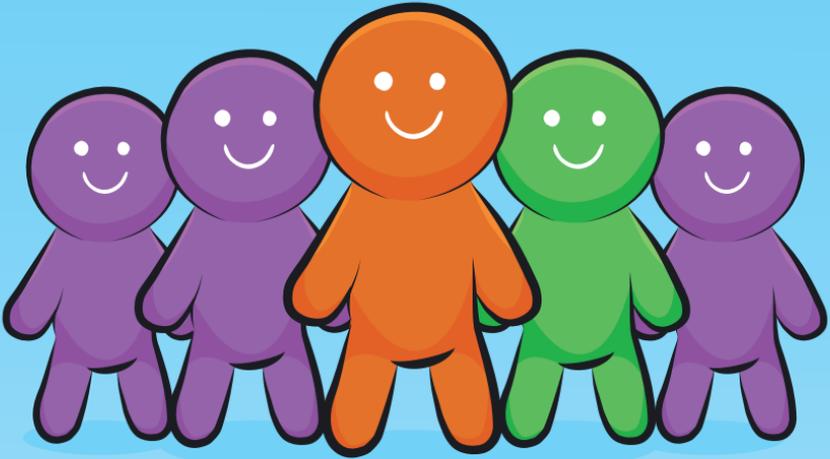


INCROYABLE SCRUM

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 Shibusu, 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](https://twitter.com/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.

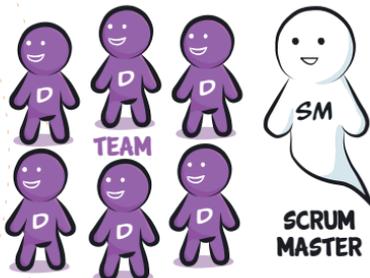
NOTRE **PRODUCT OWNER**,

PRODUCT OWNER



UN ENTREPRENEUR, ÉTAIT LÀ POUR PARTAGER NOS OBJECTIFS MÉTIER.

**VISION
ET
PRIORITÉS**



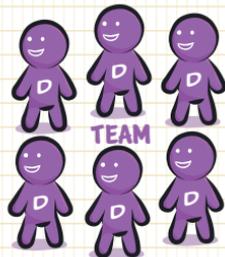
TEAM

**SCRUM
MASTER**

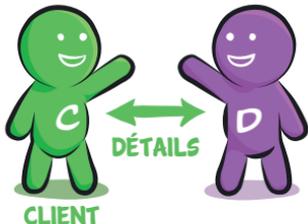
IL A PRIORISÉ UN
BACKLOG PRODUIT
ET NOUS L'AVONS
AFFINÉ ENSEMBLE.



**BACKLOG
PRODUIT**



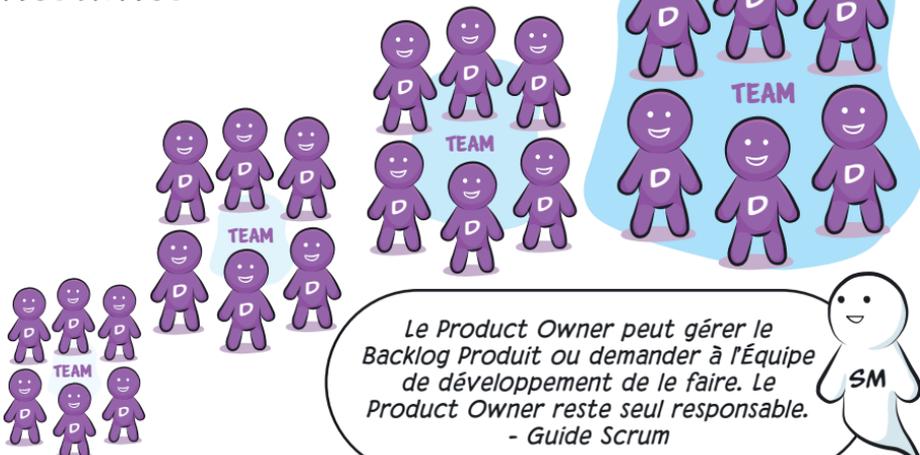
LES INTERACTIONS AVEC LES
CLIENTS NOUS ONT AIDÉS À
CONNAÎTRE LES DÉTAILS DE
CE QU'IL FALLAIT FAIRE.



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.



Le Product Owner peut gérer le
Backlog Produit ou demander à l'Équipe
de développement de le faire. Le
Product Owner reste seul responsable.
- Guide Scrum

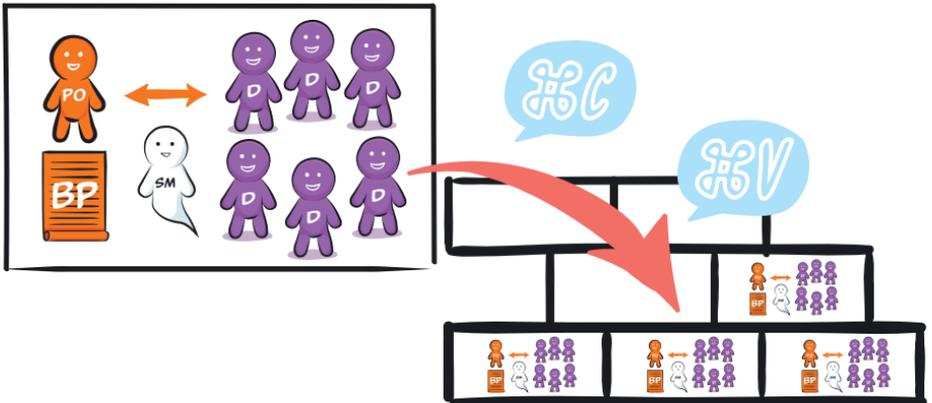
SCÈNE 2 :
EN QUOI VOTRE GRANDE ENTREPRISE SE TROMPE-T-ELLE
SUR LE RÔLE DU PRODUCT OWNER ?

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**.



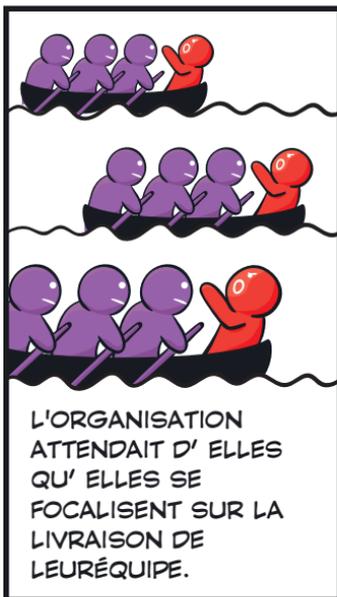
SCRUM AVAIT SI BIEN MARCHÉ POUR MOI DANS UNE PETITE ENTREPRISE,

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.



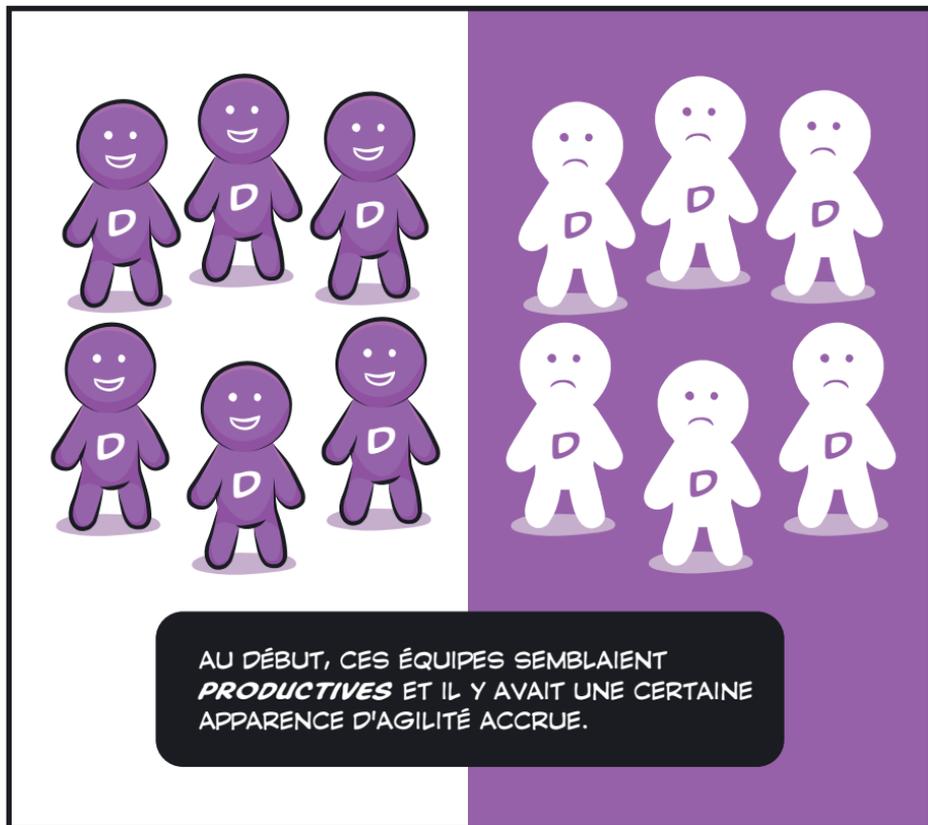
JE VAIS APPELER CETTE DÉRIVE FRÉQUENTE DE SCRUM UN "TEAM OUTPUT OWNER", PARCE QUE C'EST CE QUE LES ORGANISATIONS QUE J'AI VUES ATTENDENT RÉELLEMENT DE CES PERSONNES.



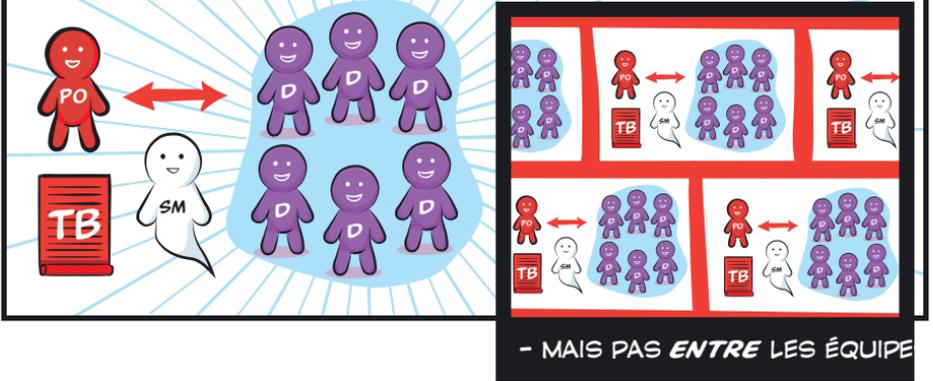
DE MANIÈRE RESPECTUEUSE, LORSQUE JE DIS "TEAM OUTPUT OWNER", CONSIDÉREZ QUE CELA PEUT S'APPLIQUER À VOUS OU À TOUTE AUTRE PERSONNE QUE VOUS APPELEZ ACTUELLEMENT "PRODUCT OWNER".



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**



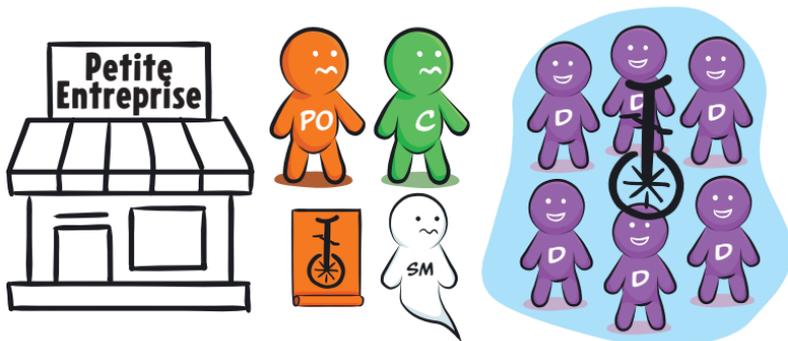
EN TANT QUE COACH AGILE NAÏF, JE
NE SAVAIS PAS QUOI FAIRE À PART
UTILISER UN MODÈLE DONT J'AVAIS
ENTENDU PARLER ET QUI S'APPELLE
LE "SCRUM OF SCRUMS".



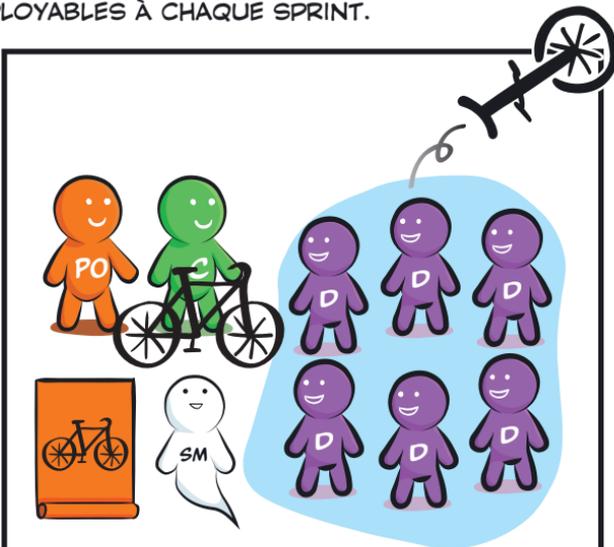
CELA S'EST SOUVENT TRANSFORMÉ
EN LA TRADITIONNELLE RÉUNION DE
PILOTAGE DE PROJETS.



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

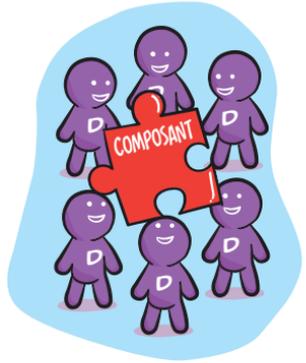
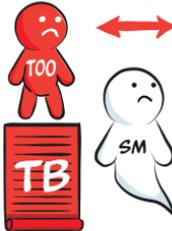


LES VÉRITABLES ÉQUIPES SCRUM ESSAIENT DE DÉVELOPPER
DES PRODUITS DÉPLOYABLES À CHAQUE SPRINT.



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".



VÉLOCITÉ !

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



COMPOSANT

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

COMPOSANT

PAR L'ÉQUIPE 1

PAR L'ÉQUIPE 2

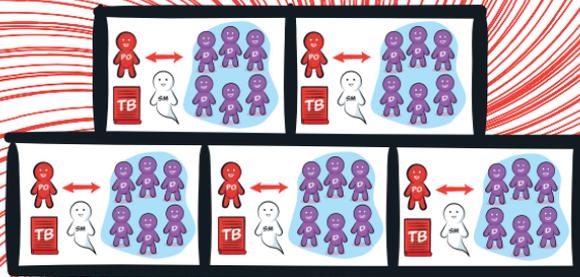


PAR L'ÉQUIPE 1



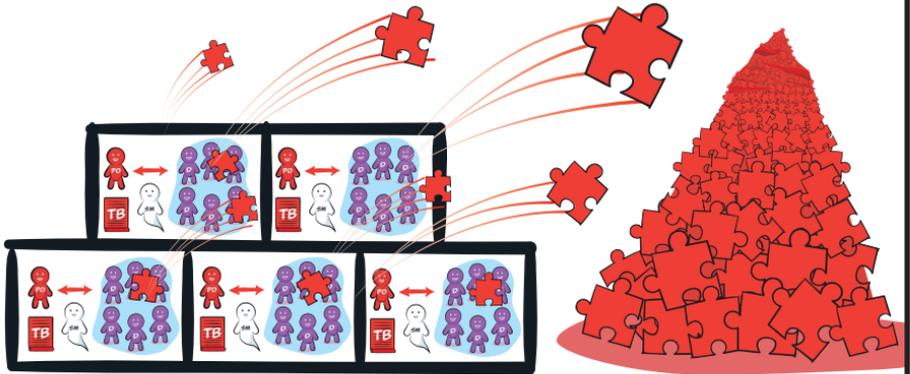
PAR L'ÉQUIPE 2

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 CHOSSES 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 :

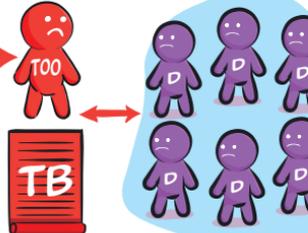
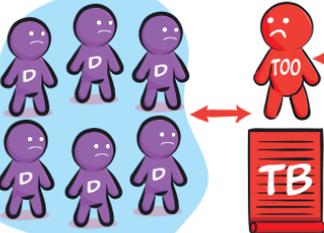
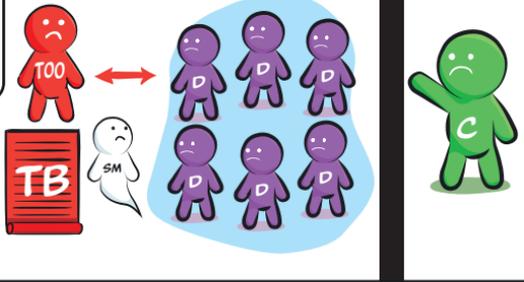
COMMENT UNE MAUVAISE INTERPRÉTATION DU RÔLE DU PRODUCT OWNER RÉDUIT-ELLE LA MOTIVATION DES DÉVELOPPEURS ET L'EMPATHIE ENVERS LEURS CLIENTS ?

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



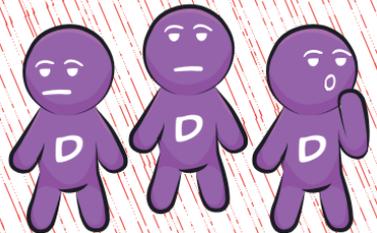
LES ÉQUIPES DE DÉVELOPPEMENT *ONT RAREMENT L'OCCASION DE PARLER AUX CLIENTS ET AUX UTILISATEURS FINAUX !*

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



OU MÊME LES AUTRES ÉQUIPES

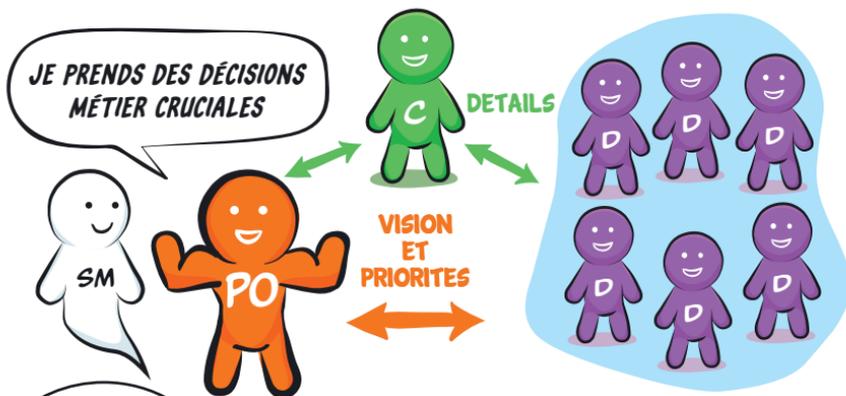
PROBEREN INTERNE
TUSSENPERSOENEN TEVREDEN TE
STELLEN IS LANG NIET ZO LEUK OF
EFFECTIEF ALS PRATEN MET ECHTE
KLANTEN DIE ONS PRODUCT
GEBRUIKEN.



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.



LE BACKLOG PRODUIT CENTRÉ SUR LE BESOIN CLIENT DÉCRIT LES PROBLÉMATIQUES -- NON LES TÂCHES --

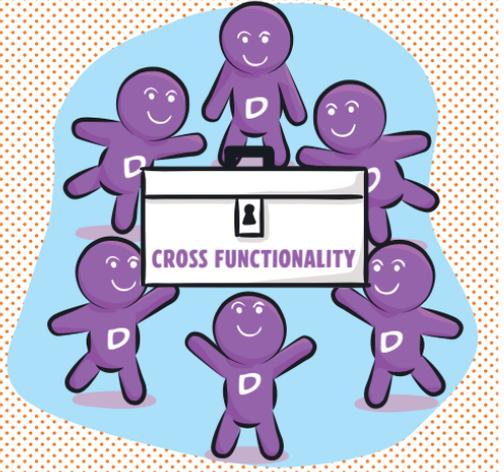
ET L'ÉQUIPE DE DÉVELOPPEMENT PEUT FAIRE LE TRAVAIL DE HAUT NIVEAU EN CONCEVANT LES SOLUTIONS.



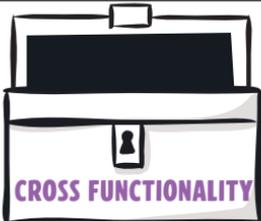
NOUS FAISONS DU TRAVAIL DE HAUT NIVEAU ! NOUS NE SOMMES PAS DES CONSOMMATEURS DE TICKETS JIRA !

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.



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.



NOUVEL ÉLÉMENT
NOUVEL ÉLÉMENT
NOUVEL ÉLÉMENT
ÉLÉMENT
ÉLÉMENT

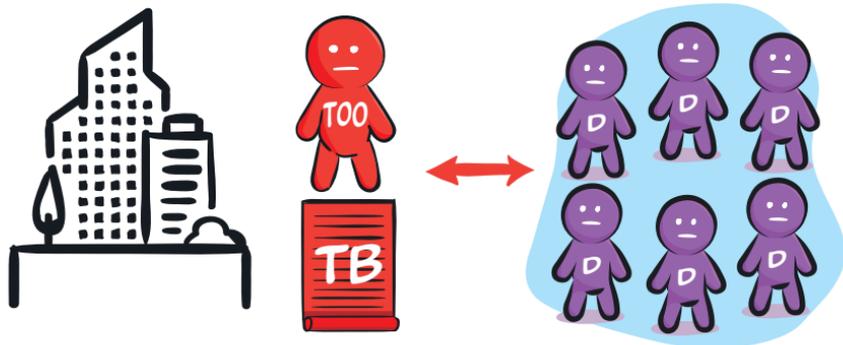
LORSQUE LE PRODUCT
OWNER A PRIS UNE DÉCISION
MÉTIER IMPORTANTE, IL PEUT
MODIFIER LE PRODUCT
BACKLOG POUR EN TENIR
COMPTE.

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 CHOSSES.



SCÈNE 48 :
COMMENT UNE MAUVAISE 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.



NOUS AVONS L'ILLUSION
QUE SCRUM FONCTIONNE.



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

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

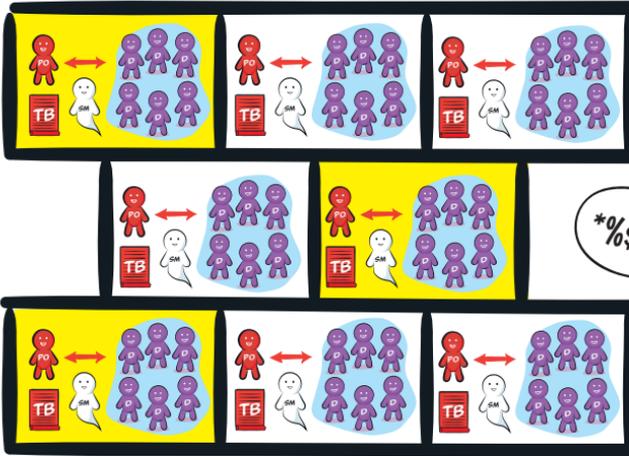
LES SCRUM MASTERS,
MANAGERS, COACHS ET
FORMATEURS PEUVENT TOUS
ÊTRE LEURRÉS PAR UNE
OPTIMISATION LOCALE.

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 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'AGILITE-- 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.



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 PUSSEZ
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

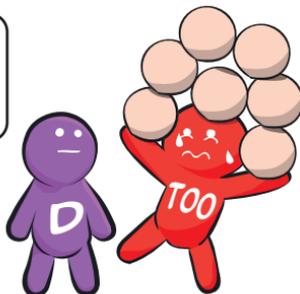
<https://kenschwaber.wordpress.com/2011/01/31/product-owners-not-proxies/>



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.



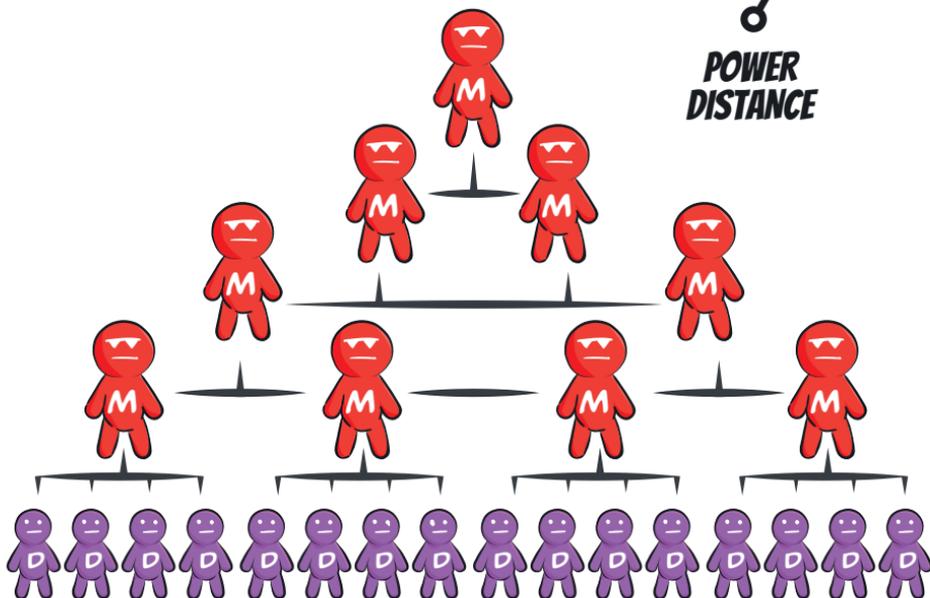
LES ENDROITS OÙ CELA FONCTIONNE ONT DÉJÀ UN ENVIRONNEMENT SOCIAL QUI MINIMISE LES DIFFÉRENCES DE POUVOIR ET OÙ LES GENS PARTAGENT LES RESPONSABILITÉS NATURELLEMENT, TOUT COMME UNE ÉQUIPE SANS RÔLE EST TENUE DE LE FAIRE.



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 INFLUENCÉES PAR LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES ET LES TITRES.



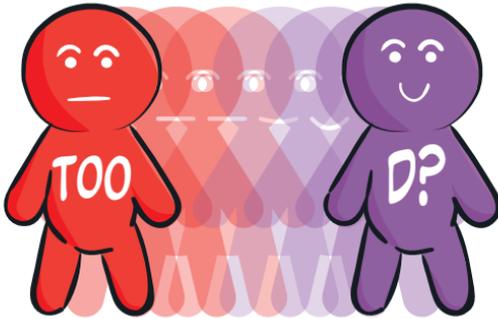
POUR EUX, **LES DIFFÉRENCES DE STATUT LIÉES AUX RÔLES SONT BIEN RÉELLES...**

EST-CE QU'UNE ÉQUIPE S'**AUTO-ORGANISE D'ELLE-MÊME** SI NOUS DONNONS UN RÔLE SPÉCIAL À UN MEMBRE ? VOYEZ-VOUS LA CONTRADICTION 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.

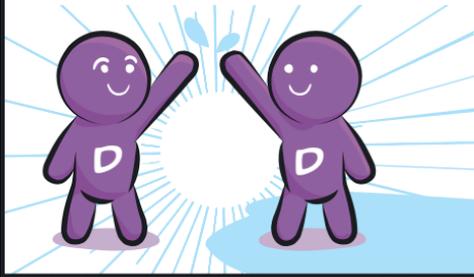
POUR ÉVITER D'AJOUTER DES NIVEAUX INUTILES, RÉFLÉCHISSEZ À LA RAISON POUR LAQUELLE SCRUM N'A QUE TROIS RÔLES, ET À LA PUISSANCE DE L'AUTO-ORGANISATION D'UNE ÉQUIPE SANS RÔLES



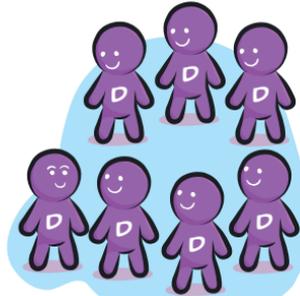
... LORSQUE LE SCRUM MASTER ET LE MANAGEMENT CRÉENT L'ENVIRONNEMENT QUI LE PERMET.

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 CONTRAINTÉ 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'EFFRAYANT 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 incréments de fonctionnalités potentiellement livrables.
- Le Scrum Guide.



S'IL VOUS PLAÎT  ÉCRIVEZ-MOI POUR ME DIRE CE QUE VOUS PENSEZ QU'IL SE PASSERAIT 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

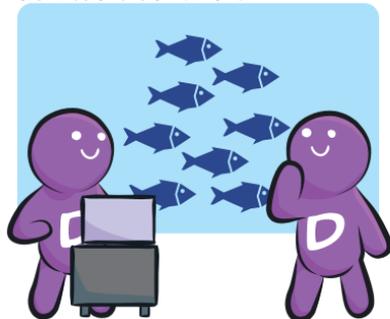


SI J'ESSAYAIS DE DÉVELOPPER UN PRODUIT AVEC PLUSIEURS ÉQUIPES ET **SI NOTRE SURVIE À LONG TERME DÉPENDAIT DE NOTRE CAPACITÉ À NOUS FOCALISER SUR LES CHOSES LES PLUS IMPORTANTES**, JE GARDERAI LES PROBLÈMES LES PLUS IMPORTANTS DANS UN SEUL ET MÊME BACKLOG PRODUIT.

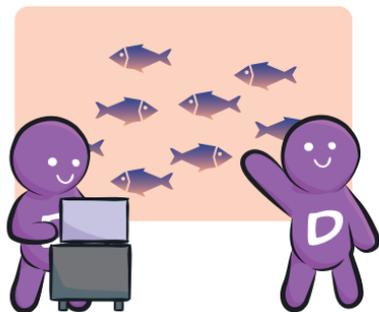


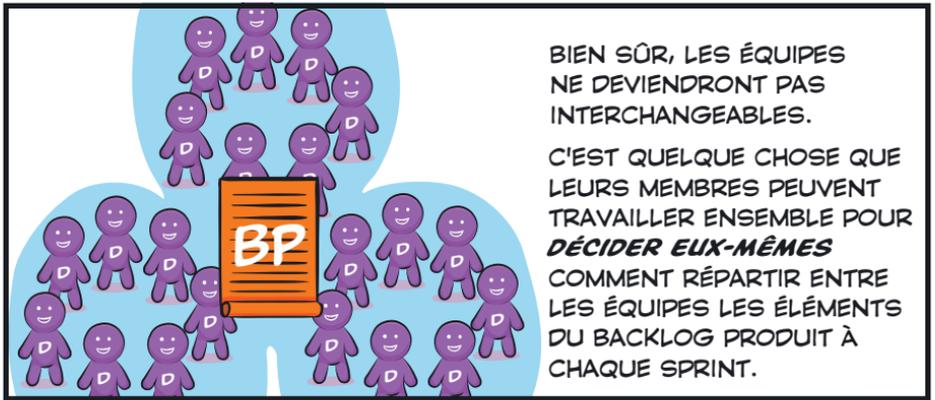
JE DEMANDERAI AUX ÉQUIPES DE SE CONCENTRER SUR NOTRE UNIQUE BACKLOG PRODUIT ET NON SUR CE QUI ÉTAIT LE PLUS FACILE POUR ELLES DANS LE PASSÉ.

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.**

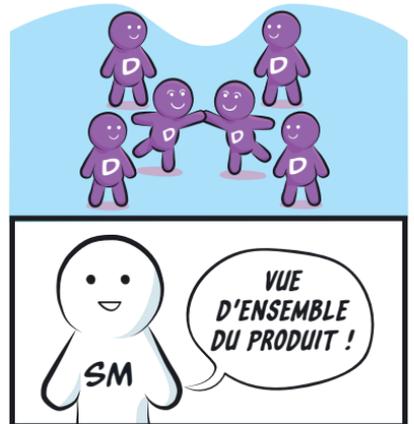
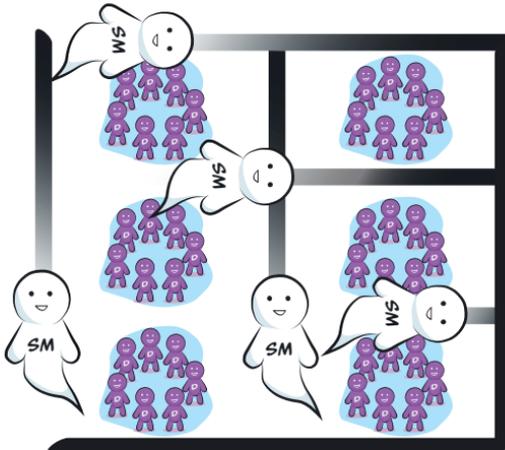




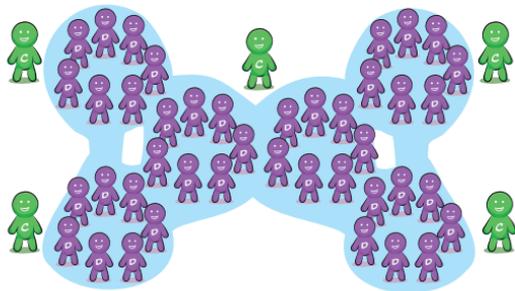
Un Backlog Produit est utilisé pour décrire le travail à réaliser sur le produit.
- Guide Scrum

POUR FAVORISER UNE **VUE D'ENSEMBLE DU PRODUIT**, JE DEMANDERAI 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.

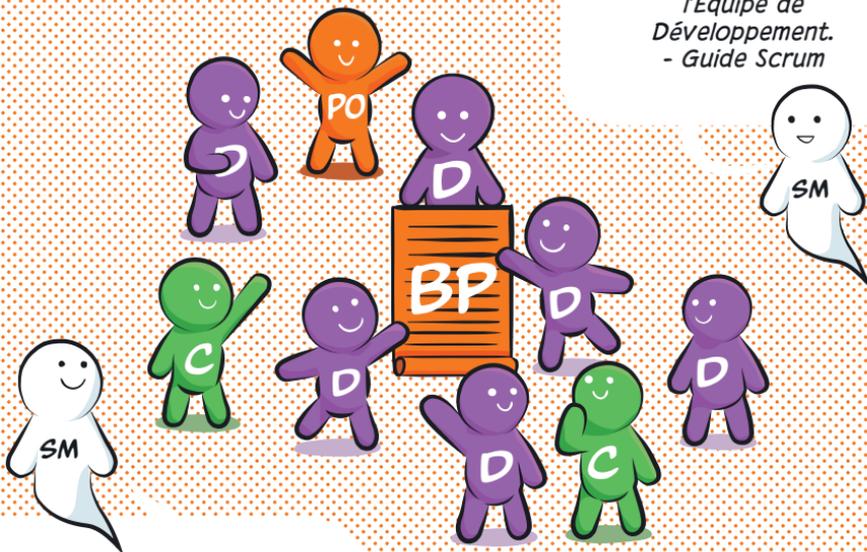


JE VOUDRAIS ÉGALEMENT SUPPRIMER LES OBSTACLES QUI EMPÊCHENT LES DÉVELOPPEURS D'OBTENIR DES ÉCLAIRCISSEMENTS DÉTAILLÉS DE LA PART DES CLIENTS AFIN QUE **NOUS N'AYONS PLUS BESOIN DE NOURRIR LES DÉVELOPPEURS À LA PETITE CUILLÈRE.**



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

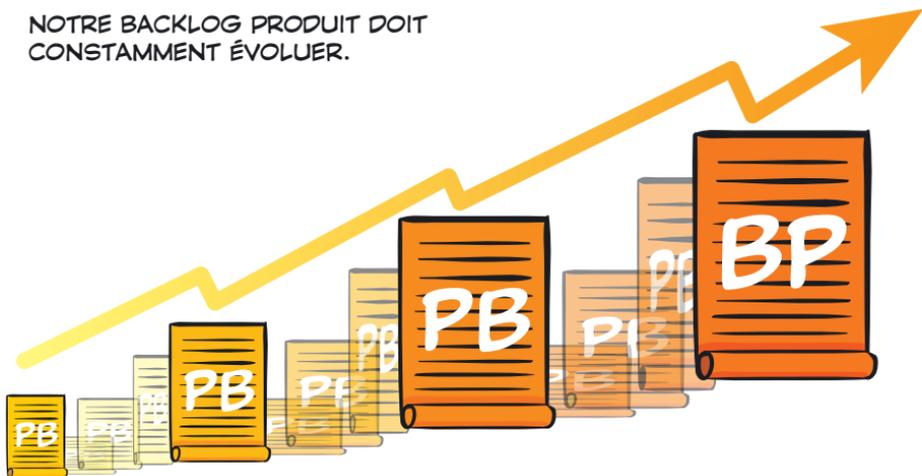
Le Product Owner peut gérer le Backlog Produit ou le faire faire par l'Équipe de Développement.
- Guide Scrum



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.

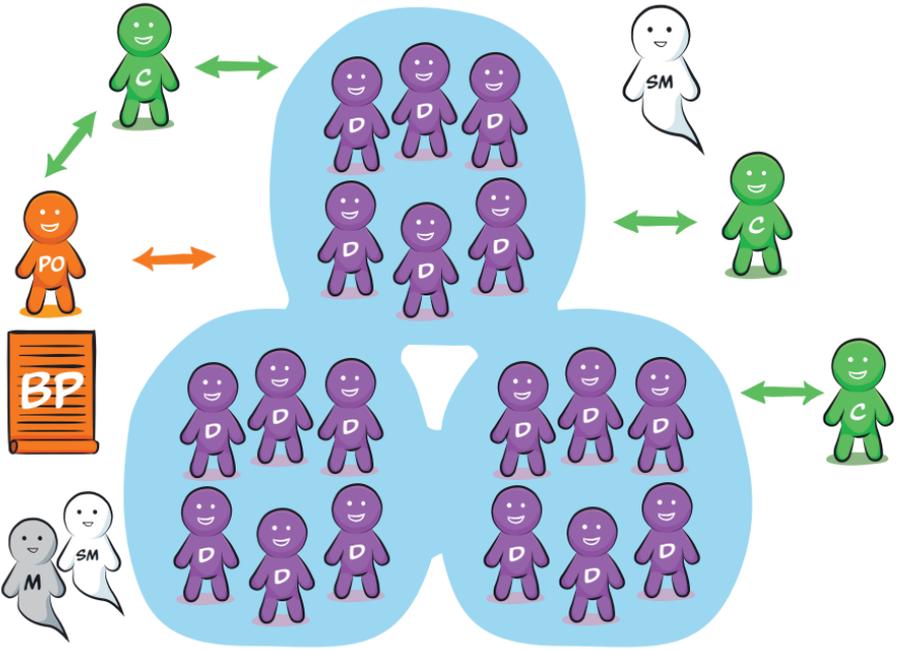
NOUS N'AVONS PAS
BESOIN D'INVENTER UN
NOUVEAU NOM POUR
CELUI QUI EST NOTRE
ULTIME SOURCE DES
PRIORITÉS, **CAR IL NE
S'AGIT PAS VRAIMENT
D'UN NOUVEAU RÔLE.**



APPELONS CETTE PERSONNE
LE **PRODUCT OWNER.**

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.



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



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**.

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

WATCH



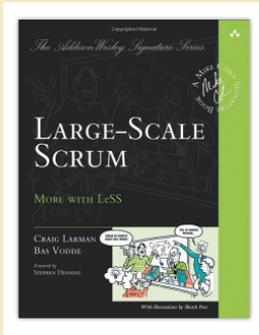
https://youtu.be/1BZf_Oa7W94
(That's the letter O, not a zero.)

VISIT



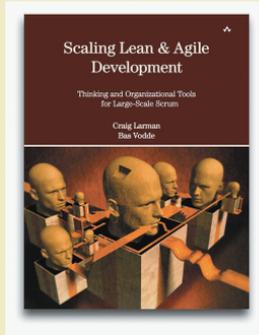
<https://less.works>

FIRST READ



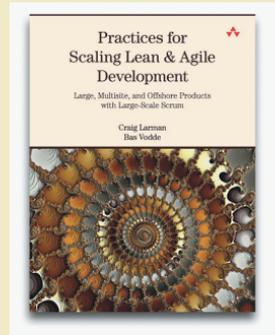
**Large Scale Scrum:
More With LeSS,
Larman/Vodde
(2016)**

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](https://twitter.com/michaeldotjames)



When you get tired of MORE, try LeSS.