

3 heures pour être agile

Anne Munchenbach & Didier Lebouc



page web de la formation

innotelos.fr/agile-juin-2020



à faire	en cours	fini
<p>séquence 2</p> <p>jeu de dessin</p> <p>comment l'agilité ?</p> <p>séquence 3</p> <p>jeu démarrage projet</p> <p>debriefing</p>	<p>séquence 1</p> <p>incertitudes & projets</p> <p>tous droits réservés - reproduction et distribution interdites</p>	<p>séquence 1</p> <p>test</p> <p>innotelos</p>

projet

« projet : artisanat de direction générale »

Pierre Dreyfus

président Renault

1955 - 1975



projet

« projet : artisanat de
direction générale »

Pierre Dreyfus

président Renault

1955 – 1975



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



projet « classique »

projet = ligne de
montage

logique « procédurale »

NPD New Product

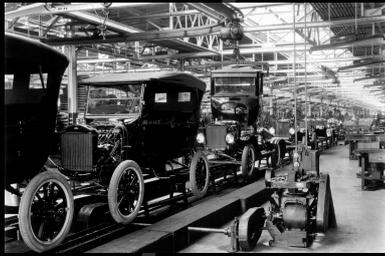
Development (Cooper)



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



« classique » projet = ligne de montage



marketing

↓
technique

↓
industrialisation

↓
communication

↓
lancement

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique » projet = ligne de montage

marketing

↓
technique

↓
industrialisation

↓
communication

↓
lancement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique » projet = ligne de montage



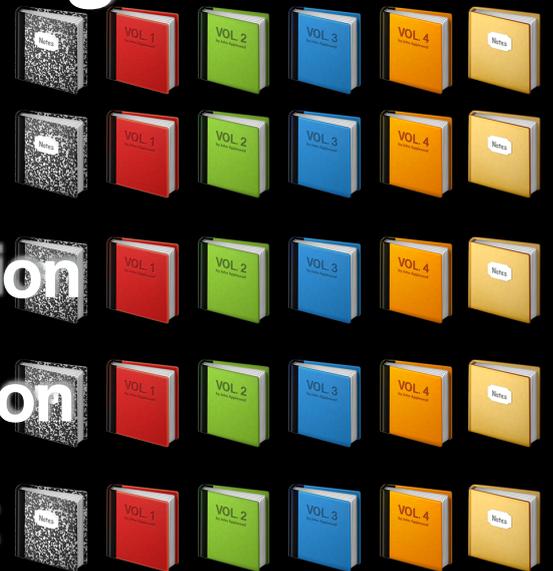
marketing

technique

industrialisation

communication

lancement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique » projet = ligne de montage



marketing

technique

industrialisation

communication

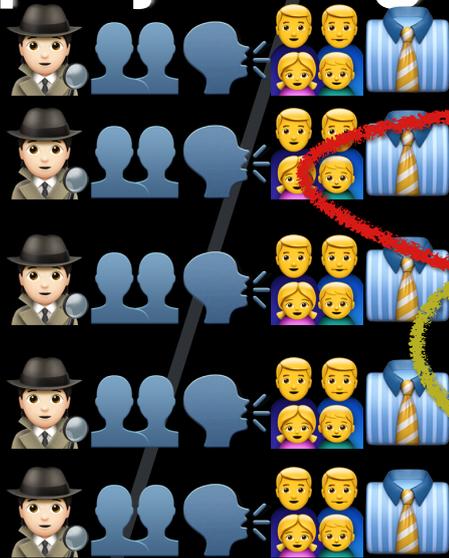
lancement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique »

projet = ligne de montage



marketing

technique

industrialisation

communication

lancement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique »

projet = ligne de montage



marketing

technique

industrialisation

communication

lancement



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



« classique »
projet = ligne

CO

clients????

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

« classique »
projet = ligne

CO

cli

We spent \$2 billion on R&D and all we got was this lousy T-shirt

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

projet

paradoxe des méthodes « classiques » :

produire du neuf avec du préétabli

produire du neuf avec du « vieux »

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



projet

paradoxe des méthodes « classiques » :

produire du neuf avec du préétabli

produire du neuf avec du « vieux »

***comment faire
différemment ?***

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



projet : difficultés ⇔ opportunités

- mélanges
- **complexités**
- changements
- contradictions
- **incertitudes**
- transgressions



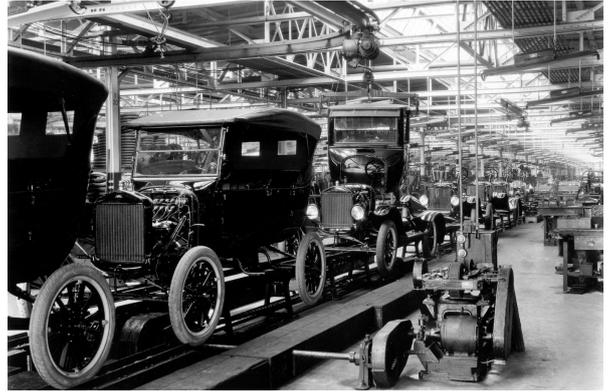
projet

réussir un

développement \neq

fabriquer une voiture sur

une ligne de montage



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

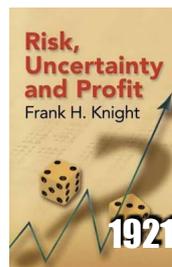
projet

2 types d'incertitude



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

Frank Knight



incertitude « knightienne » = inconnu non quantifiable, non mesurable (*unknowable unknown*)

⇒ pari, intuition, réaction

risque (aléa) = inconnu quantifiable, mesurable (*known unknown*)

⇒ assurance, optimisation, probabilités



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

Nassim Nicholas Taleb

cygne noir = événement hautement improbable à fort impact

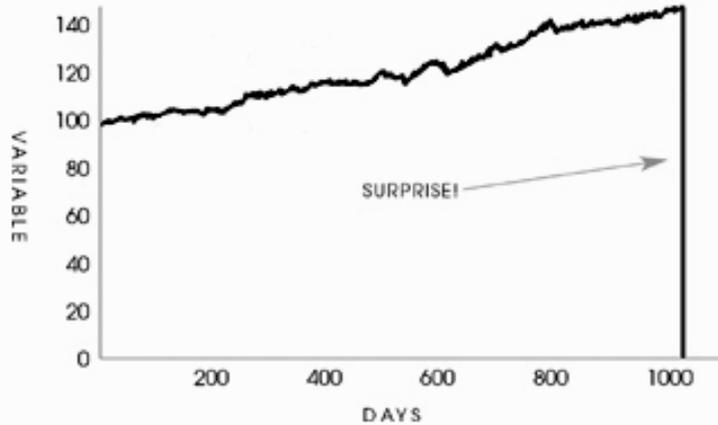
Extremistan vs. Mediocristan

information ≠ connaissance

⇒ s'organiser pour les cygnes noirs



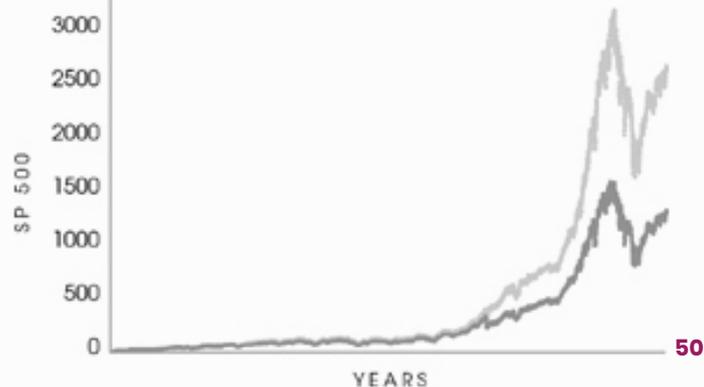
tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



A turkey before and after Thanksgiving. The history of a process over a thousand days tells you nothing about what is to happen next. This naïve projection of the future from the past can be applied to anything.

parabole dinde vs Noël : information \neq connaissance

© Nassim Nicholas Taleb - The Black Swan 2007 - tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



By removing the ten biggest one-day moves from the U.S. stock market over the past fifty years, we see a huge difference in returns—and yet conventional finance sees these one-day jumps as mere anomalies.

en 50 ans, la moitié des gains des marchés financiers ont eu lieu en 10 jours

© Nassim Nicholas Taleb - The Black Swan 2007 - tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

*La prévision est un art
difficile, surtout lorsqu'elle
porte sur le futur...*
Pierre Dac ou Niels Bohr



Uncertainty
Just Ahead

incertitude - pourquoi ?

information, big data, modèles

≠

connaissance, compréhension, limites

- connaissance acquise et validée vs. limites
- connaissance accessible
- connaissance inaccessible
- **connaissance partielle**
- **connaissance impossible**



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

Hiroataka Takeuchi & Ikujiro Nonaka

introduisent en 1986 le

concept de **scrum** à

partir d'une observation
des développements de

produits « hard »



Under the rugby approach, the product development process emerges from the constant interaction of a hand-picked, multidisciplinary team whose members work together from start to finish. Rather than moving in defined, highly structured stages, the process is born out of the team members' interplay

Lauri Koskela

introduit en 1992 le concept
d'agilité à partir d'une
observation des chantiers de
construction

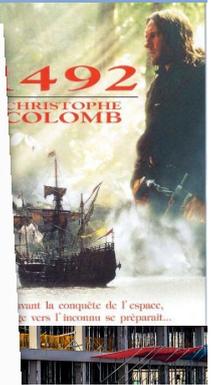


APPLICATION OF
THE NEW PRODUCTION PHILOSOPHY
TO CONSTRUCTION

By

Lauri Koskela

CIFE Technical Report #72
September, 1992



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

les 2 types d'incertitudes

incertitude « knightienne » ⇔ « **agilité** »

non réductible, imprédictible, inconnaisable,
« radicale »

⇔ pari, intuition, réaction

⇔ littéraire, artistique, « arts » / *craft*

⇔ scénarios

risque (aléa) ⇔ « **procédure** »

réductible, prédictible, accessible, « limitée »

⇔ assurance, optimisation, probabilités

⇔ techniques, méthodes



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

les 2 types d'incertitudes

incertitude « knightienne » ⇔ « agilité »

non réductible, imprédictible, inconnaisable,
« radicale »

⇔ pari, intuition, réaction

⇔ littéraire, artistique, « arts » / *craft*

⇔ scénarios

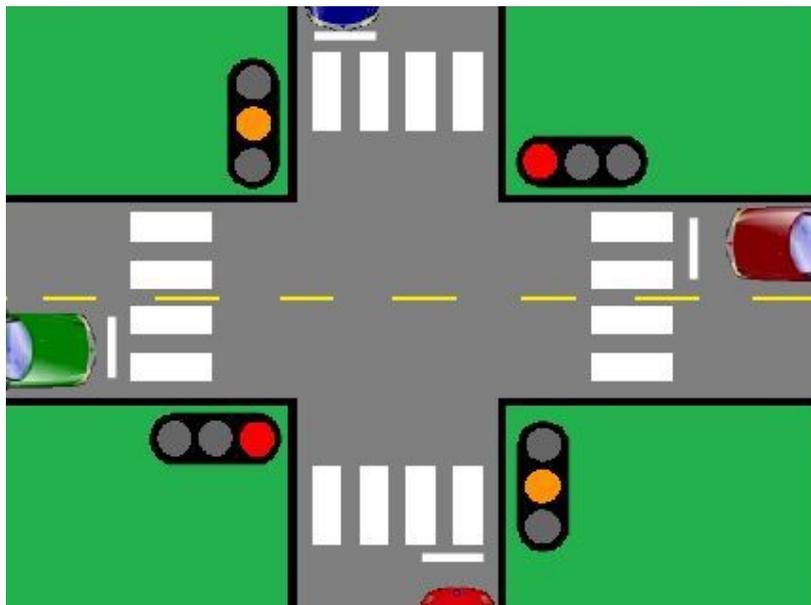


le procédural ne
peut pas réussir



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

procédural basique



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

procédural « intelligent »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



procédural « intelligent »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



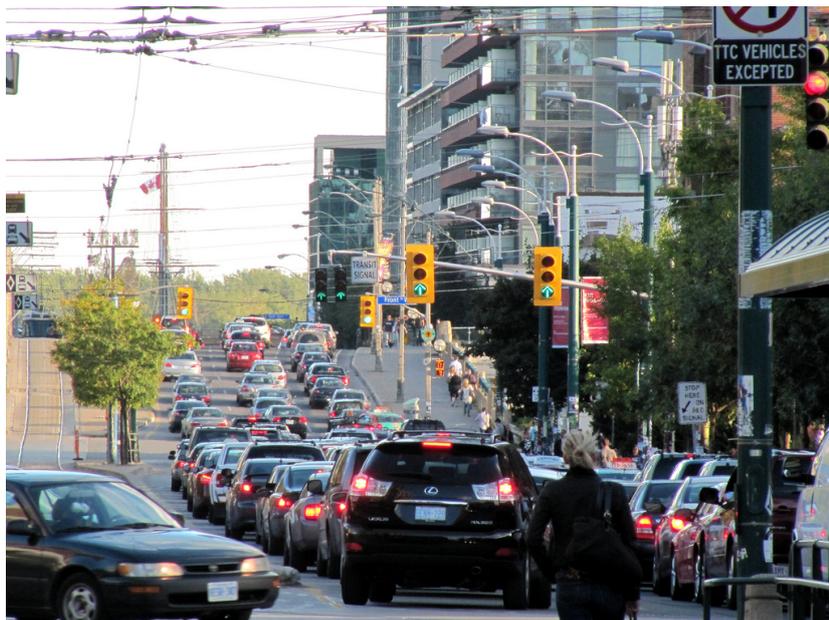
procédural « intelligent »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



procédural « intelligent »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



« agile » - « non procédural »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



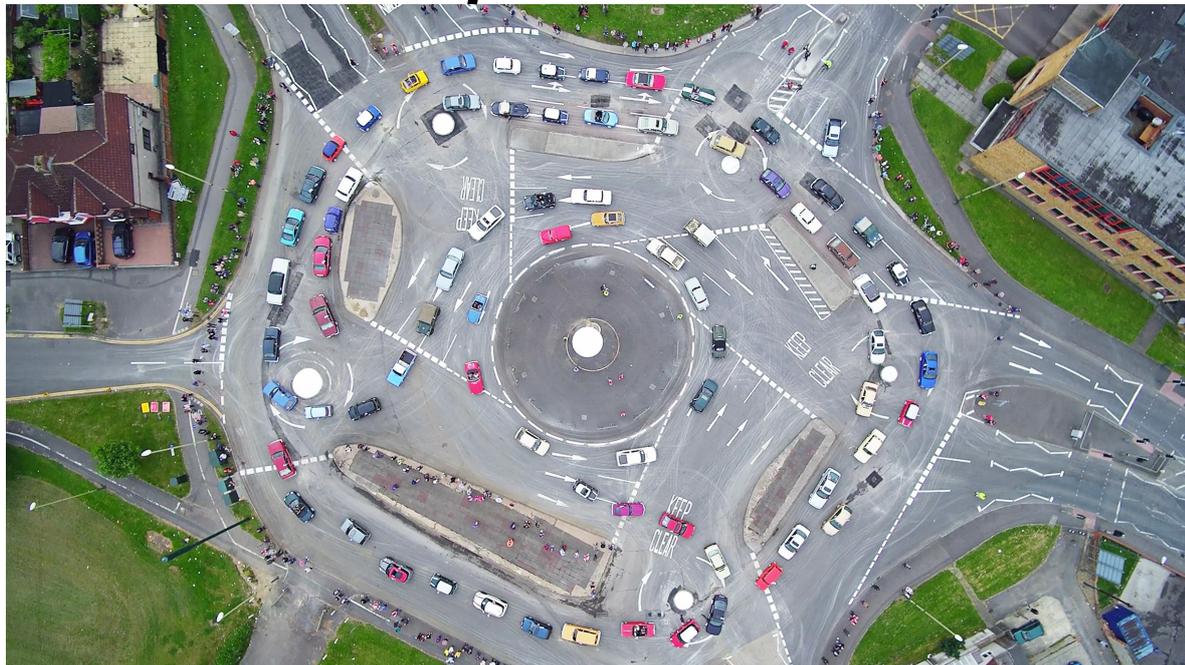
« agile » - « non procédural »



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



chassez le procédural...

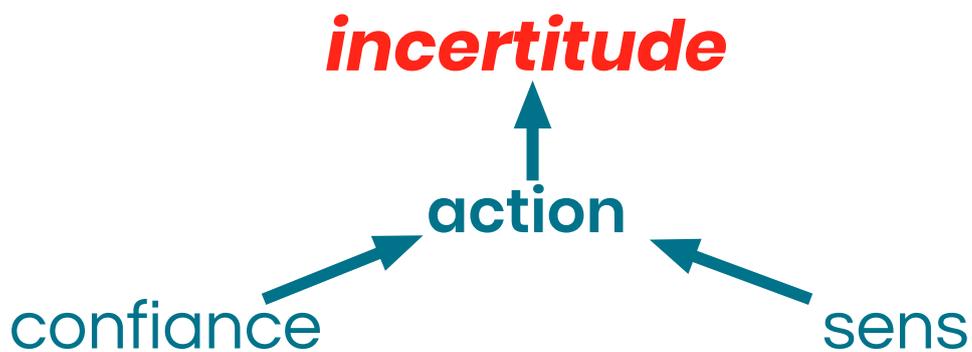


**la vie est si dure qu'il faut
être indulgent avec les
gens de procédure**

Georges Courteline

à faire	en cours	fini
<p>séquence 3</p> <p>jeu démarrage projet</p> <p>debriefing</p>	<p>séquence 2</p> <p>comment l'agilité ?</p> <p>tous droits réservés - reproduction et distribution interdites</p>	<p>séquence 1</p> <p>test</p> <p>incertitudes & projets</p> <p>séquence 2</p> <p>jeu de dessin</p> <p>innotelos</p>

comment réussir un projet ?
chaque **équipier acteur** du projet
« tâches » ⇔ « action »



comment réussir un projet ?

1 finalité
tangibile

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangibile

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

1 finalité tangible

finalité rentable

formulée
clairement

pour l'équipe

commune à toute
l'équipe pour la totalité
du projet

objectif large

objectif partagé

objectif compris

objectif accepté

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

3 piliers

clients

diversité, clients des concurrents, peu-clients, non-clients, chaînes de valeur

contacts, écoutes, feedbacks, participations

3 piliers

clients

diversité, clients des concurrents, peu-clients, non-clients, chaînes de valeur

contacts, écoutes, feedbacks, participations

équipe

autonomie de décision dans l'équipe & de l'équipe

mise en commun régulière & rôles non figés

les meilleurs économistes actuels ont mesuré empiriquement l'efficacité de l'autonomie des équipes et de la décentralisation des décisions dans les entreprises

- meilleure croissance
- meilleure profitabilité
- plus d'innovations
- plus de résilience aux crises



Jean Tirole (Nobel 2015), Philippe Aghion, Daron Acemoglu, John Van Reenen, Fabrizio Zilibotti, Claire Lelarge...

© innotelos 2019 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



3 piliers

clients

diversité, clients des concurrents, peu-clients, non-clients, chaînes de valeur

contacts, écoutes, feedbacks, participations

équipe

autonomie de décision dans l'équipe & de l'équipe

mise en commun régulière & rôles non figés

incertitude

cartographie de ce que nous savons et ne savons pas

plans B, C, D, Y, Z...

© innotelos 2019 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



si vous êtes équipier dans un projet

chaque matin posez-vous la question :

- comment vais-je contribuer aujourd'hui à ces 3 piliers ?
 - clients
 - équipe
 - accueil de l'incertitude



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

si vous êtes leader dans un projet

chaque matin posez-vous la question :

- comment vais-je contribuer aujourd'hui à ces 3 piliers ?
- comment vais-je épauler l'équipe sur ces 3 piliers ?



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

si vous êtes manager de plusieurs projets
chaque matin posez-vous la question :

- comment vais-je contribuer aujourd'hui à ces 3 piliers ?
- comment vais-je épauler les équipes sur ces 3 piliers ?



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangibile

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs



3 modes de fonctionnement

pas à pas,
itérations

traitement dynamique
de l'information

base projet partagée
avec tableaux de bord
à évolution lente

3 modes de fonctionnement

pas à pas,
itérations

collaboration
360°

traitement dynamique
de l'information

clients

base projet partagée
avec tableaux de bord
à évolution lente

collègues, fournisseurs,
experts...

3 modes de fonctionnement

pas à pas,
itérations

collaboration
360°

formalisation
juste nécessaire

traitement dynamique
de l'information

clients

ni trop...

base projet partagée
avec tableaux de bord
à évolution lente

collègues, fournisseurs,
experts...

ni trop peu

comment réussir un projet ?

1 finalité
tangibile

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

par l'équipe

pour l'équipe

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

faciliter
réorientations

par l'équipe

chaque fois que
nécessaire

pour l'équipe

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

faciliter
réorientations

faciliter la
« discipline »

par l'équipe

chaque fois que
nécessaire

au sens anglais du
terme

pour l'équipe

© innotelos 2019 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



méthodes & outils : 3 points communs

focus sur 1 outil

traitement itératif

de l'information

tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



traitement itératif de l'information

- l'information est vitale mais très imparfaite



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



traitement itératif de l'information

- fragmentée, dispersée
- floue, non formalisée
- changeante
- lente & chère à obtenir
- cachée, non existante
- multi-interprétations, contradictoire, fausse
- inutile
- surprenante, inattendue



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites



traitement itératif de l'information : tableau de bord dynamique

48	V10 launching management							
49	price list & logistics							
51	V11.1							
52	global							
53	Action	proofreading of complete VVQ plan (including documentation)	All	week 35	finished			05/09/06
	Action	sort out references & purchase of fans	Fa Gi Rc	week 37	ongoing	look at coming		05/09/06
54	Action	updating of corrosive ambiance document --> draft for proofreading	Fz	- All	week 40	ongoing		12/09/06
55	Action	updating of training documentation	G		end of V11	ongoing		29/08/06
57	fans							
60	A	1053						
61	Action	finalization of tables for proofreading	Rc		week 38	ongoing		12/09/06
62	Action	check if A in corrosive ambiance	Le		week 37	finished	contact with	12/09/06
63	A	1112						



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

méthodes & outils : 3 points communs

choisis en fonction
du contexte

faciliter
réorientations

faciliter la
« discipline »

par l'équipe

chaque fois que
nécessaire

au sens anglais du
terme

pour l'équipe



comment réussir un projet ?

1 finalité
tangible

3 piliers

3 modes de
fonctionnement

outils & méthodes
3 points communs

tout cela est
souvent désormais
nommé **agilité**

© innotelos 2019 - innotelos.com - tous droits réservés / all rights reserved - reproduction & distribution interdites / unauthorized copies or propagation prohibited



tous droits réservés - reproduction et distribution interdites

merci



thank you

Didier Lebouc

06 60 56 82 60

didier@innotelos.com

Anne Munchenbach

06 08 28 95 48

anne@innotelos.com



vitamins
for innovation