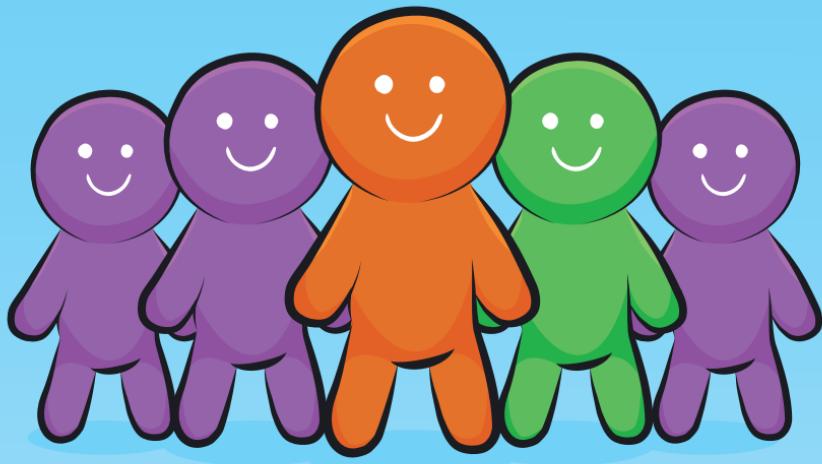


INCROYABLE SCRUM

Volume 1 Episode 1

POURQUOI "SCRUM" NE REND PAS VOTRE ENTREPRISE TRÈS AGILE

COMMENT LES IDÉES FAUSSES SUR LE RÔLE DU PRODUCT OWNER NUISENT À VOTRE ORGANISATION ET CE QU'IL FAUT FAIRE POUR Y REMÉDIER.



BY MJ

Cette histoire a été initialement diffusé sous la forme d'une vidéo :
<https://youtu.be/cr2rjaGmUzo>

Version anglaise disponible sur le site :
<https://seattlescrum.com/Why-Scrum-Isnt-Making-Your-Company-Very-Agile/>

MJ remercie Shinya Shibusa, Fabrice Aimetti, Maxime Sinclair, David Breton, et Yoko Hinoue pour leur aide à la rédaction de cette histoire.

Merci d'envoyer vos commentaires ou correction à
mj@seattlescrum.com
ou par tweet à
@michaeldotjames

TABLE DES MATIÈRES

SCÈNE 1	COMMENT LE RÔLE DU PRODUCT OWNER EST-IL CENSÉ FONCTIONNER ?	1
SCÈNE 2	EN QUOI VOTRE GRANDE ENTREPRISE SE TROMPE-T-ELLE SUR LE RÔLE DU PRODUCT OWNER ?	3
SCÈNE 3A	HOW DOES MISINTERPRETING THE PRODUCT OWNER ROLE DELAY CUSTOMER FEEDBACK?	7
SCÈNE 3B	HOW DOES MISINTERPRETING THE PRODUCT OWNER ROLE REDUCE DEVELOPER MOTIVATION AND EMPATHY FOR CUSTOMERS?	11
SCÈNE 4A	HOW DO REAL PRODUCT OWNERS DELIVER THE HIGHEST CUSTOMER VALUE?	12
SCÈNE 4B	HOW DOES MISINTERPRETING THE PRODUCT OWNER ROLE REDUCE VALUE DELIVERY?	15
SCÈNE 5	WHAT SUCKS ABOUT BEING A TEAM OUTPUT OWNER?	18
SCÈNE 6	HOW CAN WE HELP PEOPLE STUCK IN THIS ROLE WHILE INCREASING TEAM SELF ORGANIZATION AND CROSS FUNCTIONALITY?	20
SCÈNE 7	WHY IS IT UNNECESSARY TO CREATE NEW ROLES SUCH AS "CHIEF PRODUCT OWNER"?	23

SCÈNE 1 : COMMENT LE RÔLE DU PRODUCT OWNER EST-IL CENSÉ FONCTIONNER ?

J'AI D'ABORD FAIT DU SCRUM EN TANT QUE DÉVELOPPEUR DE PRODUIT DANS UNE TRÈS PETITE ENTREPRISE.



DÉVELOPPEUR



**VISION
ET
PRIORITÉS**

IL ÉTAIT FACILE DE CONNAÎTRE NOTRE **VISION DU PRODUIT** AU FUR ET À MESURE QU'ELLE ÉVOLUAIT ET NOS **PRIORITÉS** AU FUR ET À MESURE QU'ELLES ÉMERGEAIENT.

NOTRE **PRODUCT OWNER**,

PRODUCT OWNER



VISION
ET
PRIORITÉS

UN ENTREPRENEUR, ÉTAIT LÀ POUR PARTAGER NOS OBJECTIFS MÉTIER.

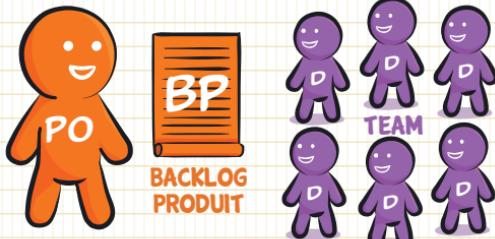


TEAM

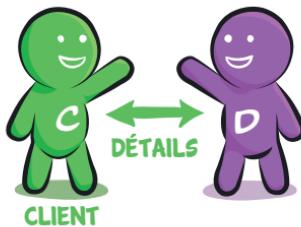


SCRUM
MASTER

IL A PRIORISÉ UN
BACKLOG PRODUIT
ET NOUS L'AVONS
AFFINÉ ENSEMBLE.



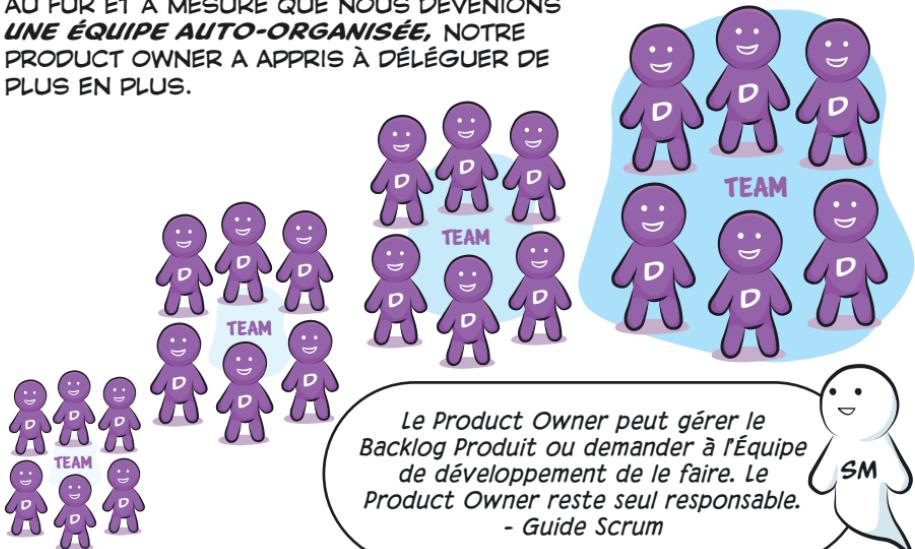
LES INTERACTIONS AVEC LES
CLIENTS NOUS ONT AIDÉS À
CONNAÎTRE LES DÉTAILS DE
CE QU'IL FALLAIT FAIRE.



CE QUI NOUS A ÉGALEMENT AIDÉ
C' ÉTAIT D'ÊTRE UNE ÉQUIPE
PLURIDISCIPLINAIRE, INCLUANT
UN EXPERT EN CONCEPTION
D'INTERFACE UTILISATEUR.



AU FUR ET À MESURE QUE NOUS DEVENIONS
UNE ÉQUIPE AUTO-ORGANISÉE, NOTRE
PRODUCT OWNER A APPRIS À DÉLÉGUER DE
PLUS EN PLUS.



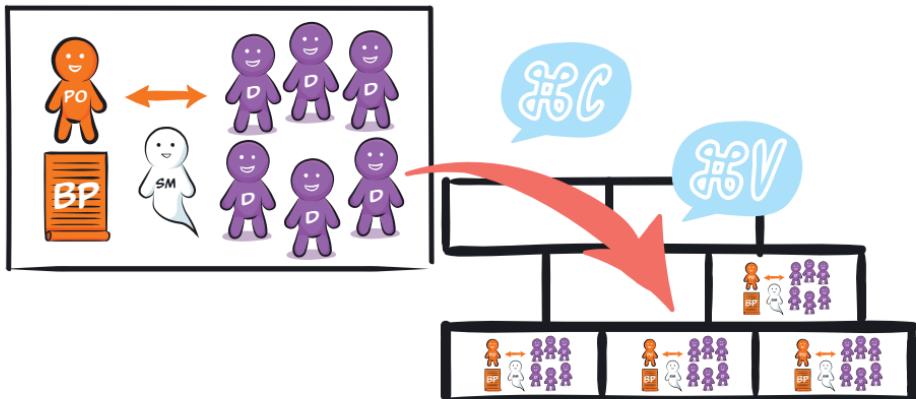
SCÈNE 2 : EN QUOI VOTRE GRANDE ENTREPRISE SE TROMPE-T-ELLE SUR LE RÔLE DU PRODUCT OWNER ?

LORSQUE J'AI COMMENCÉ À TRAVAILLER EN TANT QUE SCRUM MASTER AU SEIN DE PLUS GRANDES ENTREPRISES, J'AI FAIT L'ERREUR DE ME FOCALISER SUR LA PRODUCTIVITÉ D'ÉQUIPE.



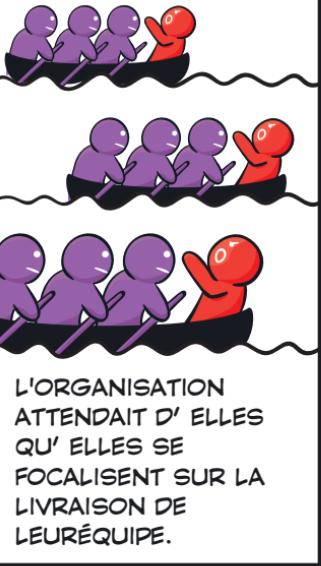
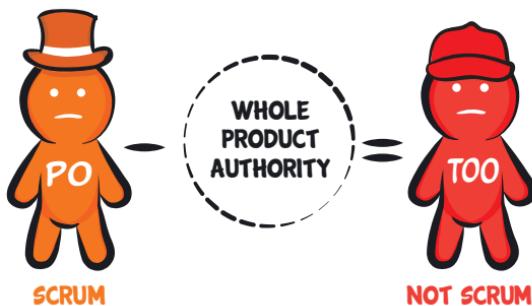
SCRUM AVAIT SI BIEN MARCHÉ POUR MOI DANS UNE PETITE ENTREPRISE,

POURQUOI NE PAS SIMPLEMENT COPIER-COLLER LE MÊME MODÈLE DANS UNE ORGANISATION PLUS GRANDE ?

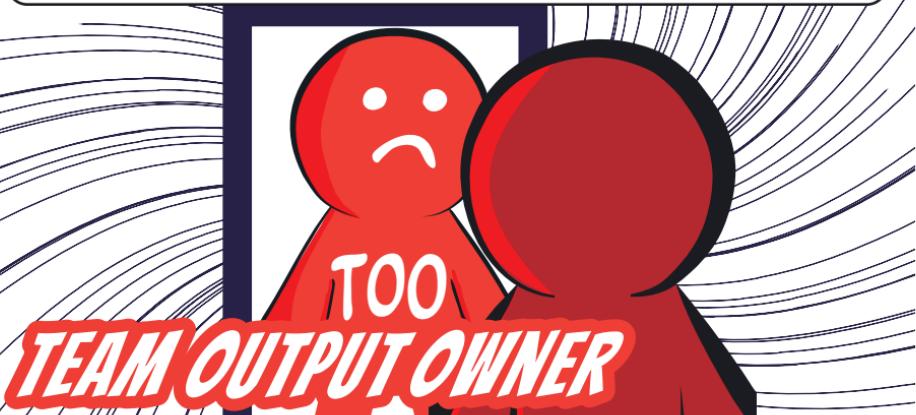


EN NE PENSANT QU'À LA PRODUCTIVITÉ D'ÉQUIPE, À CETTE ÉPOQUE, IL SEMBLAIT LOGIQUE QUE CHAQUE ÉQUIPE AIT SA PROPRE PERSONNE ESSAYANT D'AGIR COMME PRODUCT OWNER.

MAIS CONTRAIREMENT À MON PRODUCT OWNER DE LA SCÈNE 1, CES PERSONNES N'AVAIENT PAS LA LÉGITIMITÉ NÉCESSAIRE POUR PRENDRE LES DÉCISIONS MÉTIER IMPORTANTES SUR L'ENSEMBLE DU PRODUIT.



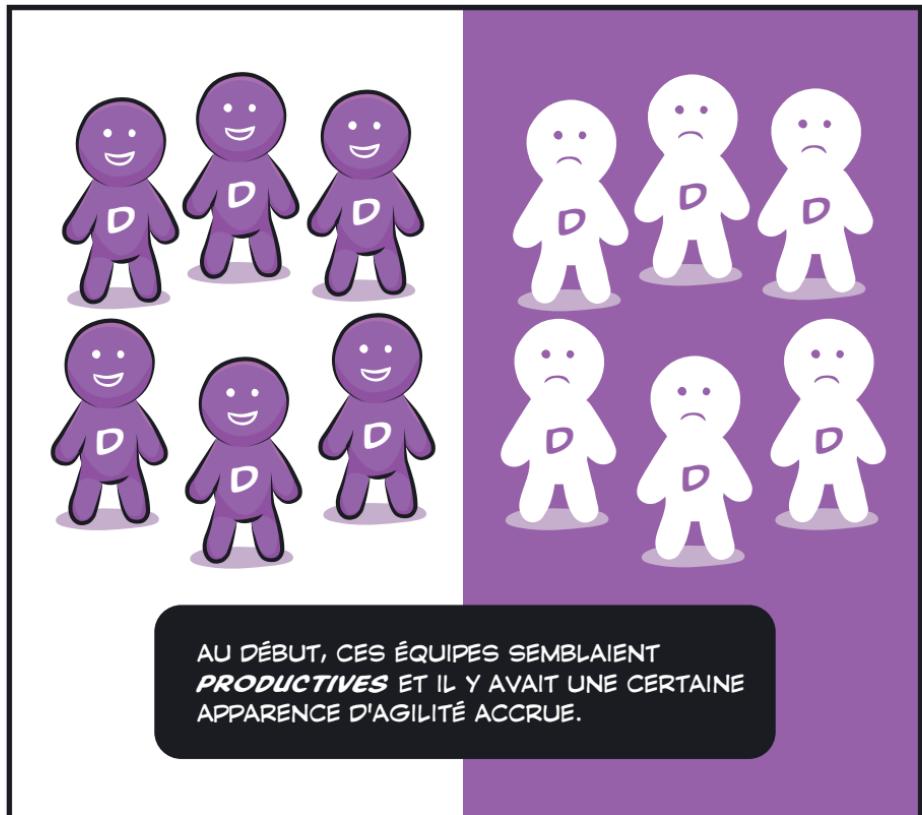
JE VAIS APPELER CETTE DÉRIVE FRÉQUENTE DE SCRUM UN "TEAM OUTPUT OWNER", PARCE QUE C'EST CE QUE LES ORGANISATIONS QUE J'AI VUES ATTENDENT RÉELLEMENT DE CES PERSONNES.



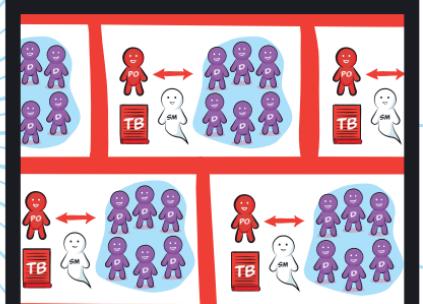
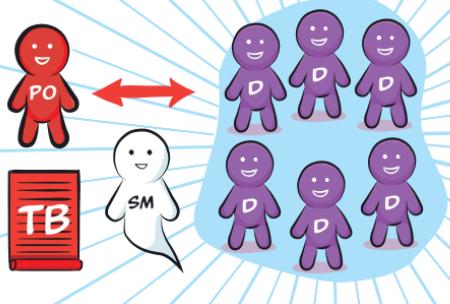
DE MANIÈRE RESPECTUEUSE, LORSQUE JE DIS "TEAM OUTPUT OWNER", CONSIDÉREZ QUE CELA PEUT S'APPLIQUER À VOUS OU À TOUTE AUTRE PERSONNE QUE VOUS APPELEZ ACTUELLEMENT "PRODUCT OWNER".



SANS LE POUVOIR DE PRIORISER L'ENSEMBLE DU BACKLOG PRODUIT, CHAQUE TEAM OUTPUT OWNER ÉTAIT EN CHARGE D'UN **TEAM BACKLOG**. VOUS VERREZ BIENTÔT POURQUOI CE N'EST PAS UN ARTEFACT SCRUM.

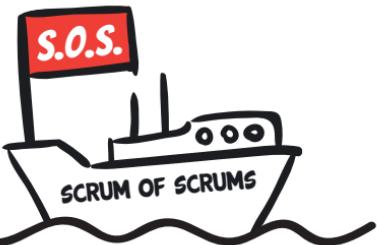


ELLES ONT AMÉLIORÉ LEUR COLLABORATION
INTERNE - AU SEIN DE LEURS ÉQUIPES



- MAIS PAS ENTRE LES ÉQUIPES

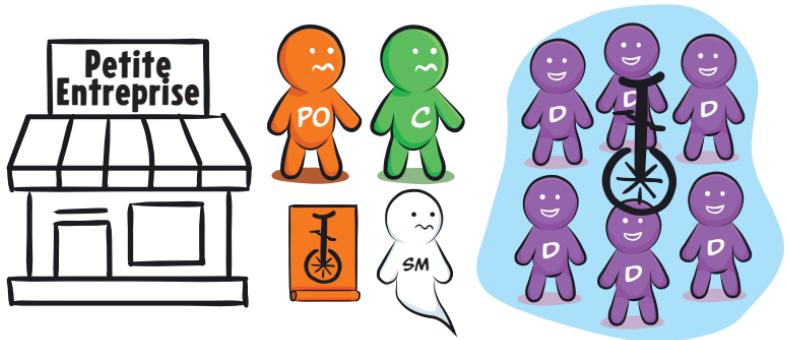
EN TANT QUE COACH AGILE NAÏF, JE
NE SAVAIS PAS QUOI FAIRE À PART
UTILISER UN MODÈLE DONT J'AVAIS
ENTENDU PARLER ET QUI S'APPELLE
LE "SCRUM OF SCRUMS".



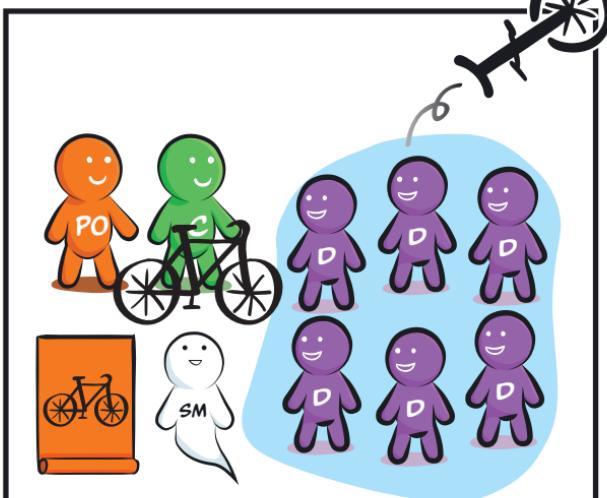
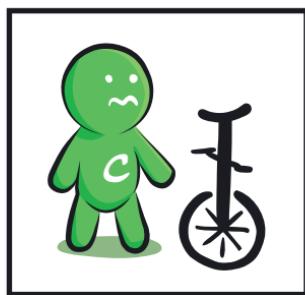
CELA S'EST SOUVENT TRANSFORMÉ
EN LA TRADITIONNELLE RÉUNION DE
PILOTAGE DE PROJETS.



SCÈNE 3A :
**COMMENT UNE MAUVAISE INTERPRÉTATION DU RÔLE
DU PRODUCT OWNER FREINE-T-ELLE LES RETOURS
DES CLIENTS ?**

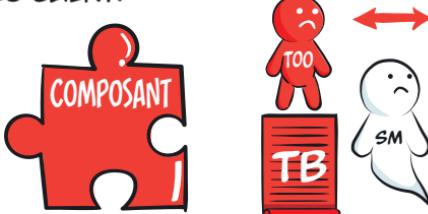


LES VÉRITABLES ÉQUIPES SCRUM ESSAIENT DE DÉVELOPPER DES PRODUITS DÉPLOYABLES À CHAQUE SPRINT.



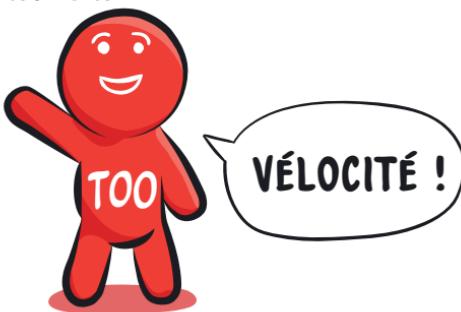
ET CE AFIN QUE DE POUVOIR APPRENDRE RAPIDEMENT CE DONT LES UTILISATEURS FINAUX ONT RÉELLEMENT BESOIN.

DANS LES GRANDES ORGANISATIONS, LES ÉQUIPES NE FABRIQUENT PARFOIS QUE DES **COMPOSANTS** QUI NE SONT PAS DES FONCTIONNALITÉS DE BOUT EN BOUT, ORIENTÉES CLIENT.



SE FOCALISER SUR LES OBJECTIFS INTERNES DES MANAGERS INTERMÉDIAIRES PLUTÔT QUE SUR DES OBJECTIFS MÉTIER PLUS LARGES PEUT AMENER LES ÉQUIPES À ESSAYER D'AUGMENTER LEUR CAPACITÉ DE PRODUCTION,

QUI EST PARFOIS MESURÉE PAR LA "VÉLOCITÉ".



LA CAPACITÉ DE PRODUCTION DE L'ÉQUIPE EST BONNE, N'EST-CE PAS ?





PAR L'ÉQUIPE 1

QUE SE PASSERA-T-IL PAR LA SUITE LORSQUE LES COMPOSANTS FABRIQUÉS PAR DIFFÉRENTES ÉQUIPES NE S'EMBOÎTERONT PAS LES UNS AVEC LES AUTRES ?



PAR L'ÉQUIPE 2

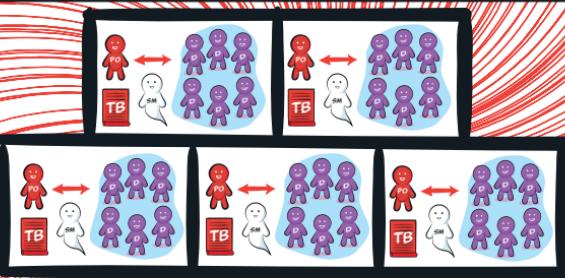


PAR L'ÉQUIPE 1



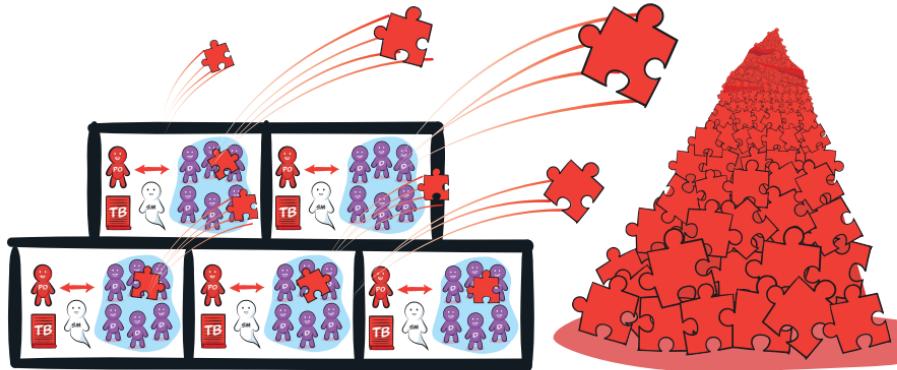
PAR L'ÉQUIPE 2

LES GENS PENSENT PARFOIS QUE LES ÉQUIPES DEVRAIENT SE CONCENTRER SUR L'AUGMENTATION DE LEUR CAPACITÉ DE PRODUCTION. C'EST TELLEMENT FACILE D'ÊTRE DISTRAIT PAR DES CHOSES MESURABLES COMME LA "VÉLOCITÉ".



MAIS DE MANIÈRE GÉNÉRALE, SE FOCALISER SUR CE POINT PEUT ACCROÎTRE LES PROBLÈMES D'INTÉGRATION ET EFFECTIVEMENT RETARDER NOTRE CAPACITÉ D'OBtenir UN RETOUR DES CLIENTS.

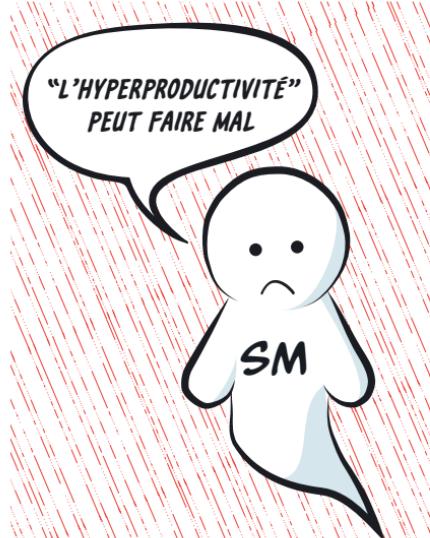
SI NOTRE TRAVAIL DOIT ÊTRE INTÉGRÉ À D'AUTRES ÉLÉMENTS POUR OBTENIR DES FONCTIONNALITÉS DÉPLOYABLES, CELA PEUT PRENDRE PLUS DE TEMPS POUR OBTENIR UNE VÉRITABLE RÉACTION DES CLIENTS, EN TIRER DES LEÇONS ET AJUSTER NOTRE TRAJECTOIRE.



PLUS DE FOCALISATION SUR LES OBJECTIFS INTERNES DES COUCHES ORGANISATIONNELLES INTERNES SIGNIFIE MOINS DE FOCALISATION SUR LES OBJECTIFS MÉTIER



“L’HYPERPRODUCTIVITÉ”
PEUT FAIRE MAL



DES TEMPS DE CYCLE DE BOUT EN BOUT PLUS LONGS AVEC LE CLIENT RÉDUISENT L’AGILITÉ.

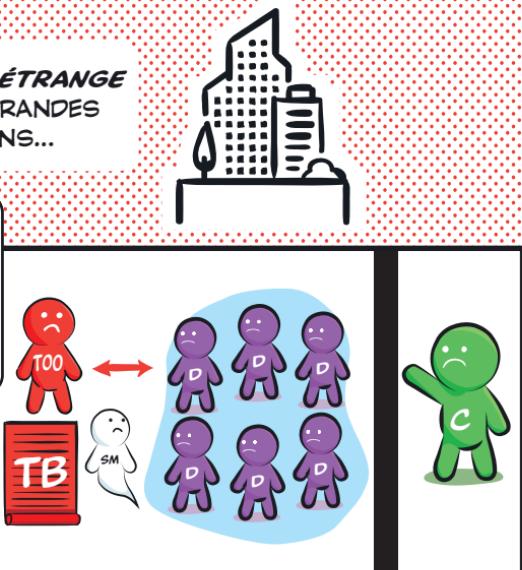
SCÈNE 3B :

COMMENT UNE MAUVAISE INTERPRÉTATION DU RÔLE DU PRODUCT OWNER RÉDUIT-ELLE LA MOTIVATION DES DÉVELOPPEURS ET L'EMPATHIE ENVERS LEURS CLIENTS ?

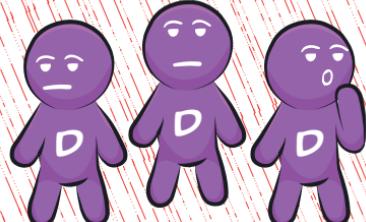
UNE AUTRE CHOSE ÉTRANGE
À PROPOS DES GRANDES
ORGANISATIONS...

LES ÉQUIPES DE
DÉVELOPPEMENT ONT
RAREMENT L'OCCASION
DE PARLER AUX CLIENTS
ET AUX UTILISATEURS
FINAUX !

LES DÉVELOPPEURS
CONSIDÈRENT LES
INTERMÉDIAIRES COMME
LEUR LIEN PRINCIPAL AVEC
LES CLIENTS



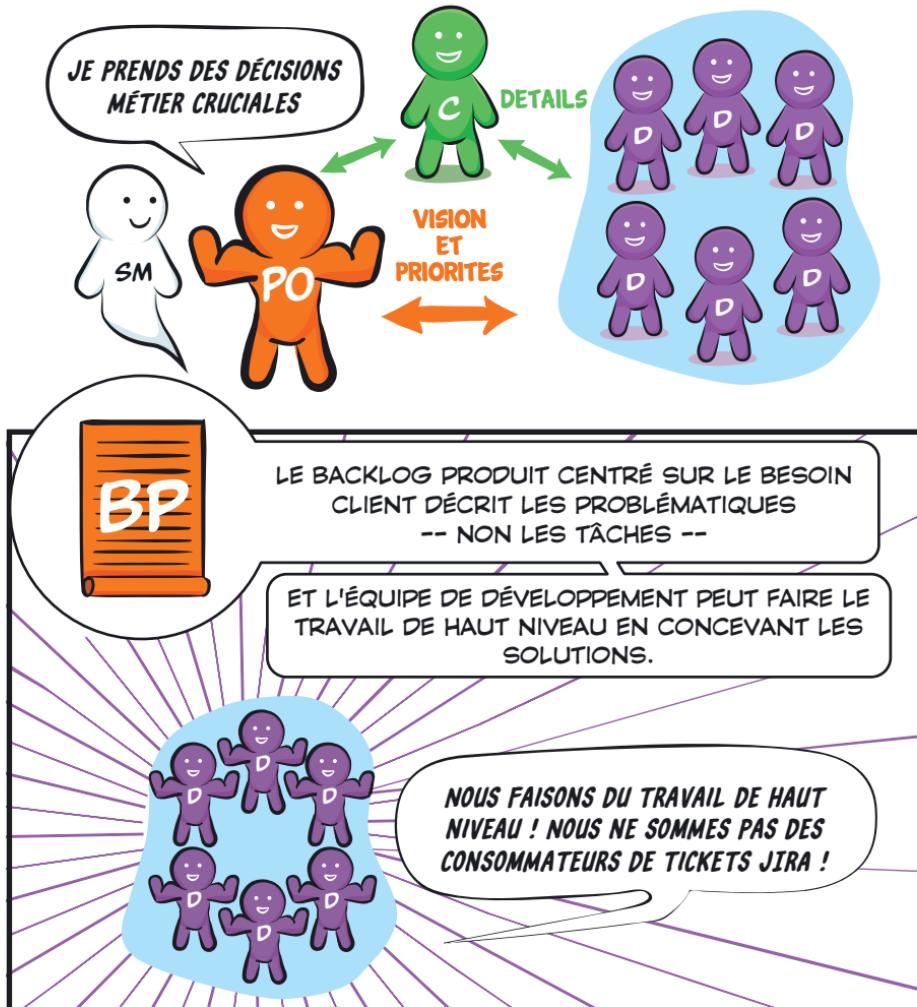
PROBEREN INTERNE
TUSSENPERSONEN TEVREDEN TE
STELLEN IS LANG NIET ZO LEUK OF
EFFECTIEF ALS PRATEN MET ECHTE
KLANTEN DIE ONS PRODUCT
GEBRUIKEN.



SCÈNE 4A

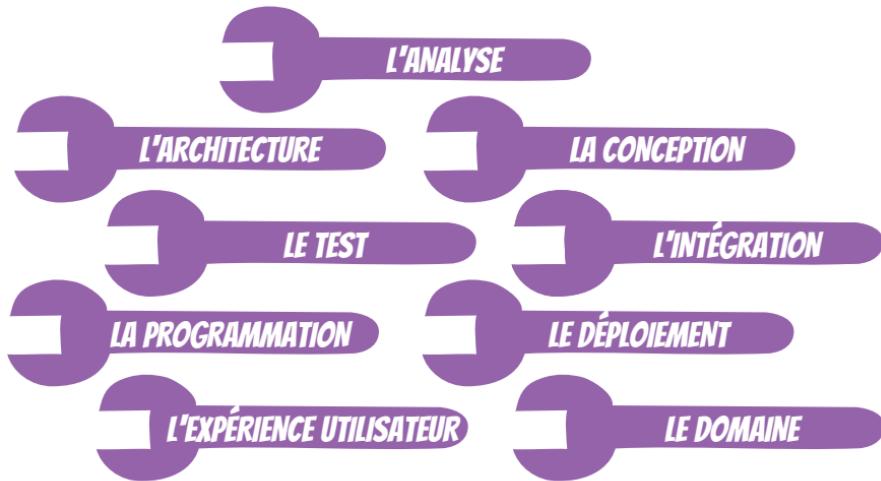
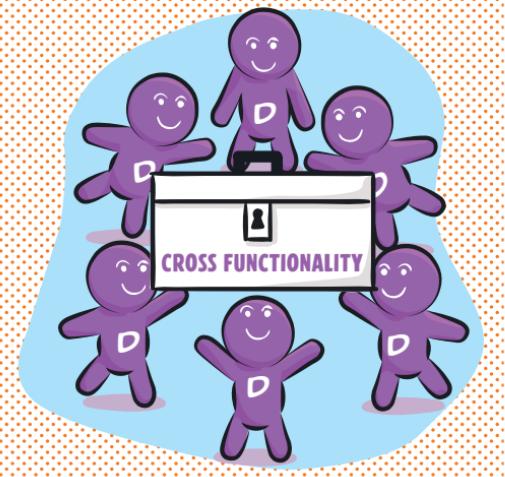
COMMENT LES VÉRITABLES PRODUCT OWNERS FOURNISSENT-ILS LA VALEUR CLIENT LA PLUS ÉLEVÉE ?

UN VÉRITABLE PRODUCT OWNER PEUT PRENDRE DES DÉCISIONS MÉTIER MAJEURES ET FAIRE ÉVOLUER LA VISION PRODUIT À MESURE QUE L'ON EN APPREND PLUS SUR LE SUJET.



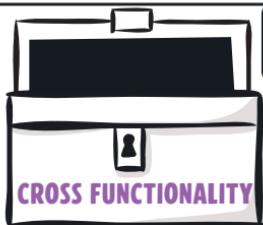
ILS NE SE CONTENTENT PAS DE CODER SELON LES SPÉCIFICATIONS.

Les équipes de développement sont pluridisciplinaires et possèdent toutes les compétences nécessaires pour créer un incrément de produit.
- Guide Scrum



EN TANT QU'ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE, ILS DOIVENT APPORTER OU ACQUÉRIR TOUTES LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR EFFECTUER UN TRAVAIL DE HAUT NIVEAU.

SCRUM COMBINE LA PLURIDISCIPLINARITÉ AVEC LA SUPPRESSION DES DISTINCTIONS DE RÔLES.



AUCUN RÔLE

EN SUPPRIMANT LES RÔLES, L'ÉQUIPE S'APPROPRIE LE PROCESSUS !

CERTAINS PENSENT QUE SCRUM CONSISTE À AJOUTER DES TRUCS COMME LES BURNDOWN CHARTS, LES NOMBRES DE FIBONACCI, LA VÉLOCITÉ.



"Scrum ne reconnaît aucun titre aux membres de l'équipe de développement, indépendamment du travail effectué par une personne"
- Le Guide Scrum

CES AJOUTS PEUVENT PARFOIS ÊTRE UTILES, MAIS ILS NE FONT PAS PARTIE DE SCRUM.

LE PRINCIPAL AVANTAGE DE SCRUM EST L'ÉLIMINATION DES PROCESSUS ET DES RÔLES.



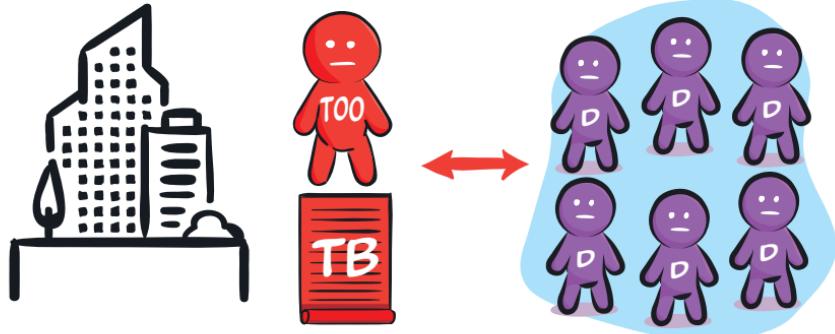
LORSQUE LE PRODUCT OWNER A PRIS UNE DÉCISION MÉTIER IMPORTANTE, IL PEUT MODIFIER LE PRODUCT BACKLOG POUR EN TENIR COMPTE.

IL N'Y A PAS DE CHANGEMENT STRUCTUREL DANS L'ORGANISATION, ET L'ÉQUIPE A DÉJÀ L'HABITUDE DE S'ATTAQUER À DES PROBLÈMES DE HAUT NIVEAU ET D'APPRENDRE DE NOUVELLES CHOSES.



SCÈNE 4B :
**COMMENT UNE MALAISE INTERPRÉTATION DU
RÔLE DU PRODUCT OWNER RÉDUIT-ELLE LA
VALEUR DE CE QUI EST LIVRÉ ?**

UNE ÉQUIPE DANS UNE GRANDE ENTREPRISE COURT LE RISQUE
D'ÊTRE HYPERSPÉCIALISÉE DANS UNE RÉGION DU CODE.



(LES AUTRES ÉQUIPES NE PEUVENT PAS COMPRENDRE NON PLUS LEUR CODE)



LEURS COMPÉTENCES DEVIENDRONT OBSOLÈTES. ILS NE SAURONT
PAS QU'IL EXISTE D'AUTRES TECHNIQUES INTÉRESSANTES.

LE TEAM OUTPUT OWNER
ESSAIERA D'ORDONNER LE
BACKLOG LOCAL AFIN
D'OBTENIR LE PLUS DE
VALEUR POSSIBLE.

ELEMENT DE 5€
ELEMENT DE 1€
ELEMENT DE 8€
ELEMENT DE 5€
ELEMENT DE 7€
ELEMENT DE 10€
ELEMENT DE 5€

NOUS AVONS L'ILLUSION
QUE SCRUM FONCTIONNE.

ELEMENT DE 10€
ELEMENT DE 8€
ELEMENT DE 7€
ELEMENT DE 5€
ELEMENT DE 5€
ELEMENT DE 5€
ELEMENT DE 1€



LES ÉQUIPES S'IMAGINENT
AUSSI QUE CE
FONCTIONNEMENT EST
OPTIMAL,

PEUT-ÊTRE PARCE QU'ils
SONT TROP FOCALISÉS SUR
LE FAIT DE PRODUIRE DES
CHOSES. OU PEUT-ÊTRE
TROP CONFORTABLES AVEC
L'IDÉE DE SE FAIRE DICTER
EXACTEMENT QUOI FAIRE.

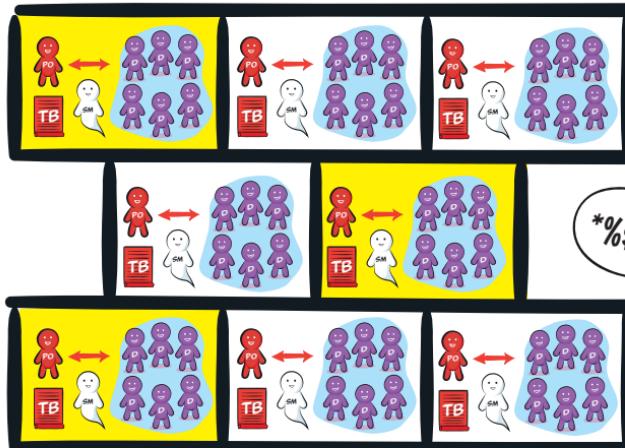
LES SCRUM MASTERS,
MANAGERS, COACHS ET
FORMATEURS PEUVENT TOUS
ÊTRE LEURRÉS PAR UNE
OPTIMISATION LOCALE.

MAIS LES AVANTAGES POUR LES CLIENTS SONT MOINS IMPORTANTS QU'ILS NE DEVRAIENT ÊTRE. **PARCE QU'IL Y A UN TRAVAIL PLUS IMPORTANT CACHÉ DANS D'AUTRES BACKLOGS ET POUR LESQUELS L'ÉQUIPE N'APPREND RIEN !!!!**

ELEMENT DE 8000€
ELEMENT DE 8000€
ELEMENT DE 7000€
ELEMENT DE 7000€
ELEMENT DE 6000€
ELEMENT DE 6000€

QUELQUE SOIT L'ÉLÉMENT DE BACKLOG LE PLUS IMPORTANT POUR L'ÉQUIPE, IL SERA TOUJOURS MOINS IMPORTANT QUE LE TRAVAIL QUE LES AUTRES ÉQUIPES N'ONT PAS LE TEMPS DE COMMENCER !

MAINTENIR DES BACKLOGS D'ÉQUIPE SÉPARÉS
-- DES LISTES SÉPARÉES -- OCCULTE CE PROBLÈME.



SEULES QUELQUES ÉQUIPES FONT LE TRAVAIL QUI APORTE LE PLUS DE VALEUR !

*%\$&@#!



L'IMPACT SUR LES CLIENTS RESTERA DONC LIMITÉ.

ET CHANGER DE DIRECTION -- LE P#%@@*& D'OBJECTIF DE L'AGILITÉ-- SERA DIFFICILE.

SCÈNE 5

QU'EST-CE QUI CRAINT DANS LE FAIT D'ÊTRE UN TEAM OUTPUT OWNER ?



LES TEAM OUTPUT OWNERS SONT COINCÉS AU MILIEU.

CE SONT DES INTERMÉDIAIRES QUI N'ONT PAS LE POUVOIR DE PRENDRE DES DÉCISIONS MÉTIER IMPORTANTES.

LE MÉTIER



LES DÉVELOPPEURS



ILS SONT "RESPONSABLES" DE CHOSES QU'ILS NE PEUVENT PAS MAÎTRISER.

ILS RISQUENT DE DEVENIR DES SPÉCIALISTES DE L'INGÉNIERIE DES EXIGENCES, DES ANALYSTES MÉTIER OU DES CHEFS DE PROJET.

ILS POURRAIENT
ESSAYER D'ÉCRIRE DES
"USER STORIES"
PARFAITES COMME DES
EXIGENCES DÉTAILLÉES,
PUIS LES CLARIFIER
QUAND ELLES NE SONT
PAS PARFAITES.



ILS POURRAIENT
COORDONNER LE TRAVAIL
DE L'ÉQUIPE AVEC LE
TRAVAIL DES AUTRES
ÉQUIPES, SUIVRE LES
DÉPENDANCES, FAIRE LE
TRAVAIL ADMINISTRATIF ET
LE REPORTING.



OU POUSSÉZ
L'ÉQUIPE À
PRODUIRE ENCORE
PLUS.

LE TEAM OUTPUT OWNER
SUBIT DES PRESSIONS
VENANT DU MONDE
EXTÉRIEUR ET N'EST PAS
CAPABLE D'ÊTRE UN
ENTREPRENEUR.

Je n'ai jamais envisagé que le Product Owner devienne un analyste métier responsable de l'ingénierie des exigences.

-- Ken Schwaber

<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>

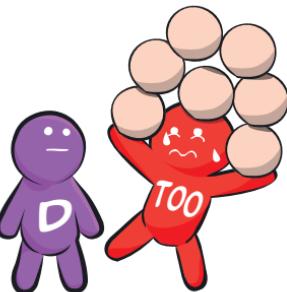


SCÈNE 6

**COMMENT POUVONS-NOUS AIDER LES PERSONNES COINCÉES
DANS CE RÔLE TOUT EN AUGMENTANT LE NIVEAU
D'AUTO-ORGANISATION ET DE PLURIDISCIPLINARITÉ DE
L'ÉQUIPE ?**

JE RESPECTE LES PRATICIENS QUI ESTIMENT QU'UNE PERSONNE PAR ÉQUIPE JOUANT CE RÔLE EST APPROPRIÉE À LEUR *SITUATION*.

ILS ACCOMPLISSENT BEAUCOUP DE CHOSES
EN AYANT QUELQU'UN DANS LA PIÈCE
QUI PEUT DONNER DU FEEDBACK IMMÉDIAT.
ÉVIDEMMENT QUE NOUS LE DÉSIRONS TOUS.



A cartoon character with a large head and a small body, wearing a red t-shirt with the word "TOO" printed on it. The character is holding a large, light brown sign that has the words "RESPONSABILITÉ INDIVIDUELLE" written on it in black capital letters.



STANCE POUVOIR



DISTANCE DE POUVOIR

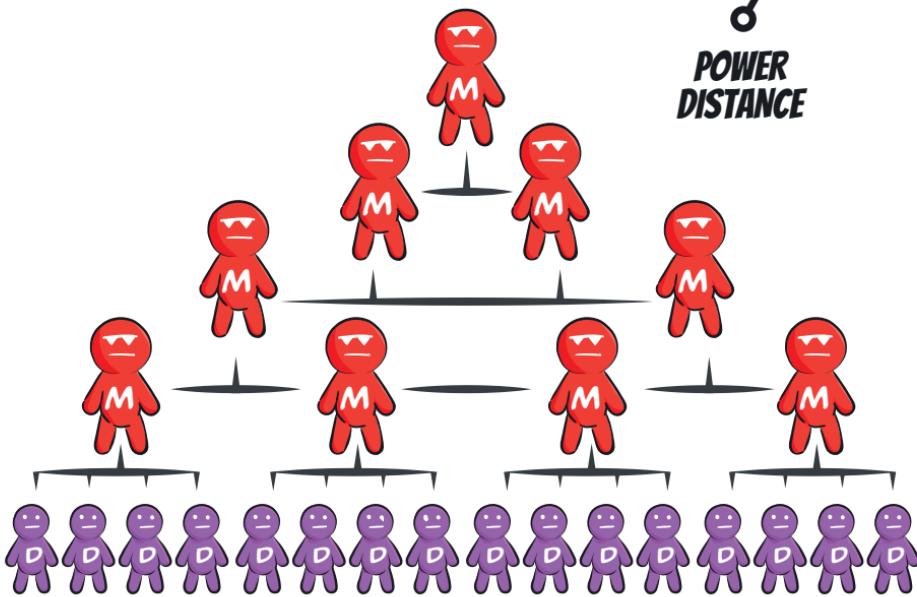
LES ENDROITS OÙ CELA FONCTIONNE ONT DÉJÀ UN ENVIRONNEMENT SOCIAL QUI MINIMISE LES DIFFÉRENCES DE POUVOIR ET OÙ LES GENS PARTAGENT LES RESPONSABILITÉS NATURELLEMENT, TOUT COMME UNE ÉQUIPE SANS RÔLE EST TENUE DE LE FAIRE.



Les membres d'une équipe peuvent avoir des compétences et des domaines d'intervention spécifiques mais la responsabilité appartient à l'équipe toute entière.
- Le Guide Scrum



MAIS DANS LES ORGANISATIONS CLASSIQUES, LES PERSONNES SONT INFLUENÇÉES PAR LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES ET LES TITRES.



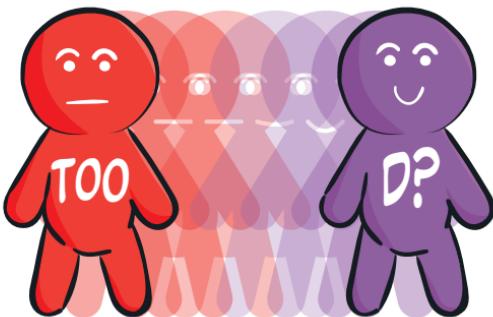
POUR EUX, LES DIFFÉRENCES DE STATUT LIÉES AUX RÔLES SONT BIEN RÉELLES...

EST-CE QU'UNE ÉQUIPE S'AUTO-ORGANISE D'ELLE-MÊME SI NOUS DONNONS UN RÔLE SPÉCIAL À UN MEMBRE ? VOYEZ-VOUS LA CONTRADICTIOON LORSQUE VOUS DITES "TOUS LES MEMBRES SONT ÉGAUX", MAIS QU'UN MEMBRE EST PLUS "ÉGAL" QUE LES AUTRES ?



NOUS LIMITONS L'AGILITÉ EN PRÉTENDANT QUE LES TEAM OUTPUT OWNERS SONT LES PRODUCT OWNERS.

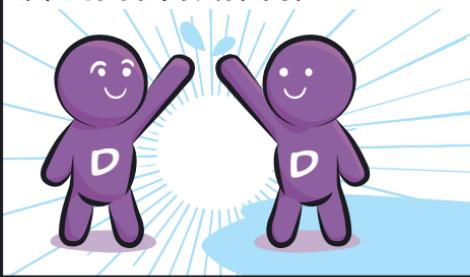
POUR ÉVITER D'AJOUTER DES NIVEAUX INUTILES, RÉFLÉCHISSEZ À LA RAISON POUR LAQUELLE SCRUM N'A QUE TROIS RÔLES, ET À LA PUISSANCE DE L'AUTO-ORGANISATION D'UNE ÉQUIPE SANS RÔLES



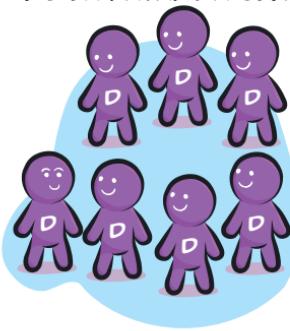
... LORSQUE LE SCRUM MASTER ET LE MANAGEMENT CRÉENT L'ENVIRONNEMENT QUI LE PERMET.

POURQUOI AVOIR PEUR QUE CETTE PERSONNE LES REJOIGNE SANS DISTINCTION DE RÔLES SPÉCIFIQUES QUI LES SÉPARENT ?

L'ÉQUIPE POURRAIT ALORS DÉTERMINER PAR ELLE-MÊME QUI FERAIT QUOI DANS CHAQUE SITUATION AU LIEU D'ÊTRE CONTRAINTE PAR UN PROCESSUS IMPOSÉ DE L'EXTÉRIEUR.



L'AUTO-ORGANISATION D'ÉQUIPE SE DÉVELOPPE SANS AVOIR BESOIN DE RÔLES. QU'Y A-T-IL D'EFFECTIF À CELA ?



Ils s'auto-organisent. Personne (pas même le Scrum Master) ne dit à l'équipe de développement comment transformer le backlog de produit en incrément de fonctionnalités potentiellement livrables.
- Le Scrum Guide.



S'IL VOUS PLAÎT
ÉCRIVEZ-MOI POUR
ME DIRE CE QUE VOUS
PENSEZ QU'IL SE
PASSERAIS DE SI
TERRIBLE ET JE VOUS
FERAI DES BANDES
DESSINÉES QUI EN
PARLERONT PLUS EN
DÉTAIL.

SCÈNE 7:
**POURQUOI N'EST-IL PAS NÉCESSAIRE DE CRÉER
DE NOUVEAUX RÔLES COMME CELUI DE "CHIEF
PRODUCT OWNER" ?**

À long terme, le seul avantage durable est la capacité de votre organisation à apprendre plus vite que vos concurrents.
- Peter Senge

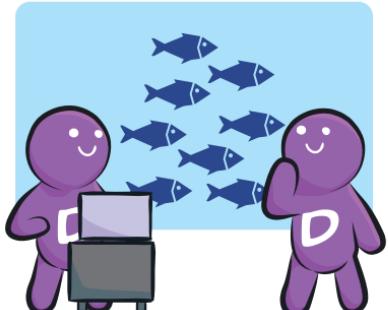


SI J'ESSAYAIS DE DÉVELOPPER UN PRODUIT AVEC PLUSIEURS ÉQUIPES ET SI NOTRE SURVIE À LONG TERME DÉPENDAIT DE NOTRE CAPACITÉ À NOUS FOCALISER SUR LES CHOSES LES PLUS IMPORTANTES, JE GARDERAIS LES PROBLÈMES LES PLUS IMPORTANTS DANS UN SEUL ET MÊME BACKLOG PRODUIT.

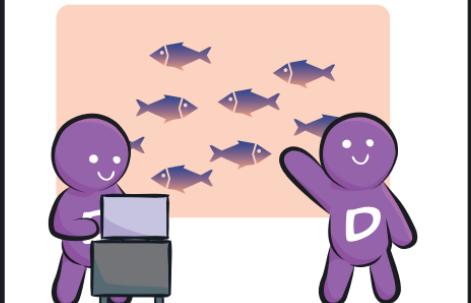


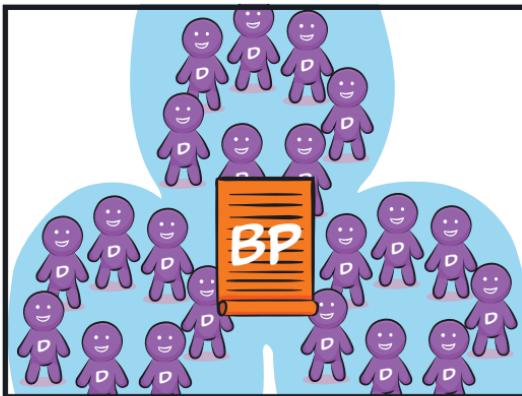
JE DEMANDERAIS AUX ÉQUIPES DE SE CONCENTRER SUR NOTRE UNIQUE BACKLOG PRODUIT ET NON SUR CE QUI ÉTAIT LE PLUS FACILE POUR ELLES DANS LE PASSÉ.

IMAGINONS QUE NOUS SOYONS DANS UNE ÉQUIPE QUI A L' HABITUDE DE PROGRAMMER DES POISSONS ROBOTS POUR FAIRE EN SORTE QU'ILS RESTENT EN BANC.



MAIS CETTE SEMAINE, LE TRAVAIL LE PLUS PRIORITAIRE POUR L'ENTREPRISE EST DE PROGRAMMER LES POISSONS POUR QU'ILS CHANGENT DE COULEUR LORSQUE LA TEMPÉRATURE DE L'EAU VARIE. NOTRE ÉQUIPE DOIT ACQUÉRIR DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR AIDER L'ENTREPRISE À RÉUSSIR.





Bien sûr, les équipes ne deviendront pas interchangeables.

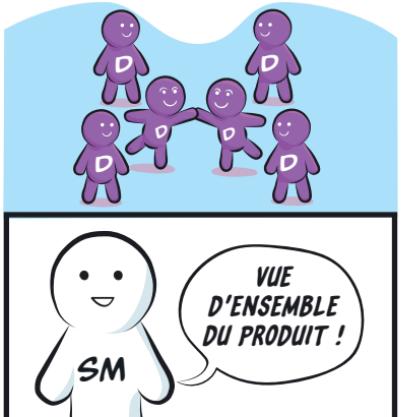
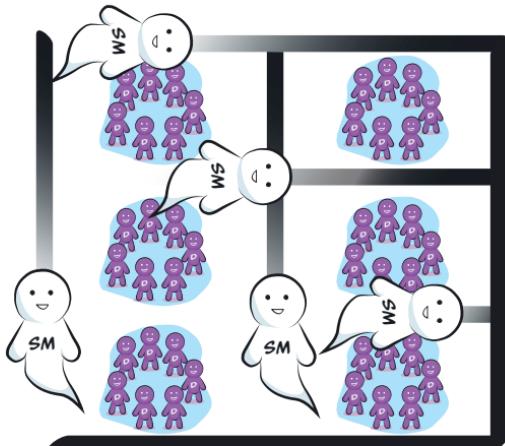
C'est quelque chose que leurs membres peuvent travailler ensemble pour **DÉCIDER EUX-MÊMES** comment répartir entre les équipes les éléments du backlog produit à chaque sprint.



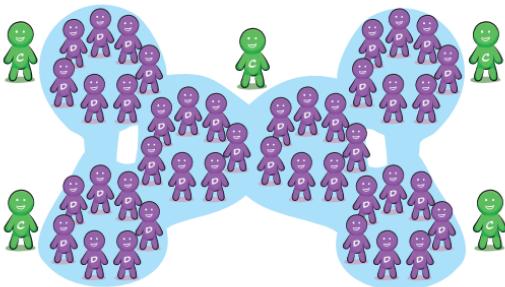
*Un Backlog Produit est utilisé pour décrire le travail à réaliser sur le produit.
- Guide Scrum*

POUR FAVORISER UNE VUE D'ENSEMBLE DU PRODUIT, JE DEMANDERAIS AUX SCRUM MASTERS DE SUPPRIMER LES BARRIÈRES ENTRE LES ÉQUIPES

ET D'ENSEIGNER AUX DÉVELOPPEURS DU PRODUIT QUE LA COLLABORATION ENTRE LES ÉQUIPES EST DÉSORMAIS LA RESPONSABILITÉ DES DÉVELOPPEURS.

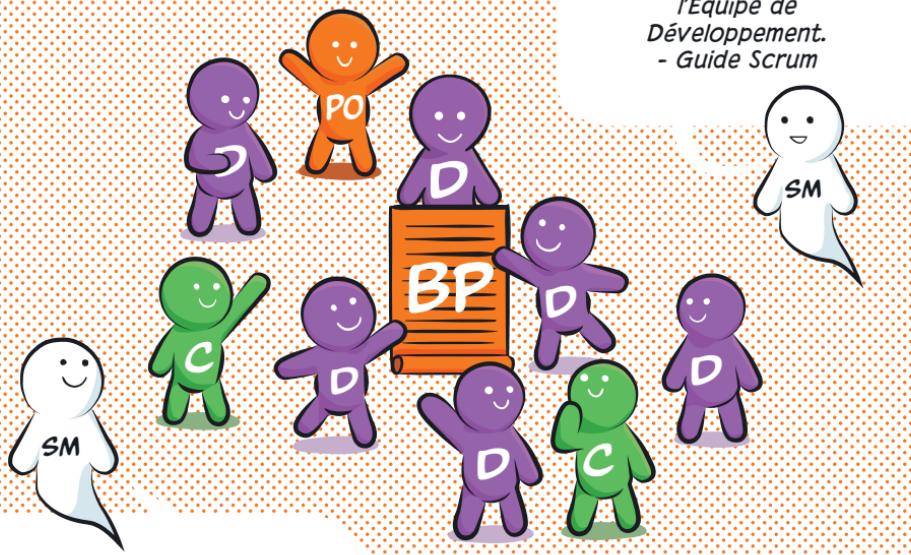


JE VOUDRAIS
ÉGALEMENT SUPPRIMER
LES OBSTACLES QUI
EMPÈCHENT LES
DÉVELOPPEURS
D'OBTENIR DES
ÉCLAIRCISSEMENTS
DÉTAILLÉS DE LA PART
DES CLIENTS AFIN QUE
NOUS N'AYONS PLUS
BESOIN DE NOURRIR
LES DÉVELOPPEURS À
LA PETITE CUILLÈRE.



DÉSORMAIS, LES DÉVELOPPEURS VONT
AIDER À GÉRER LE BACKLOG PRODUIT.

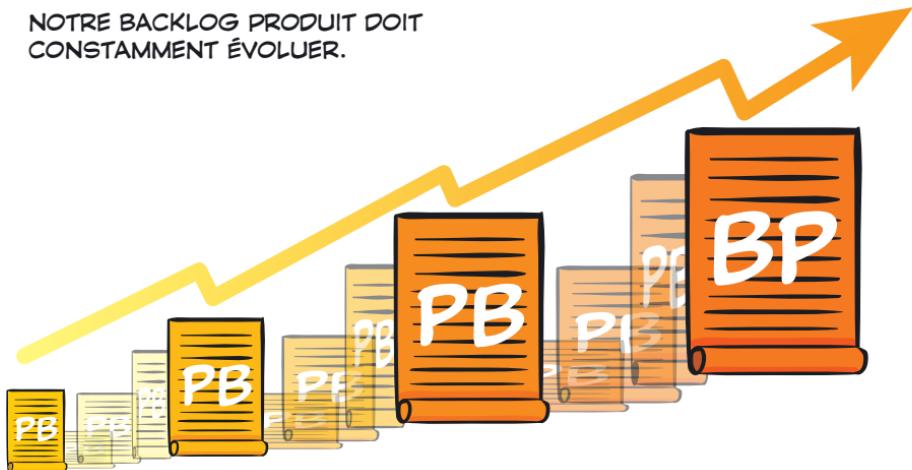
Le Product Owner peut
gérer le Backlog Produit
ou le faire faire par
l'Équipe de
Développement.
- Guide Scrum



Chacun doit passer du
temps face à face avec
les clients et les
utilisateurs pour
développer l'empathie
et la perspicacité.
- Jeff Patton

CELA POURRAIT PRENDRE DES
ANNÉES AVANT QUE TOUT CELA
FONCTIONNE DE LA FAÇON DONT
JE LE DÉCRIS, MAIS CELA A
DÉJÀ ÉTÉ FAIT AUPARAVANT.

NOTRE BACKLOG PRODUIT DOIT CONSTAMMENT ÉVOLUER.



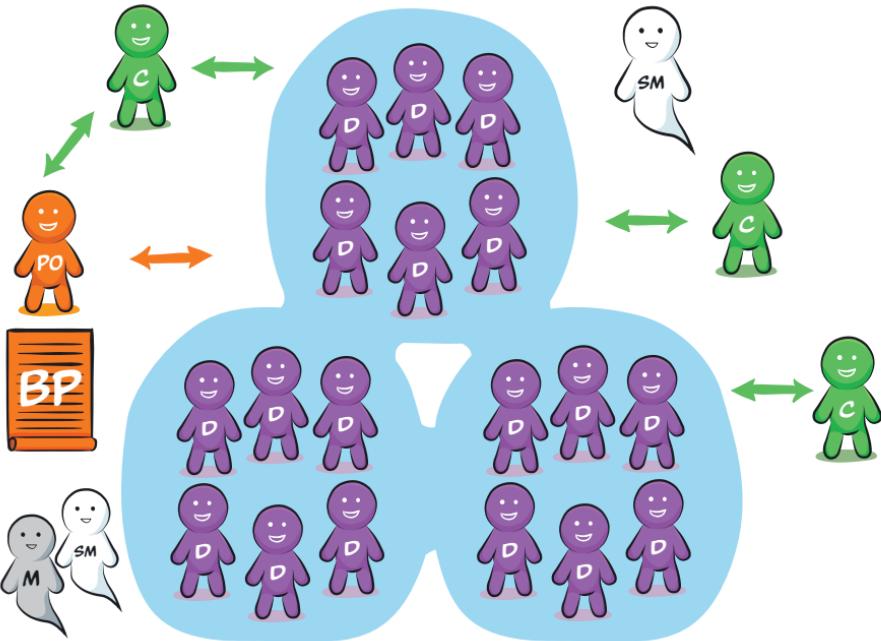
NOUS AURONS BESOIN DE QUELQU'UN AVEC UNE LÉGITIMITÉ RÉELLE ET UNE VISION POUR MAXIMISER LA VALEUR DE NOTRE TRAVAIL.

NOUS N'AVONS PAS BESOIN D'INVENTER UN NOUVEAU NOM POUR CELUI QUI EST NOTRE ULTIME SOURCE DES PRIORITÉS, CAR IL NE S'AGIT PAS VRAIMENT D'UN NOUVEAU RÔLE.



APPELONS CETTE PERSONNE LE **PRODUCT OWNER**.





ONE PRODUCT OWNER AND ONE PRODUCT BACKLOG DESCRIBE THE *WHAT*.



CONVERSATIONS ABOUT DIRECTION, PRIORITIES, BUSINESS STRATEGY, AND VISION.



DEVELOPMENT TEAM MEMBER COULD ALSO BE A BUSINESS DOMAIN EXPERT, UI/UX DESIGNER, FORMER TOO, ETC.



CUSTOMER CAN BE DIRECTLY CONSULTED BY DEVELOPERS, AVOIDING HANDOFFS.



CONVERSATIONS ABOUT DETAILS OF USER NEEDS.



FLUID, ROLE-FREE COORDINATION SPANS TEAMS. TEAMS OWN THE *HOW*.



SCRUM MASTER AND MANAGEMENT ON A DIFFERENT PLANE, NO LONGER COORDINATING OTHERS' WORK. NOW THEY ABOLISH HARMFUL POLICIES AND TEACH SYSTEMS THINKING.

IF YOU WANT TO LEARN MORE ABOUT HOW TO DEAL WITH THE PROBLEMS DESCRIBED IN THIS STORY,

WATCH



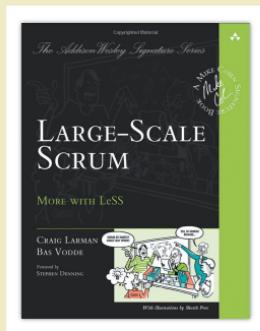
https://youtu.be/1BZf_Oa7W94
(That's the letter O, not a zero.)

VISIT



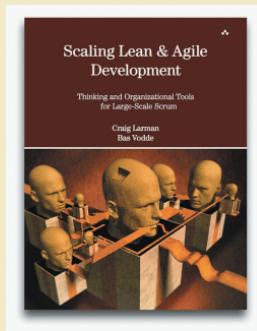
<https://less.works>

FIRST READ



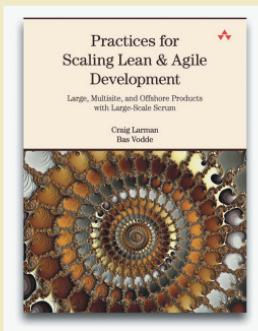
**Large Scale Scrum:
More With LeSS,
Larman/Vodde
(2016)**

THEN READ



**Scaling Lean & Agile
Development,
Larman/Vodde
(2008)**

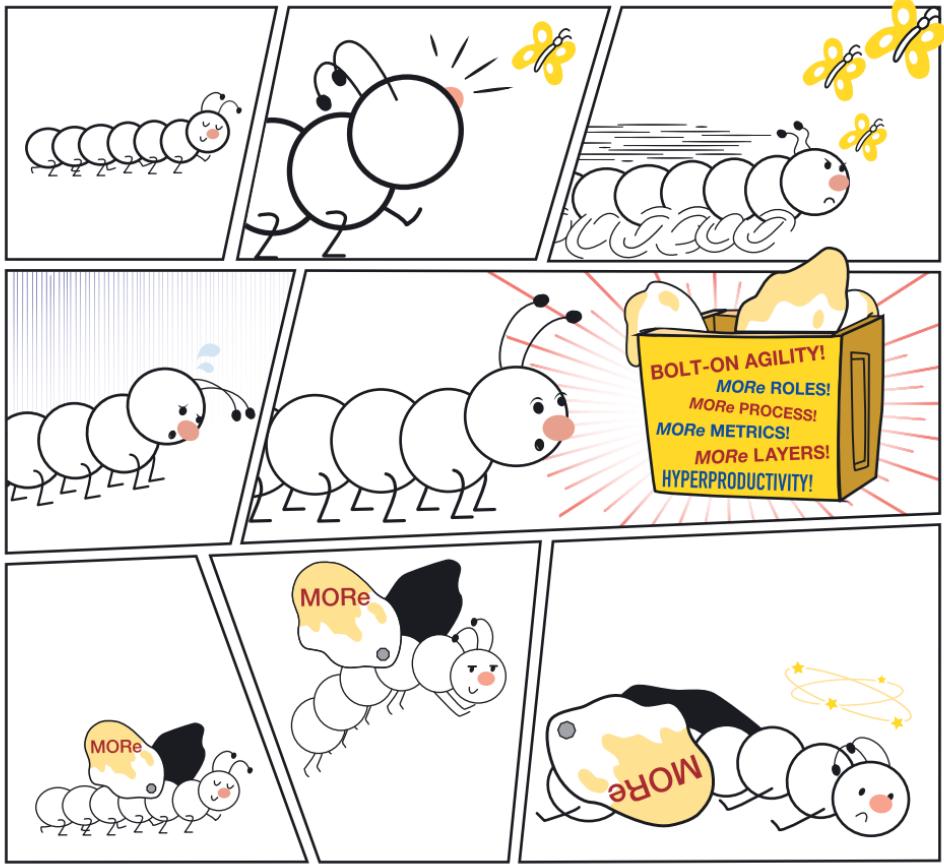
THEN READ



**Practices for
Scaling Lean & Agile
Development,
Larman/Vodde
(2010)**



MJ (MICHAEL JAMES)
has written many things,
including the Scrum Master Checklist at
<http://ScrumMasterChecklist.org>
Email him at mj@seattlescrum.com
or tweet him at @michaeldotjames



When you get tired of MORe, try LeSS.