sentir responsables de leur travail.
 - C) Incorrect. Bien que le tableau de planning puisse indiquer l'emplacement des obstacles, il ne devrait jamais être utilisé pour blâmer des personnes ou pour identifier la personne à l'origine de problèmes.

13 / 30

Une organisation constitue des équipes en prenant soin que tous ses membres aient la même spécialité.

Est-ce une bonne idée ?

- A) Oui, parce que les équipes traitent les éléments de travail provenant de plusieurs sources. Les équipes doivent donc être stables.
 - B) Oui, parce que les équipes devraient coopérer tout en conservant un degré de concurrence saine pour fournir la plus grande valeur.
 - C) Non, parce que les spécialistes ont tendance à se concentrer sur la réalisation de leur partie au lieu de créer de la valeur.
 - D) Non, parce que les spécialistes se concentreront uniquement sur ce qui a une incidence sur la manière dont ils sont mesurés et récompensés.
-
- A) Incorrect. Une équipe multifonctionnelle peut traiter des éléments de travail provenant de plusieurs sources et elle est stable. Il n'y a aucune bonne raison pour constituer les équipes par spécialité.
 - B) Incorrect. Agile n'encourage pas la compétition, car les membres de l'équipe devraient coopérer.
 - C) Correct. Dans l'idéal, une équipe Agile est multifonctionnelle, pour être en mesure de fournir un produit ou un service du début à la fin en tant qu'équipe et de permettre à ses membres de résoudre ensemble les problèmes de l'équipe. Retirer des spécialistes des équipes ne crée pas d'engagement, ils ont donc tendance à se concentrer sur leur rôle et non sur la création de valeur. (Ouvrages : A, Chapitre 7)
 - D) Incorrect. Les équipes multifonctionnelles peuvent être confrontées au même problème. Cela ne concerne pas que les spécialistes.

14 / 30

Une équipe juridique se sent submergée par les demandes émanant de différentes parties de l'organisation. Elle doit constamment redéfinir ses priorités, car les délais ne cessent de changer. Elle souhaite améliorer sa façon de travailler, sans que cela nuise à la précision de son travail.

Est-ce que la l'approche Agile du travail pourrait bénéficier à cette équipe ?

- A) Oui, parce qu'Agile est un état d'esprit, qui est facile à appliquer à n'importe quelle équipe ou travail.
 - B) Oui, parce que le fait de visualiser le travail et de rationaliser la chaîne lui sera bénéfique.
 - C) Non, parce que le travail juridique exige trop de perfectionnisme pour utiliser les pratiques Agile.
 - D) Non, parce que les pratiques juridiques n'impliquent ni développeurs, ni livrables, ni produits.
-
- A) Incorrect. Agile est un état d'esprit, mais il ne se laisse pas transposer facilement dans n'importe quelle équipe ou activité. Certaines pratiques Agile ne fonctionneront pas pour cette équipe.
 - B) Correct. Des pratiques Agile telles que la visualisation du travail, la planification Agile et l'accent mis sur la création de valeur fonctionneront pour cette équipe. (Ouvrages : A, Chapitre 5)
 - C) Incorrect. Le perfectionnisme aura uniquement un impact sur le moment auquel un travail peut être considéré comme achevé.
 - D) Incorrect. L'équipe juridique fournit des livrables à ses clients (internes). En ce sens, il y a bien lieu de parler de développeurs, de livrables ou de produits.

15 / 30

Un fabricant d'aliments pour chats a fait une expérience réussie avec Agile. L'équipe de marketing a eu toute liberté pour créer des blogs à publier sur le site Web en rapport avec des événements d'actualité. Maintenant, le fabricant souhaite que l'équipe marketing déploie l'expérience Agile à la gestion des tâches quotidiennes relatives aux médias sociaux. Cela signifie que l'expérience Agile sera déployée en demandant à l'équipe de se charger d'un autre type de tâche.

Qu'est-ce qui constitue un défi dans ce scénario ?

- A) Demander à du personnel de s'investir dans un plus grand nombre de domaines
 - B) Garder une vue d'ensemble des tâches
 - C) Perdre les liens avec les autres équipes
 - D) Créer une nouvelle équipe pour le travail
-
- A) Incorrect. Cela constitue un défi lorsque l'équipe prend plus de travail d'une seule chaîne de valeur.
 - B) Correct. Cette équipe intégrera des tâches plus variées dans ses processus. Il peut alors devenir plus difficile de conserver une vue d'ensemble des différentes tâches. (Ouvrages : A, Chapitre 10)
 - C) Incorrect. Cela constitue un défi lorsque plusieurs équipes travaillent en co-dépendance.
 - D) Incorrect. Cela constitue un défi lorsque plus d'équipes sont ajoutées, ce qui n'est pas le cas ici.

16 / 30

La société Bricks & Mortar a décidé de s'essayer aux Objectifs et Résultats Clés (Objectives and Key Results, OKR). Tout comme de nombreuses autres organisations, elle parvient rarement à atteindre les Objectifs fixés. Elle s'est rendu compte que l'une des principales raisons est qu'il n'existe aucun moyen objectif de mesurer les résultats associés aux Objectifs définis.

Bricks & Mortar a traduit assez facilement la stratégie visée et les Objectifs généraux en un ensemble d'Objectifs, mais il est extrêmement difficile à ses membres de déterminer les Résultats Clés (Key Results, KR) à utiliser en tant que métrique de chacun des Objectifs définis.

Que doivent faire les membres de l'organisation pour parvenir rapidement à un accord ?

- A)** - Demander aux membres de la direction et aux autres employés de contribuer à l'élaboration de KR
 - Fusionner toutes les suggestions pour créer une liste complète de KR
 - Atteindre un consensus entre les membres de la direction sur trois KR par Objectif
 - B)** - Créer un groupe de travail avec des membres de toute l'organisation
 - Demander à un membre de l'équipe de direction de diriger le groupe de travail
 - Laisser le groupe de travail discuter jusqu'à ce qu'il ait déterminé au moins trois KR par Objectif
 - C)** - Faire correspondre les indicateurs clés de performance (KPI) existants aux différents Objectifs et définir de nouveaux KR
 - Reformuler les KPI d'une manière et dans une langue correspondant aux KR
 - Présenter les KR aux membres de l'équipe de direction pour approbation ou ratification
 - D)** - Laisser une équipe multifonctionnelle réfléchir à des KR pour chaque Objectif
 - Demander aux équipes d'examiner mutuellement leurs suggestions et sélectionner cinq à dix KR par Objectif
 - Laisser les membres de l'équipe de direction faire une sélection finale de deux à quatre KR par Objectif
- A)** Correct. Cette approche demande le feedback de l'ensemble de l'organisation, mais s'assure que l'équipe de direction reste responsable de l'atteinte des Objectifs. (Ouvrages : B, Chapitre 3)
- B)** Incorrect. Bien que la diversité des participations soit bienvenue et utile, la définition des KR incombe à la direction de l'organisation. De plus, ce n'est pas une bonne idée d'associer un trop grand nombre de KR à un Objectif. Il convient de limiter les KR à trois par Objectif.
- C)** Incorrect. Il existe une différence notable entre les KPI et les KR. Les KPI sont des indicateurs provisoires qui affichent la production prévue. Les KR mettent l'accent sur les résultats ce qui souligne le fait qu'il se peut que l'organisation n'atteigne pas ses Objectifs (résultats) même si elle atteint la production prévue. Il n'est pas possible de retranscrire les KPI en KR, car leur utilisation, leur approche et leur application sont très différentes.
- D)** Incorrect. Les cadres supérieurs sont responsables de la réalisation des Objectifs et ne peuvent donc pas déléguer leur implication dans la création de KR. Par cette approche, les membres de la direction se défilent de leurs responsabilités auprès de mandataires qui prennent des décisions en leur nom.

17 / 30

Les organisations utilisent Agile car cette méthode leur permet de s'adapter à l'évolution des besoins. De nouvelles exigences sont souvent identifiées lors du développement d'une partie de la solution. Cela implique donc que des modifications doivent parfois être apportées à des tâches déjà effectuées.

Lorsque de nouvelles exigences apparaissent, quelle est la méthode la **plus** efficace pour gérer les modifications déjà effectuées ?

- A) Créer immédiatement de nouvelles tâches dans le backlog d'itération immédiatement après l'identification d'une exigence afin d'éviter l'apparition d'une dette technique, même s'il n'y a aucune conséquence à attendre jusqu'à l'itération suivante
 - B) Documenter les nouvelles exigences de manière adéquate, mais les traiter lorsque l'itération en cours est terminée, sauf en cas de dépendance significative entre les nouvelles exigences et les tâches en cours
 - C) Enregistrer les nouvelles exigences de manière standardisée et les intégrer au backlog afin de les prioriser de manière appropriée, même s'il existe des dépendances avec les tâches en cours
-
- A) Incorrect. Il n'est pas judicieux de modifier les tâches à effectuer pendant une itération, bien que parfois il n'y ait pas d'autre choix. Il est préférable de toujours essayer de protéger le travail prévu et d'éviter les changements de tâches. Le changement de tâches entrave le flux et entraîne souvent d'autres conséquences indésirables. S'il n'y a pas de conséquences directes, le travail prévu doit être prioritaire.
 - B) Correct. Le changement de tâches n'est pas une bonne idée car cela entrave le flux et introduit des erreurs dans les travaux. Si le non-traitement de la nouvelle exigence a un impact matériel, alors traitez-la pendant l'itération en cours. S'il n'y a pas de problème direct, traitez-la lors d'une itération future. (Ouvrages : A, Chapitre 7)
 - C) Incorrect. Cette réponse est typique d'une personne considérant Agile comme une méthode à processus fixe devant toujours être suivi. La rigidité n'est pas l'indice d'un état d'esprit ou d'un comportement Agile. La standardisation du travail est une bonne solution, mais la réaction ne doit jamais devenir rigide et inflexible.

18 / 30

Emilia est manager dans une entreprise de logiciels d'analyse de données. Elle a introduit Agile dans son organisation avec succès.

Bill est manager d'une entreprise de construction et souhaite également adopter Agile. Il tente d'introduire l'approche Agile du travail dans son équipe. Bill souhaite que son équipe tire des enseignements de l'expérience d'Emilia et lui demande d'organiser des ateliers d'introduction pour son équipe.

Bill demande à son équipe de copier les pratiques de l'équipe d'Emilia aussi fidèlement que possible. Après l'atelier, l'équipe passe à la mise en pratique d'Agile. Quelques semaines plus tard, l'équipe de Bill émet des doutes quant à l'adoption des pratiques Agile. La nouvelle façon de travailler ne donne pas les résultats auxquels l'équipe s'attendait.

En quoi Bill aurait-il dû procéder différemment ?

- A)** Bill aurait dû créer une définition d'achevé claire et un nouvel ensemble de critères d'acceptation avant de laisser l'équipe s'essayer à Agile.
 - B)** Bill aurait dû décomposer les livrables de grande taille en éléments de travail plus petits, dont la taille et la nature permettent une livraison fréquente de valeur.
 - C)** Bill aurait dû collaborer avec l'équipe pour trouver les pratiques Agile adaptées à son entreprise, au lieu de copier les pratiques d'Emilia.
-
- A)** Incorrect. Une définition d'achevé et des critères d'acceptation sont utiles pour atteindre l'agilité, mais ce n'est pas ce qui pose problème ici.
 - B)** Incorrect. Les pratiques Agile décomposent les gros livrables en éléments de travail plus petits, mais ce n'est pas ce qui pose problème ici.
 - C)** Correct. L'entreprise de Bill ne conçoit pas de logiciel. Il n'est pas logique de copier aveuglément les pratiques logicielles. Si une pratique Agile semble prometteuse, son objet doit toutefois puiser ses racines dans le contexte dans lequel elle est censée être appliquée et l'objet de la pratique Agile doit être adapté à ce contexte. (Ouvrages : A, Chapitre 8)

19 / 30

La société ABC a récemment lancé des initiatives d'application d'une approche Agile. Dans la société ABC, différentes équipes partagent souvent les mêmes ressources et elles ont essayé de gérer visuellement des projets à l'aide de tableaux Kanban. Les équipes ne sont pas très douées pour mettre à jour le logiciel de gestion de projet actuel.

Il s'avère également difficile de trouver un moyen de fournir à chaque équipe des informations visuelles sur leurs travaux en cours (work-in-progress, WiP), tout en affichant la somme des progrès de toutes les équipes dans des projets de niveau supérieur et leurs principales dépendances.

Quelle est la **meilleure** solution pour résoudre ce problème ?

- A) La priorité devrait être donnée à un récapitulatif général des progrès. La meilleure solution consiste à disposer d'un tableau Kanban global avec un seul couloir pour l'ensemble de l'organisation, visible par tous.
 - B) La personnalisation de la visualisation des progrès doit avoir la priorité. La meilleure solution consiste à disposer d'un outil de gestion de projet électronique pour chaque équipe afin qu'elle puisse gérer son propre tableau Kanban et comparer différentes itérations.
 - C) La priorité doit être accordée à la gestion des performances de l'équipe. La meilleure solution consiste à ce que chaque équipe dispose d'un tableau Kanban. En ce qui concerne les ressources partagées, le propriétaire de la ressource est responsable de la gestion des dépendances.
 - D) La priorité devrait être accordée à une utilisation appropriée des ressources partagées. La meilleure solution consiste à disposer d'un tableau Kanban avec des couloirs pour chaque itération et chaque équipe afin de contribuer à identifier et à gérer les dépendances entre les ressources.
-
- A) Incorrect. Bien qu'il soit très important d'avoir une vue d'ensemble de ce qui est fait, cette solution rendra presque impossible la livraison efficace des itérations. Elle ne permettra pas à l'équipe d'avoir une visibilité appropriée et ne lui permettra donc pas de gérer les performances et les livrables.
 - B) Incorrect. Les outils électroniques sont sujet au risque de "loin des yeux, loin du cœur". De nombreuses équipes négligent de les mettre à jour en temps opportun, de sorte que leurs tableaux perdent leur utilité en matière de gestion des tâches. Ces outils peuvent être utilisés efficacement dans ce scénario, mais comme l'équipe ne les met pas à jour, cette solution ne fournira pas le résultat souhaité.
 - C) Incorrect. L'optimisation des performances de chaque équipe aux dépens de l'organisation globale est une approche sous-optimale. Cette tendance se retrouve souvent dans les organisations qui commencent à appliquer Agile et qui tentent de suivre de près les conseils donnés, par exemple par Scrum, sans se rendre compte que le guide Scrum ne répond pas à ce niveau de complexité.
 - D) Correct. Cette approche permet de gérer à la fois le besoin de visibilité des contraintes clés propre à l'organisation, et le besoin que les équipes ont de gérer et contrôler leur propre travail. Il est ainsi plus facile de détecter les dépendances aux ressources et la planification des itérations ou des releases peut prendre en compte les contraintes. (Ouvrages : A, Chapitre 8)

20 / 30

Après une courte expérience, une équipe exprime des doutes quant à l'adoption d'Agile. L'équipe a suivi avec succès ses anciens processus, mais se débat maintenant en terrain inconnu. Sa réaction naturelle est de rejeter le changement comme un échec ou une mauvaise idée.

L'équipe considère Agile comme un ensemble de processus prescriptifs. L'équipe a l'impression d'avoir perdu la liberté de travailler qu'elle avait auparavant et la nouvelle façon de travailler ne lui semble pas productive.

À quoi une prochaine réunion d'équipe devrait-elle faire attention ?

- A)** Créer une approche Cascade-Agile personnalisée pour l'équipe
 - B)** Faire comprendre à l'équipe qu'Agile est la mise en pratique d'une culture et un état d'esprit
 - C)** Refaire l'expérience Agile avec un cadre Agile différent
-
- A)** Incorrect. Il n'est pas recommandé de combiner Agile avec une méthodologie ancienne telle que Cascade. L'équipe ne semble pas comprendre la vraie nature d'Agile. Le retour aux méthodes Cascade ne résoudra pas ce problème.
 - B)** Correct. L'équipe ne semble pas avoir une bonne compréhension d'Agile, il faut donc améliorer ce point. (Ouvrages : A, Chapitre 5)
 - C)** Incorrect. Il n'est pas conseillé de redémarrer l'expérience Agile avec un cadre spécifique, malgré la popularité et les promesses de ces derniers. Les cadres peuvent ignorer le contexte et priver les gens de liberté et de choix. La mise en œuvre d'un cadre n'apportera pas les changements de culture et d'état d'esprit nécessaires pour soutenir un cadre quel qu'il soit.

21 / 30

Au cours du processus d'adoption Agile, de nombreuses choses peuvent évoluer d'une manière non souhaitable. L'éloignement de la culture après un certain temps de travail en mode Agile en est un exemple.

Quelle est la **meilleure** approche pour éviter les écueils tels que l'éloignement de la culture ?

- A) Établir une culture cohérente autour des valeurs, des principes, des comportements et des équipes auto-organisées
 - B) Suivre à la lettre les bonnes pratiques et les normes actuellement disponibles sur le marché
 - C) Prendre les pratiques qui fonctionnent pour une entreprise similaire et les mettre en œuvre de la même manière
 - D) Former les membres-clé de chacune des équipes à mettre en œuvre Agile exactement de la manière dont ils l'ont appris
-
- A) Correct. Ceci est la meilleure approche pour mettre en œuvre Agile d'une manière qui évite la plupart des pièges d'un changement culturel de cette ampleur. Avoir une trop grande confiance dans les normes, les cadres et les bonnes pratiques, ainsi que dans la gestion non Agile du personnel constituent d'autres pièges. (Ouvrages : A, Chapitre 10)
 - B) Incorrect. L'application à la lettre des bonnes pratiques ou des normes oblige à adopter une façon de travailler qui peut s'avérer inadaptée à la culture et à l'entreprise.
 - C) Incorrect. Ce qui fonctionne dans une certaine entreprise ne fonctionnera pas nécessairement dans une autre. Cette approche mène à une mise en œuvre dogmatique d'Agile, qui se concentre sur le processus et le système aux dépens de la culture et de la façon de travailler la plus adaptée à l'entreprise.
 - D) Incorrect. Les cours enseignent des méthodologies et des techniques standard qui peuvent s'avérer utiles en matière d'outils ou de technologie lors de la mise en œuvre, mais chaque entreprise ou équipe doit définir sa propre façon de travailler en fonction de ses croyances, valeurs et principes.

22 / 30

Une petite entreprise spécialisée dans les équipements de surf personnalisés développe un ensemble de principes de fonctionnement pour lancer une expérience Agile.

L'entreprise se préoccupe le plus de la satisfaction des clients et réalise que les clients peuvent changer d'avis après avoir vu une partie du travail effectué. Elle souhaite donc recevoir souvent le feedback des clients afin de réduire au minimum le coût du changement. L'entreprise est convaincue que les professionnels formés doivent pouvoir déterminer ce qu'il faut faire en premier et comment le faire.

Étant donné que l'entreprise est petite, les ressources sont limitées et il n'y a que quelques managers. Chacun d'eux gère plusieurs équipes.

Quel ensemble de principes de fonctionnement convient **le mieux** à cette entreprise ?

- A) L'équipe vérifie régulièrement et assidument son travail avec le client, même si cela entraîne des retards et des coûts plus élevés. Elle travaille en longues itérations pour ne pas perdre sa concentration.
 - B) L'équipe doit être en mesure de prendre toutes les décisions elle-même, mais elle invitera le client à fournir un feedback. L'équipe travaille par petits incréments pour permettre ce feedback.
 - C) L'équipe ne livrera le travail qu'après avoir obtenu l'approbation complète des managers. L'équipe travaille en longues itérations qui permettent d'abattre beaucoup de travail dans une seule itération.
 - D) L'équipe travaille sur la base d'une liste d'exigences fournie par le client pour réduire les coûts au minimum. Les résultats sont présentés au client uniquement à la fin de chaque itération.
-
- A) Incorrect. De longues itérations associées à des feedbacks fréquents du client engendrent une contradiction au niveau des principes de fonctionnement, ce qui va entraver le succès d'Agile.
 - B) Correct. Ces principes de fonctionnement sont compatibles avec les valeurs, les croyances et les contraintes de l'entreprise. (Ouvrages : A, Chapitre 9)
 - C) Incorrect. Un cycle d'approbation poussé est en contradiction avec la contrainte représentée par une gestion limitée et à plus long terme. Les longues itérations ne sont pas compatibles avec la satisfaction du client, cette valeur nécessitant une boucle de feedback courte.
 - D) Incorrect. La liste d'exigences fixe et le manque de feedback ne sont pas compatibles avec la valeur de satisfaction du client qui intègre le fait que les clients peuvent changer d'avis.

23 / 30

Pourquoi la collaboration est-elle importante pour une équipe Agile ?

- A) Parce qu'une équipe Agile se compose de personnes sociables qui collaborent facilement avec les collègues
- B) Parce que la collaboration crée une appropriation commune des résultats et de meilleurs accords sur les tâches à accomplir
- C) Parce que la collaboration garantit que les objectifs de l'équipe deviennent prioritaires sur les objectifs individuels
- D) Parce que la collaboration de plusieurs personnes sur un seul élément de travail mène à des résultats plus rapides

- A) Incorrect. Agile n'est pas seulement une simple idée selon laquelle il est évident que les personnes sociables collaborent bien avec les autres. Il est tout aussi faux qu'une équipe Agile se compose uniquement de personnes sociables. Une véritable collaboration se résume aux efforts d'une équipe vers un objectif et une responsabilité partagés. Elle exige de la discipline et de la cohésion. La bonne volonté et de bonnes aptitudes sociales ne suffisent pas.
- B) Correct. L'appropriation conjointe des résultats permet de garantir une livraison de valeur rapide et fréquente. L'atteinte des objectifs est partagée entre les membres de l'équipe, ce qui conduit à de meilleurs accords de travail. (Ouvrages : A, Chapitre 7)
- C) Incorrect. Donner plus d'importance aux objectifs de l'équipe par rapport aux objectifs individuels peut entraîner de la frustration et ne contribue pas à créer le comportement souhaité au sein de l'équipe. Il ne s'agit pas d'une compétition dans laquelle l'objectif est le plus important, mais plutôt une question d'atteindre à la fois les objectifs de l'équipe et les objectifs individuels.
- D) Incorrect. Toutes les tâches ne se prêtent pas à un traitement simultané par plusieurs personnes. Cela peut conduire à de mauvais résultats et à une utilisation inefficace de la capacité et du temps de l'équipe.

24 / 30

La société ZEBRA a constitué plusieurs équipes Agile qui fonctionnent depuis maintenant un certain temps en tant que telles. L'équipe de management souhaite mesurer les prestations des équipes afin d'apporter un soutien supplémentaire aux équipes les plus en difficulté.

Quelle est la **meilleure** approche pour mesurer les performances des équipes ?

- A) Demander au manager d'évaluer ses performances sur la base de métriques telles que le travail d'équipe, le soutien et le plaisir, puis demander un plan d'amélioration à l'équipe
 - B) Créer une concurrence saine entre les équipes en récompensant les meilleures équipes sur la base de métriques telles que la vélocité, la valeur fournie ou la satisfaction du client
 - C) Ignorer les métriques, car elles ne sont pas recommandées dans une approche Agile et au lieu de cela, influencer le comportement des équipes par le biais de l'interaction
 - D) Organiser une session de vérification de l'état de santé de l'équipe où chaque équipe évalue elle-même ses prestations en fonction de métriques telles que la vitesse, l'apprentissage ou la mission
- A) Incorrect. Les équipes ne devraient pas être évaluées par des tiers. Elles devraient s'évaluer elles-mêmes afin de fournir des informations exactes et réelles à l'équipe de management.
- B) Incorrect. La création d'une concurrence artificielle peut engendrer de la rancœur entre les équipes. La désignation d'un gagnant n'aidera pas les équipes les plus en difficulté.
- C) Incorrect. Même si quelques débats portent sur la question de savoir quelles métriques sont saines et comment les utiliser, la communauté Agile est venue à plusieurs prises de conscience en matière de métriques et sur la manière dont elles s'alignent avec l'état d'esprit Agile.
- D) Correct. Un bilan de santé de l'équipe est un moyen préconisé pour mesurer l'engagement des personnes au sein d'une équipe et peut aider le management à se concentrer sur les équipes qui rencontrent le plus de difficultés, sans utiliser ces métriques pour comparer ou évaluer les performances. (Ouvrages : A, Chapitre 10)

25 / 30

Comment les équipes Agile doivent-elles procéder pour se concentrer sur un seul résultat de valeur ?

- A) En travaillant toujours sur ce qui est le plus important
 - B) En choisissant le seul résultat qui peut être atteint le plus rapidement
 - C) En suivant la séquence de tâches qui a fonctionné jusqu'à présent
- A) Correct. L'approche Agile se concentre toujours sur ce qui est le plus important, un résultat à la fois. (Ouvrages : A, Chapitre 7)
- B) Incorrect. Le seul résultat le plus rapide n'est pas nécessairement celui qui crée le plus de valeur.
- C) Incorrect. Le fait de suivre une séquence de tâches connue qui, jusqu'à présent, a donné de bons résultats, ne signifie pas nécessairement que l'équipe fournira la valeur requise. Cela ne laissera pas non plus d'espace au feedback et à l'apprentissage.

26 / 30

À la base, peu d'organisations peuvent se permettre d'affecter de manière permanente des ressources aux compétences diverses à une initiative Agile voire à une itération. Dans les petites organisations, il peut s'avérer structurellement impossible d'affecter des ressources à un flux de travail unitaire. Cette raison est souvent invoqué pour expliquer pourquoi Agile ne peut pas fonctionner dans certaines organisations.

Existe-t-il une manière viable de lancer un projet pilote, même sans ressources dédiées ?

- A) Oui. Créer une équipe et une itération sur laquelle travailler. Permettre à l'équipe de travailler sur ses tâches de manière indépendante lorsqu'elle peut prendre le temps de le faire, mais faire en sorte que l'équipe se réunit chaque semaine lors d'une mêlée.
 - B) Oui. Planifier chaque semaine des blocs de temps au cours desquels les équipes multifonctionnelles peuvent travailler sur une itération tout en continuant leurs tâches habituelles. Ces blocs de temps doivent être protégés de toute autre demande.
 - C) Oui. Affecter des personnes à temps partiel à l'équipe et augmenter la taille de l'équipe pour assurer une production suffisante. Toutes les itérations doivent fournir un niveau de valeur similaire pour aboutir à une livraison dont la valeur est prévisible.
 - D) Non. Les ressources doivent être affectées à au moins une itération, de manière à limiter les travaux en cours (work-in-progress, WiP) et à optimiser le flux. Si une organisation n'est pas en mesure d'y arriver, il est préférable qu'elle n'utilise pas les méthodes Agile.
-
- A) Incorrect. Une mêlée rassemblant l'ensemble de l'équipe est une bonne idée, mais le fait que chacun travaille dans son coin ne permettra pas d'atteindre la propriété collective et le soutien mutuel désirés et qui se développent dans les équipes Agile. En outre, si les membres doivent travailler sur des tâches lorsque leur travail quotidien le permet, ils risquent de ne pas livrer ou d'être sous-performants, surtout s'ils sont sous pression dans leur travail quotidien, ce qui mettra toute l'équipe en danger.
 - B) Correct. Bien que la commutation entre les tâches ne soit pas optimale, c'est une réalité avec laquelle la plupart des transitions sont confrontées (du moins au début, et parfois en permanence). Pour que l'équipe puisse fonctionner en tant que telle, il est important de consacrer du temps aux tâches comprises dans une itération. Sans temps consacré exclusivement à cet objectif, l'équipe ne sera pas en mesure de livrer de la valeur. (Ouvrages : A, Chapitres 4 et 8)
 - C) Incorrect. Cette équipe ne sera pas en mesure d'atteindre l'appropriation collective et le soutien mutuel. De plus, cette situation est plus complexe du fait de la taille de l'équipe, de la transmission des tâches et de la régulation de la production. Il a été prouvé que les grandes équipes ne sont pas compatibles avec le principe Agile d'autonomie et d'auto-organisation.
 - D) Incorrect. N'importe quelle organisation peut atteindre au moins un certain niveau d'agilité. Cette réponse ne démontre pas une véritable compréhension de l'agilité, mais plutôt une vision très rigide de ce qu'est Agile.

27 / 30

Un leader serviteur doit se développer en permanence et améliorer continuellement son comportement pour rester efficace. Que ce soit intentionnel ou non, ses paroles et ses actions affectent la culture de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Quelle caractéristique favorise **le plus** la croissance d'un leader serviteur ?

- A) La patience, parce qu'une bonne transformation Agile est un long processus
 - B) Le respect, parce que le leader serviteur doit suivre les valeurs Agile
 - C) La connaissance de soi, parce que l'introspection aide à changer le comportement
 - D) La transparence, parce qu'un leader serviteur doit communiquer ses progrès
-
- A) Incorrect. Le changement de culture est généralement lent et nécessite de la patience, mais cela n'est pas essentiel au développement d'un leader efficace.
 - B) Incorrect. Un leader serviteur doit manifester des comportements conformes aux valeurs et aux principes choisis. Partir du principe que l'intention des autres est positive (respect) constitue un exemple d'un tel comportement, mais ce n'est pas indispensable au développement d'un leader efficace.
 - C) Correct. La connaissance de soi est la clé de la croissance en tant que leader efficace. Un leader serviteur qui est incapable de voir ce qui ne va pas dans son comportement et pourquoi il ne fonctionne pas ne peut pas évoluer. (Ouvrages : A, Chapitre 9)
 - D) Incorrect. Un leader doit manifester des comportements conformes aux valeurs et aux principes choisis. L'explication des décisions (la transparence) constitue un exemple d'un tel comportement, mais ce n'est pas indispensable au développement d'un leader efficace.

28 / 30

Une équipe se débat avec des demandes urgentes qui deviennent prioritaires par rapport au travail prévu.

Quel est le **meilleur** moyen de traiter les demandes urgentes ?

- A) Définir une liste de critères et accepter uniquement les demandes urgentes qui correspondent à ces critères. Permettre à l'équipe de réduire le volume de travail prévu pour dégager de la capacité. Ainsi, l'équipe n'a pas besoin de faire des heures supplémentaires.
 - B) Charger un membre expérimenté de l'équipe ou un manager de vérifier l'urgence de la demande et traiter uniquement les tâches réellement prioritaires, le reste étant mis en file d'attente comme d'habitude. La rapidité du time to market reste ainsi élevée.
 - C) Réserver une partie de la capacité de l'équipe au traitement des travaux d'urgence. Ainsi, le projet continue d'avancer au rythme convenu, tout en répondant aux besoins du business.
 - D) Réserver un nombre limité d'heures supplémentaires aux demandes urgentes, afin de répondre aux besoins de l'organisation. Cela permet à l'équipe de consacrer du temps aux demandes urgentes et au travail prévu, sans que la qualité en pâtisse.
-
- A) Incorrect. Il est toujours possible que certaines demandes urgentes soient critiques sans pour autant correspondre à une liste de critères. Le fait de réduire les ressources consacrées au travail prévu entraîne le risque de ne pas atteindre les résultats précédemment convenus.
 - B) Incorrect. Qu'il s'agisse d'une personne expérimentée ou non, il y aura toujours une forte incitation à intégrer des éléments au projet, ce qui aura un impact sur d'autres tâches. Une équipe surmenée ne livrera pas plus rapidement. Il est préférable de réserver une partie de la capacité de l'équipe au traitement des travaux d'urgence.
 - C) Correct. Cela peut être défini dans l'accord d'équipe. Si le temps n'est pas utilisé au traitement de demandes urgentes, il peut être affecté à d'autres parties du projet. (Ouvrages : A, Chapitre 9)
 - D) Incorrect. Il est impossible de compter à long terme sur les heures supplémentaires pour effectuer des tâches. Cela peut, par ailleurs, mener au burn-out et à un travail de moindre qualité.

29 / 30

CBA Company travaille sur sa première expérience Agile. D'un commun accord avec la direction, l'équipe désignée à ces fins a déterminé les valeurs, les croyances et les contraintes de CBA Company.

L'équipe a mis en place un tableau de planning et a l'impression qu'il est efficace. Elle a également divisé les premières tâches en petits livrables.

Elle a compilé une liste de résultats et a commencé à travailler sur ses premières tâches avec beaucoup d'enthousiasme. Alors qu'elle commence à travailler sur les premières tâches, l'équipe commence à sentir qu'elle perd le contrôle. Ses membres ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les tâches les plus importantes à réaliser en priorité.

Quelle question l'équipe devrait-elle se poser lors de la configuration de son premier workflow pour reprendre le contrôle ?

- A)** Quelle est la taille minimale des éléments de travail ?
 - B)** Comment visualiser le travail ?
 - C)** Quelles boucles de feedback doit-on mettre en place par rapport au contenu du travail ?
 - D)** Qui va gérer la liste des résultats, et de quelle manière ?
-
- A)** Incorrect. Bien que les grands éléments de travail puissent manquer de clarté au fil du temps et créer un sentiment de manque de contrôle, cela ne semble pas être le problème dans ce cas de figure. En effet, le travail a été scindé en petits livrables.
 - B)** Incorrect. Ils ont mis en place un tableau de planning qui semble leur donner toute satisfaction.
 - C)** Incorrect. Dans ce cas, ce sentiment ne tient pas à un manque de feedback, mais à une appropriation insuffisante de la priorisation des éléments de travail.
 - D)** Correct. La réponse à cette question permettra à une personne de s'approprier la priorisation des éléments de travail, ce qui devrait résoudre le manque de contrôle de l'équipe. (Ouvrages : A, Chapitre 8)

30 / 30

Au cours des premiers mois suivant une transition vers Agile, la visualisation constitue un élément clé pour aider les nouvelles équipes à comprendre les nouveaux workflows.

Pourquoi ?

- A) La visualisation est destinée à représenter les nouveaux processus sous forme de pictogrammes, afin de mieux suivre les étapes.
 - B) La visualisation redonne du cœur à l'ouvrage et aide les gens à se rappeler des mantras utilisés pour méditer en travaillant.
 - C) La visualisation permet de voir plus facilement si le travail se déroule conformément aux objectifs des nouveaux processus.
 - D) La visualisation indique les membres de l'équipe qui sont en retard sur leurs objectifs et aide à corriger leur éthique de travail.
 - E) La visualisation à l'aide d'images et d'affiches permet de rappeler aux gens comment ils doivent interagir au sein de leur équipe.
-
- A) Incorrect. Bien que les rappels visuels des nouvelles méthodes de travail soient utiles particulièrement sous forme de graphique, les tâches sont représentées sous forme visuelle uniquement parce que cela permet d'en suivre le progrès et le flux. L'utilisation de pictogrammes des étapes ne contribue pas à cet objectif.
 - B) Incorrect. Agile n'utilise pas de mantras dans un contexte de méditation ni pour encourager l'équipe. Un mantra est un outil qui aide à se rappeler d'un principe ou d'une pratique clé.
 - C) Correct. Lorsque vous traduisez toutes les tâches visuellement et de manière cohérente, il devient facile de détecter les différents types de déséquilibres : par exemple, certains éléments entamés ne sont pas menés à terme, les éléments s'accumulent à une étape du workflow ou quelque chose bloque le progrès des éléments. (Ouvrages : A, Chapitre 9)
 - D) Incorrect. La visualisation n'est pas destinée à mesurer les performances de chaque membre de l'équipe.
 - E) Incorrect. Bien que l'utilisation d'aides visuelles telles que des images, des affiches et des mantras rappelle ce qu'il convient de faire, la visualisation du travail traduit l'évolution du travail et son degré d'avancement, et non le mode d'interaction des membres de l'équipe les uns avec les autres.

Évaluation

Le tableau ci-dessous indique les bonnes réponses aux questions de cet exemple d'examen.

Question	Réponse	Question	Réponse
1	D	16	A
2	D	17	B
3	A	18	C
4	C	19	D
5	D	20	B
6	B	21	A
7	D	22	B
8	D	23	B
9	D	24	D
10	A	25	A
11	B	26	B
12	A	27	C
13	C	28	C
14	B	29	D
15	B	30	C



Driving Professional Growth

Contacter EXIN

www.exin.com