



Agile Sherbrooke

10 Erreurs fréquentes « Anti-patterns » à éviter pour un Product Owner

MOHAMED AREZKI (COACH EN TRANSFORMATION AGILE À LA BNC) : MOAREZKI@GMAIL.COM

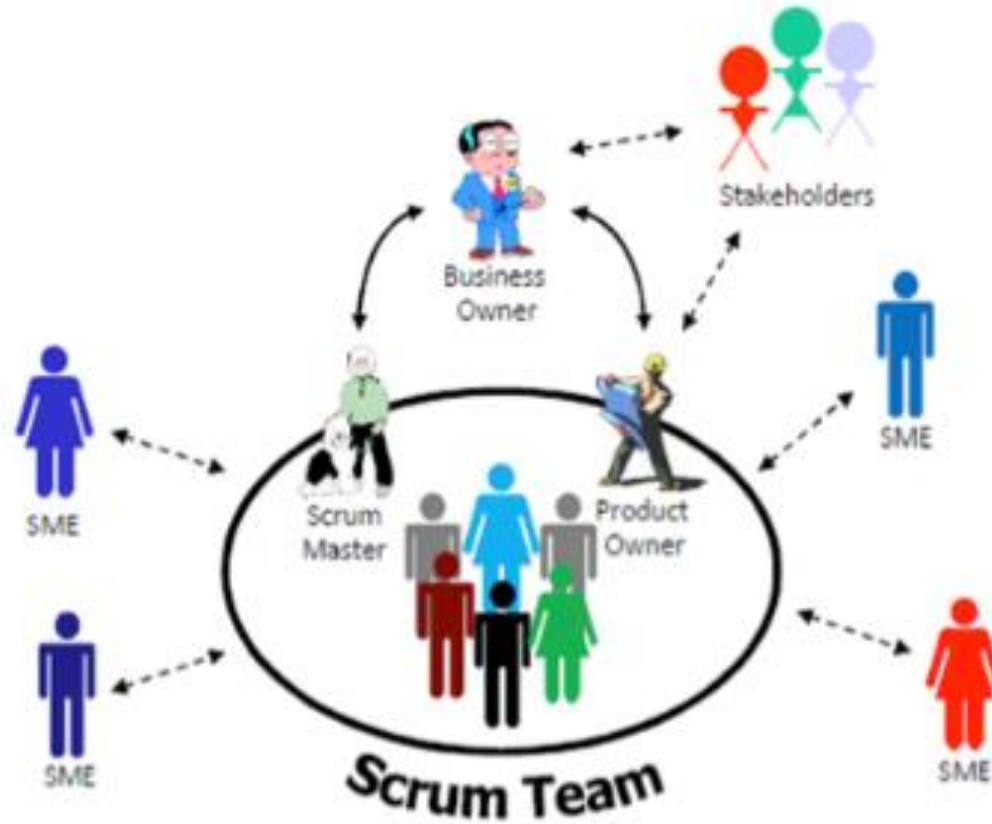
Agenda

1. Équipe Scrum
2. Rôle du Product Owner
3. Product Owner et ses contributeurs
4. 10 Erreurs fréquentes « Anti-patterns »

Qui suis-je?

- Coach en transformation Agile et Scrum Master depuis plus de 7 ans
- Accompagne les équipes de développement et de projets à la Banque Nationale du Canada.
- Plus de 10 ans d'expérience dans la gestion des équipes de développement
- Certifié CSM et PMI-ACP depuis 2012.
- Co-fondateur et membre actif de la Communauté Agile de Sherbrooke.

Équipe Scrum



Rôle du Product Owner

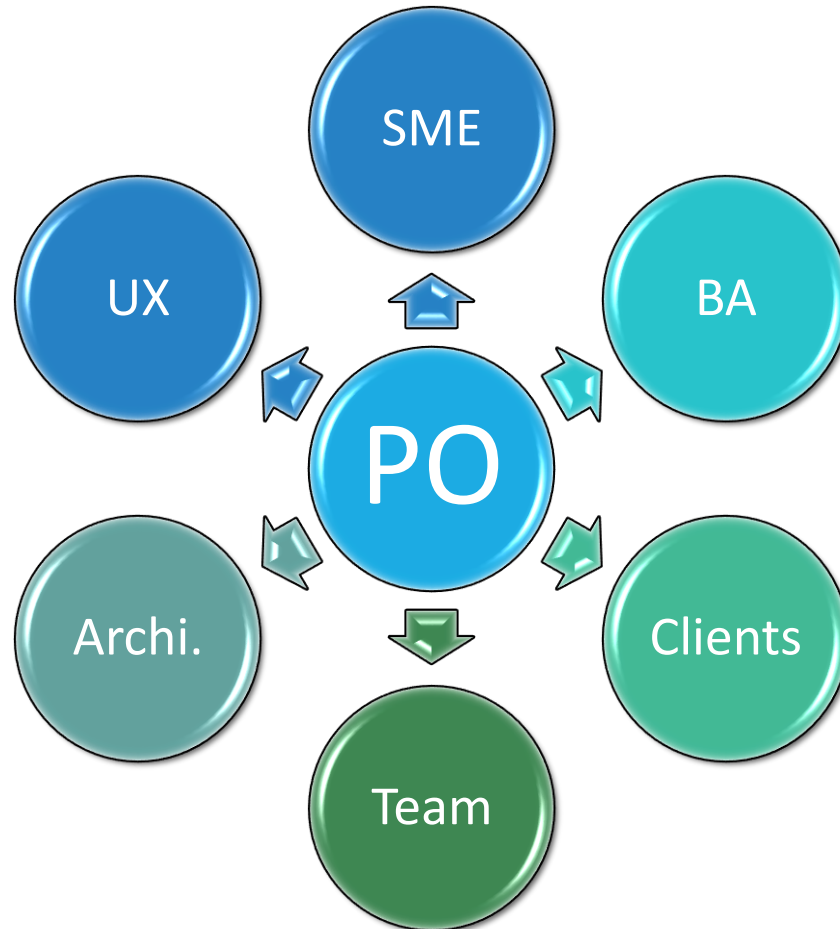
Responsabilités :

- ✓ Représente le client
- ✓ Unique point de contact de l'équipe
- ✓ Gère le carnet de produit
- ✓ Transmet la vision et les contraintes
- ✓ Maximise la valeur du produit
- ✓ Priorise les travaux en fonction de la valeur de la rentabilité du produit

Caractéristiques :

- ✓ Être bien informé
- ✓ Être responsable
- ✓ Avoir l'autorité et l'autonomie nécessaire
- ✓ Disponible
- ✓ Visionnaire

Product Owner et ses contributeurs



10 ERREURS FRÉQUENTES « ANTI-PATTERNS »

1 Multiple PO pour une seule équipe

Problèmes :

- Une équipe Scrum avec 2 PO
- 2 points de contact pour le client et l'équipe
- Désynchronisation de la vision et stratégie entre les 2 PO

Pistes de solution :

- Rendre visible les impacts de cette situation
- Accompagner le management pour expliquer les attentes pour le rôle du PO
- Un seul PO responsable des décisions et la direction du produit

2 PO n'est pas disponible pour l'équipe

Problèmes :

- PO n'est pas disponible pour répondre rapidement aux questions de l'équipe
- PO tarde à prendre les décisions pour aligner l'équipe
- PO n'assiste pas aux rencontres clés du sprint planning, grooming ou revue
- PO est surchargé par ses autres responsabilités

Pistes de solution :

- Un PO ne devrait pas être un « bottleneck » ou un frein pour l'équipe
- Un PO ne devrait pas avoir plus que 2 équipes (selon les bonnes pratiques)
- Implication d'un BA (Business Analyste) pour supporter le PO et partager les responsabilités

3 PO ne prend pas l'ownership du carnet de produit

Problèmes :

- PO ne s'implique pas dans la définition des critères d'acceptation des « users stories »
- Le carnet de produit est composé par des items très haut niveau, le Qui, Quoi et le Pourquoi ne sont pas spécifiés.
- PO considère que ce n'est pas son rôle de maintenir le carnet de produit en bonne santé
- PO n'as pas de projection de livraison de son carnet de produit

Pistes de solution :

- Avoir un SM (Scrum Master) expérimenté pour supporter le PO et lui expliquer son rôle et les attentes de l'équipe
- Le SM organise des ateliers avec le PO pour le supporter à créer des « user stories » valides (INVEST) avec un découpage bout-en-bout .
- Le SM met en place un « Release burndown » pour permettre au PO d'avoir une projection de son carnet de produit.

4 PO agit comme un gestionnaire traditionnel (micro-gestion)

Problèmes :

- PO assigne des tâches aux membres de l'équipe
- PO s'occupe plus de la gestion de l'équipe que de garder en santé son carnet de produit
- PO gère les membres de l'équipe
- PO a un lien hiérarchique avec les membres de l'équipe
- PO demande au SM de pousser l'équipe à faire plus car il n'a pas confiance dans l'équipe

Pistes de solution :

- Sensibiliser le PO des valeurs Agile et l'esprit de l'équipe auto-organisée => formation et rappel
- Avoir un SM expérimenté qui accompagne et explique bien le rôle au PO et protège l'équipe de la micro-gestion
- Utiliser la rétrospective pour effectuer une mise au point avec le PO
- Sensibiliser le management pour que le choix du PO soit sur les bases de connaissances du marché et des clients & leadership et non pas sur sa position de gestion dans la compagnie.

5 PO n'a pas le pouvoir de décision

Problèmes :

- PO n'a pas le pouvoir nécessaire pour prendre des décisions sur la direction de son produit
- Management change les priorités sans consulter le PO
- PO n'est plus responsable ni imputable sur les bénéfices de son produit
- PO fait ce qu'on lui demande 😞

Pistes de solution :

- Sensibiliser le management autour du PO sur l'impact de cette situation sur la qualité du produit et le ROI.
- Faire appel à un coach Agile ou SM expérimenté pour aider le management à déléguer les responsabilités au PO
- Ne pas utiliser le PO proxy ni le PO communauté pour une équipe

6 Gestion du produit non efficace

Problèmes :

- PO ne challenge pas la valeur d'affaire des « users stories » suggérées par son entourage et il dit oui à toutes les demandes
- PO ne formalise pas et ne partage pas sa vision avec l'équipe
- PO n'explique pas l'impact concret de son produit/livrable sur le client final (interne ou externe)
- PO ne connaît pas bien son produit car il n'a pas le temps de valider les fonctionnalités développées à chaque sprint
- PO présente des solutions technologiques dans les « users stories » au lieu du besoin/problèmes à adresser

Pistes de solution :

- Accompagner le PO par un SM expérimenté ou un coach Agile pour l'aider à comprendre son rôle pratique et développer les bons reflexes dans la gestion de son produit
- Libérer le PO des autres responsabilités et le dédier à son rôle de PO.

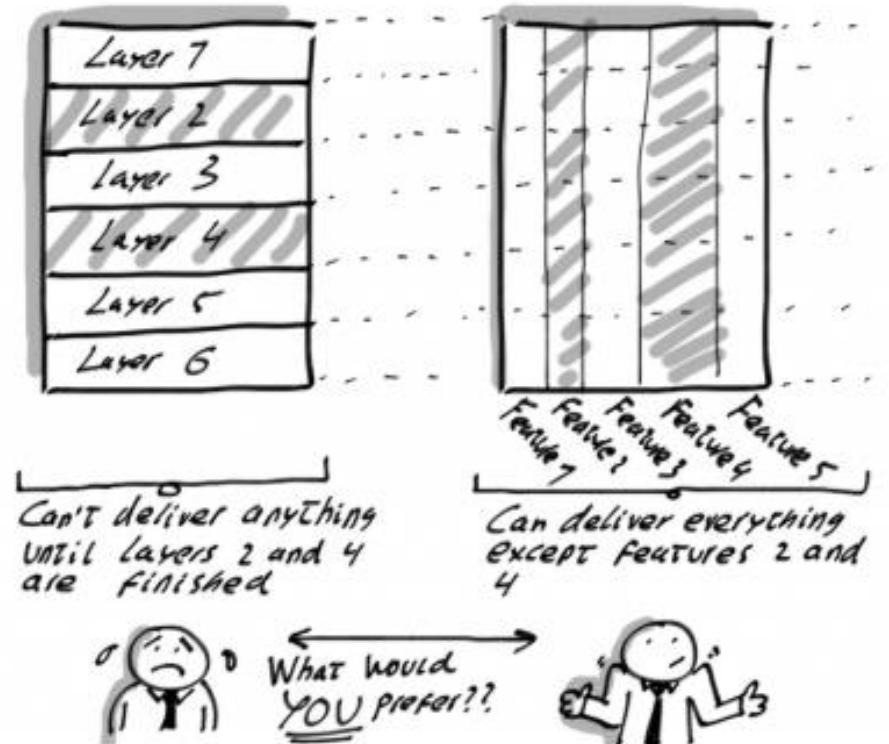
7 Découpage n'est pas centré client

Problèmes :

- Découpage en user stories par couche qui dépend l'une de l'autre
- PO définit sa solution d'affaire en fonction des contraintes technologiques
- PO n'a pas la vue bout-en-bout de sa solution

Pistes de solution :

- Accompagner le PO par un SM expérimenté avec des cas pratiques pour apprendre le découpage par fonctionnalité client bout-en-bout



8 PO sacrifie la qualité sur la livraison rapide du produit

Problèmes :

- PO favorise le développement de plus de fonctionnalités que la qualité finale du produit livré au client
- Le PO est sous pression externe pour respecter un engagement
- Le PO n'a pas de vue claire sur les anomalies de son produit en développement

Pistes de solution :

- Avoir une « définition de terminé » respectée par l'équipe à chaque itération
- Inclure les exigences nécessaires dans la définition de terminé
- Le SM s'assure que les « user stories » ne sont pas démontrées si le DoD n'est pas respecté à chaque sprint
- PO devrait faire ses UAT (User Acceptance Test) à chaque sprint pour approuver les « user stories »
- PO et le SM implique l'équipe pour déterminer la stratégie de livraison

9 PO n'a pas le temps de gérer ses parties prenantes

Problèmes :

- PO ne communique pas son MVP à ses parties prenantes.
- PO ne présente pas régulièrement les fonctionnalités de son produit aux clients/sponsors
- PO ne challenge pas le client pour l'aider à se transformer d'une façon itérative avec des déploiements fréquents

Pistes de solution :

- Sensibiliser les parties prenantes de l'approche Agile et la notion de livraison par incrément
- PO réserve du temps périodique à chaque sprint pour obtenir le feedback de ses parties prenantes
- Inviter les parties prenantes au sprint review

10 Priorisation n'est pas cohérente

Problèmes :

- PO refuse identifier les 5 top priorités. Tout est de priorité 1.
- PO change ses priorités continuellement
- PO ne tient pas compte des paramètres budget et date dans ses priorisations de livraison de la valeur

Pistes de solution :

- SM accompagne le PO pour définir sa vision et ses objectifs d'affaires pour sa release
- SM accompagne le PO pour définir un objectif clair pour chaque sprint
- PO devrait favoriser la fermeture rapide de features et éviter de commencer plusieurs features en parallèle.

Partage et discussion



Références

FIND OUT THESE GREAT 20 PRODUCT OWNER ANTIPATTERNS IN SCRUM, by Luís Gonçalves

<https://luis-goncalves.com/product-owner-antipatterns/>