

**Questions d'entretien pour les postes  
de Product Owner  
et de Scrum Master**

# Table des matières

Préface.....	3
I. Introduction à la méthodologie Scrum.....	4
1. Les rôles clés dans Scrum.....	4
A. Le Scrum Master.....	4
B. Le Product Owner.....	5
2. Les interactions entre le Scrum Master et le Product Owner.....	6
3. En résumé.....	6
II. Questions d'entretien pour le poste de Product Owner.....	7
1. Pouvez-vous expliquer votre compréhension du rôle de Product Owner et comment vous l'avez appliqué dans vos expériences précédentes ?.....	7
2. Comment gérez-vous les conflits d'intérêts entre les parties prenantes ?.....	8
3. Comment priorisez-vous les éléments du backlog produit ?.....	9
4. Comment travaillez-vous avec une équipe de développement agile ?.....	10
5. Comment gérez-vous les imprévus qui peuvent affecter le planning du produit?.....	11
6. Pouvez-vous donner un exemple d'une décision difficile que vous avez dû prendre en tant que Product Owner ?.....	12
7. Comment assurez-vous que l'équipe de développement comprend bien les exigences du produit ?.....	13
8. Comment intégrez-vous les retours des utilisateurs dans le développement du produit ?....	14
9. Comment évaluez-vous le succès d'un produit ou d'une fonctionnalité ?.....	15
10. Comment gérez-vous les itérations de produit en réponse aux changements du marché ?	16
III. Questions d'entretien pour le poste de Scrum Master.....	17
1. Quelle est votre compréhension du rôle de Scrum Master ?.....	17
2. Comment gérez-vous les conflits au sein de l'équipe Scrum ?.....	18
3. Comment mesurez-vous le succès d'un sprint ?.....	19
4. Comment faites-vous pour améliorer continuellement les processus de l'équipe ?.....	20
5. Comment aidez-vous l'équipe à estimer les tâches et à planifier les sprints ?.....	21
6. Comment gardez-vous l'équipe motivée et engagée ?.....	22
7. Comment gérez-vous les imprévus qui surviennent en cours de sprint ?.....	23
8. Comment travaillez-vous avec le Product Owner pour gérer le backlog ?.....	24
9. Comment gérez-vous les demandes de changement en cours de sprint ?.....	25
10. Comment encouragez-vous l'adoption de la méthodologie Scrum dans votre organisation ?.....	26
Annexe : 3 idées de rétrospectives originales et efficaces.....	28
1. Les trois petits cochons.....	28
2. La carte et le territoire.....	30
3. Portrait chinois.....	32

# Préface

L'arrivée des Intelligences Artificielles génératives apporte une facilité accrue pour obtenir des contenus répondants à des besoins particuliers. Ce document, co-rédigé avec une IA (ChatGPT en l'occurrence), s'adresse à toute personne désireuse de se préparer pour un entretien d'embauche pour un poste de Product Owner ou de Scrum Master.

La première partie est un court résumé de la méthodologie Scrum, avec une emphase sur les rôles de Scrum Master et de Product Owner.

Dans la seconde partie, dix questions d'entretien se succèdent pour chaque poste, avec une réponse courte, suivie d'une réponse plus détaillée, illustrée d'un exemple. Bien sûr, ces réponses ne doivent vous servir que de guide pour préparer les vôtres, avec des exemples tirés de votre expérience réelle.

Enfin, l'annexe présente trois idées de rétrospectives tirées de mon expérience personnelle. Cette annexe, tout comme cette préface, a été rédigée « à l'ancienne », sans aide d'une IA.

J'espère qu'il vous sera utile pour la préparation de vos entretiens.

Alexis Ulrich

[contact@mancko.com](mailto:contact@mancko.com)

août 2024

# I. Introduction à la méthodologie Scrum

Scrum est une méthodologie agile qui permet de gérer des projets complexes, souvent dans le domaine du développement logiciel, mais aussi dans d'autres secteurs nécessitant une approche flexible et itérative. Scrum se distingue par sa capacité à favoriser l'adaptabilité, la collaboration, et la livraison de valeur continue tout au long du projet. À la base de Scrum, on trouve trois piliers qui guident le cadre de travail pour atteindre des objectifs ambitieux : la transparence, l'inspection, et l'adaptation.

## 1. Les rôles clés dans Scrum

Scrum repose sur trois rôles principaux : le Scrum Master, le Product Owner, et l'équipe de développement. Chacun de ces rôles est essentiel pour assurer le bon fonctionnement du processus Scrum et la réussite du projet.

### A. Le Scrum Master

Le Scrum Master est souvent décrit comme le gardien du cadre Scrum. Son rôle est principalement de faciliter, de coacher, et de supprimer les obstacles qui pourraient gêner l'équipe de développement. Contrairement à un chef de projet traditionnel, le Scrum Master ne gère pas l'équipe de manière hiérarchique, mais agit plutôt en tant que leader serviteur, c'est-à-dire qu'il est au service de l'équipe.

#### Facilitateur et protecteur de l'équipe

Le Scrum Master est responsable de la bonne application des pratiques Scrum. Il s'assure que l'équipe comprend les valeurs et les principes de Scrum et les applique de manière cohérente. Cela implique d'animer les cérémonies Scrum, telles que le daily stand-up, le sprint planning, la revue de sprint et la rétrospective. Ces cérémonies sont cruciales pour maintenir un rythme de travail soutenu dans le temps, promouvoir la transparence, et permettre une adaptation continue.

#### Suppression des obstacles

L'un des rôles les plus importants du Scrum Master est de supprimer les obstacles qui pourraient ralentir l'équipe. Cela peut aller de problèmes techniques, comme des outils défectueux, à des questions organisationnelles, comme des conflits entre les membres de l'équipe ou des attentes mal alignées avec les parties prenantes. Le Scrum Master agit en tant que médiateur et cherche des solutions pour permettre à l'équipe de rester concentrée sur ses objectifs.

#### Coach agile

Le Scrum Master joue également le rôle de coach agile. Il aide l'équipe à s'améliorer continuellement, en promouvant une culture de feedback régulier et en encourageant l'auto-organisation. Le Scrum Master guide l'équipe vers l'autonomie en lui apprenant à résoudre ses propres problèmes et à prendre des décisions collectives. Cette démarche est essentielle pour créer une équipe durablement performante.

#### Interface avec l'organisation

En plus de travailler avec l'équipe de développement, le Scrum Master interagit avec le reste de l'organisation pour promouvoir et intégrer les principes Scrum à plus grande échelle. Cela peut inclure l'éducation des autres départements sur Scrum, l'ajustement des processus organisationnels pour mieux soutenir les équipes agiles, et l'établissement de liens avec les autres Scrum Masters pour partager les meilleures pratiques.

## **B. Le Product Owner**

Le Product Owner est le représentant des parties prenantes et des utilisateurs finaux dans le cadre Scrum. Il est responsable de la gestion du backlog produit, qui est la liste des fonctionnalités, des corrections, des améliorations et des tâches techniques que l'équipe de développement doit réaliser. Le Product Owner joue un rôle central dans la définition de la vision du produit et la priorisation des tâches à effectuer.

### **Gestion du backlog produit**

Le Product Owner est le seul responsable du backlog produit. Il doit s'assurer que le backlog est clair, bien organisé, et constamment priorisé en fonction des besoins des utilisateurs et des objectifs commerciaux. Chaque élément du backlog (appelé user story, ou parfois récit utilisateur) doit être suffisamment détaillé pour que l'équipe de développement puisse le comprendre et l'implémenter. Le Product Owner travaille en étroite collaboration avec l'équipe pour affiner ces user stories, les découper en tâches plus petites si nécessaire, et s'assurer qu'elles respectent les critères de définition du *Done*.

### **Priorisation des tâches**

La priorisation est l'une des tâches les plus critiques du Product Owner. Il doit constamment évaluer la valeur de chaque user story en fonction des retours des utilisateurs, des contraintes techniques, des opportunités de marché, et des objectifs stratégiques de l'organisation. Le Product Owner doit être en mesure de dire Non à certaines demandes pour protéger la vision du produit et garantir que l'équipe travaille sur les fonctionnalités les plus importantes à chaque sprint.

### **Communication avec les parties prenantes**

Le Product Owner est le point de contact principal pour les parties prenantes internes et externes. Il doit comprendre leurs besoins, gérer leurs attentes, et leur communiquer l'état d'avancement du produit. Il doit également traduire les besoins des utilisateurs en exigences fonctionnelles claires pour l'équipe de développement. Une bonne communication est essentielle pour s'assurer que toutes les parties sont alignées sur la vision du produit et les priorités.

### **Vision et stratégie du produit**

Au-delà de la gestion quotidienne du backlog, le Product Owner est responsable de la vision à long terme du produit. Il doit avoir une compréhension profonde du marché, des utilisateurs, et des objectifs de l'organisation pour orienter le développement du produit dans la bonne direction. Le Product Owner définit la stratégie du produit, les objectifs à long terme, et guide l'équipe pour atteindre ces objectifs à travers des sprints successifs.

## **2. Les interactions entre le Scrum Master et le Product Owner**

Le Scrum Master et le Product Owner ont des rôles distincts mais complémentaires. Leur collaboration est essentielle pour assurer le succès du projet.

### **Collaboration quotidienne**

Le Scrum Master et le Product Owner doivent collaborer quotidiennement pour aligner les objectifs du sprint avec la vision du produit. Le Scrum Master aide le Product Owner à affiner et prioriser le backlog en fonction de la capacité de l'équipe et des obstacles potentiels. Ensemble, ils s'assurent que l'équipe a toutes les informations nécessaires pour réussir chaque sprint.

### **Gestion des conflits**

Il peut y avoir des situations où les priorités du Product Owner entrent en conflit avec la capacité ou les préoccupations de l'équipe de développement. Le Scrum Master joue un rôle clé dans la médiation de ces conflits, en aidant les deux parties à trouver un compromis qui respecte les objectifs du produit tout en tenant compte des réalités techniques.

### **Amélioration continue**

Le Scrum Master est chargé de la rétrospective du sprint, mais le Product Owner doit également être impliqué dans ce processus. Ensemble, ils identifient les points à améliorer, non seulement dans la manière dont l'équipe travaille, mais aussi dans la gestion du backlog et la communication avec les parties prenantes. Leur coopération est cruciale pour instaurer une culture d'amélioration continue.

## **3. En résumé**

Scrum est une méthodologie qui repose sur la collaboration et la transparence pour livrer des produits de haute qualité dans des environnements complexes. Le rôle du Scrum Master est de faciliter ce cadre, de protéger l'équipe, et de promouvoir une amélioration continue. Le Product Owner, de son côté, est responsable de la vision du produit, de la gestion du backlog, et de la communication avec les parties prenantes. Ensemble, ces deux rôles assurent que l'équipe de développement reste alignée sur les objectifs du produit tout en respectant les principes Agile. Une collaboration efficace entre le Scrum Master et le Product Owner est essentielle pour le succès de tout projet Scrum.

## II. Questions d'entretien pour le poste de Product Owner

### 1. Pouvez-vous expliquer votre compréhension du rôle de Product Owner et comment vous l'avez appliqué dans vos expériences précédentes ?

#### Réponse succincte

Le rôle de Product Owner consiste à maximiser la valeur du produit développé par l'équipe de développement. Cela inclut la définition de la vision du produit, la gestion du backlog, la priorisation des fonctionnalités et la communication avec les parties prenantes. Dans mes expériences précédentes, j'ai dirigé plusieurs projets où j'ai défini les priorités en fonction des besoins des clients et des objectifs commerciaux, assurant ainsi une livraison de produit en ligne avec les attentes.

#### Réponse détaillée

Le rôle de Product Owner est crucial pour garantir que l'équipe de développement travaille sur les bonnes fonctionnalités qui apporteront la plus grande valeur aux utilisateurs et à l'entreprise. Il s'agit de comprendre les besoins des utilisateurs, de définir une vision claire du produit, de créer et de gérer le backlog produit, et de s'assurer que les parties prenantes sont informées et alignées.

Par exemple, dans mon précédent poste, j'ai travaillé sur le développement d'une application mobile pour la gestion des tâches. J'ai commencé par organiser des ateliers avec les utilisateurs finaux pour comprendre leurs besoins et leurs frustrations avec les solutions existantes. Ensuite, j'ai élaboré une vision produit et une feuille de route alignée avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. J'ai priorisé les fonctionnalités en fonction de leur impact potentiel sur la satisfaction des utilisateurs et les revenus.

Lors d'un sprint, l'équipe a rencontré des difficultés techniques avec une nouvelle fonctionnalité. J'ai réévalué les priorités en concertation avec les développeurs et les parties prenantes, décidant de reporter la fonctionnalité pour se concentrer sur des améliorations de performance critiques. Grâce à cette approche flexible et centrée sur la valeur, nous avons réussi à livrer un produit très apprécié des utilisateurs, ce qui a conduit à une augmentation de 30 % des abonnements dans les trois mois suivant le lancement.

## 2. Comment gérez-vous les conflits d'intérêts entre les parties prenantes ?

### Réponse succincte

La gestion des conflits d'intérêts entre les parties prenantes nécessite une communication ouverte et transparente. J'écoute attentivement les besoins et les préoccupations de chacun, je clarifie les objectifs du projet et je facilite des discussions constructives pour trouver des compromis. Mon objectif est toujours de prioriser les décisions qui maximisent la valeur du produit pour les utilisateurs finaux.

### Réponse détaillée

La gestion des conflits d'intérêts entre les parties prenantes est un aspect crucial du rôle de Product Owner. Il est essentiel d'établir une communication claire et ouverte dès le début du projet. En tant que médiateur, je m'efforce de comprendre les perspectives de chaque partie prenante et de les aligner sur les objectifs globaux du projet.

Par exemple, dans un projet de refonte d'un site e-commerce, le département marketing souhaitait de nouvelles fonctionnalités promotionnelles, tandis que l'équipe technique soulignait l'importance de renforcer la sécurité. Pour résoudre ce conflit, j'ai organisé une série de réunions où chaque partie pouvait exprimer ses besoins et ses justifications. J'ai ensuite présenté une analyse des impacts potentiels de chaque demande sur les utilisateurs et les objectifs commerciaux.

Après plusieurs discussions, nous avons convenu d'une approche par phases. Nous avons d'abord mis en œuvre les améliorations de sécurité critiques, ce qui a permis de stabiliser la plateforme. Par la suite, nous avons travaillé sur les fonctionnalités marketing, en les intégrant progressivement. Cette solution a permis de satisfaire les deux parties tout en garantissant que les priorités du projet restaient alignées avec la valeur pour l'utilisateur final et la sécurité du site.



### 3. Comment priorisez-vous les éléments du backlog produit ?

#### Réponse succincte

Je priorise les éléments du backlog produit en fonction de plusieurs critères : la valeur ajoutée pour les utilisateurs, l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, la complexité technique et les dépendances avec d'autres tâches. J'utilise souvent des méthodes comme la matrice de priorisation ou le scoring pour évaluer et comparer les éléments du backlog.

#### Réponse détaillée

La priorisation des éléments du backlog produit est essentielle pour garantir que l'équipe de développement se concentre sur les fonctionnalités les plus importantes. Mon approche combine plusieurs techniques et critères pour évaluer chaque élément.

Par exemple, lors du développement d'une nouvelle fonctionnalité pour une application de gestion financière, j'ai utilisé une matrice de priorisation basée sur la valeur utilisateur et l'effort de développement. Chaque élément du backlog a été évalué sur sa capacité à améliorer l'expérience utilisateur et à contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise, ainsi que sur la complexité technique et les ressources nécessaires.

Lors d'une revue de backlog, l'équipe a identifié plusieurs fonctionnalités souhaitées par les utilisateurs, mais qui nécessitaient des investissements technologiques significatifs. J'ai décidé de prioriser les fonctionnalités qui avaient un impact direct et immédiat sur l'expérience utilisateur, comme l'amélioration de l'interface de navigation et l'ajout de rapports financiers personnalisés. Parallèlement, j'ai planifié des sprints spécifiques pour aborder les améliorations technologiques nécessaires, en veillant à ce que les dépendances techniques soient bien gérées.

Cette approche équilibrée a permis de livrer rapidement des améliorations tangibles aux utilisateurs, tout en préparant le terrain pour des fonctionnalités plus complexes. Grâce à cette stratégie de priorisation, nous avons constaté une augmentation de 25 % de l'engagement des utilisateurs et une réduction significative des tickets de support liés à l'interface utilisateur.

## 4. Comment travaillez-vous avec une équipe de développement agile ?

### Réponse succincte

Travailler avec une équipe de développement agile nécessite une collaboration étroite et une communication continue. Je participe aux cérémonies agiles comme les daily stand-ups, les rétrospectives et les plannings de sprint. Je veille à ce que les objectifs du sprint soient clairs et réalisables, et je suis disponible pour répondre aux questions et résoudre les obstacles qui peuvent survenir.

### Réponse détaillée

Collaborer efficacement avec une équipe de développement agile repose sur des principes de communication ouverte, de collaboration constante et de réactivité face au changement. En tant que Product Owner, je joue un rôle clé dans la facilitation de ces processus.

Dans mon précédent projet de développement d'une application de réservation en ligne, j'ai travaillé avec une équipe agile en suivant le cadre Scrum. Chaque jour, je participais aux daily stand-ups pour m'assurer que les développeurs comprenaient bien les priorités et pour identifier et résoudre rapidement les obstacles. Pendant les plannings de sprint, j'ai présenté les user stories du backlog priorisé et clarifié les critères d'acceptation.

Un exemple concret est lorsque l'équipe a rencontré un problème technique imprévu avec l'intégration d'une API tierce. Ce problème risquait de retarder la livraison de plusieurs fonctionnalités clés. J'ai organisé une réunion ad hoc avec l'équipe technique pour évaluer l'impact et discuter des solutions possibles. Nous avons décidé de réorganiser le sprint en priorisant des tâches alternatives qui ajoutaient de la valeur tout en donnant à l'équipe le temps nécessaire pour résoudre le problème technique.

Pendant les rétrospectives, j'ai encouragé l'équipe à partager des retours honnêtes sur ce qui fonctionnait bien et ce qui pouvait être amélioré. Cela a conduit à des ajustements dans notre façon de travailler, comme la mise en place de sessions de pair programming pour les parties complexes du code et l'amélioration de notre documentation technique.

Cette approche proactive et collaborative a permis non seulement de surmonter les défis techniques mais aussi de maintenir un rythme de développement constant et de haute qualité, aboutissant à un produit final livré à temps et largement apprécié par les utilisateurs.

## 5. Comment gérez-vous les imprévus qui peuvent affecter le planning du produit?

### Réponse succincte

Je gère les imprévus en maintenant une flexibilité dans le backlog et en utilisant des méthodes agiles pour adapter le planning en fonction des nouvelles informations. Lorsque des imprévus surviennent, je réévalue les priorités avec l'équipe et les parties prenantes pour minimiser l'impact sur les délais et la qualité du produit.

### Réponse détaillée

Les imprévus sont inévitables dans le développement de produits. En tant que Product Owner, il est crucial de pouvoir réagir rapidement et de manière efficace pour minimiser leur impact sur le projet. Ma méthode consiste à intégrer une marge de manœuvre dans le planning et à maintenir une communication étroite avec toutes les parties prenantes.

Dans un projet où nous développons un système de gestion des stocks pour un grand détaillant, nous avons rencontré un problème majeur lorsque l'intégration avec un système tiers a échoué en phase de test. Ce problème technique imprévu menaçait de retarder la livraison du produit.

Pour gérer cette situation, j'ai d'abord réuni l'équipe de développement pour évaluer les options. Nous avons décidé de réorganiser les priorités du backlog, en mettant en avant des tâches qui pouvaient être réalisées pendant que l'équipe technique résolvait le problème d'intégration. J'ai également communiqué de manière proactive avec les parties prenantes, en expliquant la situation et en ajustant les attentes concernant les délais de livraison.

Grâce à cette approche, nous avons pu maintenir une cadence de développement régulière, en livrant d'autres fonctionnalités pendant que le problème était résolu. Finalement, l'intégration a été réalisée avec un léger retard, mais grâce à une gestion proactive des imprévus, le projet global a été livré presque dans les délais, avec toutes les fonctionnalités initialement prévues.

## **6. Pouvez-vous donner un exemple d'une décision difficile que vous avez dû prendre en tant que Product Owner ?**

### **Réponse succincte**

En tant que Product Owner, j'ai dû prendre des décisions difficiles, comme retarder des fonctionnalités clés pour respecter les délais. Dans ces situations, je pèse les avantages et les inconvénients de chaque option et consulte les parties prenantes pour prendre une décision éclairée qui maximise la valeur du produit.

### **Réponse détaillée**

Prendre des décisions difficiles fait partie du quotidien d'un Product Owner. Cela peut impliquer de choisir entre des fonctionnalités conflictuelles, de gérer les attentes des parties prenantes ou de répondre à des contraintes techniques imprévues.

Un exemple concret est survenu lors du développement d'une application de gestion de projet. L'une des fonctionnalités clés, un tableau de bord analytique, s'est avérée plus complexe à développer que prévu. L'équipe de développement a estimé que la livraison de cette fonctionnalité dans les délais initiaux compromettrait la qualité du code et pourrait entraîner des bugs majeurs.

Après avoir consulté l'équipe et évalué les risques, j'ai décidé de retarder la livraison de cette fonctionnalité pour permettre à l'équipe de se concentrer sur la stabilisation de la plateforme existante. J'ai ensuite communiqué cette décision aux parties prenantes, en expliquant les raisons de ce choix et en proposant un plan pour livrer la fonctionnalité dans une version ultérieure.

Cette décision a été difficile, car elle impliquait de renoncer à un engagement initial avec les utilisateurs. Cependant, elle s'est avérée être la bonne à long terme. En priorisant la qualité et la stabilité du produit, nous avons évité des problèmes qui auraient pu nuire à la réputation de l'entreprise. Lorsque la fonctionnalité a finalement été livrée, elle a été bien accueillie par les utilisateurs et a contribué à une augmentation significative de la satisfaction client.

## **7. Comment assurez-vous que l'équipe de développement comprend bien les exigences du produit ?**

### **Réponse succincte**

Pour m'assurer que l'équipe comprend bien les exigences, je rédige des user stories claires et détaillées avec des critères d'acceptation précis. J'organise également des réunions régulières pour discuter des exigences, répondre aux questions et ajuster les spécifications si nécessaire. Je suis disponible pour clarifier les doutes tout au long du sprint.

### **Réponse détaillée**

La clarté des exigences est essentielle pour que l'équipe de développement puisse livrer un produit de qualité. En tant que Product Owner, je veille à ce que les user stories soient bien rédigées et comprennent des critères d'acceptation clairs et mesurables. De plus, je m'assure que ces exigences sont bien comprises par l'équipe avant de commencer le travail.

Dans un projet précédent où nous développions un logiciel de gestion des ressources humaines, j'ai mis en place une série de réunions de clarification avant chaque sprint. Pendant ces réunions, nous examinons en détail les user stories et les critères d'acceptation, et j'encourageais les développeurs à poser des questions pour s'assurer qu'ils avaient bien compris les attentes.

Lors d'un de ces sprints, un développeur a soulevé une question concernant l'intégration d'une fonctionnalité de gestion des congés avec le système de paie existant. En discutant, nous avons réalisé qu'il y avait des ambiguïtés dans les exigences, ce qui aurait pu entraîner une mauvaise implémentation. J'ai immédiatement pris en charge la clarification avec l'équipe concernée et mis à jour les user stories pour refléter cette nouvelle compréhension.

Grâce à cette approche proactive, l'équipe de développement a pu travailler avec une compréhension claire des attentes, ce qui a réduit les allers-retours et les retards liés à la confusion des exigences. La fonctionnalité a été livrée sans problème, avec une satisfaction élevée de la part des utilisateurs finaux.

## **8. Comment intégrez-vous les retours des utilisateurs dans le développement du produit ?**

### **Réponse succincte**

J'intègre les retours des utilisateurs en les collectant régulièrement à travers des enquêtes, des interviews, et l'analyse des données d'utilisation. Ces retours sont ensuite évalués et priorisés en fonction de leur impact potentiel sur l'expérience utilisateur et les objectifs du produit. Les éléments les plus pertinents sont intégrés dans le backlog pour être traités lors des sprints futurs.

### **Réponse détaillée**

Les retours des utilisateurs sont essentiels pour guider l'évolution d'un produit. En tant que Product Owner, je m'assure que ces retours sont non seulement écoutés, mais aussi intégrés dans le cycle de développement de manière structurée.

Dans un projet de refonte d'un outil CRM, nous avons mis en place un processus pour recueillir les retours des utilisateurs à plusieurs étapes du développement. Nous avons utilisé des enquêtes post-lancement, des sessions d'observation des utilisateurs et des analyses des données d'utilisation pour identifier les points de friction et les opportunités d'amélioration.

Par exemple, les utilisateurs ont exprimé des difficultés à naviguer dans certaines sections de l'interface. Après avoir analysé ces retours, nous avons décidé de prioriser une refonte de la navigation dans le backlog. J'ai travaillé avec l'équipe UX pour créer de nouvelles maquettes et, après validation, nous avons intégré cette amélioration dans un sprint.

Une fois les modifications apportées, nous avons constaté une diminution de 20 % du temps moyen passé sur les tâches critiques, ce qui a amélioré l'efficacité des utilisateurs. Ce retour en boucle des utilisateurs a non seulement aidé à prioriser les améliorations, mais a également renforcé la confiance des utilisateurs dans notre capacité à répondre à leurs besoins.

## 9. Comment évaluez-vous le succès d'un produit ou d'une fonctionnalité ?

### Réponse succincte

J'évalue le succès d'un produit ou d'une fonctionnalité en utilisant des indicateurs de performance clés (ou KPI, pour Key Performance Indicators) spécifiques, tels que la satisfaction des utilisateurs, le taux de conversion, l'adoption par les utilisateurs, et le retour sur investissement. Je collecte et analyse ces données après le lancement pour évaluer l'impact réel et ajuster la stratégie si nécessaire.

### Réponse détaillée

Le succès d'un produit ou d'une fonctionnalité doit être mesuré de manière objective à travers des indicateurs de performance clés alignés sur les objectifs du produit. Ces indicateurs peuvent inclure des mesures telles que la satisfaction des utilisateurs, le taux d'adoption, le revenu généré, ou encore la réduction des coûts.

Dans un projet où nous avons lancé une nouvelle fonctionnalité d'automatisation dans un logiciel de gestion de projet, j'ai défini plusieurs KPIs pour évaluer son succès. Parmi celles-ci figuraient le taux d'adoption de la fonctionnalité, le temps gagné par les utilisateurs grâce à l'automatisation, et la satisfaction des utilisateurs mesurée par des enquêtes.

Après le lancement, nous avons observé que bien que le taux d'adoption initial était élevé, certains utilisateurs rencontraient des difficultés à utiliser la fonctionnalité de manière optimale. J'ai donc organisé des sessions de formation supplémentaires et amélioré la documentation d'aide aux utilisateurs. En parallèle, nous avons continué à surveiller les KPIs, et après ces ajustements, nous avons constaté une augmentation significative de l'adoption et une amélioration de la satisfaction des utilisateurs.

Ces données ont non seulement validé l'utilité de la fonctionnalité, mais ont également fourni des insights précieux pour de futures améliorations. En suivant cette méthodologie, j'ai pu m'assurer que les fonctionnalités développées apportaient une valeur réelle aux utilisateurs et à l'entreprise.

## 10. Comment gérez-vous les itérations de produit en réponse aux changements du marché ?

### Réponse succincte

Je gère les itérations de produit en restant à l'écoute du marché et des utilisateurs. Lorsqu'un changement survient, j'évalue son impact sur la stratégie produit et, si nécessaire, je réajuste les priorités du backlog pour aligner le développement sur les nouvelles exigences du marché. Je m'assure également de communiquer ces ajustements aux parties prenantes pour garantir un alignement stratégique.

### Réponse détaillée

Dans un environnement dynamique, il est crucial pour un Product Owner d'être réactif aux changements du marché. Cela implique une surveillance continue des tendances, des comportements des utilisateurs et des actions des concurrents. Lorsqu'un changement significatif est identifié, il est nécessaire d'ajuster rapidement la stratégie produit pour rester compétitif.

Par exemple, dans un projet où nous développons une application SaaS pour la gestion des petites entreprises, nous avons observé que nos concurrents commençaient à offrir des fonctionnalités de facturation automatisée, un domaine que nous n'avions pas encore exploré. Reconnaisant l'importance de cette fonctionnalité pour notre marché cible, j'ai immédiatement commencé à évaluer la pertinence de l'ajouter à notre produit.

J'ai d'abord consulté les parties prenantes pour comprendre les implications commerciales et techniques d'une telle décision. Ensuite, j'ai organisé des ateliers avec l'équipe de développement pour estimer l'effort nécessaire et identifier les ajustements potentiels dans notre backlog. En parallèle, nous avons mené des interviews utilisateurs pour valider l'intérêt de cette fonctionnalité.

Sur la base de ces analyses, nous avons décidé de réajuster nos priorités pour intégrer la facturation automatisée dans le sprint suivant. Cette décision s'est avérée payante : après le lancement de la fonctionnalité, nous avons constaté une augmentation de 25 % des inscriptions et une réduction du taux de désabonnement, car les utilisateurs trouvaient la solution plus complète et adaptée à leurs besoins.

En gérant ainsi les itérations produit en réponse aux changements du marché, j'ai pu maintenir la compétitivité de notre produit tout en répondant aux attentes évolutives des utilisateurs.



### III. Questions d'entretien pour le poste de Scrum Master

#### 1. Quelle est votre compréhension du rôle de Scrum Master ?

##### Réponse succincte

Le Scrum Master est le facilitateur du cadre agile Scrum. Il aide l'équipe à appliquer correctement les principes Scrum, à éliminer les obstacles, et à améliorer continuellement ses processus. Le Scrum Master agit également comme un coach pour l'équipe, en favorisant la collaboration et en s'assurant que l'équipe respecte les valeurs et les pratiques Scrum.

##### Réponse détaillée

Le rôle du Scrum Master est souvent mal compris comme étant celui d'un chef de projet, alors qu'il s'agit en réalité d'un facilitateur qui guide l'équipe dans l'application des principes Scrum. Le Scrum Master aide l'équipe à devenir autonome et à s'améliorer continuellement, tout en servant de médiateur entre les membres de l'équipe et les parties prenantes.

Dans un projet précédent, où j'étais Scrum Master pour une équipe de développement travaillant sur une application mobile, mon rôle principal était de m'assurer que les principes Scrum étaient respectés. J'ai organisé et animé toutes les cérémonies Scrum (daily stand-ups, sprint plannings, rétrospectives) et aidé l'équipe à identifier et à surmonter les obstacles.

Par exemple, au début du projet, l'équipe avait du mal à estimer le travail correctement, ce qui entraînait des retards dans les sprints. J'ai introduit des techniques d'estimation comme le Planning Poker et encouragé des discussions plus ouvertes sur les difficultés techniques et les incertitudes. Avec le temps, l'équipe est devenue plus précise dans ses estimations, ce qui a permis de mieux planifier les sprints et de respecter les délais.

En tant que Scrum Master, j'ai également travaillé à créer un environnement où l'équipe se sentait en confiance pour partager ses idées et ses préoccupations. Cela a conduit à une meilleure collaboration, à une résolution plus rapide des problèmes, et à une amélioration continue des processus.

## 2. Comment gérez-vous les conflits au sein de l'équipe Scrum ?

### Réponse succincte

Je gère les conflits en créant un environnement ouvert où chacun peut exprimer ses préoccupations. J'écoute activement les deux parties, cherche à comprendre les causes profondes du conflit, et les aide à trouver une solution consensuelle. Mon objectif est de maintenir la cohésion de l'équipe tout en s'assurant que les conflits soient résolus de manière constructive.

### Réponse détaillée

Les conflits sont inévitables dans toute équipe, mais en tant que Scrum Master, il est essentiel de les gérer de manière à ce qu'ils ne nuisent pas à la dynamique de l'équipe. Mon approche consiste à identifier les sources du conflit, à écouter attentivement les préoccupations de chaque partie, et à faciliter un dialogue constructif.

Dans une situation où deux développeurs de mon équipe étaient en désaccord sur l'approche technique à adopter pour une fonctionnalité critique, j'ai d'abord rencontré chacun d'eux séparément pour comprendre leurs points de vue. Il est apparu que le conflit était dû à des priorités différentes : l'un voulait optimiser le code pour des performances à long terme, tandis que l'autre était plus préoccupé par les délais de livraison.

Pour résoudre ce conflit, j'ai organisé une réunion où les deux développeurs pouvaient exprimer leurs préoccupations devant l'équipe. J'ai encouragé une discussion ouverte, en demandant à chacun de proposer des compromis. Finalement, l'équipe a convenu d'une solution hybride qui permettait de respecter les délais tout en laissant de la place pour des optimisations futures. Cette approche a non seulement résolu le conflit, mais a également renforcé la collaboration au sein de l'équipe.

### 3. Comment mesurez-vous le succès d'un sprint ?

#### Réponse succincte

Le succès d'un sprint se mesure à la réalisation des objectifs du sprint et à la qualité des incréments livrés. Un sprint réussi se traduit par la livraison d'un produit fonctionnel répondant aux critères de qualité, la satisfaction de l'équipe et des parties prenantes, ainsi que l'amélioration continue des processus. J'utilise aussi des métriques comme la vélocité et les feedbacks des rétrospectives pour évaluer le succès.

#### Réponse détaillée

Le succès d'un sprint ne se limite pas à la simple livraison de fonctionnalités. En tant que Scrum Master, j'évalue le succès en tenant compte de plusieurs aspects : la réalisation des objectifs du sprint, la qualité des livrables, la satisfaction des parties prenantes, et l'amélioration continue des processus de l'équipe.

Dans une de mes précédentes expériences, l'équipe travaillait sur un projet de refonte de site web avec des sprints de deux semaines. À la fin de chaque sprint, nous utilisions des critères de définition du *Done* pour évaluer si les user stories avaient été correctement implémentées. Nous avons également mesuré la vélocité de l'équipe, c'est-à-dire le nombre de points de user stories complétés par sprint, pour identifier les tendances et ajuster notre planning.

Au-delà des résultats tangibles, j'ai aussi porté une attention particulière aux rétrospectives. Par exemple, lors d'une rétrospective, l'équipe a identifié des problèmes de communication qui ralentissaient la prise de décision. Nous avons mis en place des *spikes* pour creuser les aspects techniques avant les plannings de sprint, ce qui a considérablement amélioré la clarté des tâches et la satisfaction de l'équipe.

En fin de compte, la mesure du succès d'un sprint doit être globale, prenant en compte à la fois la livraison des fonctionnalités, l'amélioration des processus et le bien-être de l'équipe. Grâce à cette approche, nous avons réussi à maintenir un rythme de livraison soutenu tout en améliorant constamment nos méthodes de travail.

## 4. Comment faites-vous pour améliorer continuellement les processus de l'équipe ?

### Réponse succincte

Pour améliorer continuellement les processus, j'encourage une culture de feedback constant au sein de l'équipe. J'anime des rétrospectives à la fin de chaque sprint pour identifier les points à améliorer et les succès à répliquer. Je veille également à ce que les actions décidées soient mises en œuvre dans les sprints suivants, et je surveille leur efficacité pour affiner les processus en continu.

### Réponse détaillée

L'amélioration continue est au cœur de la méthodologie agile. En tant que Scrum Master, je m'efforce de créer un environnement où l'équipe se sent à l'aise pour partager ses idées et ses préoccupations, et où les apprentissages sont intégrés dans les processus futurs.

Un exemple concret de cette approche s'est produit lors d'un projet où l'équipe rencontrait des difficultés avec les estimations de travail, ce qui entraînait des retards fréquents. Pendant une rétrospective, plusieurs membres de l'équipe ont exprimé leur frustration à propos du manque de précision dans les estimations.

En réponse, nous avons décidé de tester différentes méthodes d'estimation, comme le Planning Poker et la technique des points de user stories basés sur la complexité plutôt que sur le temps. Nous avons également introduit des sessions de grooming plus fréquentes pour affiner les user stories avant les plannings de sprint.

Après quelques sprints, nous avons constaté une nette amélioration dans la précision des estimations et une meilleure capacité de l'équipe à respecter les délais. De plus, l'équipe était plus confiante et engagée dans le processus.

Cette expérience a renforcé ma conviction que l'amélioration continue doit être ancrée dans la culture de l'équipe, avec une attention particulière aux feedbacks réguliers et à l'expérimentation de nouvelles approches. En fin de compte, cette philosophie a permis à l'équipe de gagner en efficacité et de livrer des produits de meilleure qualité.

## 5. Comment aidez-vous l'équipe à estimer les tâches et à planifier les sprints ?

### Réponse succincte

J'aide l'équipe à estimer les tâches en utilisant des techniques comme le Planning Poker ou la taille de tee-shirt, qui permettent d'évaluer la complexité et l'effort requis pour chaque tâche. Lors des plannings de sprint, je m'assure que l'équipe dispose de toutes les informations nécessaires pour faire des estimations précises, et je facilite les discussions pour aligner les estimations avec la capacité de l'équipe.

### Réponse détaillée

L'estimation des tâches est un élément crucial du processus Scrum, car elle permet de planifier les sprints de manière réaliste et de gérer les attentes des parties prenantes. En tant que Scrum Master, je guide l'équipe dans l'utilisation de techniques d'estimation et je m'assure que tous les membres participent activement à ce processus.

Dans un projet de développement logiciel, l'équipe avait du mal à estimer correctement les tâches, ce qui entraînait des sprints surchargés et des retards. Pour remédier à cela, j'ai introduit le Planning Poker, une méthode d'estimation basée sur un consensus d'équipe. Chaque membre de l'équipe attribuait une valeur à une user story en fonction de sa perception de la complexité et du travail requis, puis nous discutons des écarts pour parvenir à un accord.

Cette méthode a aidé l'équipe à affiner ses estimations en identifiant les aspects des tâches qui nécessitaient plus de clarification. Lors d'un sprint particulièrement difficile, nous avons également utilisé la technique de la taille de tee-shirt pour classer les tâches en catégories de taille (petit, moyen, grand) avant de les transformer en points de user story.

Lors des plannings de sprint, je m'assurais que l'équipe prenait en compte sa capacité, les vacances, et les imprévus possibles. Grâce à ces techniques, l'équipe a amélioré la précision de ses estimations et la planification est devenue plus réaliste, ce qui a conduit à une meilleure prévisibilité des livraisons et à une satisfaction accrue des parties prenantes.

## 6. Comment gardez-vous l'équipe motivée et engagée ?

### Réponse succincte

Je veille à ce que l'équipe reste motivée en créant un environnement de travail positif, en reconnaissant les réussites, et en encourageant l'autonomie. J'organise régulièrement des rétrospectives pour permettre à l'équipe de s'exprimer et de proposer des améliorations. Je m'efforce également de maintenir une bonne communication et de résoudre rapidement les problèmes qui pourraient nuire à la motivation.

### Réponse détaillée

Maintenir la motivation et l'engagement de l'équipe est essentiel pour un Scrum Master. Cela implique de créer un environnement où les membres de l'équipe se sentent valorisés, entendus, et autonomes dans leur travail. En tant que Scrum Master, je m'efforce de favoriser une culture de collaboration et de reconnaissance.

Dans un projet où l'équipe traversait une période de démotivation en raison de la pression des délais, j'ai pris plusieurs mesures pour remonter le moral. Tout d'abord, j'ai organisé une rétrospective dédiée à l'identification des sources de stress et de frustration. Il est apparu que le manque de reconnaissance et les objectifs peu clairs étaient deux problèmes majeurs.

En réponse, j'ai travaillé avec le Product Owner pour clarifier les objectifs du projet et définir des jalons intermédiaires. Nous avons également mis en place un système de reconnaissance informel, où chaque membre de l'équipe pouvait féliciter ses collègues pour leurs contributions lors des daily stand-ups.

De plus, j'ai introduit des activités de team-building à petite échelle, comme des déjeuners d'équipe et des jeux en ligne, pour renforcer la cohésion de l'équipe. J'ai également encouragé une communication plus ouverte et une prise de décision collective pour que chacun se sente impliqué dans le succès du projet.

Ces actions ont eu un impact significatif sur l'engagement de l'équipe. Non seulement la motivation a augmenté, mais l'équipe est devenue plus proactive dans la résolution des problèmes et a livré les sprints suivants avec un meilleur moral et une plus grande efficacité.

## 7. Comment gérez-vous les imprévus qui surviennent en cours de sprint ?

### Réponse succincte

Je gère les imprévus en gardant une communication ouverte avec l'équipe et en restant flexible. Lorsqu'un imprévu survient, j'évalue son impact sur le sprint avec l'équipe et, si nécessaire, nous réévaluons les priorités. Mon rôle est de minimiser les perturbations tout en maintenant le focus sur les objectifs du sprint.

### Réponse détaillée

Les imprévus sont inévitables dans tout projet, et en tant que Scrum Master, il est crucial de les gérer de manière à minimiser leur impact sur le sprint en cours. Mon approche consiste à rester calme, à évaluer rapidement la situation, et à ajuster les priorités en concertation avec l'équipe.

Dans un projet précédent, nous avons rencontré un imprévu majeur à mi-parcours d'un sprint : une dépendance clé, un API externe, est devenue indisponible, ce qui bloquait plusieurs tâches critiques. L'équipe était déstabilisée, car cela menaçait de compromettre les objectifs du sprint.

J'ai immédiatement convoqué une réunion d'équipe pour évaluer l'ampleur du problème et explorer les solutions possibles. Nous avons décidé de réorganiser les tâches du sprint, en déplaçant les user stories dépendant de l'API à un sprint futur et en priorisant d'autres tâches qui pouvaient être réalisées indépendamment.

En parallèle, j'ai contacté le fournisseur de l'API pour obtenir des informations sur la durée de l'indisponibilité, et j'ai informé le Product Owner et les parties prenantes des ajustements nécessaires. Grâce à cette approche proactive et à une bonne communication, nous avons pu minimiser l'impact de l'imprévu et terminer le sprint avec des livrables de qualité.

Cet exemple montre l'importance de la flexibilité et de la communication en tant que Scrum Master pour gérer efficacement les imprévus. En étant réactif et en impliquant l'équipe dans la résolution des problèmes, j'ai pu maintenir le rythme du projet tout en garantissant la satisfaction des parties prenantes.

## 8. Comment travaillez-vous avec le Product Owner pour gérer le backlog ?

### Réponse succincte

Je travaille en étroite collaboration avec le Product Owner pour gérer le backlog en veillant à ce qu'il soit constamment priorisé et affiné. Nous organisons des sessions régulières de grooming pour clarifier les user stories et ajuster les priorités en fonction des retours des parties prenantes et des changements du marché. Mon rôle est de faciliter ces sessions et de m'assurer que le backlog reste aligné sur les objectifs du produit.

### Réponse détaillée

La gestion du backlog est une tâche cruciale qui nécessite une collaboration étroite entre le Scrum Master et le Product Owner. En tant que Scrum Master, mon rôle est de faciliter le processus de raffinement du backlog pour garantir que les user stories sont bien définies, priorisées, et prêtes à être travaillées par l'équipe de développement.

Dans un projet où nous développions une nouvelle fonctionnalité pour une application mobile, le backlog était initialement désorganisé, avec de nombreuses user stories mal définies et non priorisées. Cela créait des difficultés lors des plannings de sprint, car l'équipe avait du mal à comprendre les attentes et à estimer correctement les tâches.

J'ai travaillé avec le Product Owner pour organiser des sessions de backlog grooming hebdomadaires, où nous avons passé en revue les user stories une par une. Nous avons clarifié les critères d'acceptation, estimé les efforts nécessaires, et reclassé les priorités en fonction des retours des utilisateurs et des besoins commerciaux.

Pour chaque session, je m'assurais que l'équipe technique était impliquée, afin qu'ils puissent apporter leur expertise et poser des questions qui pourraient aider à affiner les user stories. J'ai également encouragé le Product Owner à diviser les user stories complexes en tâches plus petites et plus gérables.

Au fil du temps, ces sessions ont conduit à un backlog bien organisé et priorisé, ce qui a grandement facilité la planification des sprints. L'équipe de développement a pu se concentrer sur les tâches les plus importantes, et le Product Owner avait une meilleure visibilité sur l'avancement du projet et sur la manière dont les objectifs du produit étaient atteints.



## 9. Comment gérez-vous les demandes de changement en cours de sprint ?

### Réponse succincte

Je gère les demandes de changement en les évaluant d'abord avec le Product Owner pour déterminer leur urgence et leur impact sur le sprint en cours. Si le changement est crucial, je travaille avec l'équipe pour ajuster le backlog du sprint en conséquence, en veillant à ce que l'équipe reste alignée sur les priorités du projet. Sinon, je propose de planifier ce changement pour un sprint futur.

### Réponse détaillée

Les demandes de changement en cours de sprint peuvent perturber la dynamique de l'équipe et la réalisation des objectifs du sprint. En tant que Scrum Master, ma priorité est de protéger l'équipe contre les interruptions tout en restant flexible pour répondre aux besoins urgents des parties prenantes.

Dans un projet précédent, nous travaillions sur une application e-commerce et à mi-parcours d'un sprint, une demande urgente est venue de la direction pour intégrer une nouvelle méthode de paiement en raison d'un partenariat stratégique. Cette demande n'était pas prévue dans le sprint en cours, et l'équipe était déjà fortement engagée sur d'autres tâches critiques.

J'ai d'abord rencontré le Product Owner pour discuter de l'importance et de l'urgence de cette demande. Après avoir confirmé qu'elle était cruciale pour le succès à long terme du projet, nous avons décidé de réévaluer le backlog du sprint. J'ai organisé une réunion d'équipe pour expliquer la situation et discuter des options possibles.

Ensemble, nous avons identifié les tâches qui pouvaient être reportées sans trop de conséquences et avons intégré la nouvelle demande dans le backlog du sprint. J'ai également veillé à ce que cette modification soit bien communiquée aux parties prenantes pour éviter toute confusion sur les priorités du sprint.

Cette gestion proactive du changement a permis à l'équipe de rester concentrée et d'intégrer la nouvelle demande sans compromettre les autres objectifs du sprint. En fin de compte, la flexibilité de l'équipe et la bonne gestion des priorités ont conduit à la livraison réussie de la fonctionnalité attendue par la direction.

## **10. Comment encouragez-vous l'adoption de la méthodologie Scrum dans votre organisation ?**

### **Réponse succincte**

J'encourage l'adoption de Scrum en sensibilisant l'ensemble de l'organisation aux avantages de la méthodologie, en fournissant une formation adaptée, et en démontrant les bénéfices à travers des projets pilotes. Je travaille également avec les équipes pour intégrer Scrum progressivement, en adaptant le cadre aux spécificités de l'organisation et en montrant des résultats concrets qui justifient cette approche.

### **Réponse détaillée**

L'adoption de Scrum dans une organisation nécessite un changement de culture et de processus, ce qui peut être un défi. En tant que Scrum Master, mon rôle est de guider cette transition en sensibilisant les équipes et les parties prenantes aux avantages de Scrum, tout en assurant une mise en œuvre progressive et adaptée.

Dans une association où j'ai travaillé, les équipes étaient habituées à une gestion de projet traditionnelle en cascade. Pour introduire Scrum, j'ai d'abord organisé des sessions de formation pour expliquer les principes et les avantages de la méthodologie agile. J'ai également présenté des études de cas et des exemples concrets de projets réussis grâce à Scrum.

Nous avons ensuite lancé un projet pilote avec une équipe volontaire pour tester la méthodologie. J'ai agi en tant que Scrum Master pour cette équipe, en introduisant progressivement les cérémonies Scrum, telles que les stand-ups quotidiens, les plannings de sprint, et les rétrospectives. Pendant cette phase, j'ai été très attentif aux retours de l'équipe et j'ai adapté les pratiques Scrum pour qu'elles correspondent mieux à leur contexte spécifique.

Par exemple, nous avons ajusté la durée des sprints pour qu'elle soit plus compatible avec le rythme de travail de l'association, qui avait des périodes de haute activité. J'ai également travaillé en étroite collaboration avec les managers pour qu'ils comprennent leur rôle dans le soutien de l'équipe et dans l'adoption de Scrum.

Au fil du temps, l'équipe pilote a montré des améliorations significatives en termes de collaboration, de productivité, et de satisfaction des parties prenantes. Ces résultats ont convaincu d'autres équipes d'adopter Scrum, et l'association a finalement décidé de généraliser la méthodologie à l'ensemble de l'organisation.

En résumé, encourager l'adoption de Scrum nécessite une sensibilisation, une formation, et une adaptation progressive. En montrant des résultats concrets et en impliquant les parties prenantes à tous les niveaux, il est possible de transformer la manière dont une organisation gère ses projets.

## Annexe : 3 idées de rétrospectives originales et efficaces

La rétrospective Scrum est un exercice difficile qui tend parfois à être rébarbatif. Sprint après sprint, le Scrum Master doit trouver de nouvelles façons de présenter cette cérémonie d'amélioration continue.

Car au bout du compte, elle se résume bien souvent aux trois points suivants :

1. identifier ce qui ne fonctionne pas (en fonction des points d'actions définis lors d'une rétrospective antérieure)
2. identifier ce qu'on peut améliorer
3. déterminer des points d'actions correspondants aux pistes d'amélioration du deuxième point, ainsi que des indicateurs pour les valider

Au fil des rétrospectives, les membres de l'équipe finissent par rencontrer des difficultés à trouver de nouvelles pistes qui n'aient pas déjà été explorées. Tout le travail du Scrum Master consiste alors à adapter ses rétrospectives à la vie de l'équipe et à son expérience pour dépasser ce blocage dû à l'effet de répétition. Il faut réveiller le potentiel créatif de chaque participant pour le stimuler et le faire penser hors du cadre.

Voici trois rétrospectives testées en condition réelle qui répondent à ce besoin.

### 1. Les trois petits cochons

#### Contexte

Cette rétrospective est une adaptation de [Three little pigs](#) que vous trouverez sur l'excellent site [Fun retrospectives](#). Cette version est axée sur la problématique de la [dette technique](#), mais elle peut être appliquée à toute autre problématique.

#### Ouverture

Les participants fabriquent des petits cochons en papier. Découpage, collage : l'action ludique libère le mental et favorise la pensée créative (et en plus, cela fera un souvenir, donc un rappel de l'importance de la dette et des décisions prises pendant cette rétrospective). Les participants ne savent pas encore de quoi il retourne, ni ne connaissent le thème de la rétro : ils sont projetés dans un atelier ludique, hors de leur cadre classique de travail. Les modèles à découper se trouvent facilement sur [Google image](#).



Une fois les cochons fabriqués, on peut passer à la thématique de la rétrospective, à savoir présenter le concept de dette technique.

On affiche ensuite une maison en paille, une maison en bois et une maison en pierre, chacune représentant un état de la dette technique du code :

- la maison en paille : ce qui tient plus ou moins par habitude, qui pourrait s'écrouler à tout instant, et sur lequel on devrait repasser assez vite pour le consolider ;
- la maison en bois : ce qui est solide et fonctionne correctement, sauf quand de temps en temps cela ne fonctionne plus, et qu'il faudrait améliorer ;
- la maison en pierre : ce qui est solide comme le roc et jamais ne nous fait défaut, il ne faut pas y toucher.



Source : [vectorgraphic.design](http://vectorgraphic.design) (libre de droit)

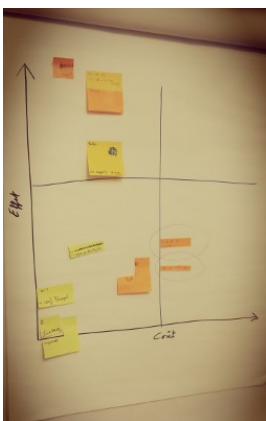
## Exploration

Les participants notent sur des post-it les projets ou portions de code sur les maisons correspondantes. À chaque maison correspond une couleur de post-it.

On obtient une première catégorisation en dette perçue comme urgente (maison de paille) et moins urgente (maison de bois). Cette grille de lecture qui a favorisé la réflexion n'est cependant pas assez fine.

## Finalisation

C'est pourquoi on priorise la dette technique identifiée sur un graphe effort/coût. L'effort correspond aux critères des points d'effort : durée, complexité et risque. Le coût (en abscisse) est l'impact direct sur la productivité dû à cette dette (ses intérêts).



Dans le quadrant en bas à droite, on trouve les tâches qui coûtent le plus de façon régulière en intérêts et qui demandent le moins d'effort pour être remboursées. Dans le quadrant en haut à gauche, celles qui demandent le plus d'effort pour un retour sur investissement moindre.

Le fait de respecter les couleurs des post-it pour le tri par maison permet de voir sur le graphe effort/coût si des cartes *paille* ou *bois* se retrouvent plus dans un quadrant particulier.

Les points d'actions correspondent alors à l'ajout au backlog de récits utilisateur de dette technique priorisées les unes par rapport aux autres.

## 2. La carte et le territoire

### Contexte

Cette rétrospective de long terme vise à montrer à chaque participant le chemin parcouru depuis la mise en place d'une nouvelle équipe Scrum (changement de Scrum Master et de Product Owner), et à montrer à tous le ressenti de chacun.

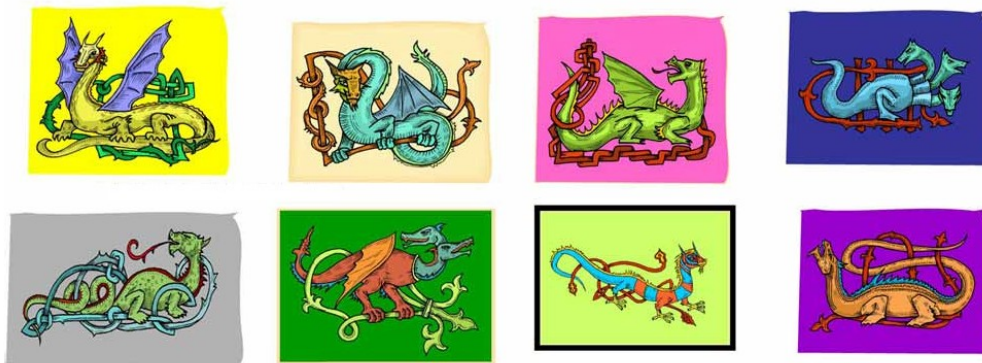
On veut comprendre le ressenti de l'équipe sur la durée et répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le rythme des sprints correspond au rythme de chacun ?
- Est-ce que la méthodologie Scrum (et par-delà agile) est comprise et intégrée ?

### Ouverture

L'animateur présente la thématique de la rétrospective. Si une carte est une représentation d'un espace, un territoire est un espace habité, partagé, transformé. Il s'agit de tracer la carte du territoire commun : celui du chemin parcouru par l'équipe depuis une date donnée.

Sur les cartes anciennes, les zones inexplorées portaient parfois la mention « Ici, il y a des dragons ». On distribue aux participants des images de dragons pour que chacun en choisisse une. Selon les participants, le dragon pourra les représenter eux, ou bien une zone d'inconnu ou d'inconfort sur leur carte.



Source : [WebInstit](http://WebInstit.com)

On distribue ensuite un fond de carte, ici un fond neutre aux allures de vieux parchemin, mais tout autre fond de carte vierge peut faire l'affaire.

### Exploration

La consigne donnée aux participants est de tracer une croix rouge indiquant où on se trouve en ce moment, puis de dessiner sur le fond de carte d'où on est venu, en notant les étapes du voyage.

Certains se focaliseront sur le ressenti (un événement marquant), d'autres sur des étapes jalons (tel projet, telle date), d'autres encore sur un rythme (sprints, saison, projet couvrant plusieurs sprints...). Certains traceront la carte de l'équipe, d'autres leur carte personnelle.

## Finalisation



Une fois le temps écoulé, les participants présentent leurs cartes tour à tour et les expliquent.

L'animateur prend des notes et pose des questions pour pousser chaque personne à creuser les sujets abordés sous l'angle des méthodes de travail (méthodologie, framework Scrum) et de l'adéquation au rythme imposé par les sprints.

Il reprend ensuite les points-clés de chacun et les regroupe au niveau de l'équipe.

Si certaines difficultés se sont révélées ou si certains problèmes ont été mis en lumière, on cherche alors des solutions tous ensemble qui donnent lieu à des points d'action.

### 3. Portrait chinois

#### Contexte

L'équipe est passée d'un projet délimité dans le temps (avec une date butoir de mise en production) et dans l'espace (livraison de lots d'évolutions), à un développement continu du produit où les sprints s'enchaînent à un rythme de croisière sans date de fin.

Il s'agit de comprendre comment l'équipe a vécu ce changement de rythme.

#### Exploration

La rétrospective se déroule en deux temps : tout d'abord un jeu sérieux pour détendre l'atmosphère après une revue de sprint éprouvante (le lancer de balle), puis un portrait chinois adapté à ce découpage en deux temps.

#### Lancer de balle

Ce jeu est basé sur le billet de blog [Giving feedback](#).

Il se déroule en quatre étapes durant lesquelles un nouveau participant, assis sur une chaise, doit lancer des boules de papier dans une poubelle placée dans son dos.

1. À la première étape, les participants restent silencieux et ne font aucun commentaire (le lanceur n'a aucun moyen de s'améliorer)
2. Lors de la seconde, les participants ne font que des commentaires (très) négatifs quand le lanceur rate la poubelle (très frustrant pour le lanceur, veiller à prévenir le lanceur à l'avance, voire à ce que l'animateur prenne sa place)
3. Lors de la troisième, les commentaires sont positifs tout le temps, que la poubelle soit atteinte ou pas (motivant, mais n'apporte aucune aide au lanceur)
4. Enfin, lors la quatrième étape, les commentaires sont tout le temps constructifs (informatifs et aidants)

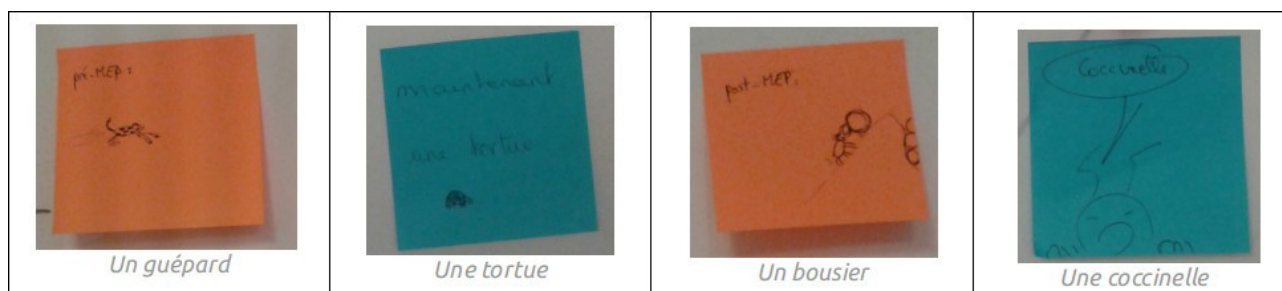
À chaque étape, l'animateur demande à la personne qui lançait les boules de papier comment elle se sent.

L'animateur débriefe l'activité et explique pourquoi il est important de faire des commentaires constructifs tout le temps (lors de la relecture de code par exemple).

Au-delà de la leçon tirée, ce jeu permet de casser le moule de la salle de réunion et du corps dans l'espace et de créer un espace ludique, ce qui détend l'atmosphère et facilite le jeu suivant.

#### Portrait chinois

Il s'agit pour chaque participant de dessiner sur un post-it un animal qui représente la première phase du projet et sur un autre la phase de développement continu. Chacun va coller ses post-it au tableau, puis parle des animaux choisis, du pourquoi de ce choix et des connotations associées.





## **Finalisation**

L'animateur pose des questions (pourquoi cet animal, qu'est-ce qu'il symbolise pour toi), creuse la métaphore et explicite les symboliques pour éventuellement soulever des problèmes à corriger et établir des points d'actions avec l'équipe.

Pour résumer

Comme vous avez pu le constater, ces rétrospectives sont découpées en trois temps :

1. une phase d'ouverture pour mettre l'équipe dans un état d'esprit créatif
2. une phase de réflexion qui va se servir de cet état d'esprit
3. une phase de finalisation pour convertir les idées en points d'action

Cette structuration en trois phases correspond aux trois étapes-clés d'un jeu sérieux tel que décrit dans le livre « Game Storming :: jouer pour innover » de Dave Gray, Sunni Brown et James Macanuso (éditions Diatino, janvier 2014).

On y trouve :

1. l'ouverture (ou divergence) : quand on pénètre dans l'univers du jeu, qu'on ouvre son esprit, des perspectives
2. l'exploration (ou émergence) : quand on explore cet univers, que des idées émergent
3. la finalisation (ou convergence) : quand on sort de cet univers, que les idées se transforment en décisions et en actions

En suivant ces trois phases, les participants sont placés dans un état d'esprit propice à la verbalisation et à la découverte d'idées neuves. C'est exactement ce qu'on recherche dans une rétrospective : une réflexion sur les processus et les méthodes avec un point de vue chaque fois différent.

Bien sûr, il est difficile de créer de toute pièce une activité de rétrospective à chaque sprint. Cependant, il est toujours possible d'adapter des rétrospectives classiques ou de les combiner avec des jeux sérieux dans une thématique personnelle ou qui parle à la culture de l'équipe pour renouveler l'exercice et maintenir l'engagement de chaque participant.