



Tirer profit des rétrospectives agiles: Une boîte à outils d'activités de rétrospective

Luis Gonçalves et Ben Linders

Avant-propos d'Esther Derby et Alexandre Boutin

InfoQ
ENTERPRISE SOFTWARE
DEVELOPMENT SERIES

Tirer profit des rétrospectives agiles

Une boîte à outils d'activités de rétrospective

Ben Linders et Luis Gonçalves

Ce livre est en vente à

http://leanpub.com/gettingvalueoutofagileretrospectives_FR

Version publiée le 2017-07-24

ISBN 978-94-92119-01-8



Leanpub

Ce livre est publié par [Leanpub](#). Leanpub permet aux auteurs et aux éditeurs de bénéficier du Lean Publishing. [Lean Publishing](#) consiste à publier à l'aide d'outils très simples de nombreuses itérations d'un livre électronique en cours de rédaction, d'obtenir des retours et commentaires des lecteurs afin d'améliorer le livre.

© 2013 - 2014 Luis Gonçalves et Ben Linders

Tweet ce livre !

S'il vous plaît aider Ben Linders et Luis Gonçalves en parlant de ce livre sur [Twitter!](#)

Le tweet suggéré pour ce livre est :

Je lis "Tirer profit des rétrospectives agiles" de @lgoncalves1979 et @BenLinders. Obtenez votre copie !

Le hashtag suggéré pour ce livre est [#RetroValue](#).

Découvrez ce que les gens disent à propos du livre en cliquant sur ce lien pour rechercher ce hashtag sur Twitter :

<https://twitter.com/search?q=#RetroValue>

Aussi Par Ces Auters

Livres par Luis Gonçalves

Getting Value out of Agile Retrospectives

Waardevolle Agile Retrospectives

Ottieni il meglio dalle tue Retrospettive Agili

Obteniendo valor de las Retrospectivas ágiles

アジャイルふりかえりから価値を生み出す - 日本語版

Wartościowe Retrospekcje Agile

Αποκομίζοντας αξία από τα Agile Retrospectives

Khai thác giá trị Agile Retrospective

Jak zvýšit přínos agilních retrospektiv

Livres par Ben Linders

What Drives Quality ?

Getting Value out of Agile Retrospectives

Waardevolle Agile Retrospectives

Ottieni il meglio dalle tue Retrospettive Agili

Извлекаем пользу из Agile-ретроспектив

Obteniendo valor de las Retrospectivas ágiles

从敏捷回顾中收获价值

アジャイルふりかえりから価値を生み出す - 日本語版

Wartościowe Retrospekcje Agile

Continuous Improvement

Αποκομίζοντας αξία από τα Agile Retrospectives

Khai thác giá trị Agile Retrospective

Jak zvýšit přínos agilních retrospektiv

Table des matières

Avant-propos	i
Avant-propos de l'édition française	iii
Préface	v
Préface de l'édition française	vii
Introduction	x
Qu'est-ce qu'une rétrospective agile ?	1
La valeur métier des rétrospectives agiles	3
Poser des questions	5
Le voilier (Sail Boat)	8
Rétrospectives agiles de valeur	11
Bibliographie	13

Avant-propos

J'ai commencé à concevoir et mener des rétrospectives il y a près de 20 ans. J'ai enseigné à d'autres comment les mener depuis au moins 10 ans. J'ai vu comment une pratique disciplinée des rétrospectives pouvait aider une équipe à améliorer ses pratiques, accroître la collaboration et construire de meilleurs produits. Les rétrospectives peuvent aider les équipes à grandir vers la responsabilisation. Elles peuvent ainsi catalyser le processus de changement pour une organisation toute entière.

J'ai également entendu parler de rétrospectives qui échouaient à porter le changement. Parfois, ces rétrospectives tombaient dans la routine. L'équipe répétait sans cesse les mêmes activités, dans le même ordre. Leur pratique habituelle ne suscitait donc ni la créativité ni les nouvelles idées. D'autres rétrospectives échouent parce qu'elles n'allouent pas assez de temps pour une exploration approfondie de nouveaux concepts.

Les rétrospectives efficaces permettent aux équipes de sortir des modèles de pensée établis. Elles élargissent les perspectives de chaque membre de l'équipe et les aident à penser, apprendre, décider et agir ensemble.

Dans ce livre, Luis et Ben partagent le potentiel des rétrospectives. Leurs conseils proviennent d'une connaissance pratique du sujet. Ils ont appris comment préparer une organisation aux rétrospectives et comment introduire les rétrospectives dans une organisation. Ils ont fait ce travail d'aider des équipes à choisir et mettre en œuvre des incréments d'améliorations durables. Ils ont lutté contre les pièges des équipes retombant dans leurs habitudes de pensée.

Ben et Luis offrent un guide pour vous aider à profiter au maximum des rétrospectives. Ils ont recueilli des activités qui vous aideront

vous et vos équipes à penser ensemble et déclencher des discussions.

Dans ce livre de poche, les équipes et les facilitateurs de rétrospectives ont une source nouvelle et solide pour garder leurs rétrospectives fraîches, ciblées, et pleine d'apprentissage.

Esther Derby

Co-auteur de *Agile Retrospectives : Making Good Teams Great*

Duluth, MN

Novembre 2013

Avant-propos de l'édition française

Depuis maintenant une dizaine d'année, je pratique la rétrospective agile avec grand plaisir car elle se révèle un élément de succès des projets agiles. Si j'ai cru au début que cette réunion était une sorte de "Post Mortem" à haute fréquence, j'ai compris en la pratiquant qu'elle était bien différente, car orientée "pour et par" l'équipe, et non au niveau des processus de l'entreprise.

Nous n'aimons généralement pas devoir affronter nos problèmes de front et c'est une des raisons qui font que les équipes dévoient cette réunion. Par exemple en décidant d'actions creuses qui traitent la conséquence et non la cause des problèmes, de vœux pieux, voir même abandonnent purement et simplement la pratique de la rétrospective. Il est alors courant de voir l'équipe se déliter sans bien comprendre ce qui lui arrive ... avec bien entendu un impact fort sur le projet, qui peut conduire à un échec.

La monotonie des rétrospectives est également un facteur d'abandon de la pratique. Il est donc important de se ressourcer régulièrement pour proposer des techniques différentes qui permettent d'adresser les problèmes sous différents angles (factuels, humains, processus, plaisir, forces ...). Attention malgré tout à ne pas trop changer de pratiques car parfois les équipes se focalisent sur la compréhension de la pratique (ou atelier) au lieu de se concentrer sur le contenu et l'amélioration de leur fonctionnement au quotidien.

Parmi les techniques que j'emploie, j'aime particulièrement "La fleur de Lotus" et "Jeopardy" pour les rétrospectives de version. J'ai également inventé le format "Dixit" qui opte pour une approche ludique et dernièrement j'ai même essayé des rétrospectives "Opti-

mistes” où l'on ne parle que de ce qui va bien (vous trouverez des descriptions de ces 2 techniques sur mon blog).

Dans ce livre, Ben et Luis reviennent sur la raison d'être des rétrospectives, nous parlent de leurs expériences vécues, et nous décrivent quelques techniques qui fonctionnent particulièrement bien.

A chacun d'entre nous de piocher dans les expérimentations de Ben et Luis celles qui nous conviennent, ou qui semblent adaptées à la problématique de notre équipe, pour animer et réussir quelques belles rétrospectives. Un livre en langue anglaise est souvent un frein pour bon nombre de lecteur francophone, alors je remercie Brice, Olivier, Jérôme, Marc et Christophe, pour leur travail de traduction en français de cet excellent livre de Ben et Luis.

Alexandre Boutin, Coach'Agile, membre de la Fédération Agile des Formateurs Francophones, blogueur (www.agilex.fr/) et spécialiste des Jeux Agiles.

Préface

Nous sommes tous deux d'actifs bloggers sur www.benlinders.com et lmsgoncalves.com. Sur nos blogs, nous partageons nos expériences sur de nombreux sujets liés à l'agilité et au lean, dont les rétrospectives.

Blogger est une manière très enrichissante de partager notre savoir. Nous apprécions les commentaires que nous recevons sur nos blogs lorsque les personnes partagent leurs expériences, et nous aimons entendre les personnes qui ont essayé les choses que nous avons écrites.

De nombreux lecteurs nous ont dit qu'ils estimaient nos posts de blogs. Nous avons donc réfléchi à comment nous pourrions rendre les choses plus simples pour eux, en procurant un petit livre sur un sujet spécifique - un livre qu'ils peuvent emporter avec eux contenant des informations pratiques qu'ils peuvent utiliser dans leur travail quotidien. Ces réflexions nous ont mené à produire ce livre sur les rétrospectives agiles.

Ce livre est destiné aux coachs agiles, scrum masters, project managers, product managers et facilitateurs qui ont un minimum d'expérience avec les rétrospectives. Ils connaissent l'objectif des rétrospectives, leur rôle dans l'agilité, comment les préparer et les animer.

Au cours des années, nous avons conduit beaucoup de types différents de rétrospectives. Nous pensons que cela aide lorsque l'on développe sa propre boîte à outils de rétrospectives. Nous avons donné à ce livre une touche personnelle en y incluant nos propres expériences, marquées par nos initiales (*BL*) ou (*LG*).

Nous voulons remercier les nombreux relecteurs de notre livre pour avoir donné de leur temps et suggéré des améliorations :

Robert Boyd, Paul van den Broek, Jens Broos, Gerard Chiva, Iñigo Contreras, Hans Dekkers, George Dinwiddie, Stuart Donaldson, Jos Duising, Doralin Duta, Jutta Eckstein, Murrae-Ann Erfmann, Earl Everet, Gerald Fiesser, Don Gray, Linda Halko, Shane Hastie, Joy Kelsey, Gert van de Krol, Cem Kulac, Diana Larsen, Kjell Lauren, Niels Malotaux, Claus Malten, Paul Marsh, Oluf Nissen, Lawrence Nyveen, Pierre Pauvel, Kim Payne, Sylvie R., Sebastian Radics, Whitney Rogers, Cherie Silas, Hubert Smits, Lene Søndergaard Nielsen, Ram Srinivasan, Johannes Thönes, Asheesh Vashisht, Matt Verhaegh, Patrick Verheij, Dan Verweij, Robert Weidinger, and Willy Wijnands. Votre feedback nous a aidés à rendre ce livre meilleur.

Nous sommes très honorés d’avoir un avant-propos d’Esther Derby. Comme nous, beaucoup ont appris le pourquoi et le comment des rétrospectives grâce au livre *Agile Retrospectives : Making Good Teams Great* qu’Esther a écrit conjointement avec Diana Larsen.

Nous remercions [InfoQ](#) pour la publication de ce livre en mini-book. Cela nous aide à atteindre, dans le monde entier, un public de professionnels passionnés et impliqués dans l’adoption de l’agilité.

Enfin, nous aimerions remercier toutes les personnes qui ont pris du temps pour lire et commenter sur nos blogs. Vos feedbacks nous aident à améliorer notre compréhension des sujets sur lesquels nous écrivons et nous donnent un intérêt à continuer à blogger !

Si à un moment vous voulez en savoir plus sur la manière d’effectuer des [rétrospectives agiles de valeur](#), n’hésitez pas à nous contacter. Vous pouvez également vous abonner à notre [mailing list sur les rétrospectives agiles de valeur](#) (URL : eepurl.com/Mem7H) pour rester à jour.

Ben Linders & Luis Gonçalves

Préface de l'édition française

Notre livre en anglais [Getting Value out of Agile Retrospectives](#) est [traduit en plusieurs langues](#) grâce à des équipes de volontaires dans différents pays. Vous lisez actuellement l'édition française de ce livre.

Pourquoi travaillons-nous avec des volontaires pour la traduction de notre livre ? Parce que c'est possible ! Les gens ont commencé à nous demander s'ils pouvaient aider à la traduction (tout comme les gens se sont portés volontaires à la relecture de la version anglaise). Quand nous avons commencé à demander de l'aide, les gens nous ont dit qu'ils adoreraient le faire. Nous leur avons demandé s'ils connaissaient d'autres personnes dans leur réseau, et ils les ont invitées à rejoindre l'équipe. Ça marche !

Un grand merci aux nombreux traducteurs, relecteurs et éditeurs pour le temps qu'ils ont investi dans notre livre et leurs suggestions et retours pour nous améliorer. Ils nous aident à réaliser notre rêve : aider les équipes à travers le monde à faire des rétrospectives agiles de valeur !

Nous remercions l'équipe d'InfoQ pour leur soutien tout au long de l'écriture et de la traduction de nos livres, et InfoQ pour la publication et la promotion de nos livres en tant que mini-livres sur [InfoQ.com](#).

L'édition originale anglaise a été traduite en français par :

Brice Argenson : Développeur depuis 2007, je n'ai connu mon premier projet agile qu'en 2010. Après trois années de frustration et de cycles en V, les principes et pratiques d'équipe autogérée, de pla-

nification agile, de proximité avec le client et de recherche de l'amélioration continue (via notamment des rétrospectives !) m'avaient particulièrement séduit. Depuis, cet enthousiasme m'a emmené à intervenir en tant que Scrum Master, à donner de nombreuses formations sur les méthodes agiles et (bien sûr :-) à contribuer à la traduction de cet ouvrage. Les rétrospectives et plus largement l'amélioration continue sont des pratiques bien trop souvent peu ou mal appliquées quand elles ne sont pas tout simplement oubliées. J'espère que la lecture de ce livre vous aidera à prendre conscience de l'importance de celles-ci et à rendre vos rétrospectives riches et efficaces. Vous pouvez me suivre sur [LinkedIn](#) ou sur Twitter [@bargenson](#).

Christophe Blin : Scrum Master non certifié et architecte web agile, je me suis naturellement tourné vers les méthodes agiles depuis 2007. L'activité de rétrospective est pour moi la plus difficile des cérémonies à faciliter et ce livre m'a beaucoup aidé. Vous pouvez suivre mon parcours professionnel sur [Viadeo](#)

Olivier My : Facilitateur passionné, convaincu de l'adéquation entre bien-être et performance au travail. Je pense que l'agilité nous donne une vision différente de l'entreprise et nous invite à réapprendre à interagir avec les personnes qui nous entourent. C'est pourquoi la rétrospective est pour moi un outil incontournable des équipes pour mieux se connaître, générer des idées et s'améliorer. J'espère que cet ouvrage vous sera utile et que vous prendrez autant de plaisir à le lire que nous en avons pris à le traduire. Vous pouvez me suivre sur [LinkedIn](#), [Viadeo](#) ou sur twitter [@OyoMy](#).

Marc Nazarian : Développeur, Scrum Master, passionné par les méthodes agiles et en particulier [les rétrospectives](#). Créateur de l'activité de rétrospective [Turn the tables](#). Suivez-moi sur [mon compte LinkedIn](#) ou sur twitter [@MarcNazarian](#).

Jérôme Vanhoof : Développeur et Scrum Master, je suis passionné par Agile, l'apprentissage et l'amélioration continue. Je tente d'appliquer quotidiennement leurs principes dans ma vie profes-

sionnelle et en dehors. Participer à la traduction du livre de Ben et Luis rentrait parfaitement dans mes envies de vivre une nouvelle expérience et d'approfondir la facilitation des rétrospectives agiles, pratique aussi difficile que précieuse. Vous pouvez me suivre sur [LinkedIn](#), ou sur Twitter [@JeromeVanhoof](#).

La traduction de notre livre est pour nous un autre moyen de partager la connaissance et l'expérience des rétrospectives agiles. Les équipes de volontaires sont constituées de personnes extrêmement motivées. Ils veulent approfondir leurs connaissances des rétrospectives et c'est un moyen pour eux d'apprendre les activités de rétrospective et de les utiliser dans leur travail quotidien. En tant qu'auteurs, nous les soutenons en expliquant les activités, en répondant aux questions et en partageant nos connaissances et notre expérience. Si vous voulez travailler avec nous de manière similaire, n'hésitez pas à nous contacter via luis.goncalves@oikosofy.com ou BenLinders@gmail.com.

Introduction

Cet ouvrage contient de nombreuses activités que vous pourrez mettre en pratique pour faciliter vos rétrospectives, en s'appuyant sur le “quoi” et le “pourquoi” des rétrospectives, la Valeur Métier (Business Value) et les bénéfices qu'elles peuvent vous apporter, ainsi que des conseils pour mettre en place et améliorer vos rétrospectives.

Les rétrospectives agiles sont un très bon moyen pour améliorer continuellement notre façon de travailler. Elles permettent d'enclencher des actions qui aident les équipes à apprendre et à s'améliorer. Nous espérons que ce livre vous aidera, vous et vos équipes, à construire des rétrospectives efficaces et productives afin d'engager une réflexion sur votre façon de travailler et votre capacité à continuellement vous améliorer.

Ce livre commence par deux chapitres qui répondront aux questions [Qu'est-ce qu'une Rétrospective Agile ?](#) et [Pourquoi faisons-nous des Rétrospectives ?](#) Ces réponses vous aideront à mieux comprendre le but des rétrospectives et comment motiver votre entourage à les mettre en place.

Le chapitre [La valeur métier des rétrospectives agiles](#) explique pourquoi les organisations devraient investir dans les rétrospectives et ce qu'elles peuvent faire pour en tirer le plus de valeur possible.

Le chapitre sur les [Pré-requis aux rétrospectives](#) décrit comment accompagner votre organisation vers l'utilisation de rétrospectives ainsi que les compétences qu'un animateur de rétrospective doit avoir.

Le chapitre [Concevoir une rétrospective](#) explique pourquoi différentes activités de rétrospectives sont nécessaires, comment construire

une rétrospective génératrice de valeur pour une équipe et un contexte donné, et comment faire pour développer votre propre boîte à outils d'activités.

La partie la plus importante de ce livre est le chapitre contenant plusieurs [Activités de rétrospectives](#) que vous pourrez utiliser pour diriger vos rétrospectives avec vos équipes. Chaque fois que vous animerez une rétrospective et que vous ne saurez pas quelle activité utiliser, vous pourrez en prendre une parmi les nombreuses présentes dans ce chapitre.

Le chapitre [Bénéfices des rétrospectives](#) vous donnera des idées sur ce qu'une équipe agile peut s'attendre à retirer de leur utilisation.

[Adopter des rétrospectives agiles](#) décrit les solutions à mettre en place afin d'introduire des rétrospectives dans votre organisation et comment améliorer votre façon de le faire.

Tirer profit des rétrospectives agiles n'a pas vocation à vous enseigner la théorie derrière les rétrospectives. Pour cela, il existe d'autres ouvrages tels que *Agile Retrospectives* de Esther Derby et Diana Larsen et *Project Retrospectives* de Norman Kerth (voir la [Bibliographie](#) pour une liste plus complète de livres et autres liens).

Avec un ensemble d'activités pour développer votre boîte à outils personnelle, ce livre vous aidera à devenir plus efficace dans vos rétrospectives et à [en tirer le plus de bénéfices](#).

Qu'est-ce qu'une rétrospective agile ?

Le manifeste agile introduit la notion d'équipe qui "réfléchit aux moyens de devenir plus efficace". Pour contrôler et adapter leur façon de travailler, les équipes peuvent utiliser les rétrospectives agiles.

Typiquement, à la fin d'une itération, deux réunions sont tenues : la revue de sprint (ou démo) dont le but est d'obtenir un retour (*feedback*) sur le produit et discuter sur les prochaines actions, et la rétrospective qui se focalise sur l'équipe et les processus utilisés pour livrer le logiciel. Le but des rétrospectives est d'aider les équipes à continuellement améliorer leur façon de travailler. Ce livre a pour thème la réalisation et l'amélioration de ces rétrospectives.

Une rétrospective agile, ou rétrospective de sprint telle que définie dans Scrum, est une pratique utilisée par des équipes pour réfléchir à leur façon de travailler et comment continuellement s'améliorer dans ce qu'ils font.

Le 12ième principe agile déclare : > À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence.

Tous les membres de l'équipe participent à la réunion de rétrospective durant laquelle ils "examinent" comment l'itération s'est déroulée, décident quoi améliorer et comment ils veulent "adapter" leur façon de travailler et leur comportement. Les rétrospectives sont un moyen efficace d'avancer vers de courts cycles d'amélioration.

L'animateur de rétrospective (souvent le Scrum Master) devrait avoir une boîte à outils d'exercices possibles pour ses rétrospectives

et devrait être capable de sélectionner le plus pertinent en fonction d'une situation donnée.

Typiquement, une réunion de rétrospective commence par une revue des statuts des actions décidées lors de la précédente rétrospective afin de voir si elles ont été complétées, et prendre des mesures dans le cas où elles ne le seraient pas mais resteraient toujours nécessaires. Les actions décidées lors d'une rétrospective sont communiquées et réalisées lors de la prochaine itération.

Pour s'assurer que les actions choisies lors d'une rétrospective soient réalisées, elles peuvent être par exemple ajoutées au backlog du produit en tant qu'*User Stories*, puis estimées lors du planning et enfin ajoutées au tableau d'itération afin qu'elles [restent à la vue](#) de l'équipe.

La valeur métier des rétrospectives agiles

Les rétrospectives agiles aident vos équipes à apprendre et à s'améliorer, et dans les faits elles [augmentent la valeur de vos équipes vis à vis des clients et de l'entreprise](#). Elles rendent votre structure plus réactive, plus efficace et novatrice. Voici quelques points que vous pouvez effectuer durant ces rétrospectives pour améliorer le potentiel business de votre équipe :

- Focalisez l'équipe sur la recherche d'actions qu'elle sera en mesure de mettre en place [donner le pouvoir à vos équipes](#). L'intérêt de ces rétrospectives est justement que [les actions sont définies et exécutées par les équipes](#).
- Concentrez-vous sur l'apprentissage et la compréhension plutôt que sur la recherche de coupable. Vous pouvez utiliser la "[directive première de la rétrospective](#)" pour établir une culture positive de perfectionnement.
- Limitez le nombre de problèmes et d'actions à examiner durant vos rétrospectives. Il est préférable d'avoir un petit nombre d'actions de bonne qualité, que beaucoup d'actions qui risquent de ne jamais être terminées. Essayez de [ne modifier qu'une seule chose à la fois](#).
- Utilisez les [règles d'or pour l'amélioration des processus agiles](#) afin d'aider les équipes à œuvrer ensemble de la manière la plus harmonieuse, la plus efficace et la plus positive vers le perfectionnement de leurs manières de travailler.
- Focalisez les équipes sur des problèmes clairement définis, aidez-les à trouver des améliorations qui comptent pour elles et leur permettent de mieux travailler. Utilisez ces

rétrospectives pour [donner le pouvoir à vos équipes](#) et [les responsabiliser en tant que professionnels](#).

- Effectuez une [analyse des causes profondes](#) afin de trouver les raisons (et non les symptômes) des problèmes. Ensuite définissez un plan d'actions pour prévenir de leur réapparition. La motivation est souvent plus grande lorsqu'une personne comprend non seulement les problèmes mais aussi et surtout leurs causes réelles.
- Évaluez et suivez le déroulement des actions, ce qui aidera l'équipe à comprendre pourquoi certaines ont fonctionné et pas d'autres (double boucle d'apprentissage), et [rendez visible cette progression](#).
- Utilisez [différents ateliers](#) durant vos rétrospectives selon les questions soulevées, l'état d'esprit de l'équipe, etc. Assurez-vous d'avoir un [ensemble de pratiques à appliquer durant vos rétrospectives](#). Quand vous doutez trop sur quoi faire, essayez quelque chose de nouveau !

Si des rétrospectives sont effectuées fréquemment, que chacune d'entre elles a analysé ce qu'il s'est passé durant l'itération et a permis d'établir des actions d'amélioration, alors elles amèneront une amélioration continue de grande valeur sur le long terme.

Poser des questions

Une activité souvent utilisée lors des rétrospectives agiles est de poser des questions à l'équipe pour ensuite collecter et analyser leurs réponses. Les résultats peuvent être utilisés pour définir des actions d'améliorations que l'équipe pourra effectuer lors de sa prochaine itération.

Qu'attendre de cette activité

Poser des questions aide les équipes qui ont juste commencé à réfléchir et améliorer leur manière de travailler pour [devenir agile et lean](#). Réalisant qu'elles peuvent effectivement accomplir les actions issues des rétrospectives, les équipes sont motivées à apprendre et à s'améliorer en continu.

Les questions seront probablement plus détaillées et plus ciblées pour des équipes matures.

Quand utiliser cette activité

Si vous n'avez jamais facilité une rétrospective auparavant, alors poser des questions est une manière simple de commencer. Puisque les questions peuvent varier, c'est un moyen flexible qui le rend approprié pour de nombreuses situations.

Comment procéder

Avec une équipe découvrant les rétrospectives, vous pouvez utiliser [les quatre questions clé](#) définies par [Norman Kerth](#):

- Qu'avons-nous bien réussi, que si nous n'évoquons pas nous pourrions oublier ?
- Qu'avons-nous appris ?
- Que devrions-nous faire différemment la prochaine fois ?
- Qu'est ce qui nous laisse encore perplexes ?

Ces quatre questions de rétrospective sont généralement très efficaces. Demander “Que devrions nous faire différemment la prochaine fois ?” pousse les membres de l’équipe à chercher des choses qu’ils voudraient changer. Cela aide souvent à faciliter une discussion pour découvrir comment un processus a besoin d’être changé et pour partager une compréhension et un engagement envers les actions que l’équipe effectuera.

“Qu’avons-nous réussi ?” est une [approche ciblée sur la solution pouvant être utilisée dans une rétrospective basée sur les atouts](#). L’ajout de “si nous n’évoquons pas nous pourrions oublier” rend cette question encore plus forte ; si quelque chose de bien est arrivé par accident, c’est bien, mais que pouvez-vous faire pour vous assurer que cela continuera ?

La question “Qu’est ce qui nous laisse encore perplexes ?” peut fournir un éclairage utile sur les éléments qui n’ont pas été soulevés auparavant. Si des choses apparaissent, une [Rétrospective en un mot](#) peut être utilisée [pour s’occuper des émotions des équipes](#). Demander “Qu’avons-nous appris ?” rend les personnes conscientes que pour devenir meilleures, elles vont avoir besoin d’apprendre. Si cette question ne mène pas à des réponses durant plusieurs rétrospectives consécutives, cela peut être un signal montrant que l’équipe n’essaie pas assez de nouvelles choses. C’est quelque chose que vous pouvez creuser en utilisant [l’analyse des causes fondamentales](#).

Poser des questions est un exercice facile à apprendre, mais son efficacité dépend des questions que vous posez à l’équipe. (BL) Travaillant avec des équipes agiles et non-agiles, j’ai effectué des évaluations de projet, des audits, des bilans en utilisant [CMMI](#) et [People-CMM](#), des rétrospectives et beaucoup d’autres types de sessions de feedbacks. Les questions ci-dessous sont un mix basé sur ces frameworks, mais formulées de telle façon que vous pouvez les poser lors de rétrospectives agiles pour aider des équipes à trouver les choses qu’elles peuvent améliorer.

Exemples de questions :

- Qu'est ce qui vous aide à réussir en tant qu'équipe ?
- Comment l'avez-vous fait ?
- Où et quand cela a-t-il mal tourné dans cette itération ?
- Qu'attendez-vous, de qui ?
- Quels outils ou techniques se sont avérés utiles ? Inutiles ?
- Quel est votre plus grand obstacle ?
- Si vous pouviez changer une chose, quelle serait-elle ?
- Qu'est ce qui a causé les problèmes que vous avez rencontrés dans cette itération ?
- Existe-t-il des choses que vous pouvez faire contre ces causes ?
- De quoi avez-vous besoin des personnes extérieures à l'équipe pour résoudre votre problème ?

L'astuce est de prendre les questions qui aident l'équipe à mieux comprendre les principaux problèmes qu'elle rencontre, et qui l'aident à visualiser son potentiel d'amélioration.

Utilisez des questions ouvertes pour susciter des réponses fournissant plus d'informations et des questions complémentaires pour aider les équipes à avoir une perspective sur ce qu'il s'est passé. Demandez des exemples pour rendre les situations concrètes, résumez les réponses pour partager une même compréhension au sein de l'équipe et venez-en aux actions que l'équipe effectuera.

Le voilier (Sail Boat)

Cet exercice est très intéressant car il permet à l'équipe de réfléchir à ses propres objectifs, obstacles, risques et bonnes pratiques, sur une simple feuille de papier.

(LG) J'ai découvert cet exercice il y a quelques années quand je travaillais avec [Vasco Duarte](#). J'en ai vu une mise à jour récemment sur le blog de [Pedro Gustavo's](#). Selon mon expérience, grâce à sa simplicité, cette activité est bien accueillie par les équipes.

Qu'attendre de cette activité

Cette activité aide les équipes à définir une vision commune. Elle les aide à anticiper les risques sur leur chemin et leur permet d'identifier ce qui les ralentit et qui les empêche d'atteindre leurs objectifs.

Quand utiliser cette activité

Cette technique est simple à mettre en œuvre et ne nécessite pas d'occasion particulière. Elle peut être intéressante pour des rétrospectives menées avec plus d'une équipe. (LG) J'ai rencontré un cas, il n'y a pas si longtemps, où deux équipes travaillaient ensemble. Comme elles avaient un certain niveau de dépendance l'une envers l'autre, elles ont décidé de faire une rétrospective commune pour résoudre certains des problèmes qu'elles rencontraient. Lors de cet exercice, nous avons mis le nom des deux équipes sur le voilier et nous avons rappelé à tout le monde que nous étions tous dans le même bateau, naviguant dans la même direction.

Cette technique fait ressortir les bonnes choses, mais également les moins bonnes. Elle permet aux membres de l'équipe d'identifier les risques potentiels et leur rappelle où ils doivent aller en tant qu'équipe.

L'activité du bateau convient à toutes les équipes. Elle ne nécessite aucun niveau de maturité particulier.

Comme beaucoup d'autres activités, elle ne requiert pas d'avoir toute l'équipe dans la même pièce.

Comment procéder

Dessinez un bateau, des rochers, des nuages, et une ou deux îles comme le montre l'image ci-dessous :



Le voilier (Sail Boat)

Les îles représentent les objectifs (la vision) de l'équipe. Les membres de l'équipe travaillent chaque jour pour atteindre ces îles. Les rochers représentent les risques qu'ils peuvent rencontrer tout au long du chemin. L'ancre du bateau symbolise tout ce qui peut les ralentir durant leur voyage. Les nuages et le vent représentent tout ce qui les aide à atteindre leur objectif.

Une fois le dessin affiché au mur, écrivez les objectifs et/ou la vision de l'équipe. Engagez alors une discussion (brainstorming) au cours de laquelle l'équipe lance des idées en rapport avec les différentes parties du dessin. Laissez 10 minutes à l'équipe pour écrire leurs idées sur des post-it. Ensuite, donnez à chaque personne 5 minutes pour lire ses idées à voix haute.

A ce moment là, échangez avec l'équipe sur comment ils peuvent continuer à pratiquer ce qui est écrit dans la partie nuages et vent. Ce sont de bonnes pratiques qui aident l'équipe et ils doivent les conserver. Poursuivez en discutant de la façon dont l'équipe peut

atténuer les risques identifiés.

Enfin, laissez l'équipe choisir le problème le plus important, celui qui les ralentit le plus. Si tout le monde n'est pas d'accord sur le problème à traiter, vous pouvez faire un vote rapide. A la fin, l'équipe définit les étapes nécessaires à la résolution du problème et conclut la rétrospective.

Rétrospectives agiles de valeur

Tout d'abord, nous voulons vous remercier d'avoir lu notre livre. Si vous avez atteint ce point, cela signifie que vous avez survécu à l'expérience de le lire :) Nous espérons que c'était une bonne expérience et que vous aurez plein de nouvelles idées à appliquer dans vos prochaines rétrospectives.

Ce livre est le début d'un voyage. Nous construisons un petit écosystème autour de ce livre pour sortir plus d'activités dans le futur, des modes d'emploi, des conseils et beaucoup d'autres choses. Si vous voulez rester à jour, la meilleure façon est de vous abonner à notre [liste de diffusion à propos des Rétrospectives Agiles de Valeur](#) - URL : eepurl.com/Mem7H.

Nous offrons un semestre de notre travail à la communauté pour aider les équipes dans le monde entier à s'améliorer. En retour, nous vous demandons de nous aider à diffuser l'information : transférez ce livre à vos collègues, amis, entreprises de Recherche et Développement ou quiconque pourrait en bénéficier. Si vous voulez tweeter à ce sujet, utilisez [#RetroValue](#) pour la diffusion s'il vous plaît.

Nous sommes toujours à la recherche de retours. N'hésitez pas à écrire des [revues Goodreads](#) de notre livre ou à nous contacter via luis.goncalves@oikosofy.com ou BenLinders@gmail.com. Nous sommes toujours ravis d'avoir de vos nouvelles.

Vous pouvez lire nos blogs : lmsgoncalves.com & www.benlinders.com. Si vous êtes trop occupés pour visiter nos blogs, nous pouvons vous envoyer un email lorsque nous avons des nouvelles pour

vous. Ajoutez-vous sur notre liste de diffusion : [Celle de Luis \(ee-purl.com/JOTXL\)](http://ee-purl.com/JOTXL) et [celle de Ben \(www.benlinders.com/subscribe/\)](http://www.benlinders.com/subscribe/)

Il est maintenant temps de vous dire au revoir et de vous souhaiter tout le meilleur.

Bien à vous Luis et Ben

Bibliographie

Nos Blogs

Welcome to the World of Luis Goncalves - lmsgoncalves.com

Ben Linders - Sharing my Experience - www.benlinders.com

Livres

Lyssa Adkins. *Coaching Agile Teams : A Companion for ScrumMasters, Agile Coaches, and Project Managers in Transition*. Addison-Wesley, 2010.

Rachel Davies and Liz Sedley. *Agile Coaching*. The Pragmatic Programmers, LLC, 2009.

Esther Derby and Diana Larsen. *Agile Retrospectives : Making Good Teams Great*. The Pragmatic Programmers, LLC, 2006.

Jutta Eckstein. *Agile Software Development with Distributed Teams*. Dorset House, 2010.

Norman Kerth. *Project Retrospectives : A Handbook for Team Reviews*. Dorset House, 2001.

Henrik Kniberg. *Scrum and XP from the Trenches*. InfoQ, 2007.

Patrick Kua. *The Retrospective Handbook : A guide for agile teams*. Leanpub, 2013.

Dean Leffingwell. *Scaling Software Agility : Best Practices for Large Enterprises*. Addison-Wesley, 2007.

Mary Poppendieck and Tom Poppendieck. *Lean Software Development : An Agile Toolkit*. Addison-Wesley, 2003.

Mike Rother. *Toyota Kata*. McGraw-Hill, 2009.

Jean Tabaka. *Collaboration Explained : Facilitation Skills for Software Project Leaders*. Addison-Wesley, 2006.

Liens

[Manifeste Agile pour le Développement Logiciel - agilemanifesto.org](#)

[retrospectives.eu](#)

[retrospectives.com](#)

[retrospectivewiki.org](#)