

Chapitre 3

Définir le produit

1. La vision produit

Steve Sakoman est un employé d'Apple méconnu du grand public, bien qu'il ait eu une vision produit qui modifiera la vie de milliards d'individus.

Le Newton, sur lequel il commence à travailler en 1984, ne sera commercialisé que neuf ans plus tard et seulement durant cinq ans. C'est pourtant sur la base de ce modèle que Steve Jobs, personnage plus célèbre, concevra sa vision de l'iPhone.

■ Remarque

Le téléphone multifonction que de nombreuses personnes utilisent aujourd'hui est le fruit d'une succession d'itérations plus ou moins réussies basées sur la vision produit d'un ingénieur méconnu.



1.1 La vision produit est la cible

La vision produit est la cible permettant d'atteindre les objectifs du produit. Pour la construire, le Product Owner doit anticiper, faire de la prospective, c'est-à-dire se projeter dans le futur pour imaginer quel devrait être idéalement le produit final. Il ne s'agit pas de chercher à concevoir comment il fonctionne techniquement, mais plutôt quel service il peut rendre aux utilisateurs. La façon d'y arriver ne dépend pas du Product Owner, mais de ses échanges avec les Developers. C'est sur cette base qu'il pourra étoffer sa vision du produit et convaincre les parties prenantes d'y adhérer. Cette dynamique crée de l'engouement, de l'engagement personnel, et nourrit la motivation de chaque individu.

Le Product Owner se base sur les objectifs du produit pour définir cette vision stratégique, mais doit également prendre en compte les contraintes, dont la contrainte structurelle liée à la nature du produit.

■ Remarque

La vision produit est liée aux objectifs et aux contraintes du produit.

1.2 Les trois principales typologies de produits

Aucun produit n'est réellement identique, et il est impossible de définir une approche globale. Cependant, ils peuvent être répartis en trois grandes typologies permettant d'identifier trois approches stratégiques adéquates.

Il y a une nette différence entre un nouveau produit, qu'il faut créer de toutes pièces, et un produit existant, qu'il faut faire évoluer ou remplacer. Il peut arriver qu'un produit soit remplacé par plusieurs solutions, ou au contraire que plusieurs produits existants soient retirés pour être remplacés par un nouveau produit. Dans tous les cas, il s'agit d'une refonte. Enfin, certains produits ne sont que partiellement refondus afin de les mettre en conformité avec une législation, une règle ou une contrainte de marché ayant évolué.

1.2.1 Un nouveau produit

Le Product Owner doit avoir une très forte capacité d'anticipation pour mettre en œuvre un nouveau produit. Il ne peut pas s'appuyer sur des fonctionnalités existantes et démontrer comment elles devraient évoluer pour mieux satisfaire le public auquel elles sont destinées.

Dans certains cas, il peut s'appuyer sur des activités ou des comportements qui pourraient être informatisés, mais sans avoir de réelle mesure empirique sur la capacité de la cible ou du marché à s'approprier ces nouveaux outils.

Dans un contexte où la latence du marché est incertaine et où le périmètre du produit est fortement variable, la vision du Product Owner est un facteur clé du succès du produit. C'est cette vision qui permettra de faire converger les efforts de tous les acteurs vers une cible unique.

La vision produit du Product Owner peut être construite par une conduite d'anticipation reposant sur l'empirisme, en planifiant un nombre élevé de mises en production. Le Product Owner fixe un cap à suivre, défini par une vision produit, mais celle-ci peut être grossière et affinée au fil des retours du marché par rapport aux mises en production successives. Sans que ces retours remettent totalement en cause la vision initiale, ils l'étofferont et en préciseront les contours.

Le Product Owner peut s'appuyer sur les éléments suivants :

- La méthode de Delphes, de Norman Dalkey et Olaf Helmer
- L'analyse structurelle et une des méthodes dérivées (MORPHOL, MULTIPOL...), de Michel Godet
- La boussole d'anticipation et les balises prospectives, de Philippe Gabilliet

Dans tous les cas, il est démontré qu'un groupe de réflexion structuré sera capable d'imaginer de bien meilleures solutions qu'un individu isolé. Échanger, discuter, partager et faire converger des idées permet d'établir une vision produit cohérente.

1.2.2 Une évolution de produit

De prime abord, redéfinir la vision produit d'une solution existante semble beaucoup plus simple, mais en l'absence d'une vision produit claire, fixée par le Product Owner, la Scrum Team peut rapidement s'égarer.

Bien souvent, les évolutions de produit sont initialisées par une description de moyens répondant à des objectifs ou à des contraintes implicites :

- « Ce produit ne satisfait pas totalement les utilisateurs, il faut ajouter ou modifier des fonctionnalités ».
- « La maintenance est devenue trop complexe, il faut faire une refonte et en profiter pour mettre à jour le serveur d'applications ».
- « L'éditeur ne maintiendra plus cette solution dans dix-huit mois, il faut changer de version et s'assurer qu'il n'y a pas de régression ».
- « Le contenu est devenu trop volumineux, il faut ajouter un moteur de recherche ».

La description des moyens cache le fait que les objectifs et les contraintes ne sont pas clairement définis. La Scrum Team cherche alors à identifier rapidement comment faire, en perdant de vue pourquoi elle doit le faire. Elle se focalise sur les moyens plutôt que sur les objectifs. Ce faisant, elle ratera des opportunités, prendra des risques qu'elle aurait pu éviter et ne parviendra pas à estimer sa progression vers les objectifs, ceux-ci étant flous, voire inconnus.

Là encore, le Product Owner doit fixer le cap vers des objectifs clairs. Pour ce faire, il faut identifier ceux qui sont atteints par le produit à ce jour et à quel degré, et quels sont les objectifs à atteindre dans les releases successives.

Le guide EBM (*Evidence-Based Management*), publié par Scrum.org, peut aider le Product Owner à identifier les objectifs et à fixer des métriques agiles. Les mêmes méthodes que celles évoquées précédemment peuvent l'aider à affiner la stratégie produit.

1.2.3 Une mise en conformité

Enfin, le Product Owner peut être amené à gérer un produit qui doit répondre à une contrainte de mise en conformité. Attention, car dans ce cas la Scrum Team et les parties prenantes risquent de focaliser leur attention sur la contrainte plutôt que de mettre en commun leurs efforts pour tenter de dépasser un objectif.

Le Product Owner peut se contenter de respecter cette contrainte et définir une vision cible du produit de manière simpliste : respecter la contrainte. Mais il peut également voir dans cette contrainte un certain nombre d'opportunités, qu'il transformera en objectifs à atteindre.

La contrainte de mise en conformité la plus connue actuellement est le RGPD, le Règlement général de la protection des données (ou GDPR en anglais). Pour Gary Shapiro, président et CEO de la Consumer Technology Association et patron du CES (*Consumer Electronics Show*), cette contrainte est un frein au développement des compagnies européennes.

Cependant la mise en conformité RGPD représente également de formidables opportunités :

- Disposer de référentiels mieux sécurisés.
- Rassembler des données éparses.
- Mieux qualifier ses données.
- Consolider et recouper des données.
- Faciliter la gestion et l'exploitation des données.

Le RGPD n'impose pas de détruire les données des consommateurs, mais de les sécuriser et de les rendre accessibles lorsqu'elles sont nominatives. Dans de nombreuses entreprises, la mise en conformité a permis de rassembler en un point unique les données clients qui étaient éparpillées au travers de plusieurs référentiels, ce qui compliquait leur exploitation.

Par exemple, de grands volumes d'informations nominatives étaient stockés à plusieurs endroits alors que ces données n'étaient exploitées qu'à des fins statistiques. Des coûts de maintenance et d'exploitation n'avaient alors qu'une faible valeur.

1.3 Exemples de vision produit

1.3.1 Assurancetourix sous la contrainte RGPD

La société Assurancetourix dispose de plusieurs outils gérant des données sur leurs clients. Ces outils sont destinés à des partenaires, à des courtiers, à des agents du réseau et à des employés, et certains le sont directement aux clients. Plutôt que de mettre tous ces outils en conformité, Assurancetourix a décidé de construire un nouveau référentiel commun, un Data Lake, qui serait non seulement conforme RGPD, mais irait même bien plus loin en matière de sécurité et de capacité d'accès. Bien que répondant initialement à une contrainte forte, cette vision produit est maintenant mue par un objectif à atteindre. La vision produit transforme une contrainte en opportunité.

1.3.2 Roméo et ses masques

En avril 2020, alors que la France est confinée à cause de la Covid-19, la plupart des gens se sentent impuissants. Pourtant, du haut de ses 14 ans, Roméo Estezet a une vision produit : un masque de protection peu onéreux, rapide et facile à produire. Il cherche des solutions, effectue des tests empiriques, échoue, recommence, s'adapte et finalement trouve. À partir de quelques imprimantes 3D grand public, il va livrer des centaines de masques à l'hôpital de son quartier. La vision du produit transforme un problème en solution.

1.3.3 Siri

À la fin des années 1990, alors qu'Altavista est *la* référence des moteurs de recherche sur Internet, avec un produit permettant de saisir des requêtes en texte libre, Luc Julia et son ami Adam Cheyer ont une tout autre vision de ce type de produit. Ils ne se contentent pas d'une solution pouvant rechercher du contenu à partir d'un texte saisi avec un clavier d'ordinateur, mais imaginent un produit capable d'interpréter une requête formulée verbalement. « The Assistant », qui sera ensuite racheté par Apple et rebaptisé Siri, est né. La vision du produit est le fruit d'une anticipation.

1.4 L'anticipation

La vision du produit s'inscrit toujours dans un futur incertain et repose donc sur la capacité du Product Owner à anticiper celui-ci. L'anticipation n'est pas une prévision ni une prédiction, lesquelles s'appuient sur des processus purement mentaux. L'anticipation s'inscrit dans l'action et consiste à faire aujourd'hui ce qui sera utile demain. C'est ainsi un mélange d'action et de planification, mais également de raisonnement et d'intuition.

1.4.1 L'anticipation rationnelle

L'anticipation rationnelle est la partie qui repose sur des informations explicites, formelles et faciles à exposer et à démontrer.

Il est aisé de communiquer sur une vision basée principalement sur une conduite d'anticipation rationnelle. En exposant les faits, les informations puis le raisonnement logique, il est facile d'amener l'ensemble des acteurs à une même conclusion : la vision produit. L'anticipation rationnelle est identique à un algorithme et peut donc se démontrer de manière aussi évidente. Si deux algorithmes identiques partagent les mêmes données en entrée, les données en sortie seront identiques.

1.4.2 L'anticipation émotionnelle

L'anticipation émotionnelle repose sur des informations tacites, informelles et complexes à exposer et à démontrer. C'est l'intuition de l'entrepreneur, du leader, qu'il faut transcrire pour que d'autres puissent se l'approprier facilement.

1.4.3 La nature de l'anticipation définit la communication

En fonction de sa conduite d'anticipation, le Product Owner devra structurer son discours de manière différente. Lorsque la vision du Product Owner repose principalement sur une anticipation rationnelle, il doit exposer les données de base, décrire ses raisonnements logiques et laisser chaque individu arriver à la même conclusion que lui. En revanche, si sa vision produit s'appuie majoritairement sur une anticipation émotionnelle, il ne suffit plus de convaincre, il faut séduire. Le Product Owner devra alors construire un discours basé sur des émotions, faire naître l'engouement, voire la passion, par une dynamique verbale et comportementale.

Ainsi, Steve Jobs ne présentait pas ses produits de la même manière que Bill Gates, et s'il l'avait fait, il est peu probable que la réussite d'Apple fût identique.

1.5 La vision est la rencontre du produit et du marché

La première partie de ce chapitre est illustrée à dessein par le Newton de Steve Sakoman. Ce très bon produit, dont les téléphones modernes sont tous les héritiers, est un échec commercial. Le produit, conçu en 1984, est excellent, et l'on pourrait même le qualifier de « révolutionnaire » ; mais il arrive trop tôt sur un marché dont la latence d'adaptation est encore trop faible pour pouvoir l'accueillir.

C'est également cette latence du marché qui pousse certaines compagnies à engager d'importants chantiers de conduite du changement pour faciliter l'appropriation de nouvelles technologies par un nombre élevé de collaborateurs.

Chapitre 3

Découverte complète de Scrum

1. L'origine de Scrum

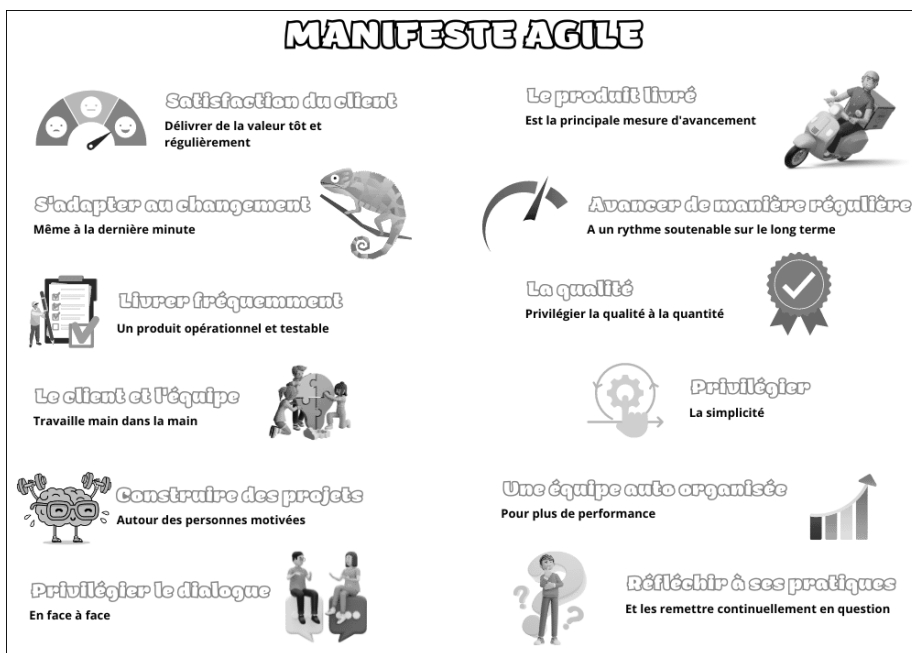
L'origine de Scrum remonte aux années 1980 et est profondément enracinée dans la philosophie du travail d'équipe et de la collaboration. Le terme "Scrum" lui-même, emprunté au rugby, symbolise la manière dont une équipe travaille ensemble pour atteindre un objectif commun. Cette métaphore a été introduite pour la première fois dans le monde des affaires dans un article écrit par Hirotaka Takeuchi et Ikujiro Nonaka en 1986. Intitulé *The New New Product Development Game*, cet article comparait les équipes de projet à haute performance à un Scrum dans le rugby et présentait une approche flexible et adaptable pour le développement de produits.

Dans les années 1990, Ken Schwaber et Jeff Sutherland ont commencé à formaliser la méthode Scrum. Ils ont fusionné leurs expériences et leurs idées avec les concepts de Takeuchi et Nonaka, créant ainsi un cadre de gestion de projet qui encourage la collaboration, l'adaptation et la livraison rapide. Cette période a été cruciale pour la mise en forme de Scrum tel que nous le connaissons aujourd'hui.

42 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

En 2001, le Manifeste agile a été publié, promouvant des concepts tels que la satisfaction du client grâce à la livraison rapide, l'adaptation au changement, et la collaboration étroite entre les équipes métier et de développement. Scrum, en tant que l'une des méthodologies agiles, adhère aux principes et valeurs définis dans ce manifeste, ce qui a contribué à sa popularité et son adoption.



Au fil des années, Scrum a été adopté dans divers secteurs d'activité, bien au-delà du domaine du développement logiciel. Sa flexibilité et son efficacité ont conduit à une large adoption dans de nombreux types d'organisations, allant des start-ups aux grandes entreprises.

L'origine de Scrum est le reflet d'une évolution dans la façon de penser et de gérer les projets. C'est un modèle qui rompt avec les méthodes traditionnelles en mettant l'accent sur les personnes, la collaboration, et la capacité à s'adapter rapidement aux changements. Le parcours de Scrum depuis son concept initial jusqu'à sa forme actuelle est une démonstration de l'ingéniosité et de l'innovation continues dans le domaine de la gestion de projet.

2. Comprendre Scrum

2.1 Les valeurs fondamentales de Scrum

Comprendre Scrum nécessite une plongée profonde dans ses valeurs fondamentales, qui sont au cœur de cette méthodologie agile. Les valeurs de Scrum donnent un sens à la structure, aux règles et aux rôles qui le composent, et guident la manière dont les équipes travaillent ensemble.

Les cinq valeurs fondamentales de Scrum sont les suivantes :

- **Engagement** : chaque membre de l'équipe est engagé envers les objectifs communs, les valeurs de l'équipe et le succès du projet. Cet engagement est essentiel pour garantir que chaque membre contribue pleinement et assume sa responsabilité dans le projet.
- **Courage** : la mise en œuvre de Scrum nécessite le courage de faire les choses différemment, de défier le statu quo, et de faire face aux obstacles et aux défis. Il s'agit également du courage de parler ouvertement et d'être transparent dans la communication au sein de l'équipe.
- **Concentration** : la concentration est primordiale pour l'efficacité de Scrum. Les équipes se concentrent sur un nombre limité de tâches à la fois, garantissant que l'effort est dirigé vers les priorités les plus importantes.
- **Respect** : dans un cadre Scrum, le respect mutuel est essentiel. Les membres de l'équipe respectent les compétences et les contributions des autres, et cette confiance et ce respect mutuels facilitent une collaboration plus efficace.
- **Ouverture** : l'ouverture implique une communication ouverte et honnête, ainsi qu'une transparence dans les processus et les décisions. Les membres de l'équipe sont ouverts aux idées et aux commentaires, ce qui favorise l'apprentissage continu et l'amélioration.

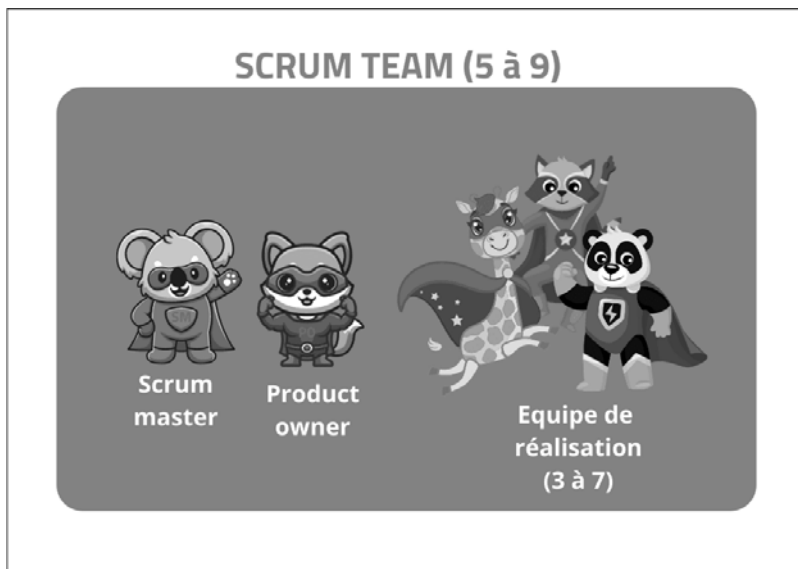
44 Réussir avec Scrum

Des concepts à la mise en œuvre de l'agilité

Ces valeurs ne sont pas simplement des mots; elles doivent être vécues et incarnées par l'équipe. Elles guident les interactions et les décisions et sont la base de la culture Scrum. Ensemble, elles créent un environnement où la collaboration, l'innovation et la livraison rapide sont non seulement possibles, mais encouragées et célébrées. Une compréhension profonde de ces valeurs est essentielle pour quiconque souhaite mettre en œuvre Scrum de manière efficace et authentique.

2.2 L'équipe Scrum

L'équipe Scrum est un élément clé de la méthodologie Scrum et elle se caractérise par sa structure unique et son fonctionnement interdépendant. Elle est composée de trois rôles principaux qui travaillent en étroite collaboration pour atteindre un objectif commun.



Le Product Owner : le Product Owner a la responsabilité de maximiser la valeur du produit. Il comprend les besoins des clients et des utilisateurs et traduit ces besoins en objectifs clairs pour l'équipe. Il gère le carnet de produits (*Product Backlog*) et priorise les éléments en fonction de leur valeur et de leur importance.

L'équipe de développement : l'équipe de développement est composée des professionnels qui font le travail de création et de livraison du produit. Elle est auto-organisée et interdisciplinaire, et les membres de l'équipe collaborent étroitement pour s'assurer que le produit est développé selon les standards de qualité requis. L'équipe de développement est responsable de la livraison de produits potentiellement livrables à la fin de chaque Sprint.

Le Scrum Master : le Scrum Master est le gardien de la méthodologie Scrum au sein de l'équipe. Il facilite les réunions, aide à résoudre les obstacles et soutient l'équipe dans son utilisation de Scrum. Le Scrum Master travaille avec l'équipe pour s'assurer que Scrum est compris et appliqué correctement et qu'il sert l'objectif du projet.

Ces rôles travaillent en symbiose, et la réussite de l'un dépend de la réussite des autres. La collaboration, la communication ouverte et le respect mutuel sont essentiels pour le bon fonctionnement de l'équipe Scrum. Les responsabilités et les attentes sont clairement définies, et chaque membre de l'équipe comprend son rôle et la manière dont il contribue à l'ensemble.

L'équipe Scrum n'est pas seulement un groupe de personnes travaillant sur un projet, c'est une unité cohésive qui partage une vision et un engagement communs envers l'excellence et l'innovation. La dynamique et la composition de l'équipe Scrum sont conçues pour encourager la créativité, la responsabilité et l'efficacité, et elles sont au cœur de la puissance et de la flexibilité de la méthodologie Scrum.

Présentation de l'équipe

Nous allons maintenant vous présenter l'équipe que nous allons suivre à travers ce livre et qui vous permettra de comprendre le rôle de chaque membre d'une équipe Scrum.

Cette équipe symbolise une mise en œuvre typique de la méthodologie Scrum dans un contexte réel.

Thomas, le Scrum Master : Thomas est le gardien de la méthodologie Scrum au sein de l'équipe. Passionné et déterminé, il veille à ce que chaque membre de l'équipe comprenne et applique les principes et les pratiques de Scrum. Il facilite les réunions, aide à éliminer les obstacles et assure que le processus Scrum se déroule sans heurt. Thomas est un leader serviteur qui met l'équipe en premier et travaille en étroite collaboration avec le Product Owner et l'équipe de développement.

Dans le contexte de Scrum, un "leader serviteur" est un type de leadership où le rôle principal du leader est de servir son équipe. Il s'agit d'une approche qui renverse le modèle traditionnel de leadership hiérarchique en mettant l'accent sur les besoins des membres de l'équipe, plutôt que sur ceux du leader.

Thomas, en tant que leader serviteur, se concentre principalement sur :

- ****Mettre l'équipe en premier**** : Thomas donne la priorité aux besoins de l'équipe, en veillant à ce que tous les membres disposent des ressources, du soutien et de l'environnement nécessaires pour réussir. Il s'assure que l'équipe est motivée, engagée et qu'elle a une bonne dynamique de travail.
- ****Travailler en étroite collaboration avec le Product Owner et l'équipe de développement**** : en tant que leader serviteur, Thomas facilite la communication et la collaboration entre le Product Owner, qui détient la vision et les exigences du produit, et l'équipe de développement, qui met en œuvre cette vision. Il s'assure que les objectifs, les priorités et les retours d'information circulent efficacement entre tous les intervenants.

L'approche de leader serviteur dans Scrum est souvent incarnée par le rôle du Scrum Master, bien que d'autres membres de l'équipe puissent également adopter ce style de leadership. Le leader serviteur dans Scrum se concentre sur l'élimination des obstacles, l'encouragement de la croissance personnelle et professionnelle de chaque membre de l'équipe, et la promotion des valeurs et principes agiles au sein de l'équipe. Ce faisant, le leader serviteur aide à créer un environnement où l'équipe peut être autonome, auto-organisée et hautement performante, tout en travaillant de manière cohérente vers les objectifs communs du projet.

Clara, le Product Owner : Clara est la visionnaire derrière le produit. Elle comprend les besoins du marché et travaille en étroite collaboration avec les clients et les utilisateurs pour identifier ce qui doit être réalisé. Sophie priorise le carnet de produits et collabore étroitement avec l'équipe de développement et Thomas pour s'assurer que le bon travail est fait au bon moment.

L'équipe de développement : composée de développeurs, testeurs, designers et autres professionnels, l'équipe de développement collabore pour créer le produit. Ils sont auto-organisés et interdisciplinaires, et ils travaillent en étroite collaboration avec Thomas et Sophie pour s'assurer que le produit est développé conformément aux spécifications.

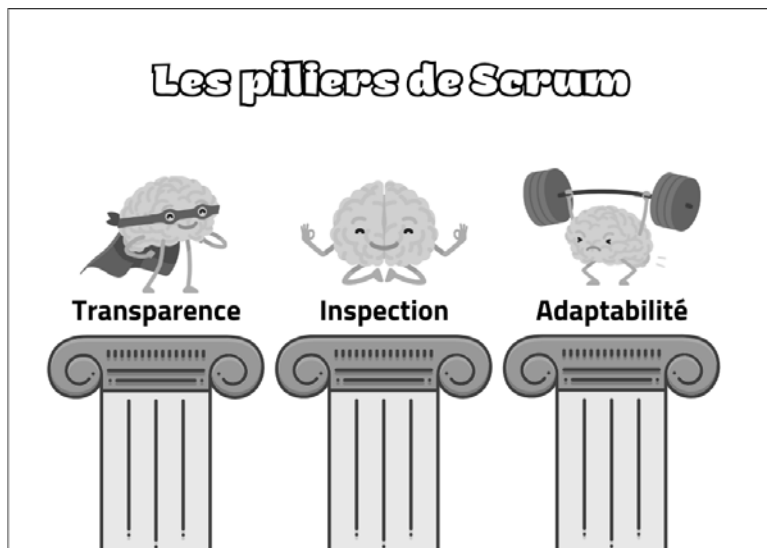
L'équipe de Thomas incarne les valeurs fondamentales de Scrum, telles que la collaboration, l'engagement, la concentration, l'ouverture et le respect. Chaque membre apporte son expertise et ses compétences uniques, et ensemble, ils forment une équipe soudée qui s'efforce d'atteindre un objectif commun.

La réussite de cette équipe dépend de la manière dont ils communiquent, collaborent et se font confiance. Thomas, en tant que Scrum Master, joue un rôle crucial dans la facilitation de cette dynamique et assure que l'équipe reste fidèle aux principes de Scrum.

L'exemple de l'équipe de Thomas sera utilisé tout au long des chapitres suivants pour illustrer divers aspects et concepts de Scrum, ce qui permettra une compréhension plus profonde et plus contextualisée de cette méthodologie agile.

2.3 Les trois piliers de Scrum

Les trois piliers de Scrum sont des principes fondamentaux qui soutiennent l'ensemble de la structure de la méthodologie. Ils sont essentiels pour comprendre comment Scrum fonctionne et comment il peut être appliqué avec succès dans n'importe quel projet. Reprenons l'exemple de l'équipe de Thomas pour illustrer ces concepts.



2.3.1 La transparence

La transparence est le premier pilier de Scrum. Elle implique que toutes les informations relatives au projet soient visibles et comprises par tous les membres de l'équipe. Dans l'équipe de Thomas, cela signifie que chaque personne, qu'il s'agisse de développeurs, de testeurs ou de gestionnaires, a accès aux informations pertinentes. Thomas, en tant que Scrum Master, veille à ce que les processus soient transparents et que les informations soient partagées ouvertement. La transparence aide à construire la confiance et assure que tout le monde est sur la même longueur d'onde.

2.3.2 L'inspection

Le deuxième pilier, l'inspection, concerne la vérification régulière des progrès et des processus pour s'assurer qu'ils sont en ligne avec les objectifs du projet. L'équipe de Thomas utilise diverses réunions Scrum, comme les mêlées quotidiennes et les rétrospectives, pour inspecter leur travail et leur progression. L'inspection permet de détecter les problèmes tôt et de s'assurer que l'équipe est sur la bonne voie. Cela favorise également l'apprentissage continu et l'amélioration.

2.3.3 L'adaptabilité

L'adaptabilité est le troisième pilier de Scrum. Cela signifie que l'équipe doit être prête à changer et à s'ajuster en fonction de ce qu'elle apprend pendant l'inspection. Dans l'équipe de Thomas, l'adaptabilité se produit à plusieurs niveaux. Si un obstacle est identifié lors d'une mêlée quotidienne, l'équipe peut adapter son plan pour le surmonter. Si une rétrospective révèle des domaines d'amélioration, des changements peuvent être apportés au processus pour le sprint suivant. L'adaptabilité assure que l'équipe reste agile et réactive aux changements et aux défis.

2.3.4 Combinaison

En combinant ces trois piliers, l'équipe de Thomas crée une approche de travail solide et flexible qui lui permet de répondre aux besoins changeants de leur projet. La transparence, l'inspection et l'adaptabilité se renforcent mutuellement et chacun est nécessaire pour le bon fonctionnement de Scrum. La compréhension et l'application de ces principes sont essentielles pour le succès de toute équipe Scrum.