
Prérequis

- Avoir assimilé le deuxième chapitre.

Objectifs

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

- Construire ou vous approprier une vision produit.
- Identifier la valeur d'un produit.
- Établir une stratégie à partir de la vision produit.
- Établir un plan opérationnel à partir de la vision produit.
- Affiner votre vision et être capable de la faire évoluer au rythme des itérations.

A. Identifier les parties prenantes

Les publications officielles de Scrum.org ne fournissent pas de méthodes ou de processus spécifiques pour identifier les parties prenantes. Cette absence de processus formel est notable à travers le Scrum Guide, le Scrum Glossary, et les articles de blog disponibles sur <https://www.scrum.org/resources/blog/>.

Cependant, certains éléments implicites émergent des publications :

- **Responsabilité du Product Owner** : le Product Owner, en tant que représentant des parties prenantes, est chargé de les identifier et de les engager dans le processus Scrum. Par exemple, dans le *Scrum Guide*, il est indiqué que le Product Owner gère le Product Backlog en priorisant les besoins des parties prenantes, ce qui suppose qu'il sait qui elles sont. En consultant les différentes versions du guide Scrum, on apprend que le Product Owner doit s'assurer que les parties prenantes clés participent à la Revue de Sprint.
- **Le dictionnaire Scrum définit une partie prenante comme** : une personne externe à l'équipe Scrum, ayant un intérêt et une connaissance spécifiques d'un produit, nécessaires à la découverte incrémentale. Représentée par le Product Owner et activement impliquée auprès de l'équipe Scrum lors de la revue de sprint. (<https://www.scrum.org/Resources/Scrum-Glossary>)

En pratique, il est donc implicite que le Product Owner utilise sa connaissance du produit, du contexte organisationnel et des objectifs du projet pour déterminer qui sont les parties prenantes pertinentes. Cependant, aucun processus structuré, comme une analyse formelle des parties prenantes ou une cartographie, n'est mentionné dans les sources officielles de Scrum.org. L'identification semble laissée à la discréption du Product Owner et adaptée au contexte spécifique du produit.

Bien que Scrum ne détaile pas les rôles des parties prenantes aussi précisément que ceux de l'équipe Scrum (Product Owner, Scrum Master, Developers), leur fonction clé est de fournir des perspectives externes et des retours essentiels pour guider le développement du produit. Il est alors possible d'identifier quatre catégories de personnes :

- a) **Les utilisateurs directs** : ce sont les personnes qui utilisent le produit. Leur rôle est de fournir des retours sur son utilité, sa fonctionnalité et son adéquation à leurs besoins.
- b) **Les représentants des utilisateurs directs** : dans certains cas, il est impossible de faire participer les utilisateurs directs à une revue de Sprint. Par exemple, lorsque le produit est utilisé uniquement par d'autres parties du système d'information, ou lorsque les utilisateurs directs sont trop nombreux.
- c) **Gouvernance** : cela inclut les individus responsables de la conformité, des opérations ou du support, tels que les responsables légaux ou les équipes de production. Leur rôle est d'assurer que le produit respecte les normes et politiques organisationnelles.
- d) **Influenceurs** : ce sont des personnes qui peuvent affecter le succès du produit, comme les sponsors, les clients ou les responsables marketing. Leur rôle est d'influencer la direction du produit et de promouvoir son adoption.

1. Identifier les parties prenantes

Certaines parties prenantes seront imposées par l'organisation, de manière plus ou moins explicite.

L'impact mapping permet d'identifier des parties prenantes qui ne se seraient pas spontanément manifestées, si tant est qu'une communication claire ait été établie pour faire connaître l'existence du projet aux parties prenantes potentielles.

Si nous ajoutons, modifions, ou supprimons cette partie du produit, qui pourrait être impacté ?

Cette simple question permet souvent d'identifier des acteurs qui ne l'auraient pas été spontanément.

2. Impliquer les parties prenantes

Gérer le Product Backlog et représenter les parties prenantes

En tant que représentant des besoins de nombreuses parties prenantes dans le Product Backlog, communiquer clairement ces besoins à l'équipe Scrum, particulièrement lorsque les parties prenantes ne participent pas aux cérémonies Scrum. Par exemple, organiser des réunions ciblées pour clarifier les exigences d'une fonctionnalité, en veillant à refléter les priorités dans le backlog.

Maintenir un dialogue continu

Au-delà des cérémonies Scrum, maintenir un dialogue constant avec les parties prenantes tout au long du Sprint. Organiser des réunions informelles, présenter des démonstrations rapides ou échanger via e-mail ou messagerie pour recueillir des retours immédiats. Par exemple, planifier des points bi hebdomadaires pour ajuster le Product Backlog en fonction des priorités évolutives.

Impliquer les parties prenantes dans la vision du produit

Associer activement les parties prenantes à la définition de la vision du produit et des objectifs à long terme. Animer des ateliers ou des discussions régulières pour aligner les priorités et maximiser la valeur du produit. Par exemple, faciliter un atelier pour cartographier les parcours utilisateurs et valider les fonctionnalités essentielles.

Gérer les attentes avec transparence

Communiquer de manière transparente sur la portée, les délais et les capacités de l'équipe Scrum. Clarifier ce qui est réalisable dans un Sprint et identifier les risques. Par exemple, expliquer les contraintes empêchant la livraison d'une fonctionnalité et proposer un calendrier alternatif.

Animer les Revues de Sprint de manière dynamique

Lors des Revues de Sprint, présenter des démonstrations interactives, poser des questions ouvertes et orienter les discussions sur la valeur livrée et les prochaines étapes. Par exemple, montrer un prototype fonctionnel pour recueillir des retours concrets sur l'ergonomie ou les fonctionnalités.

Renforcer la confiance

Établir une relation de confiance avec les parties prenantes par des interactions régulières, une transparence totale et une livraison constante d'incrément de valeur. Écouter activement leurs préoccupations et intégrer leurs retours dans le Product Backlog. Par exemple, répondre rapidement à une suggestion pour démontrer un engagement envers une collaboration efficace.

B. 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.

 *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. 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 l'équipe de développement. 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.

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

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.

a. 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.

b. 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, l'équipe Scrum 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. L'équipe Scrum 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.

c. 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 l'équipe Scrum 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.

C'est partiellement vrai, car 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.

3. Exemples de vision produit

a. 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.

b. 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 Estevez 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.

c. 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.

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 prédition, 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.

a. 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.

b. 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.

c. 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.

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.

La latence d'un marché ne s'applique pas exclusivement au grand public, mais concerne aussi l'ensemble des collaborateurs d'une grande entreprise.

En 2008, une grande compagnie française s'associe à une société d'ingénierie créant des univers virtuels pour construire un intranet révolutionnaire destiné à rapprocher les collaborateurs des différents sites et filiales. Le produit est développé de manière séquentielle et commence naturellement par un POC (*Proof Of Concept*) que les utilisateurs n'ont pas le temps de s'approprier.

La vision du produit ne dépend pas exclusivement des qualités ou des capacités de celui-ci, mais également de la capacité du marché, c'est-à-dire des utilisateurs, à se l'approprier facilement et rapidement.

Dans l'exemple du Newton, le produit arrive trop tôt sur un marché qui n'est pas mature, mais la capacité d'adaptation du marché ne cesse de croître depuis l'invention de l'imprimerie, et il n'est pas rare de constater qu'une idée brillante ne perce pas sur le marché parce qu'un concurrent l'a déployée plus rapidement. La capacité d'une organisation à délivrer un produit plus ou moins vite sur le marché est ce que l'on appelle le « Time to Market ».

Le Product Owner doit donc avoir une vision du produit facilitant un accueil favorable de celui-ci sur le marché et une capacité de réactivité pour pouvoir s'adapter rapidement. Ce dernier point est le bénéfice majeur induit par l'agilité.

Le cas Toyota

Dans les années 1980, le constructeur nippon a pris des parts de marché considérables à ses concurrents américains, non seulement parce que ses véhicules étaient moins onéreux, mais surtout parce que le consommateur qui souhaitait commander une Ford, une General Motors ou une Chrysler devait attendre entre quatre et six mois, tandis que Toyota livrait ses véhicules soixante jours après leur commande. Cette réduction du délai de mise sur le marché permettait non seulement de satisfaire les consommateurs, mais également de payer les fournisseurs alors que le client avait déjà été livré et encaissé. Qui plus est, Toyota pouvait lancer sur le marché des produits innovants, bien plus rapidement que ses concurrents.

6. Co-construire la vision produit

Il arrive que le Product Owner ne soit pas en capacité de construire seul la vision produit. Il peut s'appuyer sur l'équipe de développement ou sur différents experts pour l'aider dans cette tâche, voire s'approprier une vision produit définie par d'autres personnes.

Le travail d'appropriation de la vision produit induit des risques de dérive tant que le Product Owner n'a pas totalement compris pourquoi cette vision est plus appropriée qu'une autre. Lorsque la vision produit repose majoritairement sur une conduite d'anticipation émotionnelle, ces risques sont accrus, car l'appropriation est alors plus complexe à assimiler intellectuellement.

Le Product Owner doit être capable de reformuler la vision produit avec ses propres mots et d'expliquer la cohérence entre celle-ci et la valeur du produit.

 *La vision du produit est ce vers quoi toute l'équipe et les parties prenantes chercheront à converger.*

C. La valeur du produit

Identifier clairement la valeur du produit permet de construire une vision produit mesurable empiriquement. Cela aide aussi le Product Owner à mieux remplir sa mission : maximiser la valeur du produit résultant du travail de l'équipe de développement.

La valeur du produit est constituée d'un ou plusieurs attributs mesurables. Elle est donc propre à chaque produit, et il n'existe pas d'algorithme universel permettant de la construire.

En identifiant clairement les attributs de valeur d'un produit, le Product Owner affine la description de sa vision et accroît sa capacité à communiquer efficacement sur le produit. Cette activité nourrit également la conduite d'anticipation rationnelle, basée sur des faits et des données chiffrées.

De même que le Backlog de produit évolue tout au long de la vie du produit, la vision produit est progressivement affinée ; seule la valeur du produit est stable. Changer celle-ci reviendrait à changer de produit.

1. Identifier les attributs de valeur

Les attributs de valeur sont des constituants ou des caractéristiques du produit que l'on peut mesurer. Dans le cadre d'un produit existant que l'organisation souhaite faire évoluer, le Product Owner identifie l'amplitude de changement pour chaque attribut. Pour une société commerciale, un attribut de valeur marchande est souvent le plus important et peut se décrire de la manière suivante :

« Ce produit génère un chiffre d'affaires mensuel de 50 000 €. »