

# Les Matrices de valeurs Agiles

Vous êtes vous déjà demandé quelle valeur à la tâche que vous faite, le projet sur lequel vous travaillez et comment la matérialiser ? Ou encore qu'est ce qui à de la valeur dans votre métier ? Dans votre entreprise ?

Est ce que cette importance est figée dans le temps ou est ce qu'elle varie en fonction des circonstances, de la saisonnalité ou d'autres variables comme d'un changement de cap dans la stratégie de l'entreprise ?

Arrivez vous à mettre en lumière ces variations et les répercuter sur les priorités ?

Pouvez-vous vous assurer qu'un optimum local, fait en toute bonne fois, n'aille pas nuire à la performance globale ?

Ou encore pouvez vous vous assurer d'une juste estimation des coûts lorsque plusieurs métiers et services sont nécessaires pour mener à bien une demande ?

Les matrices de valeurs répondent à toutes ces questions et vous donnent un ensemble de modèles prêt à être employés pour mettre en place des réponses concrètes à ces questions.

Vous découvrirez aussi comment valoriser et gérer votre capital immatériel ou encore comment introduire un système de monnaies complémentaires dans votre organisation.

## Table des matières

Les Matrices de valeurs Agiles.....	1
I - Ordonnancement & valorisation des demandes.....	2
A) Valoriser.....	2
A quoi bon valoriser une tâche ?.....	2
Valorisation relative (entre chaques) Vs valorisation absolue.....	2
Temps / coût ou effort ?.....	2
B) Ordonnancer.....	3
C) Valorisation de l'expertise :.....	3
Règles : .....	4
Récapitulation.....	4
Limites : .....	5
II - Les demandes transverses, coordonner plusieurs métiers.....	5
A) Priorisation transverse.....	5
B) Valorisation de l'immatériel.....	7
Limites .....	7
III - Matrices de valeurs agoractives.....	8
A) Application de la stratégie de l'entreprise :.....	8
B) Pondération des coûts.....	8
D) Portefeuille de projets - stratégie globale et répercution locale.....	8
E) Pourquoi Agoractive → C2B.....	9
Conclusion .....	9

## **I - Ordonnancement & valorisation des demandes**

### **A) Valoriser**

La manière la plus évidente de valoriser une demande est de pouvoir mettre un montant en euros sur la réalisation, d'avoir un prix.

Cette monétisation n'est pas toujours possible et d'accorder qu'un seul type de valeur (monétaire) est réductrice car la réalisation d'une tâche peut ajouter de valeur au capital immatériel de l'entreprise.

Cette valeur n'est pas toujours immédiatement valorisable en euros (voir n'a pas de finalité à être monnétisable), est-ce pour autant qu'il ne faut pas la prendre en compte ?

### **A quoi bon valoriser une tâche ?**

Cela permet de calculer un retour sur investissement en mettant un coût en face d'une valeur (monétaire ou autre) ce qui permet de trier les tâches en fonction de leur rentabilité (celles qui ont le meilleur ratio valeur / effort).

### **Valorisation relative (entre tâches) ou valorisation absolue ?**

Pour prioriser des demandes, une des techniques Agile est d'ordonner les tâches les unes par rapport aux autres.

Les estimations se font grâce à la suite de Fibonacci (0, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89) pour ne pas passer trop de temps à définir précisément la valeur exacte entre 4, 5 ou 6, et l'on accepte que plus une tâche a une valeur élevée, plus sa valeur est imprécise.

Le but étant de faire une priorisation la plus rapide possible.

Une valorisation dans l'absolu est par exemple basée sur un système en euros ou l'on estime la valeur en fonction d'un autre référentiel (que les autres tâches), c'est la valeur que le résultat de la tâche a pour la personne qui la demande.

### **Temps / coût ou effort ?**

La principale limite du système en temps est que la qualité est variable (certaines tâches sont surestimées d'autres sont sous-estimées, le critère d'ajustement se retrouvera sur la qualité qui sera variable).

L'autre avantage est de donner une valeur à l'effort qui peut être de plusieurs natures (créatif, tâche répétitives etc....). Une tâche longue et répétitive peut seulement demander un effort d'attention, une tâche « courte » peut-elle nécessiter un grand effort de créativité.

Et la capacité de transformer un effort en résultat valorisable pour l'entreprise n'est pas constante il dépend de nombreux facteurs (motivation, énergie, ambiance de travail).

## **B) Ordonnancer**

Comparons ces deux demandes (ou projets),

Demande 1	
Valeur métier	Effort
13	5
Ratio (Valeur / Effort) : 2	

Demande 2	
Valeur métier	Effort
21	5
Ratio (Valeur / Effort) : 4	

Les deux demandes nécessitent le même effort, mais la demande 2 délivrera deux fois plus de valeur que la demande numéro 1, c'est donc celle ci qui sera traitée en priorité, la seconde le sera si et seulement si elle est rentable.

## **C) Valorisation de l'expertise :**

Ce système permet de sortir d'une logique de suivi du temps et laisse de la place à l'émergence d'une conscience professionnelle et d'une déontologie de part le fait de livrer une qualité constante.

On ne garde plus son travail en créant de la dépendance et les matrices de valeurs permettent de valoriser l'expertise et l'implication dans la création de valeur.

notamment via la capacité de :

- 1) diminuer l'effort nécessaire pour une même tâche (grâce à la maîtrise des opérationnels)
- 2) proposer des tâches à valeur ajoutée et faible effort de réalisation
- 2) questionner la valeur ajoutée de la tâche
- 3) faire augmenter la valeur ajoutée de la tâche (grâce à une meilleure compréhension du métier des besoins de ses clients).
- 4) livrer une valeur métier stable (au moins rentable par rapport aux coûts), ce qui laisse de la place pour investir dans des formations (par exemple).

## **Règles :**

Dans ce cas, la Valeur Métier et les points d'Efforts sont illimités, ce sont des valeurs d'estimations car, le but est d'ordonnancer les demandes / projets.

Les estimations (de valeurs et d'efforts) sont utilisées pour comparer les différentes tâches / projets.

## **Planification :**

On s'attache à suivre la variation du nombre de points d'efforts délivré par cycles de temps fixe pour mesurer «l'effet joule» qu'à le système de production (client + opérationnels).

C'est à dire la variation de sa capacité à transformer du temps en effort et sa capacité à valoriser l'effort fournit (pour déterminer si le système est plus ou moins conducteur).

Ce système ne prédit pas à priori sur des estimations de temps mais adapte ses projections à partir des tendances mesurées.

Par exemple, si on livre 30 points d'effort toute les deux semaines, après quelques cycles, on peut finir par prédire que l'on livrera 30 points à l'avenir et s'engager, à partir d'une capacité constatée.

Cette métrique sert uniquement à l'amélioration continue interne, la métrique de performance est la livraison de valeur métier.

Cette valeur métier peut évoluer et impacter les ratios de rentabilité, ce qui peut changer l'ordre des tâches / projets (classement qui peut se retrouver à nouveau modifié si l'effort d'implémentation dépend de l'ordre dans lequel les projets / tâches sont exécutés).

## **Récapitulation**

Ce système présente de nombreux avantages par rapport à un simple suivi du temps.

- En valorisant l'effort, il permet d'en faire prendre conscience et d'inviter les opérationnels à trouver des moyens habiles pour délivrer une haute valeur ajoutée à un effort moindre.
- A travailler de manière à ne plus simplement occuper / justifier du temps mais en transformant du temps en effort valorisé.
- Il permet de valoriser l'immatériel produit (particulièrement lorsque la valorisation en euros n'est pas simple à expliciter).
- En permettant une meilleure compréhension du métier de l'autre (par la valorisation de l'effort et la matérialisation de la création de valeur pour le client).
- Permettre une priorisation / re priorisation (le « cours », la valeur d'une tâche peut évoluer).
  - si les tâches sont indépendantes les unes des autres
  - si les tâches n'ont pas toutes besoins d'être finies pour être utilisables par le client

## Limites :

- Lorsque le projet impacte plusieurs client différents (comment donner une valeur métier unique alors que la demande impacte différemment les valeurs de plusieurs clients).
- Lorsque l'effort à fournir pour réaliser la demande demande la coordination de plusieurs équipes, les efforts peuvent varier selon les équipes (développement, exploitation, mise en production).
- Quand une tâche / un projet a à la fois une valeur monétaire et une valeur immatérielle pour l'entreprise.
- La gestion de la priorisation des demandes de plusieurs client ou l'apport à plusieurs valeurs immatérielles ?

## II - Les demandes transverses, coordonner plusieurs métiers

### A) Priorisation transverse

Projet transverse : lutte de différents services pour obtenir du temps de l'attention au niveau opérationnel, chacun pousse ses sujets sans possibilité de coopérations.

Qui valorise ?

Par exemple, l'équipe Alpha doit prendre en compte des demandes provenant de 3 services (support aux utilisateurs, service marketing, service client).

Limitation des points de valeurs donné à chaque services / clients, nous ne sommes plus dans une valorisation relative entre les tâches / projets mais dans une valorisation par des investisseurs qui distribuent les points en fonction de leurs intérêts, une sorte de valeur d'achat.

Nous pouvons adapter le tableau de priorisation agile en matrice de valeur Agile :

Demande 1			
Valeur métier locale		VM total	Effort
Support client	10	35	38
Marketing	15		
Service client	10		
Ratio (Valeur / Effort) : 7			

Matrice de valeur Agile orienté service / département

Derrière chaque valeur primaire, il y a d'autres sous objectifs.

Et bien souvent une demande n'apporte pas qu'un type de valeur, il est donc possible pour les services de voter aussi pour les demandes des autres (en donnant un nombre de points relatif à sa priorité).

Cela permet de sortir des confrontations brutales de priorisation afin d'obtenir du temps de travail pour passer à un système permettant de mettre en place des stratégies de collaboration.

Dans ce cas, le nombre de points de valeur métier n'est pas illimité. On attribue le même nombre de points à chaque service, chaque service « achète » des points « d'efforts de réalisation ».

C'est la possibilité de coopérer entre plusieurs services ou clients pour ne plus être dans une compétition afin de faire avancer ces sujets pour passer dans un mode de création de valeur commune.

### Efforts Transverse

Une demande nécessite souvent la coordination de plusieurs équipes (réalisation, juridique etc...) afin de prioriser en fonction de l'effort global, il est possible d'appliquer la même logique sur le calcul de l'effort global à fournir.

Demande 1			
Valeur métier	Effort total	Effort à fournir	
35	38	5	Réseau
		12	Développement
		11	Déploiement
		4	Juridique
		20	Maintenance
Ratio (Valeur / Effort) :			

Ce sont des matrices orientées « People ».

Pour l'effort, généralement, le nombre de points reste illimité (il peut devenir limité dans certains cas, en fonction du mode d'estimation / contractualisation).

La vigilance sur la priorisation des demandes / projet restant, une autonomie dans la création de valeur pour chaque demande / projets etc...

### Bénéfices :

\* La matrice de valeur agile permet de prioriser des demandes au niveau opérationnel et de prioriser des projets au niveau de l'entreprise.

\* Ce système permet de prendre du recul par rapport au simple échange clients vs opérationnels en impliquant et en valorisant toute l'entreprise sur ce projet / produit.

Valeur d'effort valeur d'achat.

## ***B) Valorisation de l'immatériel.***

→ autres services cherchant à imposer leur système de valeurs

nécessite de structurer le système de valeur du produit / du service.

Ces trois services ont des priorités (des valeurs) différentes:

- support aux utilisateurs: diminuer le temps d'intervention lors d'une intervention
- service marketing: acquérir de nouveaux clients
- service client: garder les clients actuels.

Valeurs / Euros et immatérielles, matrices orientées valeurs

## **Limites**

- Comment appliquer la stratégie globale de l'entreprise : le vote du service client (garder les clients) à t il la même pondération que le service marketing (acquérir de nouveaux clients) ?
- La valorisation des coûts : est ce que 10 points d'efforts du service juridique valent 10 points d'effort du service réseau ?
- Est ce que toutes les valeurs ou clients gardent la même importance ? Est ce que cette hiérarchie peut évoluer ?

### III - Matrices de valeurs agoractives

Hierarchie de valeurs.

→ co hérence tree pour les services

#### **A) Application de la stratégie de l'entreprise :**

Certains services peuvent avoir une plus grandes priorité dans la stratégie de l'entreprise que d'autres, il est possible de mettre un coefficient représentant la stratégie de l'entreprise pour pondérer la valeur métier locale à l'entreprise.

Demande 1					
Valeur métier locale		Coef	VM valorisé	VM totale	Effort
Support client	10	1	10	103	5
Marketing	15	2	30		
Service client	21	3	63		
Ratio (Valeur / Effort) :					

#### **B) Pondération des coûts.**

En fonction de la répartition des coûts interne à l'entreprise, les efforts de certains services peuvent représenter un effort relatif à l'entreprise plus conséquent, cette matrice le représente.

Demande 1					
VM	Effort total	Effort Valorisé	coef	Effort à fournir	
10		5	1	5	Réseau
		39	3	13	Développement
		21	1	21	Déploiement
		5	1	5	Maintenance
Ratio :					

#### **D) Portefeuille de projets - stratégie globale et répercution locale**

La stratégie de l'entreprise peut évoluer au cours du projet ou sur le portefeuille de projet représenté



dans la matrice, le dirigeant peut répercuter ces changements sur les coefficients et par cela obtenir une repriorisation globale des demandes et des projets.

Il est aussi possible de lier les matrices de valeurs afin que l'importance globale du projet dans la stratégie de l'entreprise impacte sa valorisation opérationnelle (par exemple un projet qui à un coefficient de 3 au niveau globale va tripler la valeur métier opérationnelle).

Projet A, demande A-1

Projet B, demande B-3

Le service marketing va mettre respectivement 40 points de valeur sur la demandes A-1 et 30 sur la demande B- 3.

La valorisation par rapport aux autres services reste la même (le marketing à un coefficient de 4, le service client de 2).

Par contre au niveau de l'entreprise, le projet A est priorisé à 1 alors que le projet B vient d'être priorisé à 2, la demande B-3 sera donc valorisée à 60 et la demande A-1 restera à 40.

Ce mécanisme permet de s'assurer que des optimum locaux ne déséquilibre pas la stratégie globale de l'entreprise.

## ***E) Pourquoi Agoractive → C2B***

La pondération permet de distribuer les points de valeurs aux membres d'un service, au lieu que ce soit le directeur du service qui arbitre, ce seront tous (ou une partie) des membres. Par exemple dans le cas du service client, il est donc possible de distribuer les points de valorisations à tous les conseillés clients.

Il est aussi possible de les distribuer aux clients (les conseillés client étant des clients internes).

Et ainsi d'obtenir une logique de « User Generated Product and Services ».

La valeur métier étant dans le fond une monnaie d'échange (on échange de la valeur métier contre des points d'efforts), il est possible de compléter ce système avec une monnaie complémentaires, par exemple en valorisant les personnes ayant proposé une demande qui à susciter l'adhésion sur la quelle les autres ont investis.

## **Conclusion**

Ce système permet de valoriser les demandes de plusieurs clients, les efforts provenant de plusieurs équipes, d'appliquer la stratégie de développement de l'entreprise (et de répercuter sa variation) et de prendre en compte la réalité des efforts et de ses coûts pour l'entreprise.

C'est la charnière entre l'agilité et les monnaies complémentaires.

## **Remerciements**

Raphael Decavel pour nos échanges sur le Knowledge Management et la valorisation de l'immatériel.

Patrice Levallois, Etienne Zoupic et l'université du nous pour leur transmission sur les monnaies complémentaires.

Mathieu Coste sur la valorisation des flux dans un système