
Prérequis

- Avoir assimilé le troisième chapitre.

Objectif

À la fin de ce chapitre, vous serez en mesure de :

- Gérer le Backlog de produit pour maximiser la valeur du produit et du travail de l'équipe de développement.

A. Organiser le Backlog de produit

Le chapitre De la vision stratégique au plan opérationnel décrit le Backlog de produit comme un référentiel ayant pour vocation d'organiser, de planifier et de communiquer :

Le Backlog produit est une liste ordonnée et émergente de ce qui est nécessaire pour améliorer le produit.

(Guide Scrum 2020)

Ce même chapitre décrit également comment la vision du produit est progressivement traduite en une stratégie et un plan opérationnel. Tout cela doit contribuer à planifier des actions dont le Backlog de produit doit refléter l'organisation. En ce sens, c'est donc un outil de communication.

Il ne s'agit pas de trier en fonction de l'urgence ou d'une priorité reposant sur une règle, mais bien d'organiser les éléments constituant le Backlog selon la stratégie établie.

Pour mieux comprendre l'organisation du Backlog, imaginez une liste de courses que l'on rédige avant d'aller réellement au supermarché. Il y a autant de manières de le faire que de ménages, et parfois deux manières différentes existent au sein du même ménage. Vous pouvez écrire les articles les uns après les autres en fonction des idées qui surviennent ou bien de ce que vous avez envie de manger. Il est possible de commencer par les promotions sur les prospectus, puis de compléter par les éléments pouvant s'accorder avec ces premiers choix. Vous pouvez écrire en commençant par ce qui manque le plus et en terminant par les éléments les moins utiles, ou bien en fonction de la disposition des rayons dans le supermarché pour optimiser votre parcours. C'est votre organisation selon votre stratégie et votre vision des courses. Si vous revenez à la maison avec des articles qui ne sont pas sur votre liste, ce n'est pas forcément un signe d'agilité. En revanche, si vous vous rendez compte que vous avez oublié des articles, c'est que vous avez assurément besoin d'inspecter vos processus lors d'une rétrospective.

Cette simple organisation montre immédiatement au Product Owner les éventuelles défaillances pouvant exister dans sa stratégie, et affirme ou fragilise sa vision produit et la valeur du produit. S'il a des objectifs ambitieux mais peu de moyens pour y parvenir, il identifie facilement le risque.

Là encore, imaginez-le comme une liste de courses. Si vous prévoyez un barbecue avec des amis et que votre liste se résume à cinq sortes de boissons plus ou moins alcoolisées, vous aurez sûrement faim, mais vous avez identifié plus clairement une exigence d'une fête réussie selon vous. Cela illustre vos valeurs et votre vision. Il est probable qu'après la première release vous révisiez votre vision pour y incorporer un peu plus d'éléments solides.

À l'opposé, s'il dispose d'un grand nombre de moyens divergents permettant d'atteindre le même objectif, le Product Owner devra faire des choix, parfois difficiles.

Faut-il préparer une grande salade composée ou bien des pommes de terre pour le barbecue ? Il est possible de noter les deux sur la liste et de choisir en fonction de ce qui sera disponible dans le magasin.

Par défaut, et en priorité, le Backlog de produit est organisé en fonction de la valeur apportée par chaque élément selon les objectifs à atteindre. Le Product Owner privilégie les éléments apportant potentiellement le plus de valeur. Si, à la suite d'une release, la valeur potentielle n'est pas avérée, il dispose d'autres solutions qu'il pourra reprioriser, ce qui conduira à une réorganisation du Backlog.

Dans tous les cas, l'organisation du Backlog de produit reflète la vision du produit et la stratégie du Product Owner. Si vous avez un doute sur ce sujet, consultez vos récentes listes de courses.

L'organisation grossière du Backlog de produit est réalisée en fonction du plan de release du Product Owner. Les éléments placés tout en haut du Backlog de produit sont ceux qui seront traités dans les prochains Sprints de la release en cours. Ils doivent donc permettre d'atteindre l'objectif business de cette release.

1. Organiser en fonction de la valeur

Organiser le Backlog de produit en fonction de la valeur potentielle de chaque élément du produit nécessite bien évidemment d'être très clair sur la définition de la valeur ou des caractéristiques qui la constituent. De cette manière, l'organisation du Product Owner sera préremptoire, quelle que soit la position de celui-ci dans la hiérarchie de l'organisation. Lorsqu'elle ne repose pas sur une vision solide de la valeur du produit, l'organisation du Backlog dépend alors d'une succession de négociations ou d'argumentations plus émotionnelles que factuelles. Le Product Owner ayant passé peu de temps à définir une vision et une stratégie claires en passera beaucoup plus à gérer son Backlog et devra parfois négocier chacune de ses décisions.

Lorsque la valeur du produit est purement financière, l'organisation est assez simple : le Product Owner a intérêt à privilégier les éléments permettant potentiellement de dégager les plus gros bénéfices. Mais quand la valeur du produit est constituée de multiples caractéristiques, l'organisation peut nécessiter un peu plus de finesse. Ce facteur n'est toutefois pas exclusif, et il est possible d'en prendre d'autres en considération pour organiser le Backlog de produit, comme la complexité ou la prise de risque.

a. La valeur liée aux gains

Il peut s'agir de gains financiers, mais également de gains d'image, de confort ou de tous gains pouvant rapprocher le produit de ses objectifs.

En identifiant les gains potentiels de chaque élément de son Backlog de produit, le Product Owner peut choisir d'en privilégier un afin de maximiser les chances d'accroître la valeur ajoutée du produit.

b. La valeur liée aux coûts

Dans certains cas, la valeur du produit peut porter davantage sur une maîtrise des coûts qu'une maximisation potentielle des gains. Il peut également s'agir de la valeur d'une partie du produit, ou bien d'une release particulière ayant pour objectif de réduire les coûts de fonctionnement.

Lorsque le Product Owner doit gérer de la valeur portant à la fois sur les gains et sur les coûts, il peut simplifier son approche et communiquer sur les bénéfices nets de chaque élément de son Backlog, mais il perd alors en finesse d'analyse.

c. La valeur liée aux délais

Une organisation basée sur la valeur peut également prendre en compte les délais de mise sur le marché ou d'appropriation des nouveautés par le marché. Le Product Owner aura alors tendance à privilégier les éléments qui apportent le plus rapidement de la valeur ajoutée.

d. La valeur liée à des objectifs ou contraintes secondaires

Enfin, le Product Owner peut organiser son Backlog de produit en fonction de la valeur liée à l'atteinte d'objectifs ou au respect de contraintes. Cette approche est particulièrement intéressante lorsqu'il existe plusieurs solutions permettant d'atteindre un objectif. Si les notions de coût et de délai ne les déparent pas franchement, le Product Owner peut privilégier la solution promettant de mieux atteindre l'objectif ou respectant davantage les contraintes. Bien sûr, cette notion de valeur peut être prioritaire sur les coûts, auquel cas le Product Owner organisera son Backlog en priorité par rapport à cet indicateur et affinera en fonction des coûts ou des bénéfices escomptés.

Quelle que soit la manière dont le Product Owner choisit d'organiser son Backlog de produit, il ne doit pas céder à l'usage intempestif d'algorithmes. Il est préférable d'organiser le Backlog en fonction de plusieurs indicateurs, dont le poids peut varier dans la durée, plutôt que d'avoir un seul indicateur basé sur une équation mathématique.

e. La valeur de quel point de vue ?

Lors des estimations de valeur, il faut veiller à ne pas confondre plusieurs points de vue. Par exemple, l'ajout d'encarts publicitaires dans une solution digitale apporte une valeur financière à la compagnie, mais cela réduit l'espace alloué au contenu et intègre un contenu ayant une bien plus faible valeur ajoutée du point de vue du consommateur. Dans certains contextes, le Product Owner peut définir plusieurs attributs de valeur en fonction de différentes cibles.

2. Organiser en fonction de la complexité

La valeur que peut apporter chaque élément au produit est à prendre en considération pour maximiser la valeur potentielle du produit final, et c'est pour cela que cet aspect est considéré comme le premier et principal critère de l'organisation du Backlog de produit. Mais les estimations de l'équipe de développement peuvent jouer un rôle déterminant dans l'organisation du Backlog. Ces estimations se présentent généralement sous la forme d'une complexité, bien que l'équipe puisse utiliser un autre référentiel de son choix (durée, charge, effort...).

C'est particulièrement vrai lorsque plusieurs solutions permettent potentiellement d'atteindre le même objectif. Dans ce cas, le Product Owner peut choisir de privilégier la solution apportant potentiellement le plus de valeur, mais si cette solution est trois fois plus complexe à mettre en œuvre que sa concurrente, il pourrait revoir sa priorisation.

La complexité peut également influencer l'organisation du Backlog de produit, en reportant la réalisation d'un élément qui n'aurait pas encore été suffisamment affiné par l'équipe Scrum.

Enfin, et surtout, la complexité influencera l'organisation du Backlog de produit par rapport à la capacité de production de l'équipe.

Si le Product Owner a identifié que dans trois Sprints, il faudrait livrer vingt éléments pour atteindre l'objectif, mais que l'équipe n'est capable de n'en livrer que cinq ou six par Sprint, il devra prioriser son Backlog en sélectionnant ceux qui apportent le plus de valeur.

Lorsque la complexité des éléments varie, le Product Owner peut alors affiner son choix et privilégier un plus grand nombre d'éléments plus faciles à réaliser à un nombre restreint d'éléments plus complexes.

a. La complexité de mise en œuvre

La complexité de mise en œuvre est toujours et exclusivement estimée par la ou les équipes de développement. Toute l'équipe Scrum peut consulter des experts pour affiner ses estimations, mais c'est l'équipe de développement qui aura toujours le dernier mot. L'estimation de complexité peut être réalisée en jours/homme, en points de complexité ou en toute autre unité de mesure compréhensible par un maximum de personnes impliquées par le produit. De nombreuses équipes utilisent des Story Points, ou points de complexité, permettant de comparer la complexité des différents éléments du Backlog de produit. Si l'élément n° 5 a une complexité estimée à 10 points et que celle de l'élément n° 7 est estimée à 20 points, alors tout le monde s'accorde à dire qu'il est deux fois plus complexe, ce qui ne signifie pas forcément qu'il sera deux fois plus long à réaliser. Ces pratiques seront détaillées au prochain chapitre.

b. La complexité d'exploitation

Dans certains cas, le Product Owner peut s'appuyer sur une complexité d'exploitation ou de déploiement. C'est particulièrement intéressant lorsqu'il doit gérer des produits devant être déployés sur des sites multiples, à l'international ou auprès d'un nombre important de partenaires.

Il cherchera alors à identifier la complexité d'exploitation ou de déploiement sur les différents marchés pour affiner sa stratégie. Commencer par les marchés les plus complexes ou au contraire par les plus simples dépend de la stratégie du Product Owner. L'ordonnancement du Backlog de produit n'en sera que le reflet.

3. Organiser en fonction de la prise de risque

La valeur et la complexité sont deux critères essentiels d'organisation du Backlog de produit, mais dans certains cas il est préférable d'en ajouter d'autres. La notion de risque ou de prise de risque est un critère de qualification fréquemment utilisé.

Par exemple, un Product Owner devant déployer un produit vers une cible réticente aura tendance à privilégier les fonctionnalités les moins risquées pour atténuer la défiance initiale, plutôt que de déployer les fonctionnalités apportant une plus grande valeur mais présentant un risque de rejet total. Ainsi, il peut décider de privilégier le déploiement des fonctionnalités gratuites en premier, puis d'intégrer progressivement des éléments payants ou nécessitant une identification puis un abonnement. C'est la stratégie adoptée par plusieurs plateformes de diffusion de contenus culturels.

À l'inverse, certains acteurs préfèrent proposer des fonctionnalités très innovantes, à forte valeur ajoutée, impliquant une précommande. C'est le cas de nombreux studios de développement de jeux vidéo.

Il n'existe pas de recette miracle, c'est une question de stratégie produit par rapport à un marché. Le fait de fixer des attributs aux composants du produit et d'en identifier l'ampleur permet au Product Owner de faire accepter sa stratégie sur la base de données mesurables plutôt que sur sa seule intuition.

4. Organiser selon d'autres critères

Le délai d'appropriation par un marché peut être un critère à prendre en compte par le Product Owner. Dès la première release, cette notion de délai, initialement estimée, pourra être mesurée de manière empirique et servir d'indicateur fiable pour les releases suivantes.

Cette mesure peut amener le Product Owner à réviser en cours de route sa planification initiale. Si un marché n'est pas prêt à recevoir un produit, il est vraisemblablement plus intéressant de porter les efforts à court terme vers d'autres marchés ou d'autres secteurs.

Il existe en fait autant de manières d'organiser un Backlog de produit que de couples Product Owner – produit.

5. L'organisation du Backlog de Marie

Marie doit transférer un flux important de données provenant des systèmes A, B et C vers le système E. Après avoir consulté des experts avec l'équipe de développement, Marie a identifié deux possibilités qu'elle a inscrites dans son Backlog de produit :

- Construire une interface de saisie de données simple et épurée (il faudra mieux qualifier « simple » et « épuré », donc affiner cet élément) et affecter des opérateurs de saisie à la tâche.
- Construire un extracteur-injecteur de données.

Mais laquelle doit-elle privilégier ?

Du point de vue des gains, les deux options sont identiques et permettent d'atteindre l'objectif.

Du point de vue des coûts, l'option A est plus onéreuse, car il faudra rémunérer les personnes responsables de la saisie des données.

La complexité de l'option B est cinq fois supérieure à celle de l'option A, et l'équipe de développement estime pour l'instant qu'il lui faudrait probablement cinq à six Sprints pour la réaliser entièrement, alors qu'elle peut achever l'option A en un seul Sprint. Cela réduit potentiellement l'écart de coût global préalablement identifié. Le coût de construction est plus faible d'un côté, mais les coûts de maintenance seront alors plus élevés.

Du point de vue des risques, l'option A présente des risques d'erreur de saisie, mais l'option B présente des risques liés à la faisabilité.

À partir de ces éléments, Marie peut prendre une décision incontestable car bâtie sur des éléments factuels et un raisonnement logique.

Elle privilégie pour l'instant l'option B car ces transferts de données seront récurrents chaque année. De plus, le produit doit globalement permettre de réduire des coûts de fonctionnement. L'élément concernant l'option A est donc descendu assez loin dans son Backlog de produit, et elle commencera prochainement à affiner l'option B avec l'équipe. En revanche, s'il s'avérait que les risques techniques de cette option s'accroissent ou que la complexité initialement estimée est décuplée, alors elle pourrait privilégier l'option A.

Si Marie avait eu une forte contrainte de délai, elle aurait privilégié l'option A pour réaliser une mise en service le plus rapidement possible et aurait mis en place l'option B par la suite.

B. Affiner le Backlog de produit

1. Rappel du principe itératif

Le cycle itératif prescrit par le mouvement agile implique que le produit ne soit pas intégralement conçu initialement, mais que son périmètre puisse profondément évoluer durant la conception et la réalisation du produit.



Ce cycle est répété tout au long de la réalisation du produit, et dans certains cas tout au long de la vie du produit. Par exemple, Facebook évolue en permanence alors que le produit est utilisé par des milliards de personnes.

Ce cycle se retrouve également au travers des liens entre les artefacts de Scrum : le Backlog de produit permet de construire le Backlog de Sprint, qui délivre un incrément, qui recueille de nouveaux besoins, qui seront inscrits dans le Backlog de produit, etc.

