



# CULTURE KAIZEN



THERE IS A BETTER WAY

## LA TRANSFORMATION DES PETITS MATINS

Par Cecil Dijoux, Nicolas Ploquin, Théodore Broche



## *Cecil Dijoux*

dirige l'offre Digital Kaizen chez OCTO. Il est l'auteur de « #hyperlean - ce que signifie l'avènement du numérique » et de « #hyperlean en action - management quotidien à l'ère du numérique ».



## *Nicolas Ploquin*

est Coach Lean et Agile avec 15 années d'expérience dans le numérique. Il accompagne des managers et des équipes agiles dans l'amélioration continue avec le Lean.



## *Théodore Broche*

est Coach Lean et Agile depuis 2015. Après avoir commencé sa carrière à la supervision de chaînes de production, il accompagne aujourd'hui des dirigeants, managers et équipes du numérique dans la mise en œuvre du Lean.

### ◉ **Contributeurs**

Quê-Minh Vo - Manager Référent Transformation Agile, Anthony Coulon - Consultant Confirmé Coach Agile.

**Direction Artistique :** Camille Rocchi et Rachel Savoie

**Invités :** Marc Demougeot et Jean-François Jurado - Veolia Eau France IS&T, Marc-Antoine Lacroix - Qonto, Jonathan Lefèvre - (ex) Capitaine Train

**Rellecteurs OCTO :** Marie-Agnès Guy - Gaël Mareau - Jérôme Lambert - Alexandra Caussard - Christian Fauré - Henri Decourt - Naveed Mirza - Brieuc Le Marec - Cédric Chevalérias - Jean-François Guilmard.

### ◉ **Remerciements**

Merci à Jean-Philippe Douet pour la relecture finale et pour son engagement résolu dans la culture du Kaizen.

# Préface

De Ludovic Cinquin

CEO d'OCTO Technology

## L'Agile et le Lean vivent une longue histoire d'amour contrariée

Dès leur plus jeune âge, ils étaient faits pour s'entendre. Quasi-parfaitement alignés sur les valeurs et les constats, ils ont cependant grandi dans des contrées éloignées, le monde de l'industrie pour l'un, celui de la technologie digitale pour l'autre. le monde des villes contre le monde des territoires, les cols blancs contre les cols bleus, la matière contre l'abstraction. Bref, la rencontre n'était pas gagnée d'avance.

Et au début, c'eût été une relation trop sulfureuse : la différence d'âge était encore trop marquée, l'Agile n'ayant pas même atteint l'âge de la majorité et le Lean avait de son côté gagné une réputation de mauvais garçon au contact du gang des cost killers.

Mais leurs penchants communs ont fini par les rapprocher : les deux mettent en avant une philosophie de l'action plutôt que de la spéculation, les deux insistent sur le potentiel humain et l'intelligence collective, les deux ont la conscience aigüe des vertus du feedback rapide.

Le Lean peut ainsi être vu comme une façon d'aller plus loin que l'Agile pour toute personne, dirigeant, manager, product manager, praticien de l'agile, consultant.

Le Lean apporte malgré tout un supplément de puissance et d'universalité à l'Agile qu'on pourrait ainsi voir comme une instanciation pratique et presque prête à l'emploi du Lean pour certains contextes. Avec le risque, si l'on n'y prend garde, d'en rester aux recettes et de se détourner de l'esprit – ce que l'on constate d'ailleurs dans certains déploiements.

Le Lean peut ainsi être vu comme une façon d'aller plus loin que l'Agile pour toute personne, dirigeant, manager, product manager, praticien de l'agile, consultant.

Mais de la même façon que le joueur de tennis répète mille fois son service, le Lean demande,

plus encore que l'Agile, une discipline du geste. Cet ouvrage en est une parfaite illustration : plutôt que de discourir sans fin des vertus théoriques du modèle, les auteurs prennent ici le parti de montrer ce qu'il se passe sur le terrain et en coulisses, bref la vraie vie, avec ce qu'elle a de prosaïque mais aussi d'humain et de force d'inspiration par les histoires qu'on y vit. Ils illustrent également les énormes gains d'efficacité réalisés (et chiffrés !), car s'améliorer consiste en définitive à gagner en performance, à la fois pour le bénéfice des clients, des employés et de l'entreprise.

Cet ouvrage illustre le chemin d'apprentissage qui mène chaque personne, chaque équipe, chaque organisation vers une culture du Lean, car, en définitive, comme le rappelle à plusieurs reprises les auteurs, « le Lean n'est pas un système de production, mais un système d'apprentissage et de formation ».

Je suis à titre personnel enthousiaste qu'OCTO se soit engagée résolument sur la voie du Lean.

Cette discipline vient enrichir et étendre notre pratique avancée de l'Agile et nous permet de creuser plus profondément la notion de la valeur apportée par les outils digitaux. Aussi fou que cela puisse paraître, cette réflexion demeure embryonnaire dans notre industrie où pour beaucoup de services informatiques, atteindre les objectifs consiste encore à produire les jours x hommes projet prévus au budget. Et bien évidemment, face aux enjeux de la transition écologique, ce n'est plus seulement la valeur économique qui est à prendre en compte mais aussi la valeur environnementale.

Plus nous approfondissons ce sujet et plus nous prenons conscience que la marche de progrès et de valeur que promet la diffusion de la culture kaizen dans la fabrication et l'opération des produits digitaux est considérable.

Oui, le Lean et l'Agile sont appelés à avoir de beaux enfants.

# Sommaire

Préface	03-04
---------	-------

Introduction: une épistémologie anti-fragile pour le numérique	06-14
--	-------

<b>01</b>	<b>La transformation des petits matins</b>	<b>15-74</b>
	Craquer des problèmes que l'on pensait « incraquables »	19
	Multiplier par dix la valeur livrée par une TMA grâce au Kaizen	27
	Créer les conditions de réussite des équipes du numérique	38
	Améliorer la qualité pour libérer de la capacité	45
	Développer l'autonomie et la culture de l'apprentissage	53
	Déployer l'amélioration continue avec les OKRs	61

<b>02</b>	<b>Management : transformer la culture par les pratiques</b>	<b>75-105</b>
	L'obsession du service client	77
	« Réorg », amélioration et satisfaction client	85
	Améliorer l'opérationnel pour améliorer le relationnel	89
	Voir le client avec un regard Lean	94
	Aider le sponsor à clarifier la vision	101

<b>03</b>	<b>Regard Lean et Transformation Agile</b>	<b>106-164</b>
	La croissance rapide consiste à former les personnes à l'échelle	109
	Présentation de l'Agilité : arrêtons avec le manifeste	115
	Montrer plutôt qu'essayer de convaincre	120
	Les dérives psychologisantes de l'Agile	126
	Rétrospective : éloge d'une approche concrète	131
	Ce que la House of Lean nous apprend sur SAFe	134
	Piloter la valeur dans un grand programme d'agilité à l'échelle	141
	Passer le questionnement Lean à l'échelle	157

Bibliographie	165
---------------	-----



# Introduction : une épistémologie anti-fragile pour le numérique

Par Cecil

## © Culture et résolution de problèmes

Edgar Schein est le premier universitaire à avoir parlé de « Corporate Culture », ce dès les années 1950. Dans son ouvrage de 1995 **Organizational Culture and Leadership**, le vénérable chercheur nous en donne une définition précise :

« Un ensemble d'hypothèses basiques, apprises par un groupe alors **qu'il résout ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne**. Ces hypothèses ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme valides, et sont, de fait, à enseigner aux nouveaux collaborateurs en tant que bonnes façons de percevoir, penser et se relier à ces problèmes. »

Une définition adoubee par des personnalites  
telles que Clayton Christensen (son article  
de la Harvard Business Review [What Is An](#)

Organization's Culture<sup>1)</sup> ou encore Jeffrey Liker (dans son ouvrage *Toyota Culture*).

Il y a plusieurs points importants dans cette définition, mais celui sur lequel nous allons nous attarder ici est la résolution de problèmes, car cette activité représente le cœur du moteur du Kaizen. Dans le contexte de l'entreprise, ce terme japonais signifie « amélioration continue par chacun chaque jour ». Il est apparu dans la littérature d'entreprise en 1986 avec l'ouvrage *Kaizen : The Key to Japan's Competitive Success* de Masaaki Imai. Culture Kaizen incarne ici la pratique quotidienne, par chacun, de la résolution de problèmes dans un but de développement de compétences et d'amélioration continue.

Cet ouvrage est destiné à des décideurs, des managers et à tous les métiers des organisations numériques. Son objectif est de présenter,

1. <https://hbsp.harvard.edu/product/399104-PDF-ENG>

à travers des témoignages et des retours d'expérience de première main, la valeur inestimable que peuvent apporter cette culture et ses pratiques à leur entreprise.

© Lean et Kaizen

Nous utilisons indifféremment dans cet ouvrage les termes de Kaizen ou de Lean, qui impliquent tous deux cette idée directrice selon laquelle chacun, chaque jour, peut apporter de petites améliorations au processus ou au produit afin de développer ses compétences, d'améliorer la satisfaction des clients ou de réduire les coûts.

L'idée sous-jacente est que si cent personnes dans l'entreprise apportent 1% d'amélioration chaque semaine, le résultat est bien meilleur que si une seule apporte 100% d'amélioration par an avec un nouveau projet « stratégique »<sup>2</sup>. Nous avons fait le choix de mettre l'accent sur le terme **Kaizen** pour plusieurs raisons, la principale étant que ce terme n'a pas (encore) été maltraité en France par l'entreprise ou la presse.

## © Quelle pertinence à l'heure du numérique ?

À l'heure du numérique et des changements « de rupture », il est légitime de se poser la question de la pertinence de cette approche qui est plutôt à contre-courant de l'air du temps. En effet, voici une démarche qui préfère se concentrer sur la rigueur de l'observation et d'une approche expérimentale datant des années 1950 (le Plan Do Check Act de Walter A. Shewhart et Edwards

Deming) plutôt que sur la créativité de concepts ; qui s'inspire d'un modèle de production industrielle et de l'extraordinaire réussite de Toyota (dans ce que Peter Drucker appelait « l'industrie des industries » : l'automobile) ; qui se concentre sur la réalité opérationnelle du terrain et des problèmes spécifiques plutôt que sur un narratif visionnaire ; qui avance que la valeur se crée par ce qui est difficile à mettre en oeuvre plutôt que par ce qui est difficile à comprendre ; qui prend le temps de se demander cinq fois pourquoi, alors qu'il faut agir vite, etc.

Dans les faits, il existe de nombreuses déclinaisons du Lean dans le numérique : Lean Startup, Lean Canvas, Lean UX, Lean Software Development, Kanban, Accelerate, Coding Dojos, **you name it...** Par ailleurs, cette approche de management a été plébiscitée par Werner Vogels, le CTO d'Amazon dans son article de blog de 2017 **Rethinking The Production of Data**<sup>3</sup> ou encore par Ed Catmull (alors CEO de Pixar) qui évoque dans son livre **Creativity Inc.** cette approche comme essentielle pour maintenir le bon niveau de créativité au sein de l'entreprise<sup>4</sup>.

Dans le cadre d'un entretien, **Marc-Antoine Lacroix**, Chief Product Officer de Qonto - une FinTech qui a levé \$500M en janvier 2022 et qui est estimée à 5 milliards d'euros à l'heure de la rédaction de ce livre - nous donne sa perspective et nous explique comment le Lean est au coeur de la stratégie produit (**adaptation externe** si l'on revient à la définition de Schein) et opérationnelle

2. Nous vous laissons faire le calcul du résultat apporté par la première stratégie d'amélioration - un indice : il faut utiliser les puissances.

3. <https://www.allthingsdistributed.com/2017/12/rethinking-production-of-data.html>

4. Voir la conférence de Ed Catmull à l'USI : Unlocking Creativity <https://www.youtube.com/watch?v=BhrHN3NzBho>



(intégration interne) de l'entreprise. Une interview qui illustre la proposition de ce livre : développer la **Culture Kaizen** au sein de votre entreprise est une stratégie éprouvée pour réussir à l'ère du numérique.

## © Proposition de valeur et épistémologie

Le Kaizen incarne une proposition de valeur qui demeure unique et vertueuse, et que nous avons vu apporter des résultats spectaculaires dans des organisations au coeur du numérique : des grandes entreprises de E-commerce ; des startups ; des Entreprises de service du numérique (ESN) ; des DSI du monde de la banque, des assurances, de l'équipement, du secteur public ou encore des médias. Dans chacun de ces cas, le Kaizen a permis un alignement de l'ensemble de l'organisation grâce à une simplification du champ d'attention de chacun sur la valeur client et sur ce qui empêche d'en livrer davantage.

Ce sont ces histoires de femmes et d'hommes qui s'investissent dans leur travail par la pensée, par le geste et par la collaboration que nous souhaitons vous raconter ici.

Lucie, la manager de support IT, et son équipe de 12 personnes qui améliorent de 50% leur productivité.

Guillaume et son équipe de Tierce maintenance applicative (TMA) de 15 personnes qui multiplient par 10 le nombre d'évolutions livrées sur les 5 mois suivant le déploiement du Lean, comparé aux 5 mois précédents.

Christophe le manager et son programme de 20 personnes qui vont gagner 60 points de performance financière.

Augustin le manager qui multiplie par trois le **delivery**<sup>5</sup> de ses deux équipes Opérations et Infrastructures.

À chaque fois, ces managers et leurs équipes sont capables de présenter à leurs dirigeants, avec fierté, le lien de causalité entre les causes des problèmes rencontrés, la nature des contre-mesures testées et les résultats obtenus. Ce sont là des moments précieux dans lesquels la magie de l'alignement de l'entreprise transparait : nous avons coutume de dire que nous donnons du sens à notre métier en aidant les équipes à en donner au leur.

Une proposition théorique qui n'est pas validée par une expérimentation sur le terrain permettant d'établir, sans ambiguïté, une relation directe de causalité entre les pratiques mises en œuvre et les résultats mesurés, est pour nous de la matière inerte.

5. Anglicisme utilisé pour évoquer la réalisation de solutions numériques.

Nous parlons donc de savoir **validé** comme dirait Eric Ries dans **The Lean Startup**. L'épistémologie, en tant que théorie des connaissances et « étude de la constitution de connaissances valables » (selon Jean Piaget), est au cœur du Kaizen : une proposition théorique qui n'est pas validée par une expérimentation sur le terrain permettant d'établir, sans ambiguïté, une relation directe de causalité entre les pratiques mises en œuvre et les résultats mesurés, est pour nous de la matière inerte.

- Le génie de la pensée Lean est dans le détail

C'est pour cette raison que nous entrerons dans le détail dans les différents chapitres, pour bien mettre le doigt sur les causes très précises des obstacles rencontrés et les contre-mesures mises en œuvre. Nous dévoilerons les résultats obtenus non seulement pour plastronner (nous sommes des consultants, après tout), mais aussi parce que ceux-ci nous permettent de valider les enseignements partagés ici.

Léon Tolstoï disait volontiers qu'il ne savait pas comment pensait tel personnage s'il ne voyait pas comment ce dernier boutonnait sa redingote. De la même façon, nous ne savons pas comment pensent les collaborateurs si nous ne les voyons pas, sur le terrain, faire le geste qui va apporter de la valeur au client.

Le génie de la pensée Lean est dans le détail : nous souhaitons vous donner goût à cette beauté du détail pour comprendre comment

pensent vos équipes. Ce goût a été développé par **Marc Demougeot** (alors DSI Veolia Eau France, aujourd'hui CTO Veolia North America) qui nous explique ainsi dans un long entretien comment le Lean leur a permis de « craquer » des problèmes qu'ils pensaient « incraquables ».

## ④ Une transformation cognitive

L'expert Michael Ballé présente le Lean comme une transformation cognitive : ce que l'on souhaite, c'est changer la façon de penser de chacun des collaborateurs dans le but de transformer l'organisation en entreprise apprenante. Ainsi le premier ouvrage évoquant le terme Lean s'intitulait **Lean Thinking** : nous préférons le traduire par **La Pensée Lean** plutôt que par l'officiel **Système Lean**.

Parler de pensée au sujet du travail peut sembler un peu pompeux, mais c'est en réalité assez simple. On sait depuis Socrate que penser consiste à se questionner : le Lean propose ainsi que chacun, chaque jour, se pose les cinq questions suivantes sur son poste de travail :

1. Comment livrer davantage de **valeur au client** et supprimer les **gaspillages** qui nous en empêchent ;
2. Comment mettre chacun, à chaque étape du flux de valeur, en situation de déterminer s'il livre de la **qualité** ou pas ;
3. Comment créer un **flux de valeur, tiré par la demande du client**, pour livrer ce dont il a besoin, quand il en a besoin ;

4. Comment mettre chacun en situation d'améliorer le processus ou le service, chaque jour ;

**5. Comment stabiliser le processus** pour éviter les pics et les creux dans l'activité et créer les conditions de la confiance avec le management.

Ces cinq questions sont souvent représentées sous la forme de la maison Lean qui incarne le **Toyota Production System (TPS)**. Chacune tire dans une direction différente (valeur, qualité, flux, collaborateurs, stabilité) afin de permettre à l'ensemble de constituer un système cohérent.

● Résolution de problème et développement de compétences

La suprême élégance du Lean tient dans le caractère actionnable de ce questionnement pour les collaborateurs. Il propose ainsi un ensemble d'outils et de pratiques, qui ont tous pour objectif de créer les conditions de ce questionnement. Ainsi le flux tiré et les indicateurs quotidiens rendent visibles les problèmes : ils invitent à les traiter ensemble grâce au PDCA, sur le poste de travail, dès qu'ils surviennent. La Culture Kaizen se développe ainsi, avec ses multiples petites résolutions de problèmes qui, prises séparément, ne semblent pas révolutionnaires.

Notons à ce sujet que si la « résolution de problèmes » est si largement employée dans le monde du travail (et classée comme compétence

principale par une étude du World Economic Forum de 2016<sup>6</sup>), peu d'approches managériales donnent une définition aussi claire et précise que celle que nous utilisons. Ainsi dans le Lean, un problème est un écart chiffré de performance entre l'attendu par le client et ce qui a été livré ; et sa résolution est l'élimination de cet écart chiffré.

Le fait d'avoir une définition chiffrée du problème contribue à sortir du monde de l'opinion (la fameuse citation de Deming - « Without data, you're just another person with an opinion ») et crée les conditions de la collaboration (on cherche la cause racine, pas la personne coupable). En cherchant à comprendre les causes profondes de ce problème et en testant ensemble rapidement des contre-mesures, les collaborateurs développent ensemble une compréhension plus profonde et plus complète de leur flux de valeur (en particulier) et de leur métier (en général).

### ⦿ Via Negativa et gaspillages

Yves Caseau, CDO/CIO de Michelin est un des DSI's les plus influents de France. Auteur de **L'approche Lean pour la Transformation Digitale**, Yves qualifie volontiers Taiichi Ohno - l'homme qui a déployé le Lean au sein de Toyota durant trente années - de génie. Il n'a de cesse de parler de l'influence qu'a eue l'inventeur du Kanban sur sa propre réflexion sur le numérique.

Tout comme Nassim Nicholas Taleb, Ohno nourrit une grande méfiance vis-à-vis des

principes théoriques. Taleb, se présente ainsi comme un sceptique empirique et propose dans l'éblouissant **Antifragile**, une proposition singulière pour construire du « savoir valable » (comme dirait Piaget), la **Via Negativa** :

« Le principe essentiel de l'épistémologie que je préconise est donc le suivant : nous savons beaucoup mieux ce qui est faux que ce qui est juste [...] la connaissance négative (ce qui est faux, ce qui ne marche pas) est plus solide face à l'erreur que ce qui est juste, ce qui marche. La connaissance augmente donc beaucoup plus par soustraction que par addition. [...] La contribution la plus importante – et la plus solide – à la connaissance consiste à éliminer ce que l'on estime faux – épistémologie soustractive. »

C'est exactement ce que préconise Ohno pour améliorer un flux de valeur, soustraire tout ce

La connaissance négative (ce qui est faux, ce qui ne marche pas) est plus solide face à l'erreur que ce qui est juste, ce qui marche. La connaissance augmente donc beaucoup plus par soustraction que par addition.

qui ne fonctionne pas : les gaspillages. Cette observation sans relâche, pour identifier et éliminer les obstacles qui empêchent les équipes de réussir, est au cœur du Kaizen. C'est pour cette raison que nous préférons prêter une attention précise au monde qui nous entoure (et à ce que disent nos clients) plutôt qu'à la créativité des idées de notre cerveau, pour citer Contact - Comment nous avons perdu le monde et comment le retrouver, l'ouvrage du philosophe Matthew Crawford.

### ⦿ Éradication des idées fausses et relation à la vérité

Toyota est probablement un des exemples les plus aboutis de la fameuse entreprise apprenante. Si l'entreprise et ses employés sont devenus à ce point exemplaires et innovants (des millions de propositions d'amélioration chaque année, par les employés), ce n'est pas parce qu'ils ont une boîte à idées plus grosse que celles des concurrents. C'est parce que, sans relâche, sous la conduite de la ligne directrice donnée par Ohno, l'ensemble du dispositif incite les employés à éliminer les idées fausses qui polluent leur esprit. Les deux premiers chapitres de **Workplace Management** de Ohno sont ainsi consacrés aux idées fausses. **Jonathan Lefèvre**, auteur de *L'obsession du service client* nous parlera de l'approche particulière de l'entreprise Capitaine Train pour supprimer ces idées fausses dans l'entreprise, en particulier au sein de l'équipe de Support qu'il a dirigée. Même si cette entreprise ne se réclame pas du Lean, les principes qu'elle a mis en œuvre sont d'une

grande proximité, comme le laisse entendre le titre de son ouvrage.

Dans **Organizational Culture and Leadership**, Edgar Schein explique aussi qu'un des axes structurants d'une culture d'entreprise est celui de la relation à la réalité. À l'extrémité de cet axe se situe la croyance : nous faisons ainsi parce que l'on croit que c'est bien ; parce que c'est ainsi qu'on a toujours fait ; parce que notre manager nous l'a dit ; etc. À l'autre extrémité de cet axe de la relation à la réalité se trouve le pragmatisme : nous faisons ainsi parce que nous avons expérimenté et mesuré et parce que c'est la meilleure façon de faire (connue aujourd'hui). Piaget dirait que c'est ainsi que l'on construit de la connaissance valable (c'est-à-dire qui a une valeur, un fondement reconnu).

Peter Drucker a défini la notion de « Société de la Connaissance » en 1959 : il identifie ainsi les métiers qui produisent de la richesse grâce à un savoir et une connaissance d'un domaine. Le problème de cette société de la connaissance est qu'elle nous a peu proposé de méthodes pour déterminer avec certitude dans quelle mesure nos « connaissances » étaient « valables » ou validées. Notre hypothèse est qu'il s'agit du plus grand bouleversement apporté par l'avènement du numérique : cette révolution nous a fait passer à une « Société de la connaissance **très rapidement validée** », société dans laquelle le curseur de l'axe de la relation à la vérité de Schein a fait un écart soudain du côté du pragmatisme.

Notre vision est que le Kaizen, permettant de distinguer le bon grain de l'ivraie (grâce

Notre vision est que le Kaizen, permettant de distinguer le bon grain de l'ivraie et de valider au plus vite nos hypothèses pour construire un savoir valable, propose ainsi une stratégie épistémologique idéale à l'ère du numérique.

à l'éradication des idées fausses) et de valider au plus vite nos hypothèses pour construire un savoir valable, propose ainsi une stratégie épistémologique [de construction de savoir validé] idéale à l'ère du numérique.

## 🕒 Réussir sa journée : la promesse de la transformation des petits matins

Avec le Kaizen, nous nous concentrons sur l'opérationnel quotidien des femmes et des hommes des entreprises, et nous ne souhaitons qu'une chose : les aider à réussir leur journée. On peut ainsi avancer que nous préférons la transformation des petits matins à celle du grand soir. Le Kaizen permet aux équipes de développer chaque jour leur capacité d'agir sur la valeur livrée : à la manière d'un jeu vidéo, il leur donne des manettes actionnables pour qu'elles puissent réussir. Et lorsqu'elles ne réussissent pas, la méthode structurée de résolution de problème

leur permet de comprendre en profondeur les causes des obstacles qu'elles ont rencontrés, agir en expérimentant, et développer de nouveaux savoir-faire pour passer de nouveaux paliers. Là encore, la métaphore du jeu vidéo prend tout son sens.

Cet ouvrage regroupe des retours d'expérience, des entretiens de dirigeants ou d'experts, ainsi que des réflexions pratiques dans le but de multiplier les perspectives et vous montrer la formidable pertinence de cette approche pour le numérique, quel que soit le contexte de votre organisation. Nous souhaitons que ce matériel soit pratique et actionnable : aussi vous trouverez peu – cette introduction mise à part – de références théoriques.

Culture Kaizen est organisé de la façon suivante :

- La première partie se concentre sur des programmes de transformations menés dans différentes entreprises pour montrer le caractère répétable du dispositif. Son impact est présenté à travers des retours d'expérience aux résultats spectaculaires, mais aussi à travers le regard de **Marc Demougeot** et de **Jean-François Jurado**, respectivement DSI et directeur interne du programme de l'une d'entre elles ;

- La seconde partie montre l'impact de cette transformation Kaizen sur les pratiques de management. Cette partie est éclairée par le regard de **Jonathan Lefevre**, ancien responsable du support chez Capitaine Train et auteur de l'ouvrage *L'obsession du Service Client* ;
- La troisième partie s'intéresse à la valeur qu'apporte le regard Kaizen sur des transformations agiles, un regard éclairé par la vision de **Marc-Antoine Lacroix**, de Qonto, la FinTech évoquée précédemment.

Chaque chapitre étant indépendant, il n'est pas nécessaire de suivre l'ordre proposé pour la lecture de cet ouvrage.

Dernière petite précision : dans le Lean nous n'utilisons que deux couleurs dans les représentations graphiques : le rouge qui rend visible le problème ; et le vert qui montre une situation sous contrôle. En raison des contraintes de nos publications, le rouge est ici représenté en bleu marine et le vert en turquoise. En espérant que cette petite translation de couleur ne vous déstabilisera pas trop

Bonne lecture et bon Kaizen !

# **La transformation des petits matins.**







Dans l'ouvrage fondateur Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success, Masaaki Imai explique comment, dans la culture occidentale, nous portons peu d'intérêt aux changements incrémentaux et davantage aux changements de grande ampleur, relevant de l'innovation :

« Most Western managers (...) do not have the slightest concern for improvement. Instead, they take an offensive posture, armed with professional expertise geared toward making big changes in the name of innovation, bringing about immediate gains, and winning instant recognition and promotion. Before they knew it,

Western managers had lost sight of improvement and pit all their eggs in the innovation basket<sup>7</sup> ».

Un regard de 1986 qui a peut-être un peu vieilli, mais qui reste représentatif d'une réalité culturelle hexagonale que l'on constate toujours aujourd'hui dans l'entreprise (comme dans notre société, mais il s'agit là d'un autre sujet) : nous sommes bien plus attirés par le grand soir que par les petits matins. Il ne s'agit toutefois pas d'un choix exclusif : l'auteur propose (comme souvent dans le Lean) un consensus en vantant une synthèse des deux approches : l'innovation pour avoir des leviers d'amélioration significatifs et le Kaizen pour

7. La plupart des managers occidentaux n'ont pas une once d'attention pour l'amélioration incrémentale. Au lieu de cela, ils adoptent une attitude offensive, armés d'une expertise professionnelle dédiée à faire de grands changements au nom de l'innovation, cherchant ainsi à apporter des gains immédiats, et obtenir une reconnaissance et une promotion immédiates. Sans s'en rendre compte, les managers occidentaux ont perdu la vision de l'amélioration incrémentale et ont mis tous leurs œufs dans le panier de l'innovation ».

s'assurer que l'entropie de l'entreprise n'absorbe pas au long cours les gains apportés par ces innovations.

L'objectif de cette partie est donc de chanter les vertus du caractère progressiste de la **transformation des petits matins** dans laquelle nous impliquons l'ensemble des acteurs, chaque jour sur leur poste de travail. Comme le dit Michael Ballé, 100 améliorations de 1% sont préférables à une amélioration de 100%. Tout d'abord du point de vue des chiffres, car 100 améliorations successives de 1% représentent une amélioration totale de 167% - soit 67% d'amélioration en plus que la seconde approche. Mais aussi au niveau des apprentissages, car dans le premier cas on va avoir 100 opportunités d'apprentissage qui vont impliquer davantage de monde : et cela représente une valeur inestimable pour l'entreprise qui se veut apprenante.

Cette première partie retrace des transformations menées dans plusieurs organisations (des Directions Informatiques, une ESN). Elle superpose plusieurs perspectives : celle d'un dirigeant et d'un responsable de la transformation à travers un long entretien ; celle d'une organisation qui a utilisé les OKRs pour structurer la transformation Lean et

aligner les efforts de chacun ; celle des équipes à travers quelques retours d'expérience ; celle du coach qui explique comment les standards représentent un support puissant pour la montée en compétence, que ce soit pour le coach ou le coaché. Elle incarne la perspective éditoriale de cet ouvrage : privilégier les expériences de première main, que nous avons personnellement vécues, et desquelles nous avons tiré des enseignements, plutôt que les sempiternelles histoires des géants du numérique.

À ce titre, le chapitre 5 est une histoire d'une valeur inestimable en ce qu'elle retrace la trajectoire d'apprentissage de l'un d'entre nous, alors qu'il développait son autonomie puis son expertise sur le sujet du Lean.

Les histoires présentées ici peuvent parfois donner l'image d'une narration linéaire - en réalité le contexte est souvent chaotique lorsqu'on s'immerge au sein de ces différentes équipes. C'est la puissance du Lean et des standards d'accompagnement qui nous permettent de garder le cap et de graduellement dessiner avec le manager et l'équipe une trajectoire cohérente permettant un meilleur alignement entre les équipes opérationnelles et la direction.

# Craquer des problèmes que l'on pensait « incraquables »

Par Cecil, Interview de Marc Demougeot  
et Jean-François Jurado

CTO Veolia North America, DSI Veolia Eau France (2019-2021)

et Manager Architecture et Méthodes et Directeur de la transformation Lean

## © Transformation Lean d'une DSI

En juillet 2020 j'ai reçu un message sur LinkedIn de la part de Marc Demougeot. Il avait lu l'ouvrage « #hyperlean en action – pratiques de management pour l'âge du numérique » et souhaitait que l'on échange pour comprendre dans quelle mesure ces principes étaient applicables dans le contexte de sa direction informatique. Nous avons eu un premier point d'échanges avec lui et Jean-François Jurado (responsable de la transformation) durant lequel je leur ai présenté notre démarche. Nous avons ensuite rapidement posé un séminaire avec l'ensemble du CoDir, séminaire durant lequel je les ai fait travailler en groupe sur des problèmes opérationnels très concrets qu'ils avaient rencontrés dans la semaine. L'approche

pragmatique, rigoureuse et spécifique les a intrigués et très vite un premier manager s'est proposé pour tester l'approche sur une de ses activités, le support.

Près de dix-huit mois plus tard, Marc et Jean-François ont eu la gentillesse de nous allouer du temps pour partager le bilan de ce programme de transformation du Run (activités liées au support, la maintenance, les opérations, etc.), programme toujours en cours durant lequel six équipes et une vingtaine de managers ont été embarqués. Un témoignage d'une grande valeur en ce qu'il apporte un éclairage sur les découvertes et les enseignements tirés par l'ensemble de cette organisation informatique d'un grand groupe hexagonal alors qu'elle se lance dans la mise en œuvre du Lean.



⊙ Leader Lean : posture basse / posture haute

ya bien évidemment mille éléments nécessaires à la réussite d'une transformation, mais le plus important reste l'alignement de l'équipe de direction et la posture du dirigeant. En effet, dans le Lean, nous regardons la réalité opérationnelle de très près et nous identifions très souvent des situations embarrassantes : il est impératif alors que le dirigeant oriente sa réflexion sur le pourquoi plutôt que sur le qui. Une approche qui crée les conditions d'un espace protégé pour l'amélioration continue, dans la mise en œuvre de laquelle nous tâchons d'être doux avec les personnes et durs avec les situations – pour

paraphraser un des 10 commandements de la  
Programmation sans ego de Gerald Weinberg<sup>8</sup>.

Pour la réussite de la transformation, le dirigeant Lean doit adopter une posture mixte, tour à tour basse et haute. Basse dans l'incarnation du rôle de Servant Leader avec le questionnement ouvert, l'intérêt pour des problèmes très spécifiques pour comprendre comment les collaborateurs les résolvent ensemble, ou encore le support pour des sujets hors de l'influence de l'équipe et qu'il peut débloquer. Mais aussi une posture haute à travers une vision claire et sans ambiguïté qu'il donne à l'ensemble de son organisation et le challenge qu'il propose aux équipes une fois qu'il a compris la nature des obstacles qui empêchent celles-ci de réussir.

8. <https://blog.codinghorror.com/the-ten-commandments-of-egoless-programming/>

Pour nous les coachs, travailler avec un tel sponsorship est très confortable : dans le cas de Veolia, cela a créé un contexte propice à la réussite de cette transformation. Cette qualité de leadership apporte du sens aux équipes et nous donne les coudées franches pour engager les collaborateurs avec un alignement complet de la structure managériale.

© Marc et Jean-François

**Marc Demougeot** est (au moment de cet entretien) Directeur des Systèmes d'Information de l'activité Eau de Veolia en France, une organisation d'environ 500 personnes qui gère les services numériques de quelque 14 000 utilisateurs internes pour 4 000 clients (collectivités, etc.) répartis sur l'ensemble de l'hexagone.

Il a entamé une profonde transformation de sa direction il y a cinq ans. Son objectif est d'améliorer la performance de son organisation et de mieux servir ses clients, les métiers et les utilisateurs. Il a démarré par une transformation agile pour améliorer les processus projets (le « Build ») et livrer mieux et plus rapidement de nouveaux services. Dans un second temps, il a choisi de s'intéresser au « Run » (Support, Maintenance, Infrastructures, Équipements) pour en améliorer la performance et aller chercher de nouveaux gisements d'amélioration de satisfaction client. Il a choisi le Lean et a contacté OCTO pour l'accompagner dans cette démarche.

**Jean-François Jurado** est manager Architecture & Méthodes et directeur du programme de transformation. Il veille à la définition et la mise en

application des bonnes pratiques pour l'ensemble de la Direction des Systèmes d'Information de l'activité Eau de Veolia en France. Jean-François a dirigé la mise en œuvre du Lean au sein de cette dernière.

## ● L'entretien

Pouvez-vous vous décrire la trajectoire de transformation de votre organisation jusqu'au démarrage du Lean ?

**Marc :** Nous avons choisi de procéder à une transformation en profondeur, en travaillant sur plusieurs sujets simultanément. Nous avons revu à la fois nos méthodes de travail, nos lieux de travail, l'outillage de la DSI, notre organisation (avec une organisation miroir des organisations Métier, inspirée du modèle Spotify) pour avoir des équipes avec une forte autonomie. Enfin, nous avons modernisé les compétences de la DSI ainsi que nos infrastructures. Ces transformations avancent en synergie et se font écho : avoir des équipes autonomes avec leur infrastructure nous a apporté des gains significatifs en termes de fiabilité, de coûts et de cyber sécurité.

**Jean-François :** On a commencé toutes ces transformations en 2017 : la structuration des méthodes de travail et de notre roadmap, le passage au Cloud public sur tout notre Système d'Information, la mise en place des pratiques agiles / DevOps.

Pour quelles raisons avez-vous choisi l'approche Lean pour votre transformation du Run ? Quels étaient les problèmes auxquels vous étiez confrontés ?

**Marc :** Ce qui est intéressant est que cela a commencé avec des initiatives opérationnelles spontanées. Deux domaines (Opérations et Centre Support Client) ont commencé à travailler entre eux pour améliorer leur processus en partant de la vue utilisateurs. Cela a donné des premiers résultats mais nous nous sommes assez vite rendus compte qu'il était possible d'aider ces équipes en leur donnant des méthodes plus structurées. Nous sommes montés en compétence sur le Lean pour vérifier dans quelle mesure cela pourrait les aider à améliorer leur processus et la satisfaction client.

**Jean-François :** On avait commencé à appliquer des méthodes agiles classiques (Scrum) au niveau du Run après les avoir mises en place sur les projets. Mais ces équipes ne s'y retrouvaient pas vraiment. Les artefacts (rituels ou outils de pilotage) mis en œuvre alors ne reflétaient pas la véritable âme de l'agile : il y avait des éléments « apparents » de l'agilité, mais pas dans ses fondements. On a donc cherché des méthodes qui s'appliquent à leur contexte.

Quels étaient vos attentes et vos objectifs dans cette transformation ? Quels étaient vos craintes ou points de vigilance ?

**Marc :** L'objectif était de trouver un moyen d'accompagner cette initiative naissante avec une démarche structurée. C'était aussi de réussir à démontrer qu'on pouvait passer un cran avec de la méthode en matière d'optimisation du Run. Nous entendions un discours, qui revenait à tous les étages quand nous échangeions avec le management intermédiaire ou les Instances

Représentatives du Personnel, qui disait « On ne peut plus optimiser, on a fait tout ce qu'on pouvait » alors que nous avions bien conscience de gisements d'optimisation non exploités. L'objectif dans un premier périmètre était de montrer ces gisements d'optimisation, pour améliorer le quotidien des équipes qui proposent des produits et des services.

**Jean-François :** Le but, c'était aussi de changer l'état d'esprit au sein des équipes et de trouver les bons mécanismes qui permettent un déclic, pour que nos équipes arrivent à s'approprier ces méthodes de façon naturelle et simple et que cela devienne un réflexe dans leur quotidien.

Au niveau des craintes, elles étaient surtout liées au risque que cet essai n'aboutisse pas, ce qui nous aurait poussés à expérimenter d'autres méthodes ou principes.

Comment vous y êtes-vous pris pour lancer cette transformation ? Quels ont été les acteurs clés de votre côté ?

**Marc :** Au sujet du lancement et de la façon dont on s'y est pris, ce qui est important c'est de donner le contexte dans lequel on a débuté, et qui influe directement sur le résultat. Nous avons essayé de transformer les méthodes du Run en utilisant l'agilité, et ce avec plus ou moins de résultats. Mais l'agile n'est pas trop applicable aux problématiques du Run. Nous avons aussi lancé un programme d'accompagnement de l'équipe managériale, avec une démarche appelée Trust Management. Nous avons poussé pour l'autonomie de l'organisation : au niveau des Domaines (nos directions calées sur

l'organisation métier), mais aussi au niveau des Chapters (l'équivalent d'équipes fonctionnelles). Avec tout cela, nous avons déjà contribué à créer un contexte favorable à la mise en œuvre du Lean.

Nous avons alors commencé sur un petit périmètre, aux bornes de deux domaines, sur un sujet de service desk, avec une équipe pluridisciplinaire. Nous avons appris de cette première expérience et ensuite nous sommes passés à l'échelle.

**Jean-François :** Les acteurs clés sont l'ensemble de l'équipe : depuis le sponsor (Marc), les participants au sein des équipes à qui on montre de nouvelles façons de faire ; la pilote/manager (Lucie) qui a été très motrice sur le premier projet ; et bien sûr les coaches pour accompagner la transformation. Toute cette équipe doit être dans un état d'esprit prédisposé à la collaboration pour intégrer ces nouvelles pratiques. Si un des éléments ne fonctionne pas, alors c'est tout l'ensemble du processus de transformation qui ne fonctionne pas. On a créé une véritable cohésion et l'on s'est alignés collectivement pour faire de ce premier exercice un succès.

J'ai pu toucher du doigt des problèmes très opérationnels. Être capable de mettre sur la table des problématiques énoncées par les collaborateurs qui les vivent au quotidien a permis de mettre en lumière des dysfonctionnements qu'on n'aurait pas pu envisager si nous les avions pris avec une approche Top Down. Le Lean nous a permis de "craquer" des sujets que l'on pensait incraquables.

Comment cela s'est-il passé au début ? Quelles ont été les réactions des équipes et de la ligne managériale ?

**Marc :** Nous avons commencé par faire une première journée de formation au niveau du CoDir de la DSI. Cela nous a permis de partager les grands principes et surtout de donner envie. Rapidement, nous sommes tombés dans le concret. Les équipes concernées ont été formées et ont commencé à travailler sur un cas réel.

De mon côté, cela a été très intéressant, car j'ai pu toucher du doigt des problèmes très opérationnels. Mettre sur la table des problématiques énoncées par les collaborateurs qui les vivent au quotidien a permis de mettre en lumière des dysfonctionnements que nous n'aurions pas pu envisager si nous les avions pris avec une approche Top Down.

Le Lean nous a permis de  
« craquer » des sujets que  
l'on pensait incraquables.  
Je vous donne un exemple :  
des éléments de la base de  
connaissance qui étaient

rédigés par le Support N2 et non utilisés par le Support N1. Cela créait des tensions fondées sur des jugements hâtifs (« Mais bon sang, on a livré ces éléments de la base de connaissance, mais pourquoi ne les utilisent-ils pas ? »). La réalité de la situation était un manque de maîtrise dans le

détail de l'outil ITSM, le processus de publication, ou l'utilisation de ces éléments pour préremplir des incidents avec les informations obligatoires à renseigner. Et quand nous avons laissé faire les personnes qui sont les acteurs au quotidien, ils ont pu tous travailler ensemble, en partant d'exemples concrets, et traiter ces sujets. Nous aurions pu faire des dizaines de réunions avec des dizaines de personnes sans aborder ce sujet. C'est cela que je trouve très puissant.

**Jean-François :** Au départ, tout le monde était curieux et dans l'expectative, dans la volonté d'expérimenter pour voir si cela pouvait apporter quelque chose. Le fait d'être partis d'éléments factuels, de façon très pragmatique sur les situations rencontrées, a fait naturellement prendre conscience aux équipes des améliorations qu'on pouvait mettre en œuvre pour traiter leurs problèmes opérationnels. Le gros avantage qui a fait que cette démarche a été acceptée facilement, c'est qu'on s'est mis à la portée des équipes sans bagage théorique lourd pour améliorer le service rendu de façon évidente.

Quels ont été les premiers résultats ? Qu'a-t-il fallu ajuster dans le dispositif ? Dans quelle mesure ces résultats répondaient-ils à vos attentes ?

**Marc :** Les résultats ont été de deux natures. En premier lieu, on a obtenu rapidement des résultats concrets d'un point de vue opérationnel : amélioration du temps de traitement des tickets de support, baisse significative du **backlog**, amélioration de la satisfaction client, amélioration significative de la productivité. De plus, nous

avons pris conscience de sources d'améliorations dans le management de nos équipes en matière de connaissance opérationnelle. Nous ne faisons pas de Gemba [NDLR aller sur le terrain avec les équipes pour discuter de problèmes très spécifiques] et nous manquons de culture opérationnelle. Nous avons pris conscience d'un manque de maîtrise des basiques du management opérationnel d'une équipe, en particulier le fait de factueliser ce qu'est une semaine ou une journée réussie. Dès les premiers entretiens et observations menés par les coaches, nous nous sommes rendus compte que nous avons des lacunes dans la formalisation de l'amélioration. Cela représente de nombreuses opportunités d'améliorer le management opérationnel des équipes.



**Jean-François :** En dehors des indicateurs qui montraient une nette amélioration, un résultat important pour moi était la prise de conscience



du service que les équipes rendaient et des attentes de nos utilisateurs. Il s'agissait là d'un enjeu majeur : cela montrait ce qu'on avait loupé dans nos précédentes initiatives sur le Run : l'âme de l'agile, à savoir l'amélioration perpétuelle du service et la prise en compte des utilisateurs.

Nous avons créé un rôle de pilote manager des services de Run qui n'existaient pas auparavant, ainsi qu'un rôle de coach Lean interne, au sein de notre organisation, afin d'inscrire la transformation dans la durée et que ce coach puisse porter ce message au plus proche des équipes.

Pour chacun d'entre vous, quel a été votre rôle dans cette transformation ? Dans quelle mesure cette transformation vous a-t-elle aussi directement concernés ? Quels enseignements en tirez-vous d'un point de vue organisationnel, mais aussi plus personnel ?

**Marc :** J'ai pris le rôle de sponsor de la démarche. Je suis allé challenger les équipes sur la définition des objectifs cibles, et j'ai mensuellement constaté les améliorations de chaque groupe de travail. J'ai la confirmation concrète qu'il est possible d'améliorer le Run (satisfaction des utilisateurs, maîtrise des coûts, productivité) en profondeur et en continu. D'un point de vue plus personnel, c'est une vraie prise de conscience des progrès qu'il nous reste à réaliser en matière de pilotage de l'activité.

**Jean-François :** En tant que manager méthodes, mon rôle est double. Tout d'abord développer les compétences des équipes et ensuite faciliter leur quotidien pour être performant. J'ai veillé

à ce que les accompagnements se déroulent dans les meilleures conditions pour aboutir à leur réussite. Les enseignements que j'en ai tirés : faire travailler les équipes sur des éléments factuels et chiffrés de façon collaborative leur permet d'avancer beaucoup plus vite et beaucoup plus loin que lorsqu'elles restent dans des réunions sur des considérations ou des acquis des personnes. Il ne faut pas hésiter à tout remettre à plat et aller sur le terrain (Gemba) pour voir la réalité opérationnelle telle qu'elle se présente.

Où en êtes-vous aujourd'hui ? Quels sont les résultats obtenus ? Quelles sont les prochaines étapes ?

**Marc :** À ce jour, nous avons largement déployé la démarche à l'échelle de la DSI. Les résultats obtenus sont pérennes et chaque mois dans chaque service nous continuons à observer des améliorations. Les dernières avancées en matière de bonnes pratiques sont même en train de se diffuser au-delà des services originels : suivi des indicateurs, standard de satisfaction utilisateur avec appel des clients, capitalisation sur les retours...

**Jean-François :** On a déployé le Lean sur quatre domaines en un an, on finalisera en début d'année 2022 cette généralisation sur le dernier. L'enjeu est dorénavant d'adopter une culture globale sur le sujet en animant la transformation au niveau transverse pour finaliser le passage à l'échelle. Un second enjeu : porter notre expérience et nos réussites à l'extérieur de la DSI pour montrer comment cela s'est déroulé chez nous et inspirer d'autres équipes côté métier ou dans le groupe.

Si c'était à refaire, que changeriez-vous dans cette transformation de ces douze derniers mois ?

**Marc :** Sur Opérations (la première équipe accompagnée) on a fait un changement du modèle opérationnel et cela nous contraint à repasser par une phase de montée en compétences des nouvelles équipes.

**Jean-François :** Pas grand-chose. Nous avons été très méthodiques et chacun a bien joué son rôle. À chaque fois qu'on a lancé une étape, nous l'avons validée avant de passer à la suivante. Il n'y a pas eu de gros problème ou de loupé.

Quel conseil donneriez-vous à un pair qui souhaite s'engager dans une transformation similaire ?

**Marc :** Je conseillerais de se former au plus vite pour comprendre les grands principes et de tester sur un petit périmètre.

**Jean-François :** Les trois sujets qui me viennent à l'esprit. Tout d'abord disposer des bons acteurs : sponsor, coach interne, manager, équipes sur les bons périmètres. Ensuite, ne pas être pressé dans la volonté de transformation, progresser lentement et sûrement. Enfin, anticiper la pérennisation dès le départ pour que la phase de transformation s'inscrive dans le temps et que les efforts soient capitalisés dans la durée.

## Quelle a été la perception du Lean par les partenaires sociaux ?

**Jean-François :** Nous avons été transparents avec eux pour leur montrer ce qu'on attendait de la méthode, le plan de déploiement. Nos attentes étaient sur l'amélioration du service, la montée en compétence des collaborateurs et le travail au quotidien des équipes. Leur perception n'a pas été négative ce qui est appréciable pour ce genre d'initiative. Les personnes du CSE qui ont suivi l'accompagnement ont été plutôt favorables à la démarche.

Quelle est votre perception du service apporté par OCTO sur cette transformation ?



**Jean-François :** On a eu la chance d'avoir les bons acteurs au bon moment qui nous ont permis de franchir une étape sur laquelle on était bloqués.

**Marc :** Nous avons l'habitude chaque année de prendre beaucoup de plaisir sur les inspirations que nous partage OCTO dans le cadre de l'USI (Unexpected Source of Innovation). Cette fois-ci, nous avons pu creuser un sujet sur la durée avec un accompagnement qui nous apporte énormément de valeur.

# Multiplier par dix la valeur livrée par une TMA grâce au Kaizen

Par Théodore et Cecil

Au sein des équipes du numérique que nous accompagnons, nous sommes souvent surpris d'observer ce décalage entre, d'une part, le nombre de fois où l'on parle de « valeur client » lors de réunions ou de discussions informelles et, d'autre part, le peu d'énergie que ces mêmes équipes y consacrent effectivement dans leurs activités opérationnelles de tous les jours.

Un peu comme dans le livre de Jonathan Lefèvre, avec le Kaizen nous sommes **obsédés par la valeur client** et nous développons un regard très aiguisé pour distinguer au sein des équipes, les activités qui livrent de la valeur au client de celles qui n'en apportent pas.

Dans ce chapitre nous présentons une mission dans laquelle nous avons accompagné une équipe pour l'amener à changer de regard. L'objectif était qu'elle se concentre, au quotidien, sur la livraison de valeur aux clients.

Une perspective encore une fois détaillée pour

bien montrer que le résultat n'est pas acquis par la magie d'une **silver bullet** mais par le travail soutenu et régulier des équipes sur les obstacles qui les empêchent d'atteindre leurs objectifs.

**Contexte**

Une équipe de TMA (Tierce Maintenance Applicative), d'une douzaine de personnes au sein d'une DSI, responsable de livrer des petites évolutions (de 15 à 40 jours de charge) sur un système **mainframe** de facturation. Ces évolutions concernent des corrections ou des petites modifications tactiques du système.

Cette équipe regroupe quatre activités :  
chefs de projet / analystes ; configuration des  
environnements ; développement ; infrastructure.

Ses clients sont des métiers localisés dans des centres d'appels en région (équipes **Front Office**) ou au sein des équipes régionales de configuration de plateforme (**Back Office**).

Le système **mainframe** utilisé est lourd et l'objectif de ces évolutions est d'en rendre l'usage plus simple et plus efficace pour les utilisateurs, ou encore de corriger des anomalies de production qui peuvent impacter les calculs ou le déroulement des **batches** de nuit qui lancent les facturations.

## © Problème

Lorsque nous commençons à travailler avec elle, cette équipe n'a pas livré d'évolution en production depuis cinq mois (6 itérations de 3 semaines). Depuis la perspective de ses clients (les métiers), elle n'a donc pas livré de valeur sur cette période.

Par ailleurs, le niveau de satisfaction des clients se situe à une note de 6,6/10 et un **Net Promoter Score<sup>®</sup>** (NPS) de **- 31%** (3 fois plus de détracteurs que de promoteurs).

Cela résonne particulièrement avec l'objectif du sponsor qui souhaite améliorer la satisfaction des clients. La cible qu'il donne à l'équipe est d'avoir un NPS client positif et un rythme de deux évolutions livrées par sprint.

© Impact

Du point de vue des clients finaux, cette absence de nouvelles évolutions livrées en production a plusieurs impacts : elle crée de la frustration, l'obligation de procéder à des modifications manuelles plutôt qu'automatiques et ce avec un très grand niveau d'attention, car les erreurs ne sont pas identifiées à la saisie, mais lors de l'exécution de **batches** de nuit.

Certaines erreurs identifiées sur le système mettent un temps particulièrement long à être résolues. Ainsi, lors d'un entretien, un utilisateur nous explique que « entre le moment où on détecte l'anomalie et où c'est pris en charge, il faut 2 à 3 mois de la part de l'équipe. Conséquences du retard de l'anomalie : on doit faire appel à des acteurs de la chaîne pour faire des correctifs manuellement. Au bout du compte, cela va prendre 9 mois, il faudrait la traiter en quatre fois moins de temps. »

Les collaborateurs de l'équipe nous remontent quant à eux, une grande frustration en raison des phases de recette beaucoup plus longues que prévues et durant laquelle beaucoup de problèmes sont identifiés.

Au niveau de l'entreprise, les douze personnes de cette activité (elles y travaillent à temps partiel) n'ont pas livré de valeur à leurs clients internes (les métiers). Cela représente donc un investissement financier que l'on peut estimer à un équivalent de quatre à six collaborateurs sur lequel il n'y a eu aucun retour sur investissement en cinq mois.

© Standard

Nous avons du mal à comprendre le processus de réalisation, en partie parce que le processus existant dans JIRA (outil utilisé pour piloter le suivi) ne correspond pas à la réalité du terrain que nous observons.

En utilisant l'outil Lean SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer), nous parvenons à

mieux appréhender le processus complexe utilisé par l'équipe pour livrer une évolution, avec les étapes suivantes :

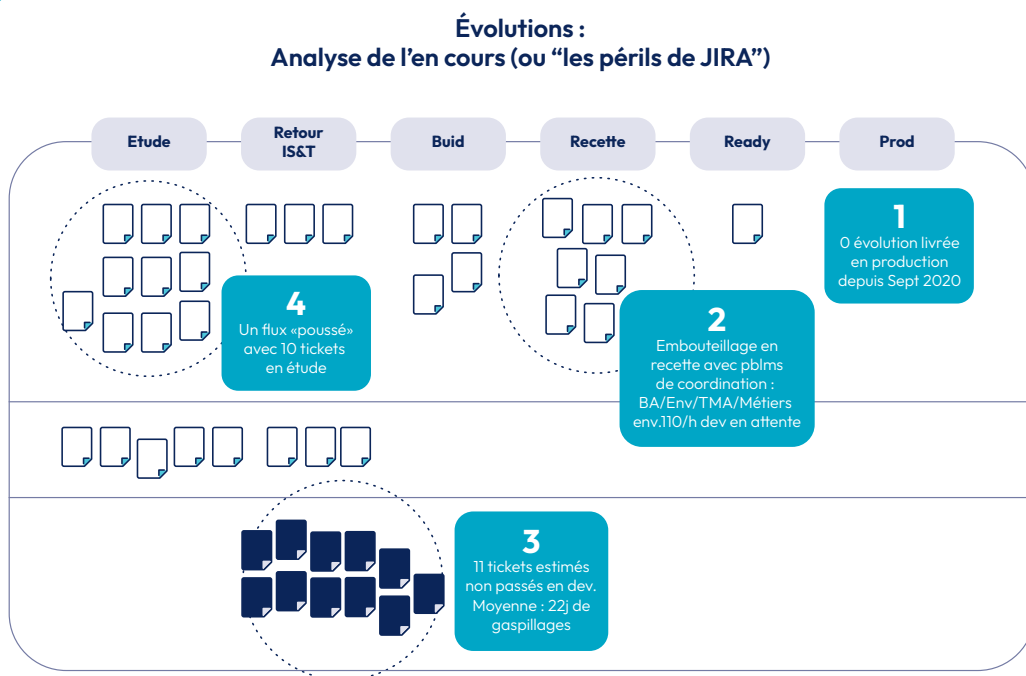
1. Étude : qui implique les Chefs de Projet (CdP) / Analystes et la TMA ;
2. Validation avec les métiers (retours vers les métiers) : qui implique les chefs de projet, le développement et les clients ;
3. Réalisation (le Build) : qui implique le développement ;

4. **Recette interne** : qui comprend la préparation de la recette par l'équipe de configuration d'environnement et la recette des chefs de projet ;

**5. Recette par les métiers :** concerne les chefs de projets et les clients ;

## 6. La mise en production.

Dans un second temps nous regardons l'encours à chaque étape afin d'identifier les engorgements. La situation du flux d'évolutions est représentée par l'illustration ci-dessous :



simple et ne se déroule correctement. Quelques verbatim :

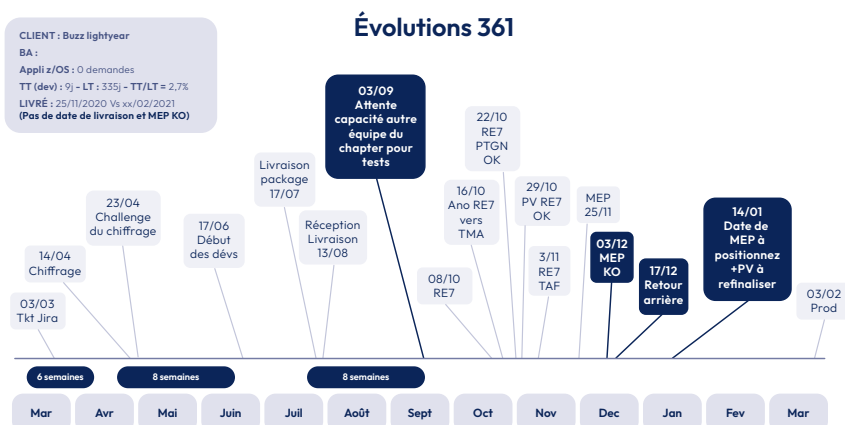
- « Idéalement il aurait fallu 2 semaines pour faire la RE7 : 3 demandes et une demi-journée, voire une journée de travail côté appli. On a commencé début décembre et ce n'est pas fini : on a fait 5 fois plus en termes de durée ».

« La mise en place des environnements pour cette évolution #404 aurait dû nécessiter seulement 3 demandes à l'équipe Environnements (au lieu de 13) => tous les tickets faits en plus sont dus à des plantages d'environnements ».

Pour illustrer l'impact de ces problèmes sur les délais de réalisation des évolutions, nous traçons la ligne de vie de certaines de ces évolutions et calculons le ratio **Touch Time** (temps réellement passé à travailler sur l'évolution) / **Lead Time** (temps de réalisation de bout en bout) qui est un bon indicateur de l'efficacité d'un processus :

## 🎯 Analyse des Causes

Nous menons des entretiens avec les clients internes (équipe de chefs de projet), qui sont en fin de chaîne de valeur et ils nous remontent une certaine lassitude, car aucune recette n'est



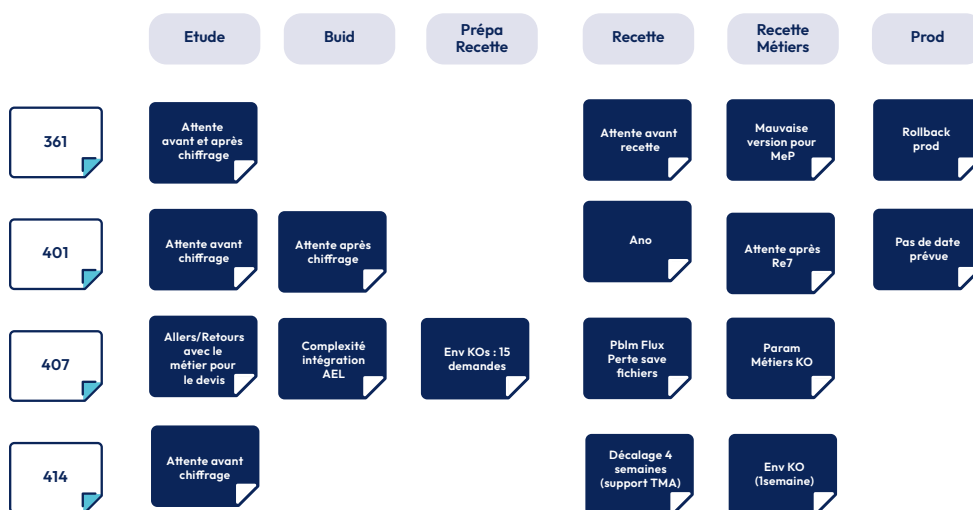
Sur cette évolution on voit que le Lead Time a duré **335 jours** pour un Touch Time de **9 jours**. Ce qui représente un ratio TT/LT de 2,7% et qui illustre bien le fait que la majorité de la durée de vie d'une évolution est simplement du temps d'attente.

Nous illustrons avec cet outil les grandes étapes de la vie de cette évolution, les temps d'attente (en rectangle marine au-dessus des mois), les problèmes remontés (rectangles avec le texte

en blanc sur fond marine) et l'efficience de traitement de cette évolution.

Dans un second temps, nous faisons avec l'équipe une analyse détaillée de tous les obstacles rencontrés sur quatre évolutions spécifiques, en précisant l'étape du processus dans laquelle nous rencontrons le problème. Il s'agit d'un atelier important dans l'accompagnement du changement en ce qu'il permet à l'équipe de voir ensemble des obstacles qui l'empêchent de livrer de la valeur.

**Évolutions :**  
**Obstacles identifiés aux différentes étapes du process**



### Causes identifiées :

- Cause 1:

Pas de standard sur la phase d'étude qui permette de définir qu'elle est bien terminée (Definition of Done - DoD). En particulier les critères de validation de la part du métier sont flous et il manque parfois des sujets que ce dernier aurait pu voir avec un questionnement plus précis. Lorsque le constat d'écart entre la vision métier et la réponse de l'équipe est fait beaucoup plus tard, le coût du problème est bien plus impactant pour l'équipe.

- Cause 2 :

On démarre souvent la phase de recette alors que l'environnement n'est pas finalisé (pas de Definition Of Ready), ce qui engendre des pertes de temps et de la frustration pour les CdP / Analystes. Cela rend tangible le besoin d'avoir une étape de préparation de la recette.

- Cause 3 :

Les rafraîchissements d'environnements sont souvent la source de problèmes. Dans l'équipe configuration d'environnements, le geste pour rafraîchir ces environnements n'est pas le même en fonction des personnes et cela est à l'origine de cinq problèmes, car les personnes ne prennent pas le temps de valider le résultat de leur travail.

- Cause 4 :

Lors des entretiens menés avec les clients, ceux-ci nous remontent ne pas connaître les dates de livraisons de leurs demandes, dates que nous

ne trouvons pas dans l'outil JIRA : la livraison de valeur au client n'est pas pilotée. Lors des réunions de pilotage auxquelles nous avons assisté, on parle bien plus des futurs sujets que de ceux que l'on doit livrer en production.

## ⦿ Contre-mesures

Voici les contre-mesures mises en œuvre pour les causes correspondantes identifiées :

### Mise en Place de DoD Phase d'étude :

Au terme de la phase d'étude : mise en place d'un point de synchronisation CdP / Développement / Métier pour valider la bonne compréhension du sujet à traiter et la pertinence de la solution proposée. Le questionnement employé alors est spécifique et précis et rend visibles les écarts de compréhension.

À titre d'exemple : les métiers souhaitaient sur une évolution changer une règle métier pour une population donnée (les nouveaux inscrits). Ceux-ci peuvent avoir un code interne A1, A2 ou A3 en fonction de sous-critères (régions, nature de contrat, etc.). Dans l'esprit de l'équipe de développement, il était clair que l'on parlait de toute la population. En revanche, dans l'esprit des métiers, il était implicite que l'on ne visait que la population A1 et A2. En raison de la lourdeur du système, la correction de cette incompréhension a représenté 5 jours de charge et une douzaine de jours de délai. L'ensemble des parties prenantes a donc décidé d'utiliser le code interne (par exemple A1, A2 dans ce cas spécifique) pour qualifier les publics cibles visés plutôt qu'un intitulé verbal.



### Definition of Ready pour les environnements :

Mise en place d'une **Definition of Ready** pour les environnements : cela permet aux ingénieurs de l'équipe de configuration des environnements de valider que leurs actions correspondent bien aux attentes des CdP/Analystes. De plus, l'équipe a défini un interlocuteur unique de l'équipe de configuration des environnements pour la durée de vie de chaque évolution afin de fluidifier son support technique.

### Standard de Rafrâchissement :

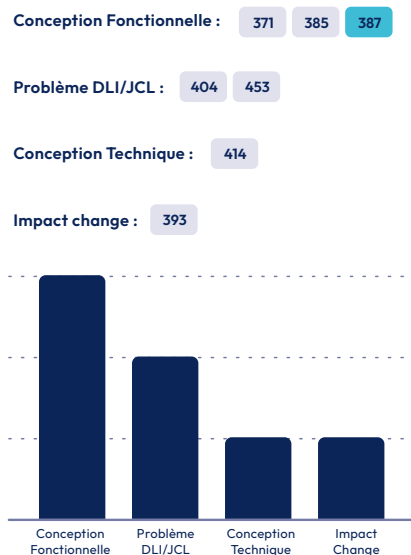
De nombreux rafraîchissements sont incorrects, car les données ne sont pas à la date attendue par l'équipe demandeuse (TMA). Cela induit des allers-retours et des pertes de temps. En permettant aux deux équipes (Environnements et TMA) de travailler ensemble sur le sujet, celles-ci se sont rendues compte qu'il était nécessaire de mieux préciser les informations en entrée, en donnant l'info système SSJ (Semaine et Jour dans la semaine) de rafraîchissement en fonction du jeu de données que l'on veut rejouer. Le SSJ que l'on va donner sera celui de la veille de la mise à jour du traitement (erreur fréquente ainsi évitée).

## Mise en place d'un Flux Tiré

Mise en place d'objectif par sprint : on s'engage sur les deux évolutions à mettre en production au terme des trois semaines du sprint. C'est le flux tiré : on s'organise pour livrer au rythme du client, en se concentrant sur ce qui sort. L'objectif au travers de cette action est double :

- Aider l'équipe à se concentrer sur les deux évolutions spécifiques afin de se mettre en situation de les livrer. À chaque sprint, la priorité est ainsi clairement circonscrite et l'équipe revient inlassablement à cet objectif principal pour éclairer ses décisions et anticiper les problèmes ;
- Indépendamment de l'alignement de l'équipe sur des objectifs clairs et à court terme, le flux tiré présente l'avantage de rendre visibles les problèmes et ainsi des opportunités d'apprentissage pour l'équipe.

### Exemple des typologies de problèmes rencontrés au Sprint 8 :



Identifier des problèmes spécifiques, sur des sujets encore frais dans l'esprit de l'équipe, permet à cette dernière, de mettre rapidement

des contre-mesures actionnables en place et d'améliorer, de façon itérative et incrémentale, son processus de livraison.

### Mise en place d'un management visuel

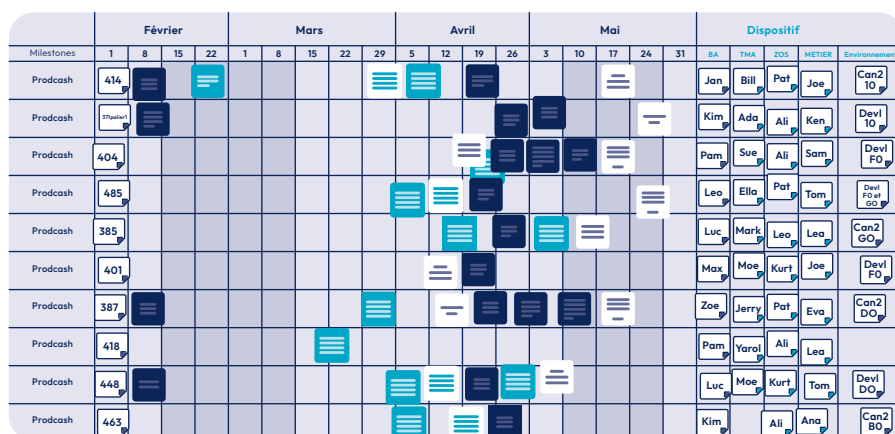
Afin d'aligner l'ensemble des parties prenantes sur la valeur et les problèmes qui nous empêchent de livrer, l'équipe a mis en place un management visuel pour piloter la phase de recette. Cela présente plusieurs vertus :

1. Préciser de façon claire et explicite les dates de livraisons ;
2. Rendre tangibles les problèmes rencontrés en cours de recette ;
3. Permettre de concentrer les efforts sur les échéances proches et aider les personnes qui sont bloquées et ont besoin d'aide.

Ce visuel a aidé à changer le regard des personnes lors des points de pilotage en concentrant leur

**Nous sommes ainsi passés d'un mode poussé dans lequel on se concentre sur les nouveaux sujets en phase d'étude à un système tiré dans lequel on se concentre sur les évolutions qu'on livre en production.**

attention sur ce que nous devons sortir. Nous sommes ainsi passés d'un mode poussé dans lequel on se concentre sur les nouveaux sujets en phase d'étude à un système tiré dans lequel on se concentre sur les évolutions qu'on livre en production.



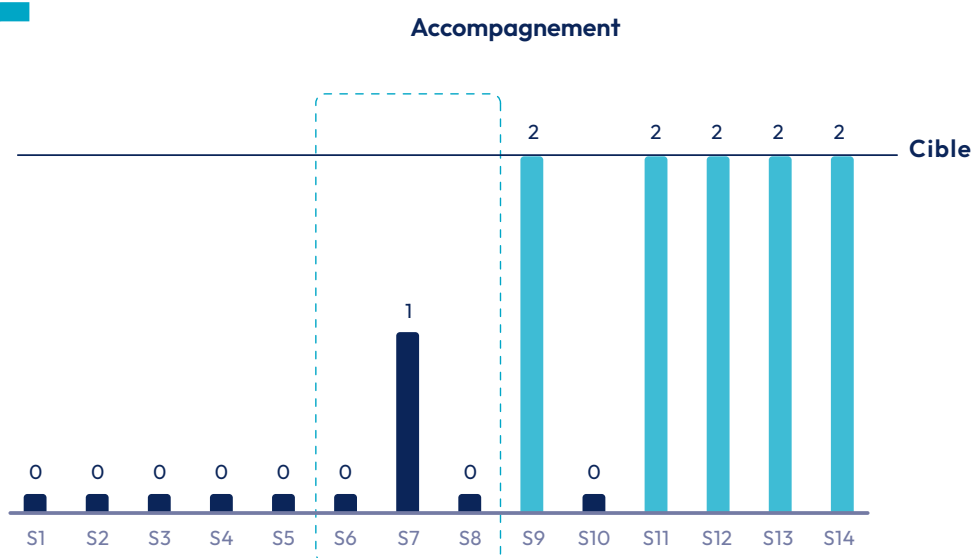
Ce visuel nous permet également de limiter l'encours. Lors d'un point de pilotage, l'équipe s'est rendu compte que Benjamin, un développeur, était pris sur **quatre (!)** évolutions en parallèle, avec des problèmes d'étude et de recette sur chacun. Il passait ses journées en réunion et il n'avait plus le temps d'avancer : ce n'est pas le mettre en situation de réussite. L'équipe a donc décidé de demander à Benjamin de donner la priorité aux actions les plus proches de la livraison. On retrouve ainsi un des principes du Flux tiré : on traite le Kanban depuis la droite

(la colonne la plus proche du client) vers la gauche (les nouveaux sujets), lors du pilotage. Aujourd'hui, l'équipe n'a plus que six évolutions dans son tableau : celles du sprint en cours et celles des deux à venir.

## ● Résultats

### Valeur opérationnelle

Le diagramme suivant illustre l'évolution du nombre d'évolutions livrées à chaque sprint :



On peut apprécier la profondeur des problèmes rencontrés au temps qui a été nécessaire pour enfin entrer dans le cercle vertueux de livraison régulière de valeur.

En synthèse, sur les sept premiers sprints, l'équipe a sorti une évolution contre dix sur les sept suivantes. Pour ce qui est à la main de l'équipe, à savoir livrer des évolutions en production, **la valeur livrée au client a donc été multipliée par 10** sur une période identique grâce à la mise en œuvre de cette démarche d'amélioration continue.

## Valeur Business

Un des impacts business de la mise en production de trois évolutions parmi ces dix, a été leur contribution à la réduction du nombre d'incidents batch durant la phase de pic de facturation. Nous sommes ainsi passés de vingt problèmes en 2020 à quatre problèmes en 2021 (après la mise en œuvre du Lean). Chacun de ces problèmes nécessite de relancer le batch le lendemain – on perd ainsi une journée de trésorerie – quelques centaines d'euros pour plusieurs milliers de clients.

En outre, sur les vingt problèmes de 2020, neuf ont causé un retard dans l'accès au service pour les équipes régionales de service client : neuf arrêts de deux heures concernant une population moyenne de 200 personnes – soit 3600 heures.hommes ou 450 J.H en tout). En 2021, il n'y en a eu aucun !

Le niveau de satisfaction client montre un **NPS de 20** (deux fois plus de promoteurs que de détracteurs) et une note moyenne de **8/10**.

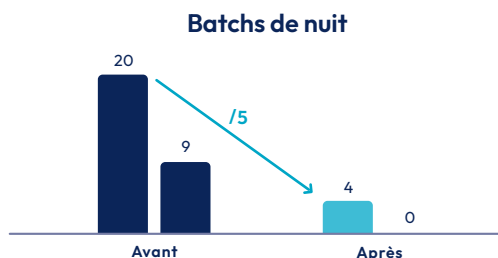
Le niveau de satisfaction des équipes en fin d'accompagnement (au début du sprint 9) montre quant à lui un **NPS positif de 7%** et une note moyenne de **7/10**.

## Enseignements

## L'équipe

Guillaume, le Scrum Master en charge des évolutions, a appris à piloter sa **production** (plutôt que son planning) grâce aux principes du flux tiré. Il a aussi appris à utiliser le management visuel pour aligner l'ensemble de l'équipe sur les bons sujets (les deux évolutions du sprint), rendre visibles les problèmes et inciter les parties prenantes à les traiter ensemble aussitôt pour atteindre les objectifs du sprint en cours.

Les parties prenantes ont développé leur capacité d’agir, avec des actions concrètes, qui leur ont permis, ensemble, d’améliorer le processus de livraison des évolutions.



Chacun, à son étape du processus, a appris à livrer « bon du premier coup ». Cela passe par de la rigueur personnelle (avec les checklists **Definition of Done** ou **Definition of Ready**) mais aussi par un travail avec les autres parties prenantes sur les « pièces » défectueuses pour mieux comprendre les attentes des uns et des autres.

La mise en œuvre des outils Lean (standard, checklist, flux tiré, management visuel) a permis à l'équipe de passer d'une situation confuse et insaisissable (nombreux problèmes récurrents, à chaque étape du processus, découragement des collaborateurs) à une situation dans laquelle les parties prenantes ont développé leur capacité d'agir, avec des actions concrètes, qui leur ont permis, ensemble, d'améliorer le processus de livraison des évolutions.

## Les coachs

Pour dire la vérité, au terme de notre accompagnement, nous avons comme un goût d'inachevé. Malgré les efforts consentis, les nombreux ateliers de résolution de problème avec l'équipe, celle-ci avait toujours du mal à livrer.

Nous restions confiants sur le fait que c'était là le bon moyen d'y arriver, mais nous avions un petit doute sur la capacité de l'équipe à conserver cette dynamique d'amélioration face à un système lourd et ingrat. Le facteur clé a été que Guillaume (le Scrum Master évolutions) et Chris (son manager) restaient tous deux confiants et déterminés à faire des résolutions de problème chaque jour.

Par la suite, au fil de nos journées mensuelles de suivi, nous avons pu constater qu'ils conservaient leur optimisme à mesure que l'équipe se mettait à livrer régulièrement. Lorsque nous avons vu qu'au terme du Sprint 12, ils venaient à nouveau de livrer deux évolutions, nous savions que les pratiques d'amélioration étaient assimilées.

Notre enseignement est donc celui que répète sans cesse la Sensei Marie-Pia Ignace : « Faites confiance à la méthode : si les collaborateurs améliorent, ensemble, régulièrement le processus, cela va finir par payer. »

Un conseil qui illumine comme un soleil la grande joie de constater ainsi le chemin parcouru par l'équipe.

# Créer les conditions de réussite des équipes du numérique

Par Cecil et Quê-Minh Vo

Avec l'approche Lean, nous nous concentrons sur l'opérationnel quotidien des femmes et des hommes qui forment les entreprises. Et nous ne souhaitons qu'une chose : les aider à réussir leur journée. On pourrait ainsi avancer qu'avec le Lean, nous préférons la transformation des petits matins à celle du grand soir.

Nous racontons ici comment ce système de management a aidé à créer les conditions de réussite d'une équipe d'une grande DSI pour des résultats significatifs : un gain de 50% de la production et un NPS collaborateur de +50 pour la démarche. Une histoire détaillée, pour rendre tangibles les ressorts profonds du Kaizen, organisée autour de la structure habituelle, qui nous est si chère, du PDCA. Le moteur de l'amélioration continue s'avère incidemment être une structure narrative alignée avec les principes du Storytelling : ce que l'on veut accomplir ; les obstacles qui se présentent devant nous ; l'engagement pour surmonter ces obstacles ; la célébration de petites

victoires ; les enseignements que nous en tirons.

© Contexte

Nous sommes mandatés pour aider une équipe de support (12 personnes) traitant les demandes (incidents, tickets...) de milliers d'utilisateurs distribués au niveau national. Les clients sont mécontents, leurs tickets mettent un temps beaucoup trop long à être traités. Sur le terrain, cela signifie que des techniciens peuvent avoir des difficultés à dépanner certains usagers. En coulisse, côté équipe support, il peut exister une tension entre le niveau 1 (« N1 »), en contact direct avec les utilisateurs et qui crée les tickets, et le niveau 2 (« N2 ») qui rassemble les experts du support dédiés aux tickets plus complexes, laissant les simples au N1.

L'équipe, N1 et N2 confondus, ne parvient pas à absorber le flux entrant de demandes ce qui cause une augmentation régulière du

stock, l'augmentation des délais et encore plus d'insatisfaction des collaborateurs.

© Plan : clarifier les conditions de la réussite

## Partir du spécifique et de l'actionnable

Nous prenons un échantillon de 55 tickets qui ont été résolus lors d'une semaine donnée. Soit les processus sont maîtrisés, auquel cas cet échantillon est représentatif ; soit ils ne le sont pas et il y a de la variabilité dans les traitements : dans ce cas c'est déjà un problème et l'échantillon nous permettra de voir celle à l'œuvre cette semaine-là.

## Analyser l'indicateur clé de la performance du processus : Touch Time / Lead Time

Sur ces 55 tickets, on observe que près des 2/3 (65%) ont un ratio TT/LT (Touch Time / Lead Time) inférieur à 5%. Il s'agit là d'un excellent indicateur de performance de processus. Le Touch Time indique le temps durant lequel on travaille effectivement sur un ticket ; le Lead Time décrit le temps d'attente de bout en bout depuis la perspective du client.

Un ratio TT/LT < 5% signifie que **95% du temps perçu par le client est un temps d'attente**. Seuls 12% des tickets ont un TT/LT supérieur à 10% (c'est-à-dire avec moins de 90% d'attente). C'est précisément dans ces temps d'attente à toutes les étapes du processus que se trouve un gisement d'optimisation sur lequel nous pouvons travailler.

## Observer en condition réelle les équipes

Les nombreuses observations de type « vis ma vie », menées à côté des collaborateurs alors qu'ils traitent des tickets nous montrent le temps nécessaire pour leur traitement. On a ainsi vu un ticket qui a pris 14 minutes de traitement attendre 46 jours avant d'être traité !

Une autre observation montre qu'un des collaborateurs parcourt 8 tickets pendant l'heure de « vis ma vie » à ses côtés et n'en clôture aucun. Il nous expliquera que ces demandes supports sont un « tonneau des Danaïdes » un puits sans fond dans lequel, quels que soient les tickets que l'on traite, il en apparaîtra des nouveaux. Cette personne n'est pas en mesure de déterminer ses critères de réussite de la semaine ou de la journée.

## Recueillir et porter la voix du client

Et puis, bien sûr, nous échangeons avec les clients de cette équipe : les métiers. Ils nous apprennent que des problèmes sur les logiciels métiers leur font perdre du temps pour servir les clients ; que les collaborateurs de terrain ne peuvent pas faire leur métier, car leur équipement rencontre des problèmes ; qu'ils résolvent parfois les problèmes eux-mêmes sur l'outil qu'ils utilisent tous les jours, car on ne répond pas à leur demande d'aide pour les dépanner.

La situation est préoccupante, mais pas désespérée : nous voyons ce type de problèmes chez de nombreux clients.

## Co-construire une cible avec l'équipe et la direction

Nous partageons tous ces sujets avec l'équipe et la direction dans une session d'échanges rapides et de négociations basées sur des éléments factuels et chiffrés. A l'issue de cette session, nous nous mettons d'accord sur ce que les équipes souhaitent réussir :

1. Améliorer le nombre de tickets résolus par jour pour absorber le flux client : de 67 à 80 par semaine (une augmentation de 20%) ;
2. Réduire le volume de tickets rejetés en entrée, car manquant d'informations. Il est à 40%, on souhaite le diviser par deux ;
3. Améliorer la satisfaction client qui est à 4,75/10 avec un NPS à -67% ;
4. Réduire de 10% la volumétrie entrante : passer de 60 par semaine à 54 ;
5. Réduire le stock de 15% : de 178 à 150.

En se prêtant à cet exercice, l'équipe a clarifié les conditions de la réussite.

🕒 **Do** : se confronter aux problèmes et tester des contre-mesures pérennes

## Mettre en place un pilotage quotidien de la production

Plutôt que suivre chaque semaine ce qu'il reste à traiter suite à nos actions (un **indicateur rétroviseur**

ou **lagging indicator**), nous allons utiliser ce que Tracey et Ernie Richardson appellent dans leur excellent ouvrage **The Toyota Engagement Equation**<sup>10</sup> un **leading indicator**, que l'on pourrait traduire par indicateur pare-brise. Puisque notre objectif est de sortir 80 tickets par semaine, nous allons au quotidien nous organiser **pour en sortir 16 par jour**. Et chaque jour, la manager demandera à chacun si elle ou il a une vision claire sur les tickets qu'elle ou il doit sortir et s'il y a des obstacles qui pourraient l'en empêcher.

En clarifiant le challenge (quels 16 tickets sortons-nous aujourd'hui ?) on permet deux choses :

- La première est d'encourager l'équipe à se concentrer sur **sortir** des tickets plutôt que de **parcourir** des tickets ;
- La seconde est de pouvoir rentrer chez soi à 18:00 avec la fierté du devoir accompli, indépendamment des autres tickets qui pourront arriver demain ou la semaine prochaine.

## S'attaquer au stock existant : la stratégie simple / complexe

Lorsque l'on doit traiter un stock, on ne sait jamais trop comment s'y prendre.

Le Lean propose une stratégie d'une suprême simplicité : la stratégie simple/complexe. Ce que nous dit cette approche est que si l'on veut résorber un stock, il faut :



1. En comprendre la nature : combien de **simples** (que l'on peut traiter rapidement et sur lesquels on peut faire monter en compétences des personnes sur le sujet) et combien de **complexes** (qui nécessitent plus de temps de traitement) ;
2. Avoir une procédure claire et partagée pour distinguer les tickets simples et complexes ;
3. Favoriser le traitement des tickets simples afin d'éviter de faire attendre un client 46 jours pour un traitement de 14 minutes.

Lorsque chaque jour l'équipe choisit les 16 tickets, elle garde à l'esprit qu'elle doit privilégier les tickets simples.

## Éviter les allers-retours entre N1 et N2 en améliorant la qualité des entrants

L'équipe utilise un outil qui permet de capitaliser dans une base de connaissance les procédures à suivre (**Knowledge Base** ou KB) pour résoudre des tickets simples ou encore les informations nécessaires à renseigner dans un ticket lors de l'assignation depuis le Support Niveau 1 (au contact du client) vers le Support Niveau 2 (les experts en back office).

Malgré cet outil, les N2 sont frustrés, car ils ont de nombreux tickets qui ne sont pas correctement renseignés par le N1 en entrée. Cela leur fait perdre du temps et nécessite de nombreuses recherches : une activité à faible valeur ajoutée. Ils ont consacré du temps à créer des éléments KBs

dans la base de connaissance et ne comprennent pas pourquoi ceux-ci ne sont pas utilisés par le Niveau 1].

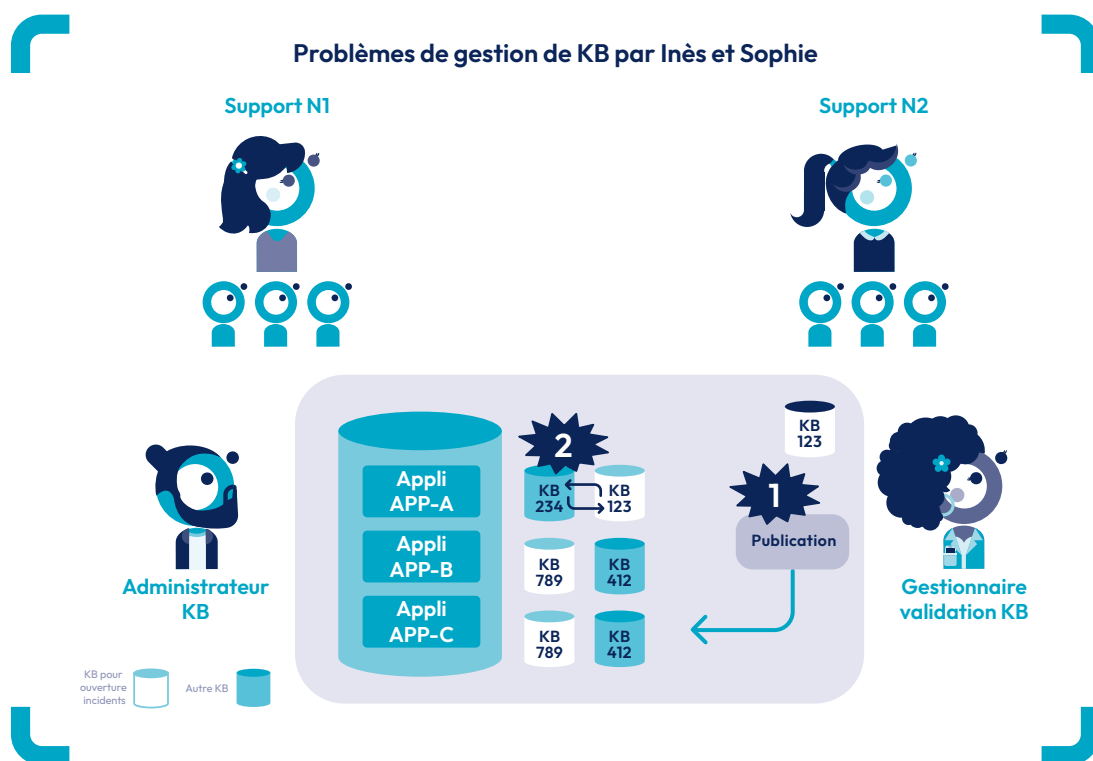
Une recherche spécifique, sur le terrain, va nous apprendre deux choses. La première est qu'une des KBs (procédure documentée par le N2 à l'endroit du N1), bien que soumise à publication par l'expert du N2 depuis trois semaines n'est toujours pas validée ni publiée pour le N1. Le processus de validation est plutôt long et plusieurs éléments sont ainsi en attente de publication depuis plusieurs semaines.

## Créer le dialogue et la compréhension sur le terrain

La seconde chose que nous constatons est ce type d'épiphanie qui nous fait profondément aimer ce métier de coach Lean.

Nous organisons un atelier entre une représentante Support N2 (Sophie<sup>11</sup>) et une représentante Support N1 (Inès<sup>12</sup>). Sophie souhaite dans cet atelier clarifier les attentes des N2 lors de l'ouverture d'un ticket par les N1. La discussion restant à un niveau théorique en parcourant un document, Inès propose alors cette idée d'une belle évidence : « ouh là c'est trop compliqué là, je vous propose d'ouvrir un ticket et ainsi on pourra discuter de tout cela en faisant. » Et là, Sophie qui travaille sur cette activité depuis 2 ans découvre quelque chose : le support N1 utilise les mauvaises KBs pour préconfigurer automatiquement le contenu du ticket ouvert en fonction de

l'application sur laquelle porte la demande. Elle constate que pour l'application APP-A, la KB 123 est automatiquement chargée, au lieu de la 134. Il y a plusieurs KBs par application, et la configuration de celle à utiliser pour préremplir les tickets par application à l'ouverture est faite par un administrateur du Support N1 qui s'est trompé sur plusieurs applications, car ce n'était pas explicite dans la KB. (voir schéma ci-après)



Au terme de cet atelier qui a duré seulement 20 minutes, et grâce à la décision de Inès de faire alors que l'on échange, Sophie a compris une étape clé du processus et Inès a pu voir que les mauvaises KBs étaient utilisées pour les modèles d'ouverture de ticket. Une passe rapide sur les 28 problèmes ouverts à ce sujet sur les deux dernières semaines montre que 70% sont dus à cette utilisation de mauvais modèles à l'ouverture.

Grâce à cela, en quelques jours, les modèles sont modifiés, le nombre de rejets pour manque d'information s'est amélioré (voir la partie « Check ») mais, surtout, Sophie et le N2 portent un regard différent sur le travail des N1 : ce n'était pas de la mauvaise volonté ou de la négligence de leur part : ils n'étaient pas mis en situation de réussite. Voici l'apport inestimable du **Gemba** (le terrain, là où se crée la valeur pour le client), qui

nous permet de remettre en cause nos fausses croyances.

### © Check : célébrer des victoires

Au terme de cet accompagnement de 3 mois, nous faisons un point d'étape avec l'équipe et la direction pour mesurer les progrès réalisés :

1. La satisfaction client est passée à 8/10 ;
2. Le volume OUT de tickets résolus est passé de 67 à 100 par semaine - une augmentation de 50% pour cette équipe de 12 personnes (soit l'équivalent de 6 employés supplémentaires) : la stratégie des tickets simples et l'injonction à terminer plutôt que commencer ont encore une fois fonctionné à merveille - 2 mois plus tard l'équipe est à 115 ;
3. Les rejets en entrée (tickets soumis par le NI) sont passés de 40% à 8% : cinq fois moins de non-qualité (et à 4% deux mois après la fin de la mission : 10 fois moins) ;
4. Le niveau de satisfaction des collaborateurs avec la démarche d'accompagnement est de 8/10 avec un NPS de 50. Un point très important qui montre que ces améliorations ne sont pas réalisées au détriment des équipes, mais bien avec leur engagement.

Il reste cependant deux indicateurs sur lesquels l'équipe doit encore travailler :

1. Le volume IN a augmenté à 108/par semaine (au lieu d'une réduction à 50 souhaitée) :

- 2.** Le stock a augmenté à 210 (en raison de la saisonnalité et du volume IN) - 192 deux mois plus tard

🕒 Act : tirer des enseignements

Il y a cette légende à Hollywood selon laquelle lorsqu'un producteur reçoit un scénario, il va lire la dernière page pour voir dans quelle mesure l'histoire a transformé les personnages principaux. Sans transformation des personnages, le projet de film a peu de chance de voir le jour.

Ceci résonne tout particulièrement avec le Lean : Art Byrne, auteur de l'ouvrage *Le Virage Lean*<sup>12</sup> rappelle ainsi que la question principale que doivent avoir à l'esprit les coachs et managers Lean est la suivante : **qui doit apprendre quoi pour réussir ?** Nous constatons trois enseignements principaux au terme de cette mission d'accompagnement :

La manager a appris à piloter la production et à clarifier les critères de réussite de la journée :

L'équipe a appris à mieux traiter les tickets au rythme du client. Avec l'augmentation du volume entrant qu'elle a subi, en conservant le même rythme d'avant la mise en œuvre du lean, le stock aurait été multiplié par trois. L'équipe a pu résister à cette vague de tickets entrants sans stress particulier et a continué à s'améliorer après notre départ. Et chacun peut rentrer chez lui le soir avec le sentiment du devoir accompli :

Les différents métiers de l'équipe ont appris à mieux travailler ensemble en sortant des salles de réunions et en allant sur le terrain pour mieux construire le consensus et trouver la cause de leurs problèmes.

Il reste évidemment des chantiers à mener pour réduire le flux entrant en travaillant sur les processus en amont, mais la démarche vertueuse est lancée.

Et vous, comment créez-vous les conditions de réussite quotidienne de vos collaborateurs au sein de votre entreprise ? Quels résultats obtenez-vous ?

# Améliorer la qualité pour libérer de la capacité

Par Cecil et Théodore

Il existe de nombreuses mises en œuvre du Lean qui ont donné une mauvaise réputation à ce mode de management. L'objectif de ces implémentations, que nous positionnons du côté obscur de la force, est souvent de réduire les coûts et d'ignorer délibérément le pilier « Respect for People » de ce mode de management.

Toutes les implémentations Lean n'ont heureusement pas cet objectif éminemment discutable. Nos mises en œuvre qui se veulent vertueuses ont, elles, pour objet de libérer de la capacité non pas pour **limiter les coûts** mais pour **livrer davantage de valeur aux clients** pour un coût identique. C'est pour cela que nous échangeons longuement avec la ou le sponsor de la démarche avant de démarrer un accompagnement afin de bien comprendre ce qu'elle ou il souhaite réussir et nous assurer que nous restons dans le bon esprit de la démarche. Dans les faits, des DSIs qui souhaitent livrer davantage de projets (ou davantage de fonctionnalités en mode produit) restent la grande majorité des cas que nous rencontrons.

L'objectif de ce chapitre est de vous donner un exemple concret de cette stratégie : comment en concentrant l'attention sur les gaspillages qui lui font perdre du temps, une équipe est parvenue à les réduire de façon significative pour se libérer du temps et livrer davantage de valeur.

© Contexte

Une équipe Opérations de treize personnes qui a pour objectif de gérer une infrastructure technique pour deux métiers A et B. Son activité se répartit en deux grands types d'interventions :

1. Assurer le support niveau deux et trois des Incidents systèmes ;
2. Traiter les demandes liées aux projets des applications métiers A et B.

Lorsque nous commençons à travailler avec l'équipe, celle-ci est complètement submergée par les incidents. Le résultat est qu'elle n'a pas de temps à consacrer aux demandes Projets et le stock de ces dernières ne cesse d'augmenter.

## 🎯 Objectifs de l'accompagnement

L'objectif global est d'améliorer l'efficacité de cette équipe sur les deux volets. Dans ce cadre, nous identifions avec la direction deux enjeux :

1. Aligner l'organisation Support et Projet avec la mise en œuvre d'OKRs (Objectives and Key Results<sup>13</sup>) partagés ;
2. Améliorer la partie Incident pour libérer plus de capacité et livrer davantage de demandes pour les projets.

L'objectif, au travers de l'enjeu numéro un, est de créer du lien entre les deux activités, car, depuis plusieurs années, une mauvaise relation s'est instaurée avec les clients (métiers) et l'activité Projets n'est pas consciente des nombreux problèmes rencontrés côté Support. La volonté de la direction est bien de positionner des objectifs communs d'équipe et non, comme c'était le cas jusque-là, des objectifs différents sur chacune des deux activités.

Nous commençons par questionner les leaders de l'équipe Opérations :

- Le manager Augustin (arrivé sur son poste trois semaines avant le début de notre mission) ;
- Le team leader en charge du métier A, Aurélien présent dans l'équipe depuis de nombreuses années ;

- Le team leader en charge du métier B, Tristan, présent dans l'équipe depuis quelques mois.

Le retour de ces interviews converge sur le fait que les équipes devraient théoriquement consacrer 50% de leur temps au support (le matin) et 50% restant au traitement des demandes projets (l'après-midi). Or, à cette époque, nous sommes plutôt sur un ratio 70% support / 30% projets - parfois même 100% support pour l'un des deux teams leader, comme sur la semaine précédente.

## 🕒 Le « vis ma vie » pour éclairer les problèmes

Suite à ces entretiens, nous menons des sessions de « vis ma vie » avec plusieurs membres de l'équipe. L'objectif est de s'asseoir à côté d'une personne opérationnelle pendant une cinquantaine de minutes afin de comprendre les obstacles qu'elle rencontre dans son travail quotidien et faire le lien avec les objectifs de l'équipe managériale.

Après avoir mené des observations avec quatre personnes nous ressortons avec plusieurs constats :

Ils traitent les incidents alors qu'ils ont déjà eu ce même incident dans la semaine.

Ils clôturèrent l'incident sans être certains que le problème soit complètement réglé.

Nous conservons à l'esprit qu'il est assez facile, lorsque l'on apporte un regard extérieur, de constater les obstacles rencontrés. C'est pour cela que nous appliquons un des dix principes de l'amélioration continue : « Nous sommes doux avec les personnes et durs avec les situations ».

Les membres de l'équipe ne font pas exprès de passer d'incident en incident sans prendre le temps de rechercher la cause du problème et de mettre en place une contre-mesure. On sent une lassitude dans leur manière de traiter ces sujets : pris dans le tourbillon de l'opérationnel, les collaborateurs ne se rendent plus compte que sur le mois, elles ont traité dix, quinze, vingt fois le même sujet. Ce qui est d'autant plus problématique que ces personnes sont expertes dans leur domaine et ne trouvent dès lors plus d'intérêt dans leur quotidien.

Dans la pratique Lean, nous avons à cœur de définir un problème sous la forme d'un écart

chiffré entre une situation actuelle et une cible. Dans notre cas, la situation actuelle de l'équipe est que la moitié (49%) des incidents en cours est survenue à trois reprises sur les trois dernières semaines. En posant le problème ainsi, on passe ainsi du monde de l'opinion « Ça ne marche jamais, on ne sait pas comment faire » à la factualisation de la situation et à un changement de regard sur ce sujet de la part de tous.

Le dernier sujet que font émerger les « ma vie » est que très peu de choses sont documentées : c'est aussi une des causes associées aux récurrences de tickets. On constate ainsi que les personnes savent faire les premières analyses autour du code d'erreur de l'incident, mais qu'une fois arrivées à cette étape, elles ne savent pas aller plus loin et sont obligées de solliciter un expert. Si l'expert n'est pas disponible, et que le programme est relancé sans erreur, alors elles clôturent l'incident sans prendre le temps d'en creuser les causes. Ainsi les experts sont submergés de demandes intempestives qui les empêchent d'avancer sur des sujets de fond alors que les juniors n'ont pas l'impression de progresser et s'essouffent, car ils n'ont pas tous les éléments nécessaires pour traiter les incidents.

## 🕒 Ce que disent les clients

Ce problème d'organisation se reflète dans les entretiens que nous menons avec les clients. Ainsi un des interlocuteurs du métier avec qui nous échangeons nous explique que « La relance du serveur ne suffit pas. J'attends que

Dans la pratique Lean, nous avons à cœur de définir un problème sous la forme d'un écart chiffré entre une situation actuelle et une cible.

l'on résolve le sujet de fond. Souvent c'est « on relance on ne se pose pas de question ». Dans 95% des cas, c'est un problème de connexion. Donc si on relance et si ça continue de planter, il faut creuser ».

Un autre, sur le même sujet : « Cela peut avoir un côté fatiguant notamment sur le sujet actuel. On arrive à une telle récurrence de l'incident qu'on se dit que ce n'est pas possible ! »

Par ailleurs, nous sommes dans des métiers qui n'ont pas l'habitude d'attendre : ils souhaitent que leurs demandes de support soient traitées en 24h. Or, 70% du stock d'incidents de l'équipe a plus de 3 jours.

### ⦿ Actions sur le support

Notre premier objectif est d'aider l'équipe à réduire le stock d'incidents. Pour cela, la stratégie consiste à réduire le volume de tickets entrants en travaillant chaque semaine sur la cause principale d'incidents récurrents.

Pour cela, nous utilisons les outils standards pour amener l'équipe à traiter le sujet : clarifier la situation ; rendre visible le problème ; tester la contre-mesure ; et standardiser la solution.

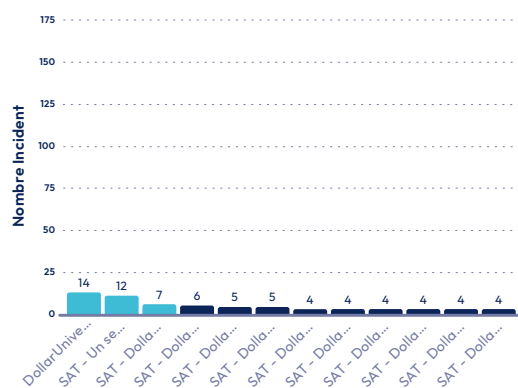
## Clarifier la situation

Pour la première semaine le Top 3 des problèmes opérations sont :

- Supervision (20%) ;
- Scripts KO (12 %) ;
- Mauvais routage (9%).

## Rendre visible le problème : Management Visuel

L'action clé dans le traitement des incidents récurrents est le management visuel. Étant très à l'aise avec l'outil de support utilisé par cette équipe support, Théo a créé un affichage montrant le top 15 des causes d'incidents récurrents dans le dashboard utilisé par l'équipe dans son point quotidien. Ainsi ces sujets récurrents peuvent être traités chaque semaine par les experts (Supervision, script, etc.) lors du point de revue du backlog.



### Standard de traitement de tickets (dont les récurrents)

Par la suite, nous réalisons un standard de traitement d'incident, afin de faire monter en compétence l'ensemble des membres de l'équipe sur la recherche de cause. L'objectif, au travers de cette action, est de partager la procédure à suivre en fonction des codes



d'erreur les plus fréquents, en particulier lorsqu'un incident intervient plus de trois fois. De plus, ce standard permet de servir de support de formation pour les nouvelles personnes qui rejoignent l'équipe.

## Tester la contre-mesure

Ainsi nous le testons et le validons avec Amina (une ingénieure Opérations présente depuis trois mois) et cela lui permet de passer le mois suivant du niveau : « autonome sur les incidents simples », au niveau : « autonome sur les cas complexes ». En devenant graduellement autonome sur l'identification de la cause de l'incident, comme ses autres pairs récemment arrivés, Amina permet de libérer du temps à l'expert de l'équipe qui n'a plus, dès lors, besoin de leur consacrer une heure par jour pour les aider.

Ces actions combinées font rapidement chuter le volume d'incidents récurrents (trois récurrences ou plus) de 49% à 15% du volume total des incidents entrants.

## Capitalisation des connaissances

Une deuxième action qui porte rapidement ses fruits est la documentation plus précise des sujets récurrents dans la base de connaissance afin de permettre au support Niveau 1 de monter lui aussi en autonomie et de filtrer davantage de tickets (rappel : l'équipe que nous accompagnons fait du Support Niveau 2/3).

## Clarification des canaux de communication

Un dernier point qui est traité et qui est source

de frustration pour l'équipe est celui des multiples canaux de sollicitation par les métiers : mail, chat, téléphone, etc.

Pour traiter ce sujet qui représente un irritant, les collaborateurs communiquent avec les métiers et s'accordent avec eux sur un canal spécifique pour les sujets très urgents. Pour le reste, toutes les demandes passent par l'outil central de support. Le fait que l'équipe ait su réduire le volume entrant lui a permis de libérer du temps pour traiter davantage de tickets, plus rapidement, et de créer une relation de confiance avec les métiers : le contexte est alors propice à ce genre de négociation et de compromis.

## ⦿ Actions au niveau des projets

Les demandes projets sont pilotées sur un modèle agile avec des sprints de deux semaines. Au terme de ces sprints, l'équipe anime une rétrospective durant laquelle elle échange sur ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné. Comme nous le constatons bien souvent avec les équipes agiles, la nature du questionnement reste assez générique et peu spécifique. Lors de la première rétrospective à laquelle nous participons, nous sommes ainsi étonnés de constater que malgré les nombreux échanges, aucun ne revient aux causes spécifiques qui ont empêché les différentes demandes de sortir.

## Definition of Ready

Nous intervenons alors pour questionner l'équipe sur ce sujet. Et l'équipe réalise alors que sur les sept demandes qui n'ont pas été livrées sur ce sprint, cinq le sont en raison de l'entrant qui

ne comporte pas les informations attendues. En questionnant les **Product Owners (PO)** qui émettent ces demandes, l'équipe réalise que ceux-ci ne connaissent pas la nature des entrants attendus par l'équipe Opérations.

Cette dernière prend donc des actions très concrètes avec :

- La mise en place d'un template comprenant les informations nécessaires au bon traitement de la demande (**Definition Of Ready**) pour les types de demandes fréquentes ;
- La publication de ces templates dans le Wiki<sup>14</sup> dédié au pilotage projet afin que les POs puissent gagner du temps dans la formalisation de la demande et en fassent gagner à l'équipe qui dispose ainsi des bonnes informations pour traiter les demandes.

## Préparation Sprint Planning

En outre, cette réflexion remet aussi en cause une croyance de l'équipe, à savoir que les demandes n'ont pas besoin d'être finalisées avant le Sprint Planning et qu'elles peuvent l'être durant cette session.

L'équipe s'assure donc qu'en amont de chaque Sprint Planning (séance durant laquelle on s'accorde sur le travail à réaliser sur les deux prochaines semaines), il y a un point individuel avec chaque PO afin de créer les tickets et d'identifier ses besoins pour le sprint à venir.

Les travaux menés sur la Definition of Ready des demandes font alors réfléchir l'équipe au format des rétros. Elle se rend compte que celles-ci ne sont pas standardisées, qu'elles prennent souvent trop de temps et que la vision des problèmes reste diffuse et peu actionnable.

## Format des rétrospectives

Les travaux menés sur la Definition of Ready des demandes font alors réfléchir l'équipe au format des rétros. Elle se rend compte que celles-ci ne sont pas standardisées, qu'elles prennent souvent trop de temps et que la vision des problèmes reste diffuse et peu actionnable.

L'équipe décide alors de standardiser ces rétrospectives avec un support Miro reproductible et impose un **time-boxing** des différentes séquences de la rétrospective : celle-ci passe alors d'une durée de 45 minutes à une durée de 20 minutes et produit des éléments concrets liés à la nature des problèmes rencontrés sur des tickets spécifiques et à l'identification des contre-mesures à tester sur le prochain sprint.

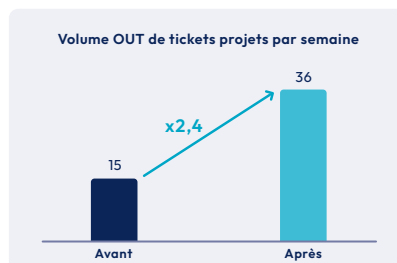
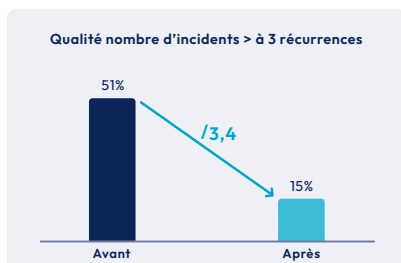
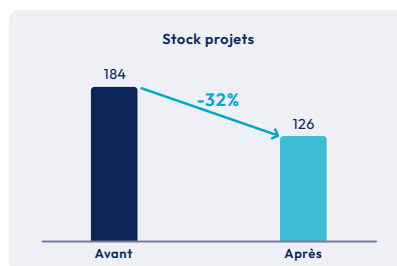
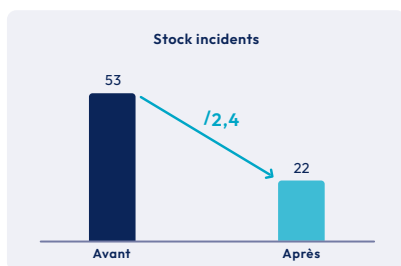
## Pilotage du Delivery

Le dernier point mis en place est le pilotage quotidien du **delivery** des demandes. Chaque jour, le manager, Augustin, demande quels tickets (la demande dans l'outil) seront livrés dans la journée et les obstacles qui pourraient empêcher l'équipe de les sortir. Dans un second temps, il fait une passe sur les tickets qui devaient être livrés la veille et s'arrête un instant sur les causes qui ont pu empêcher l'équipe de les sortir. De ces échanges émergent de nouveaux problèmes dont les contre-mesures une fois validées sont capitalisées dans les standards.

## ● Résultats

Au terme de l'accompagnement :

1. La **non-qualité** sur les incidents a été divisée par trois avec le nombre de tickets ayant une récurrence supérieure ou égale à 3 passé de 49% du stock à 15% ;
2. Le **stock des incidents** est divisé par plus de deux, passant de 53 à 22 ;
3. Le **volume de demandes** livrées par sprint est passé de 15 à 36, une augmentation de 140% ;
4. Le **stock de demandes** projets est passé de 184 à 132, une chute de 32%.



Le NPS de l'équipe au terme de l'accompagnement est de **18** avec deux fois plus de promoteurs (quatre) que de détracteurs (deux) sur les onze votants.

En plus de ces résultats sur l'équipe Opérations, Augustin a profité de cet accompagnement pour mettre en place un dispositif équivalent sur une autre équipe de son périmètre (équipe Infrastructure). Là encore les résultats sont spectaculaires :

- Le volume sortant de traitement des incidents de l'équipe a été multiplié par trois en passant de trois incidents réglés par jour à neuf ;
- Lestock d'incidents est passé de 188 incidents à 54 (divisé par 3.5).

### Améliorer la qualité pour libérer de la capacité

Une des dimensions essentielles de l'exercice Lean est de faire le lien entre la valeur opérationnelle et la valeur business. Dans ce cas précis :

1. Lorsqu'une équipe de treize personnes livre 140% de service en plus, c'est comme si elle avait 18 personnes en plus pour l'aider à produire de la valeur. Cela représente un gain financier pour l'entreprise de plus 1.6M€ par an ;
2. Lorsque l'équipe Infrastructure (5 personnes) passe de trois à neuf tickets par jour, c'est comme si elle avait 10 personnes en plus qui travaillaient à son sujet. Cela représente là encore un gain d'environ 900K€ par an.

Si Augustin et ses équipes sont parvenus à de tels résultats, c'est parce qu'ils ont su se concentrer sur les obstacles qui les empêchaient de réussir. En identifiant les causes de non-qualité et en travaillant chaque semaine à les éliminer, ils ont appris des choses très précises sur leurs pratiques et sont parvenus à libérer du temps et de la capacité pour livrer davantage de valeur à leur client : il s'agit là de la stratégie opérationnelle au cœur du Kaizen.

Concluons sur les mots d'Augustin le manager :  
« J'ai enfin des personnes de mon équipe qui maîtrisent ce qu'ils font. On est passé d'une situation où c'était le bazar et où on ne savait pas comment réussir notre journée à : « Pour réussir notre journée on doit traiter 7 incidents et 6 demandes projets par jour ». Ils savent où ils vont ».

En identifiant les causes de non-qualité et en travaillant chaque semaine à les éliminer, ils ont appris des choses très précises sur leurs pratiques et sont parvenus à libérer du temps et de la capacité pour livrer davantage de valeur à leur client : il s'agit là de la stratégie opérationnelle au cœur du Kaizen.

# Développer l'autonomie et la culture de l'apprentissage

Par Théodore

53

En octobre 2020, le coach et expert Lean Cecil Dijoux a rejoint OCTO Technology avec pour but de lancer un nouveau type d'accompagnement avec l'offre Digital Kaizen. Cette offre s'inspire du Lean originel (de Toyota et de Taiichi Ohno) pour proposer une démarche d'amélioration continue pour les équipes du numérique.

Pour être capable de mener des accompagnements liés à cette offre, il a été nécessaire de s'organiser en interne pour faire monter en compétences et former d'autres consultants sur cette pratique particulière et exigeante. L'idée étant que le collaborateur formé développe son expertise sur le sujet puis, à son tour, devienne capable de former de nouvelles personnes, le tout en l'espace d'une année.

L'enjeu qui s'est présenté à nous est le suivant : comment former une personne (votre narrateur) qui a l'appétence, mais pas encore suffisamment de connaissances opérationnelles pour devenir autonome sur ce dispositif ?

L'objectif de ce chapitre est de vous partager mon expérience de montée en autonomie sur ce métier de coach Lean, projet après projet. Ce développement de compétences s'inscrit dans un grand programme de transformation que nous avons démarré dans une direction informatique à l'arrivée de Cecil. En outre, nous formons dans ce contexte client un coach interne de l'entreprise, que nous appellerons Bertrand, et qui participe à chacune des missions d'accompagnement menées dans ce programme.

## 🕒 Première mission

Depuis que Cecil a commencé à travailler avec Bertrand (trois mois avant mon arrivée dans le dispositif), ils utilisent un point de trente minutes chaque semaine afin de rédiger un standard. Il s'agit d'un outil Lean « standard », si je peux me permettre la mise en abyme, que l'on vous décrit plus précisément un peu plus loin.

On pense parfois qu'il s'agit d'un outil coercitif et de conformité visant à mettre tout le monde dans un même moule uniformisant, mais il s'agit là d'une lecture un peu expéditive. L'objectif est d'aider les personnes à monter en compétences en capitalisant de façon très structurée sur l'expérience et le savoir-faire des experts.

Lorsque je rejoins le programme, Bertrand et moi rédigeons chacun un standard durant la session hebdomadaire. Pour quelle raison ? Parce que, comme nous aimons le dire : « celui qui écrit est celui qui apprend ». L'objectif est de documenter un geste Lean que l'on a appris dans la semaine sur le terrain, dans le but de capitaliser sur ce nouveau savoir-faire. Après chaque rédaction de standard, nous le partageons à notre coach afin de valider les informations et de confirmer que la pratique partagée dans le document est bien la bonne. Par la suite, nous le testons la semaine suivante sur le terrain pour confirmer qu'il fonctionne, et qu'il est cohérent.

L'objectif est de documenter un geste Lean que l'on a appris dans la semaine sur le terrain, dans le but de capitaliser sur ce nouveau savoir-faire.

Nous attirons votre attention sur le fait que l'objectif n'est pas de tout standardiser *a priori*, mais de le faire en fonction des problèmes rencontrés sur le terrain. Avant d'aller plus loin, détaillons ce qui définit un standard.

### © Standard : définition

Le standard est un document simple qui a pour objectif de décrire **la meilleure façon connue par l'équipe, à date, de réaliser une action spécifique**. Sans standard pas d'amélioration continue, car nous ne pouvons pas améliorer une procédure implicite qui n'a pas été documentée. La première étape de l'amélioration est donc de rendre explicite les savoir-faire importants de l'équipe.

Dans le Lean, le rôle du manager est de s'assurer que les standards sont à jour (un standard qui n'est pas mis à jour régulièrement montre que l'équipe ne s'améliore pas) et qu'ils sont bien utilisés pour rendre le travail plus facile pour les collaborateurs, améliorer la qualité pour le client et optimiser le temps de traitement et les ressources utilisées pour l'entreprise.

Le standard se présente sous forme de tableau avec des lignes décrivant chacune :

1. **L'action** à réaliser dans l'étape ;
2. Le(s) **point(s) de contrôle** qui permettent de dire que l'étape est correctement réalisée (une sorte de Definition Of Done / les conditions de réussite de l'étape dirions-nous dans le monde de l'agilité) ;
3. **Pourquoi cette étape et/ou le(s) point(s) de contrôle est/sont importante(s)**. Si les deux

premières colonnes peuvent être validées par une question fermée (« Fait / pas fait » ou « oui / non »), ici nous sommes dans une question ouverte qui a une vertu pédagogique. Cela va permettre de transmettre l'intention du geste et de donner du sens au travail de la personne pour ainsi mieux transmettre le savoir-faire.

C'est bien ce dernier point qui transforme ce qui pourrait être perçu comme un outil administratif en un moyen de partage d'une connaissance spécifique.

Ci-dessous une illustration d'un exemple de standard avec, mis en exergue, les dernières modifications apportées suite à un problème rencontré :

	<b>Nom du standard</b>		
	<b>Auteurs</b>		
	<b>Coach</b>		
	<b>Objectifs</b>		
	<b>Pré-requis</b>		
	<b>Étapes</b>	<b>Points de contrôle</b>	<b>Pourquoi c'est important</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			

### ☉ Matrice de compétences : état des lieux

À la fin de ces trois mois de mission, nous passons en revue les standards que nous avons listés dans une matrice de compétences et nous pouvons déterminer de manière spécifique (comme vous le voyez nous aimons beaucoup cette caractéristique), avec notre coach, nos niveaux de connaissance et de savoir-faire sur chacun des gestes.

Cette matrice comporte l'ensemble des gestes à connaître ainsi que l'évaluation de notre savoir-faire, ce sur une échelle de 0 à 4 :

- 0 : ne connaît pas ;
- 1 : connaît le standard ;
- 2 : sait gérer un cas simple avec le standard ;
- 3 : est autonome sur un cas complexe ;
- 4 : sait former.

On considère qu'une personne est autonome à partir du niveau 3 et que les niveaux précédents représentent les étapes successives à suivre pour atteindre cette autonomie. Voici l'exemple de ma matrice de compétence pour la phase de diagnostic Lean d'une équipe au terme de la première mission :

56



Le bilan à ce moment-là est que je connais (note de 1 ou 2) soixante-trois gestes sur les soixante-quatre de notre accompagnement, et je ne suis autonome que sur un seul.

Ce qui n'est pas un sujet d'inquiétude pour cette première mission, l'idée étant alors de découvrir les pratiques pour mener à bien ce type d'accompagnement.

### © Objectiver la montée en compétences

Pour la deuxième mission à laquelle je participe, l'objectif est d'atteindre le niveau 2 sur une majorité de gestes.

À mesure que nous avançons dans la mission, nous retrouvons, Bertrand et moi, les pratiques que nous avons standardisées lors de la mission précédente et nous en documentons de nouvelles. Notre expert est moins présent pour le point hebdomadaire de rédaction et, graduellement, je prends à mon tour un rôle de mentor et j'assiste Bertrand, qui connaît moins le métier du coaching et la théorie Lean.

À titre d'exemple, nous avons un standard de coaching de résolution de problème qui nous aide à préparer, animer puis débriefier ces sessions, comprendre ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné. Nous portons une attention particulière sur ce dernier point en nous questionnant à la lumière du standard. Cela nous permet d'apprendre rapidement ensemble et surtout de capitaliser ces apprentissages dans le standard concerné.

Cet exercice de mentor me permet de prendre

du recul sur ma propre pratique et de progresser dans ma réflexion, en particulier pour ce qui est de la manière de réaliser les gestes décrits.

Le résultat au terme de cette seconde mission de trois mois est particulièrement prometteur, que ce soit dans l'évolution de ma matrice de compétences, mais aussi au niveau des résultats de l'équipe que nous avons accompagnée ou de la satisfaction de ses clients. Ce qui nous ramène à un point extrêmement important du Lean : **on a appris (un geste) si on sait livrer une pièce bonne et la reproduire** (atelier, livrable, etc.). Je suis ainsi passé dans ma matrice de compétence d'une seule pratique sur laquelle je suis autonome (sur les soixante-quatre du dispositif) à vingt, soit un tiers.

Enfin, nous avons obtenu une excellente évaluation de la part de l'équipe accompagnée avec neuf promoteurs de la démarche (c'est-à-dire neuf personnes qui ont donné une note de 9 ou 10) sur douze collaborateurs.

## 🕒 Revue de la matrice de compétences

Il s'agit d'un point de rendez-vous essentiel entre le coach et le coaché. Il survient au terme d'une étape importante de la mission et permet de confronter les deux perspectives sur la progression du coaché.

Ayant gagné en autonomie, je suis devenu le coach de Bertrand, et je réalise la revue de sa matrice de compétences afin de valider avec lui ses acquis, sous la supervision de Cecil. Là encore je découvre un nouveau geste de coach Lean à maîtriser. Cette pratique rend tangible

la robustesse de l'utilisation de la matrice de compétences en association avec les standards.

Lors de cette session et de l'analyse de chacun des gestes, deux cas de figure peuvent se présenter. Le premier est une estimation équivalente entre le coach et le coaché. Par exemple, les deux sont d'accord pour donner une évaluation de 2 à « sait coacher une résolution de problème », auquel cas il n'y a pas de question et on avance sur le geste suivant.

Le deuxième cas est qu'il y a une perspective différente. Par exemple : le coaché pense être à 3 et le coach pense qu'il est à 2 : le coach doit alors s'appuyer sur un exemple concret pour montrer au coaché qu'il n'a pas été autonome sur un cas complexe.

Nous ressortons de cette revue avec une vision claire et partagée de la progression du coaché et des gestes sur lesquels travailler ensemble sur la mission suivante.

L'objectif n'est pas d'avoir nécessairement progressé sur l'ensemble des gestes ou de passer d'un niveau 1 à 3 sur un geste spécifique, mais de construire graduellement, par palier, cette montée en autonomie.

## 🕒 Le risque de l'hubris et le standard comme un phare dans la nuit

Même si le standard est un outil robuste et puissant, il ne représente pas, à lui seul, une garantie de réussite. En revanche, il permet de se mettre toujours en situation d'apprentissage : en voici un exemple.

Lors de la troisième mission sur laquelle j'ai été impliqué, l'équipe concernée a une activité particulière : elle est chargée de gérer les comptes mails et se trouve à l'intersection d'une grande partie des systèmes d'information. Ce compte permet aux collaborateurs de se connecter à l'ensemble des applications métiers, RH, visio, et autres de l'entreprise. Il s'agit d'une activité qui peut sembler de prime abord simple, mais qui en raison du grand nombre d'interconnexions et de dépendances avec les autres applications, se révèle, dans les faits, particulièrement complexe à gérer.

Pour de multiples raisons, l'accompagnement s'est avéré difficile et les résultats finaux n'ont pas été au niveau de performance que nous attendions (pour ne pas dire hors standard), en particulier au niveau de l'équipe avec quatre détracteurs sur les sept membres de l'équipe.

Cet accompagnement, qui représentait un cas complexe même pour un expert, en raison de la nature de l'activité, de la relation aux clients et de la typologie des flux de valeur, m'a sorti de ma zone de confort. J'ai dû remettre en question mon savoir-faire et revenir aux basiques du Lean et des standards. Malgré nos efforts, les résultats n'ont pas été là.

Mais cet accompagnement a aussi eu des bénéfices pour nous, l'équipe de coachs. Le fait d'avoir un dispositif type décrit de manière explicite nous a permis de nous poser Cecil, Bertrand et moi afin de comprendre d'où venait le problème.

Même si nous sommes sur une activité générique d'accompagnement d'équipes, qui peuvent exercer dans des contextes complètement différents, la robustesse du cadre Lean nous permet tout de même de nous questionner et de réfléchir ensemble à ce qui s'est passé et qui n'a pas fonctionné.

Cette mission a eu l'effet d'une révélation, car elle nous a permis d'identifier de manière spécifique certains angles morts de notre ensemble de standards et d'identifier pourquoi notre dispositif n'a pas fonctionné. En creusant davantage, cela nous a permis de voir les points précis sur lesquels nous n'avons pas été suffisamment rigoureux et de voir les éléments à ajouter à la formalisation de nos pratiques.

À titre d'exemple, nous avons manqué de rigueur sur la conduite du point quotidien (l'équipe en avait déjà un, qui n'était pas au standard Lean) et nous l'avons laissée continuer ses cérémonies selon ce même format. Nous avons aussi mal préparé avec le sponsor un point de rencontre avec l'équipe dans lequel ils convergent dans la définition de l'objectif : ce manquement a empêché le plein engagement de l'équipe dans la démarche. Cela a aussi nui à notre capacité à mettre en place un flux tiré pour piloter la performance au quotidien. Et sans flux tiré, pas d'apprentissage car on ne peut alors plus rendre visibles chaque jour les problèmes qui représentent des opportunités d'apprendre quelque chose sur le processus.

Comme nous avons bien réussi les missions précédentes, nous étions dans une sorte d'hubris

En creusant davantage, cela nous a permis de voir les points précis sur lesquels nous n'avons pas été suffisamment rigoureux et de voir les éléments à ajouter à la formalisation de nos pratiques.

qui nous a parfois fait perdre de vue quelques fondamentaux de notre pratique. Ce sont bien eux qui nous ont ramené par la suite dans la bonne direction. Le coach Régis Médina a pour habitude de dire que s'immerger dans une équipe est un peu comme essayer d'accoster dans un port, de nuit, par une mer démontée : le standard est le phare qui nous guide dans le chaos. Finalement, cet accompagnement moins réussi nous a permis de mettre en œuvre des contre-mesures très précises sur l'accompagnement suivant qui a, de nouveau, été une belle réussite.

## 🕒 Développer l'autonomie et la culture de l'apprentissage

Voici comment en l'espace d'une année j'ai pu développer mon autonomie puis mon expertise dans notre coeur de métier, à savoir le pilotage et l'animation de missions d'accompagnement

Digital Kaizen, grâce à :

- La rédaction et le suivi de standards pour assimiler le geste juste ;
- Le suivi de la montée en autonomie grâce à la matrice des compétences ;
- Le passage du rôle de mentoré à mentor, en s'appuyant sur ces deux outils ;
- Le questionnement après chaque problème rencontré, pour comprendre ce qui s'est passé à la lumière du standard.

Nous continuons, avec Bertrand, ces rendez-vous du mercredi midi pour rédiger nos standards. Certaines semaines nous en profitons surtout pour les mettre à jour suite à nos apprentissages récents.

Et vous, comment vous y prenez-vous pour aider quelqu'un à développer son autonomie puis son expertise ? Quel est le geste de votre activité ? Pour apporter quelle valeur à quel client ? Pour répondre à quel problème ?

Quel serait le standard à rédiger pour ne plus rencontrer les problèmes les plus récurrents qui vous freinent ? Avec qui allez-vous prendre trente minutes pour rédiger un standard cette semaine ?

# Déployer l'amélioration continue avec les OKRs

Par Cecil

L'offre Digital Kaizen de OCTO Technology propose une adaptation des principes originels du Lean de Toyota au monde du numérique.

Elle a pour vocation de travailler sur l'alignement de l'ensemble de l'organisation sur les trois sujets majeurs de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle : la satisfaction des clients ; l'engagement des collaborateurs et la performance opérationnelle et économique. Pour ce faire, cette offre propose des accompagnements à trois niveaux de l'entreprise : les dirigeants ; les managers ; les équipes.

L'objectif de ce chapitre est de présenter un retour d'expérience sur le déploiement de cette approche sur une **Business Unit** (BU) d'une Entreprise de Services du Numérique (ESN) pour montrer dans quelle mesure cette approche permet de créer les conditions d'un Win - Win - Win : engagement des collaborateurs ; satisfaction des clients ; performance économique de l'entreprise.

Ce déploiement est structuré autour de la mise en œuvre des **Objectives & Key Results**<sup>15</sup> (OKRs), une approche qui permet d'aligner l'ensemble de l'organisation sur des objectifs stratégiques : une sorte de colonne vertébrale de l'amélioration.

## Contexte : Sandrine et la BU d'une ESN

Dans l'exemple que nous vous proposons pour illustrer ce chapitre, nous sommes avec Sandrine qui est directrice d'une Business Unit (BU) de 150 personnes au sein d'une ESN. Sandrine travaille avec plusieurs directeurs de programme en charge de plateformes de centres de services, avec une taille allant de 20 à 50 personnes.

## Définir la vision

Après une première séance de kick-off qui consiste à présenter le dispositif et identifier des points de vigilance sur la démarche, nous avançons lors d'une seconde session avec Sandrine et ses directeurs de programme pour

15. Voir une définition détaillée des Objectives et Key Results sur le blog OCTO <https://blog.octo.com/les-okr-objective-key-results-expliques/>

**1. Christophe et programme A** : amélioration de la performance financière de 60 points sur une équipe de 20 personnes pour un gain de 190K€ par an ;

**2. Emilie et programme B** : amélioration de la satisfaction client et programme renouvelé par le client pour un CA de 1,6M€/an :

**3. Guillaume et projet C** : amélioration de la performance financière d'un programme de 8 personnes de +50 points pour un gain de 60K€ par an :

**4. Stéphane et programme D** : amélioration du NPS collaborateur de 40 points (de -30 à +10) en réduisant la non-qualité de 45 à 15%.

## © Christophe et l'amélioration de la performance économique

Christophe pilote une activité de TMA pour un grand acteur public. Son équipe livre des correctifs et des évolutions au client. La performance économique n'est pas bonne, nous sommes à plus de 40 points de l'objectif.

## Contexte

Le contexte présente plusieurs obstacles à l'agilité :

1. L'environnement technologique est lourd (gros système IBM). Il est difficile de mettre en place des pratiques d'ingénierie logicielle qui permettent d'automatiser les tests et de garantir la qualité ;
2. Le client travaille avec des spécifications de taille importante (30 à 40 jours). Le moindre problème de compréhension peut engendrer des dérapages significatifs et des dérives de coûts ;

3. Il y existe un **turn-over** significatif dans l'équipe car les problèmes rencontrés causent une relation difficile avec le client et le projet éprouvant.

## Observations

Les observations sur le terrain avec les collaborateurs montrent plusieurs pistes d'amélioration :

- Sur la partie correctifs, les développeurs ne suivent pas leur consommation (le budget est de 4 jours par correction). De plus, ayant un grand sens du service client, ils peuvent corriger plusieurs problèmes différents lors de la correction d'un bug ;
- De la même manière, sur la partie évolution, les testeurs ne pilotent pas leur consommation et exécutent l'ensemble des tests qu'ils estiment nécessaires pour sécuriser un scope fonctionnel potentiellement impacté par les évolutions développées. La qualité étant plutôt bonne (au dessus de l'objectif avec moins de 3 bugs par 100 jours de dev/test) on peut se demander s'il ne s'agit pas là d'étapes inutiles ;
- Les développeurs juniors se voient attribués des sujets, indépendamment de leur complexité - ils pêchent et ont du mal sur des sujets complexes ce qui induit des hypothèses de conception invalides et des dépassements. Ils peuvent ainsi travailler en autonomie et en effet tunnel sur des évolutions allant jusqu'à 40 jours ;

- En analysant deux évolutions particulièrement coûteuses, on se rend compte que l'une d'entre elles a dépassé le budget analyse de plus de 15 jours avec simplement des échanges de mails entre 2 experts situés sur 2 sites géographiques différents et une incompréhension sur le besoin client ;
- Les processus administratifs pour livrer les évolutions sont lourds, pénibles et sujets à de nombreuses erreurs qui sont un irritant pour le client et une source de perte de temps pour les équipes.

## Quick Wins

Nous avons rapidement identifié un succès rapide avec le processus de livraison (voir le chapitre « Rétrospective : éloge d'une approche concrète »). Celui-ci nous a permis de gagner la confiance de l'équipe et du client.

Un second Quick Win est sur le point quotidien de l'équipe : l'équipe regroupe 20 personnes et chaque matin le « tour de table » inspiré de Scrum (ce que j'ai fait hier ; ce que je fais aujourd'hui ; mes points de blocages) prend régulièrement plus de 30 minutes avec les deux ou trois inévitables collaborateurs qui aiment bien développer leur sujet.

Suite à mes premières observations je constate que, durant ce point, plusieurs personnes montrent de l'agacement. Je fais donc un questionnaire rapide pour avoir l'avis des collaborateurs sur ce daily et on obtient un NPS de -50 avec plus de la moitié des collaborateurs détracteurs qui regrettent que cela prenne du temps et que des personnes mobilisent la parole pour des sujets qui ne les concernent pas. Je partage ce point avec l'équipe et Claire, une développeuse, propose alors de faire le tour des tickets plutôt que le tour de l'équipe.

## Pilotage de la performance économique

La performance économique étant l'OKR principal de cette équipe, nous avons mis en place un pilotage visuel sur la partie correctifs et sur la partie évolution.

Celui-ci représente la cible (exemple : 45 jours) et le consommé mis à jour de façon quotidienne (ex. 25 jours). Dès lors que l'on dépasse, on passe en rouge. Avoir ces éléments sous les yeux permet à Aurore la chef de projet, d'éclairer les décisions prises par l'équipe (conception, développement, test) à la lumière du budget restant.

La performance économique étant l'OKR principal de cette équipe, nous avons mis en place un pilotage visuel sur la partie correctifs et sur la partie évolution.



Avoir ces éléments sous les yeux permet à Aurore la chef de projet, d'éclairer les décisions prises par l'équipe à la lumière du budget restant.

Ainsi, elle peut challenger le plan de tests de Marion, la **Business Analyst** ; elle peut aussi challenger les décisions de conception technique des développeurs seniors et celles de programmation des développeurs en regard du temps restant à consommer.

Ce suivi de la performance économique fait partie du management visuel qui suit le flux des exigences fonctionnelles (voir dans les sections suivantes).

## Rétrospectives Lean

Chaque mois, nous menons des « rétrospectives » très opérationnelles sur les évolutions en dépassement pour en comprendre les causes. À quelles étapes du processus avons-nous perdu du temps ? En raison de quelles causes ? Comment aurions-nous pu les éviter ? Que cela nous apprend-il sur nos pratiques et notre processus de réalisation ?

## Une unité d'œuvre plus petite

Enfin nous avons travaillé avec Laurent, l'expert métier, pour utiliser une unité d'œuvre plus petite que la seule taille de l'évolution à 40 jours. L'équipe ne fait pas d'agilité et n'utilise pas les **User Stories** mais Laurent nous présente les exigences fonctionnelles.

L'idée sera donc d'utiliser cet outil pour décomposer les projets en petites unités fonctionnelles (max 5 jours) analysables, développables et testables de façon indépendante.

La mise en œuvre de cet outil de conception fonctionnelle permet plusieurs choses :

- Avoir une meilleure compréhension partagée des besoins exprimés par le client : cette reformulation permet de s'assurer avec lui que l'on a bien compris sa demande ;
- Catégoriser ces exigences fonctionnelles en Simple / Complexe pour s'assurer que les développeurs juniors sont mis en situation de réussite en prenant prioritairement des simples ;
- Créer un flux de réalisation auprès de l'équipe pour fluidifier la réalisation et multiplier les interactions entre métiers (BA, développeur) ;
- Avoir une vision beaucoup plus juste de l'avancement sur une évolution. Ce n'est pas la même chose de dire on a « terminé à 80% » (yeux au ciel), que de dire que sur les 10 exigences fonctionnelles de cette évolution, 8 sont développées et testées OK.

## Résultats

Au terme de l'accompagnement, l'équipe a gagné **soixante points de performance économique** sur ses livraisons trimestrielles, pour un **gain total de 190K€**, apportés par la démarche. Le NPS de l'équipe sur la démarche est de **+40**.

L'équipe livre plus régulièrement, interagit davantage avec les clients grâce aux exigences fonctionnelles plus petites et les collaborateurs se sentent plus à même de traiter le flux de travail en atteignant les objectifs de performance économique.

## Émilie et la satisfaction client

Nous sommes encore sur une mission importante pour une grande institution publique. Le projet concerne une quarantaine de personnes, réparties en plusieurs équipes : quatre équipes de développement (évolutions) et une équipe en charge des correctifs.

Il existe une certaine tension entre l'équipe MOA du client et les équipes de réalisation. Il y a des problèmes de qualité, de délais, mais les problèmes essentiels sont ceux rencontrés en phase de conception avec de nombreux aller-retour entre la MOA client et les Business Analysts, en charge de la traduction des besoins et de la réalisation des spécifications fonctionnelles.

## Capitaliser sur les succès précédents

Fort du succès dans leur mise en œuvre au sein

de l'équipe de Christophe (qui était l'équipe pilote), nous mettons ici aussi en place plusieurs éléments qui ont fonctionné :

- Management visuel pour visualiser le flux de réalisation (évolutions et aussi avec l'équipe de correctifs) ;
- Point quotidien organisé autour de ce qu'il y a à produire plutôt qu'autour des personnes ;
- Rétrospectives opérationnelles pour creuser les causes d'insatisfaction des clients : problèmes de qualité (en conception ou en développement) ; problèmes de délais ; problèmes de compréhension en phase de spécifications ;
- Exigence fonctionnelle pour fluidifier le processus de réalisation.

Cette équipe ajoute aussi un management visuel de pilotage du programme qui synthétise les managements visuels des autres équipes : la granularité d'unité d'oeuvre suivie est moins fine (évolution plutôt qu'exigence fonctionnelle ; livraison mensuelle d'un ensemble de correctifs plutôt qu'un correctif simple) mais cela permet à la directrice de programme d'avoir une vision complète et homogène de l'avancement des travaux des différentes équipes, chaque jour, avec ses chefs de projet.

## Comprendre les points de douleurs

Nous menons des ateliers d'amélioration avec chacune des équipes et cela nous permet d'identifier les points de douleurs aux

différentes étapes du processus de réalisation des évolutions. Le client leur impose de travailler en mode cycle en V et les activités où des sujets sont identifiés sont les suivantes :

1. Expression des besoins ;
2. Spécifications fonctionnelles ;
3. Analyse technique (pour chiffrage) ;
4. Spécifications techniques ;
5. Pilotage ;
6. Développement ;
7. Test.

## Isoler l'équipe de la variabilité du client

Comme vu précédemment, pour rendre le processus plus fluide, l'équipe passe rapidement à des exigences fonctionnelles pour travailler sur des unités d'œuvre développables et testables plus rapidement avec une granularité plus fine (< 5 jours). Ce n'est pas idéal mais cela permet d'accélérer les interactions entre les Business Analysts (en charge des spécifications et des tests) et les développeurs. Dans le Lean on dirait que l'on isole l'équipe de la variabilité imposée par le client (de grosses évolutions irrégulières) en se concentrant sur un rythme régulier de petites exigences fonctionnelles que l'on traite en interne.

## S'améliorer en interne

Tout ce travail permet d'améliorer le processus interne de l'équipe. Par exemple, les BA

apprennent qu'il est important de préciser le but  
métier d'une règle de gestion pour en faciliter  
l'appropriation par le développeur ou encore  
de privilégier des diagrammes fonctionnels pour  
mieux construire une compréhension partagée  
de ce que l'on souhaite développer avec le client  
et le développeur.

De leur côté, les **Tech Leads** apprennent qu'il est important de rendre explicites les hypothèses clés lors d'estimation de charge pour une réalisation.

Les développeurs réalisent qu'il est important de lister les tâches nécessaires à la réalisation d'une exigence (bonne pratique Scrum) et de s'assurer que toutes sont réalisées avant de livrer (plusieurs cas d'oublis fonctionnels).

De leur côté, les chefs de projet constatent qu'il est important de suivre au quotidien l'avancement sur ces tâches (autre bonne pratique Scrum) et qu'il est important d'avoir une vision simple / complexe des tâches à réaliser pour éviter que des développeurs juniors se retrouvent avec des tâches complexes.

Enfin les testeurs apprennent qu'il est préférable d'utiliser des cas de tests à la granularité fine pour éviter de perdre du temps et avoir une vision plus fine des impacts des changements apportés au logiciel.

## Embarquement de la MOA

Rapidement, on se rend compte qu'il faut étendre l'agilité du processus aux étapes qui impliquent le client. Pour accélérer et améliorer le processus

de conception, il nous semble évident qu'il est nécessaire de mettre en place les **User Stories** pour mieux clarifier les attentes des clients : l'utilisation des exigences fonctionnelles laisse encore des angles morts dans les phases de conception qu'il est important de traiter dans des ateliers collaboratifs pour mieux comprendre la valeur attendue.

Toutefois, l'équipe MOA est plutôt réticente et ne se laisse pas convaincre : nous décidons alors de leur montrer plutôt que nous évertuer à les convaincre (voir le chapitre : « Montrer plutôt qu'essayer de convaincre »).

Finalement, la mise en œuvre de ce dispositif agile (qui n'a jamais dit son nom) a complètement transformé la relation et il existe maintenant une plus grande confiance entre l'équipe MOA et l'équipe de développement. Cela s'ajoute au fait que l'équipe en charge des correctifs en livre davantage chaque mois dans la version patch et que les autres équipes ont amélioré la qualité dans la phase de réalisation. Émilie, la directrice de programme, s'est mise en situation de réussir et de renouveler ce programme important avec ce client institutionnel. Ce contrat sera en effet renouvelé avec un scope fonctionnel plus important qui représentera 15% de CA en plus. On retrouve ici un point clef de la maison Lean : lorsqu'on améliore la satisfaction client on travaille directement pour le chiffre d'affaires.

## © Stéphane et la satisfaction collaborateurs

Stéphane encadre un projet avec des équipes distribuées : des experts et chefs de projet en

France et des équipes de développement en **nearshore** (délocalisation proche). Ce centre de développement **nearshore** représente un investissement stratégique pour cette entreprise qui en teste la pertinence.

Le problème est que cette équipe a dépossédé l'équipe française d'une partie de son activité ou tout au moins c'est ainsi que cette dernière le perçoit. L'équipe **nearshore** est toujours en phase de montée en compétences et la qualité n'est pas très bonne. Comme souvent, la mauvaise performance opérationnelle a un impact négatif sur la qualité de la relation.

Et comme toujours en Lean, plutôt qu'essayer d'améliorer le relationnel dans le but d'améliorer l'opérationnel, nous choisissons une approche opposée : améliorer l'opérationnel pour améliorer le relationnel.

## Rendre le sujet actionnable

Stéphane mène des entretiens avec les équipes locales et réalise bien vite que ce qui est reproché aux équipes **nearshore** est un manque de qualité dans les livrables. De leur côté, les équipes **nearshore** regrettent des remarques très acides sur la qualité de leur livrable par les CP.

C'est un premier pas majeur : on relie un indicateur subjectif (satisfaction des collaborateurs) à un indicateur opérationnel, et donc actionnable : la qualité.

Durant ces entretiens, Stéphane demande des éléments spécifiques pour rendre tangibles ces problèmes, mais les équipes ont du mal à donner

C'est un premier pas majeur. On relie un indicateur subjectif à un indicateur opérationnel, et donc actionnable : la qualité.

des éléments factuels. Il apparaît toutefois que les problèmes concernent en majorité les spécifications techniques et les développements.

## Sortir du monde de l'opinion ...

Afin de passer du monde de l'opinion à celui d'une réalité partagée, Stéphane demande de suivre la qualité des livrables de l'équipe nearshore pendant 4 semaines. Il demande à ses Chefs de Projet de noter ainsi toutes les livraisons OK et les livraisons KO. Chaque semaine, le CP qui a eu des livraisons KO fait une session de 45 minutes avec les équipes qui ont livré ces erreurs afin de comprendre les causes de chacune.

## ... Et construire le consensus ...

Au terme des quatre premières semaines, seules 55% des livraisons sont OK (45% de non qualité).

Rapidement, l'équipe complète identifie des causes racines à ces problèmes de qualité :

1. Des incompréhensions dans la formalisation des besoins (28% des causes de non-qualité) ;
2. Des problématiques de développement avec les équipes qui ne suivent pas les standards de développement (22% des causes de non-qualité) ;
3. Des problèmes d'estimation de charge qui ne suivent pas les standards d'évaluation (19%) ;
4. Des développeurs juniors à qui on attribue des sujets complexes sur lesquels ils manquent de recul et de compréhension du domaine fonctionnel (17%).

## ... Pour résoudre ensemble les problèmes ...

Très rapidement, l'équipe met en place des contre-mesures pour traiter ces sujets :

1. Des petites réunions rapides quotidiennes de 15 mn pour discuter des points pas suffisamment clairs dans les spécifications envoyées par les CPs. Ainsi CPs et développeurs de l'équipe nearshore ont un espace d'échange pour clarifier les incompréhensions sur les spécifications. Jusqu'alors, les équipes nearshore (NS) n'osaient pas demander ce genre de clarification, car elles sentaient bien que les CPs étaient un peu agacés par leur problèmes de qualité ;
2. Une session de revue tech lead NS / CP du document des règles de codage (69 pages) pour en extraire une checklist pratique (Wiki), accessible en ligne pour l'ensemble des équipes ;
3. Une organisation au sein de l'équipe NS pour

ne pas donner des parties complexes à des développeurs juniors ;

#### 4. Des revues de code pour les développeurs juniors ou pour les modifications sur les parties de code connues pour être complexes.

## Améliorer l'opérationnel pour améliorer le relationnel

La qualité des livrables passe de 45 à 60% (en un mois) puis à 85% deux mois plus tard (avec même une semaine à 100%). Ces différents ateliers réguliers organisés autour d'éléments spécifiques permettent graduellement de livrer une meilleure qualité.

Mais surtout, elles permettent au CP de changer de regard sur l'équipe **nearshore**. Dans l'entreprise classique, on pense souvent qu'améliorer le relationnel permettra d'améliorer l'opérationnel. Dans l'entreprise Lean, on fait l'inverse : on travaille sur l'opérationnel à travers des sujets spécifiques, pour aller chercher des petites réussites, ensemble, et inscrire l'ensemble de l'équipe dans une boucle vertueuse. Le NPS interne de l'équipe complète (CP et NS) est passé de -40 à +10. Ce n'est pas encore idéal, mais la tendance est très positive.

© Guillaume et la qualité

L'équipe de Guillaume livre des projets et des petites évolutions logicielles pour un grand client institutionnel. Sur le projet précédent, l'équipe a dépassé le budget prévu de 68%. Le client est très insatisfait car il y a de nombreux problèmes

Dans le Lean on travaille ensemble sur l'opérationnel, ce qui a pour effet d'améliorer le relationnel.

de qualité et le projet a été livré avec deux mois de retard (en cinq mois au lieu des trois prévus).

L'équipe est sortie éprouvée de ce projet et souhaite vivement faire évoluer son modèle opérationnel pour ne plus revivre un projet aussi difficile.

## Comprendre les causes

Nous menons plusieurs ateliers avec l'équipe pour comprendre sur des sujets spécifiques (bugs, retards) les causes rencontrées, à chaque étape du projet.

L'analyse des 117 bugs remontés dans cette version rend visibles trois grandes catégories de causes : mauvaise compréhension des règles métiers ; données incohérentes ou manquantes ou KO aux limites ; affichage et ergonomie.

## Contre-mesures et standards de développement

L'équipe identifie de nouvelles pratiques à mettre en œuvre pour améliorer la qualité, les délais et la collaboration au sein des équipes. Ces pratiques sont définies sous forme de standards et affichées dans l'espace de l'équipe. On y revient sans cesse dès lors que se posent des questions sur le mode opératoire de réalisation. Le savoir-faire est rendu explicite et est incarné dans l'espace de travail.

Il s'agit d'une approche assez analogue à ce qui a été présenté précédemment. Nous allons nous intéresser ici à un point plus particulier qui est celui du management visuel. Guillaume est très friand de cet outil qui l'aide à avoir une vision très claire de la situation opérationnelle de l'équipe.

### La contrainte du distanciel et la problématique du management visuel.

Cette mission démarre au début du confinement (mars 2020) et Guillaume est plutôt contrarié, car il ne sera plus en mesure d'utiliser son outil favori de pilotage visuel. Nous décidons avec lui d'utiliser un de ces nouveaux outils numériques (type Klaxoon, Mural, Miro) pour reproduire le management visuel. Nous construisons alors sur cet outil un support complet qui comporte tous les éléments de pilotage :

#### 1. Le suivi visuel des anomalies sur le projet précédent : le fait de les suivre et d'en parler tous

les jours permet deux choses. La première est que l'on traite ces problèmes pour le client et qu'on ne les oublie pas. La seconde est que cela permet de comprendre dans quelle mesure nos standards déjà réalisés doivent être modifiés pour prendre en compte ces nouveaux problèmes ;

#### 2. Le suivi de production des cas d'usage pour le projet en cours : là encore, on a décomposé

les fonctionnalités en petits cas d'usage autonomes et testables (inférieurs à 5 jours de réalisation). Nous utilisons l'approche des User Stories comme stratégie de décomposition ;

#### 3. Les standards définis à la suite de l'analyse des problèmes de qualité sur le précédent projet :

ce qui permet de s'assurer que lorsqu'on passe d'une étape à l'autre du processus de réalisation (ex : conception technique à développement), on suit bien les enseignements tirés de l'analyse des problèmes rencontrés sur le précédent projet. Ces outils permettent à Guillaume de challenger les collaborateurs et s'assurer qu'on les met en situation de livrer bon du premier coup ;

#### 4. Le suivi de la performance financière sur chacun des cas d'étude (indicateur) :

permet de suivre chaque jour le consommé et le reste à engager. Dès que l'on se trouve confronté à une question technique, on prend cet élément en compte pour prendre la décision. On peut ainsi anticiper les dérives et s'assurer, chaque jour, que l'on va tenir l'objectif et prendre des actions rapides ;

### 5. Le macro plan de développement de chacun des cas d'étude : de la même manière, ce plan

**des cas d'étude :** de la même manière, ce plan permet de suivre que l'on tient les délais, de piloter les risques chaque jour et de capitaliser sur les causes de dépassement ;

## 6. Le suivi de la qualité (indicateur) : après l'ex-

**6. Le suivi de la qualité (indicateur) :** après l'expérience douloureuse, pour le client (retards et non-qualité perçue), pour l'entreprise (dépassements) et pour l'équipe (la frustration de devoir refaire), Guillaume suit le sujet de la qualité avec beaucoup d'attention. Chaque nouveau bug est challengé pour en comprendre la cause et améliorer les standards :

## 7. Le suivi de problèmes : il s'agit de problèmes

**7. Le suivi de problèmes** : il s'agit de problèmes liés aux environnements, données de tests, problèmes de qualité à toutes les étapes (besoin, spécifications, développement, tests, intégration) qui sont ainsi formalisés pour que l'équipe réfléchisse à chaque fois à la cause du problème.

## Embarquer le BA dans le dispositif

Chaque jour, Guillaume va utiliser ce support mis à jour pour piloter son activité. Ce visuel est tellement au cœur du dispositif que le **Business Analyst** (en charge des spécifications des cas d'usage et des tests) initialement réticent, décide de participer à tous les points quotidiens de suivi.

De la même façon, il ne voyait pas l'intérêt de travailler sur de plus petites unités d'œuvre mais très vite, la fréquence des interactions avec les développeurs lui fait réaliser combien

ils apprennent plus vite ensemble avec ces échanges fréquents. Il apprécie le fait que cela permet de mieux gérer les dérives éventuelles sur un cas spécifique.

## Résultats

Au terme de ce nouveau projet :

- La non-qualité est passée de 0,6 bug/j (sur le projet précédent) à 0,22 bug/j. Ce n'est toujours pas idéal mais l'équipe va dans la bonne direction et divise par trois sa non-qualité ;
- Le dépassement financier est passé lui de 68% à 7,8% (divisé par 9).

L'équipe a su tirer les enseignements du projet précédent et utiliser le management visuel pour mieux collaborer, prendre de meilleures décisions et apprendre plus vite ensemble.

© Sandrine et le Gemba

Toutes ces transformations sont cadencées par des visites terrain de Sandrine la directrice. Chaque mois, nous allons rendre visite à une équipe pour la questionner, comprendre quelle place occupe le client dans les préoccupations de chacun, comprendre les problèmes rencontrés ainsi que leur nature (qualité, délais, coûts, satisfaction client) ainsi que les obstacles que rencontrent les équipes au quotidien.

## Le cercle de Sandrine

Ainsi, lors de la visite de l'équipe chargée des correctifs dans le programme d'Émilie, je



propose à Sandrine de se joindre à moi et de s'asseoir à côté de Fernando. Celui-ci travaille sur une application Java déployée sur un serveur d'application. À chaque fois qu'il doit compiler le projet et le déployer sur l'environnement de tests, cela lui prend 35 minutes. Il a déjà demandé à changer de modèle d'ordinateur, mais la DSI et les Achats (qui ont le sens des affaires) ont refusé : il dispose ainsi d'une configuration qui coûte 300 ou 400 euros moins chers que la configuration supérieure, réservée aux **Tech Lead** et aux architectes.

Aussi je demande alors à Fernando de lancer son build et à Sandrine d'observer et de me dire ce qu'elle voit (une sorte de cercle d'Ohno<sup>16</sup>). Durant les premières minutes, Sandrine ne dit trop rien : elle imagine que c'est un mal nécessaire. Au bout de 10 minutes, alors qu'elle regarde la console qui affiche toutes les actions (lentement) menées par l'ordinateur poussif sur le déploiement, elle demande à Fernando combien de fois il fait cela par jour. Fernando lui répond : « et bien 5 ou 6 fois pour pouvoir valider et committer [copier sur le référentiel commun de code source] régulièrement ». Elle demande si Fernando peut faire quelque chose en attendant et il répond qu'il peut s'occuper de ses mails, mais pas de programmer tant qu'il ne sait pas si ce qu'il est en train de compiler est OK.

Au bout de 25 minutes Sandrine demande s'il en est ainsi pour tout le monde. Ludovic le chef de projet correctifs répond qu'il en est ainsi

pour la grande majorité des 30 développeurs du programme. Lorsque le build termine enfin au bout de 36 minutes, Sandrine a déjà fait le calcul : 30 développeurs x 6 déploiements par jour x 36 minutes = 6480 minutes soit 108 heures soit **13 j / h de perdus chaque jour pour ce programme**. Une sacrée belle affaire réalisée par les achats en effet !

Sandrine expliquera sa façon de voir aux achats et, dès la semaine suivante, Fernando et l'ensemble des développeurs obtiendront la configuration supérieure et pourront builder en 5 minutes.

## Challenge sur le management visuel

Au-delà de ce Gemba spécifique dont Sandrine a tiré de nombreux enseignements, elle a pris l'habitude d'utiliser le management visuel comme outil managérial et comme support d'échange avec sa directrice de programme, ses chefs de projets et ses équipes. Ce visuel montre la performance (le nombre de correctifs ou d'exigences fonctionnelles livrées aux clients, le flux de valeur, les problèmes rencontrés, etc.). Elle peut ainsi tout de suite toucher du doigt les sujets clés pour l'équipe, les améliorations apportées ou les prochains challenges.

Ce rendez-vous montre en outre à l'équipe l'importance du dispositif mis en place aux yeux de la sponsor. Il montre aussi que le management visuel qu'ils utilisent chaque jour est le socle de tout le dispositif d'amélioration. Il leur permet de

16. Lorsqu'il coachait des directeurs d'usine ou des managers, Ohno traçait un cercle d'un mètre de diamètre devant la chaîne de production en demandant à son coaché de rester dans cet espace durant 2 heures, de regarder attentivement la chaîne de valeur et de noter tous les gaspillages qu'il voyait.

garder chaque jour en ligne de mire les OKR sur lesquels chacun des programmes s'est engagé en début d'année.

Car si les OKR sont la colonne vertébrale de l'amélioration, le Kaizen en est le muscle : c'est bien cette approche de l'amélioration, chaque jour, par chacun qui a vraiment permis aux équipes de se rapprocher de leurs objectifs.

# Management : transformer la culture par les pratiques.

"Ce n'est pas en changeant la culture que l'on parvient à changer les équipes,  
c'est l'inverse : c'est en changeant les pratiques que l'on parvient à changer la culture."

**Charles C. - Coach agile**



# L'obsession du service client

Par Cecil,  
Entretien avec Jonathan Lefèvre  
Head of Customer Experience Capitaine Train (2012-2017)

L'obsession du service client de Jonathan Lefèvre est probablement un des ouvrages les plus importants que vous puissiez lire sur ce que signifie l'avènement du numérique au niveau opérationnel dans le monde des entreprises.

Ce qui est particulièrement enthousiasmant dans ce livre est qu'il déconstruit tous les principes et pratiques à l'œuvre dans une startup très agile alors qu'elle attaque de façon très agressive un leader établi (l'agence voyages-sncf.com). Et la réussite insolente de Capitaine Train est corrélée à la mise en œuvre de ces pratiques ...

© On n'est pas là pour changer le monde

Un livre d'une valeur inestimable en ce qu'il présente une différence essentielle avec ceux écrits d'habitude sur ce sujet dans la langue de Jean-Marie Messier. On ne trouve pas ici de pensée magique, pas de grande vision stratégique, pas de référence aux GAFAs ; pas de poudre de perlimpinpin jetée au visage pour

nous vendre du rêve. Dans un style drôle, clair et rempli d'humilité (« On n'est pas là pour changer le monde, mais pour faire que les gens puissent réserver leurs billets de train le plus vite et le plus facilement possible ») Jonathan Lefèvre nous plonge dans la réalité opérationnelle de Capitaine Train, dans ses aspects les plus concrets.

Il nous présente les questions que s'est posées l'entreprise et comment elle a expérimenté pour y répondre : comment livrer vite ; comment trouver sa voix et parler comme des êtres humains ; comment se mettre à la place du client en toute situation – même les plus inconfortables ; comment améliorer sa productivité pour ne pas avoir une équipe de support qui croît avec le nombre des clients ; comment apprendre à mieux entendre ce que dit le client pour améliorer le produit ; comment communiquer avec du fond et de la forme sur les réseaux sociaux pour promouvoir la marque ; comment bien recruter, etc.

## Des pratiques et des principes

Il nous expose ici des pratiques opérationnelles enracinées dans des principes forts auxquels l'équipe a le courage et la discipline de s'astreindre, chaque jour. C'est admirable de clarté et d'efficacité. Le lien entre la stratégie (exemple : minimiser les canaux et avoir fait le choix de ne pas avoir d'aide tchat en ligne) et l'opérationnel (pour garantir une qualité de temps de réponse, car avec le tchat on ne saura répondre aux attentes du client) est très bien expliqué. Et si on ne cesse de nous bassiner sur la « stratégie de réseaux sociaux » en pointant les outils, Jonathan nous explique ici que la vraie stratégie est éditoriale : comment parlons-nous au client ? Quel est le ton utilisé ? Là encore, c'est extrêmement précis.

Le regard Lean va voir dans ce livre des principes si proches : satisfaire le client en regardant la situation depuis son point de vue ; rechercher les causes racines des demandes client ; mesurer pour tester et valider les solutions testées ; se concentrer sur la vitesse ; travailler en flux (zero inbox), focus sur la productivité ; construire des standards personnels (les raccourcis ...), etc. Il s'avère qu'il ne s'agit pas du tout dans ce cas d'une démarche consciente, Jonathan à ce sujet parle simplement d'**intuition**. C'en est presque agaçant de constater que ces principes essentiels relèvent tous de l'**intuition** au sein de cette entreprise.

C'est bien simple, je ne cesse de recommander ce livre à toutes les personnes que je croise. Il était essentiel de rencontrer Jonathan Lefèvre

pour échanger sur l'**Obsession du service client**, ouvrage à offrir à toute votre chaîne hiérarchique. Jonathan n'est pas du genre à mégoter et il a eu la gentillesse de nous offrir ce long entretien qui apporte un éclairage supplémentaire au livre...

© Tombé pour Capitaine Train

Bonjour Jonathan, peux-tu nous raconter ton parcours avant d'entrer chez Capitaine Train ? En quoi le job qu'ils te proposaient et ce contexte de travail résonnaient-ils avec ce que tu attendais d'un emploi dans le monde du numérique ?

J'ai fait un Master en Marketing des Nouvelles Technologies, dans une école de commerce à Toulouse. À l'époque, à chaque fois que j'utilisais Voyages-SNCF, je pestais contre l'interface, les choix de design ou le manque de considération générale de l'expérience client. Je me demandais si les personnes qui avaient conçu le site l'utilisaient elles-mêmes, tellement certaines décisions d'interface me paraissaient absurdes.

Alors quand j'ai vu qu'il existait une alternative, que je ne serais plus obligé d'acheter mes billets de train sur Voyages-SNCF, j'étais déjà très enthousiaste. Et quand j'ai découvert la vision derrière le projet Capitaine Train, je suis carrément tombé amoureux.

Pendant mon stage de fin d'études, je leur ai envoyé un e-mail qui ressemblait plus à une lettre de fan qu'à une candidature, même si je rêvais déjà de travailler pour cette entreprise.

Je les ai rejoints quelques mois plus tard, au moment où ils commençaient à avoir des besoins sur le service client.

## 🕒 Les investissements dans le service client : les fondements d'une stratégie à long terme dans le numérique

Un peu comme pour les équipes de développement, les grandes entreprises françaises ont tendance à sous-traiter et délocaliser l'activité de Support Client. Sachant que les développeurs créent la valeur, et le Support est au plus près du client, comment expliques-tu que les grandes entreprises font ces choix stratégiques désastreux dans le contexte du numérique ? Incidemment, comment expliques-tu que la valeur essentielle de ce métier soit incomprise par ces grands groupes ? Que faudrait-il pour qu'il y ait une prise de conscience ?

Je pense que la raison est relativement simple : investir dans son service client donne rarement des bénéfices rapides et visibles. Dans une vision court-termiste, il est donc difficile de le considérer comme autre chose qu'un centre de coût qu'on aurait tout intérêt à minimiser. Surtout si le modèle économique n'a pas d'intérêt particulier à valoriser la fidélisation des clients existants. D'autres leviers ayant des résultats visibles rapidement sont ainsi souvent favorisés. Les bénéfices des investissements dans son service client peuvent mettre du

temps à se révéler, c'est vrai. Ils sont pourtant les fondements des bonnes stratégies de long terme.

La prise de conscience arrivera quand les conséquences économiques seront telles que les entreprises touchées ne pourront tout simplement plus ignorer leurs lacunes d'expérience client. C'est d'autant plus frappant avec la transition numérique, où les entreprises qui ne sont pas au niveau se font très vite dépasser par celles qui sont obnubilées par leur expérience client. Le problème, c'est que pour celles qui n'ont jamais pris le sujet au sérieux, il sera difficile d'inverser la tendance.

© Basecamp rulz

On ressent de manière très présente l'influence d'une pensée managériale numérique que je qualifierais d'alternative. Tu ne parles pas des GAFAs, de Uber ou de Paul Graham mais plutôt de Kathy Sierra, de WordPress, ou de Zappos. On sent surtout celle de Jason Fried et David Heinemeier Hansson (DHH) de 37Signals<sup>17</sup> : un produit minimaliste et efficace, parler aux clients comme à des êtres humains, tout le monde au support, des promesses vues comme des dettes, faire moins pour faire mieux, faire confiance aux employés, privilégier la communication asynchrone, ne faire grossir les équipes qu'en dernier recours, etc. Peux-tu nous expliquer dans quelle mesure cette influence est explicite dans l'entreprise et si tu

connaissais cette vision du management avant de rejoindre Capitaine Train ?

Je suis effectivement un grand admirateur des écrits de Jason Fried et DHH. Ce sont, à l'évidence, de brillantes sources d'inspiration qui ont sensiblement influencé ma vision du monde du travail. C'est comme ça que le livre REWORK s'est retrouvé dans le « welcome pack » que nous offrons à toutes les nouvelles recrues chez Capitaine Train.

Je connaissais **37signals** avant de rejoindre Capitaine Train, et j'avais d'ailleurs déjà ressenti quelques influences à la lecture du blog, des tweets, ou même directement dans le produit. En rejoignant Capitaine Train, j'ai pu voir que de nombreux principes de la littérature **37signals** s'y appliquaient de manière assez concrète. Honnêtement, quand j'ai commencé, j'ai eu un peu de mal à y croire. Le lire dans des livres est toujours différent de l'expérimenter dans la vraie vie, au quotidien. Je me souviens que beaucoup de gens chez Capitaine Train se demandaient « où est le piège ? » après quelques semaines dans l'entreprise.

Hasard rigolo : le dernier livre de Jason Fried et DHH (« It doesn't have to be crazy at work ») est sorti la veille du mien.

## 🕒 Les développeurs et le dirigeant : au support !

En effet, j'ai acheté et lu les deux en même temps ! Tu donnes de nombreux exemples de petites évolutions de fonctionnalités pour réduire le nombre de demandes de support.

Peux-tu expliquer comment, pratiquement, vous échangez avec les développeurs pour leur donner cette boucle de feedback pour améliorer le produit ? Quelle était leur réaction lorsque vous leur présentiez ces demandes ? Et celle de l'équipe développement produit ?

J'ai plein d'exemples géniaux de cas où le support n'a même pas eu besoin de parler à des développeurs pour résoudre certains problèmes des clients. C'est ce qui se produit lorsque la culture du service client est sincèrement ancrée dans l'entreprise : il n'y a pas besoin de se forcer pour y arriver. Il n'y a pas besoin de faire des réunions pour faire circuler l'information. Si tout le monde partage ce même objectif, tout le monde va s'intéresser aux problèmes des clients.

La meilleure manière d'y arriver, c'est donc d'impliquer les développeurs eux-mêmes dans le quotidien concret du service client. Un développeur ne sera jamais autant concerné par le problème d'un client que s'il doit y répondre lui-même. Pour comprendre un problème, toutes les argumentations du monde ne remplaceront jamais une expérience de vie concrète (en l'occurrence, devoir s'occuper d'un client).

C'est donc ça le premier pilier : que la culture du service client soit sincèrement diffusée dans toute l'entreprise. Au-delà du **Everyone on Support**, il est important de favoriser une transparence de l'information en interne. Toutes les personnes qui arrivaient chez Capitaine Train comprenaient bien, dès la phase de recrutement, que le service client était quelque chose d'incontournable dans notre entreprise.



L'idée est donc de réduire toutes les barrières (managériales, hiérarchiques, informationnelles...) entre les problèmes des clients et les personnes en mesure de les résoudre. Dans la plupart des entreprises, le service client est — quand il n'est pas carrément externalisé — complètement isolé du reste de l'entreprise (typiquement, sur un « plateau » ou dans une pièce physiquement à l'écart). Chez nous, c'était tout le contraire. Y compris physiquement, au niveau des espaces de travail. Les personnes du service client étaient mélangées avec toutes les autres équipes, pour nous aider à diffuser cette culture dans le monde réel.

### ⦿ Mesurer la satisfaction client par son initiative

Tu nous expliques de façon très claire que tu n'es pas fan du NPS (Net Promoter Score) pour évaluer la satisfaction client, et tu présentes ses limites. Peux-tu nous expliquer votre « Wow Score » et comment vous l'utilisez ? En quoi ce dernier est selon vous plus représentatif de cette satisfaction ?

Il est très difficile d'évaluer avec précision les performances d'un service client. Je pense qu'il faut être à l'aise avec ce fait : c'est une mesure particulièrement délicate. Et je trouve effectivement que le NPS ne s'en sort pas beaucoup mieux que les autres.

Dans les mois qui ont suivi mon départ, Trainline a développé son propre indicateur, qu'ils ont appelé le « WOW score ». J'ai trouvé l'approche intéressante — a minima plus pertinente que le NPS.

Je ne vais pas réexpliquer le WOW score en détail comme j'ai pu le faire dans le livre, mais il s'agit grosso modo d'une sorte de « NPS maison », avec quelques différences fondamentales par rapport au vrai NPS :

1. Il n'y a aucune incitation ni objectif individuel lié au WOW score ;
2. La notation est faite par la personne du service client, pas par le client. Grâce au point n° 1, il n'a aucun intérêt à détourner le système comme pourrait le faire un client. Les notes obtenues sont donc bien plus pertinentes puisque contrairement au NPS, les gens qui notent comprennent bien l'échelle de notation ;
3. L'échelle de notation est beaucoup moins arbitraire. Il n'y a que 4 choix possibles, correspondant chacun à un scénario précis et bien délimité. Les critères laissent peu de place à l'interprétation ;
4. Il n'y a pas besoin de solliciter le client pour avoir une réponse. L'évaluation a lieu sur la base de ses actions. Cet indicateur donne de la valeur à l'initiative prise par le client (plutôt que de le spammer).

Tu expliques dans les derniers chapitres que pour mettre en place une telle stratégie de Support Client, il faut un alignement de l'ensemble des dirigeants et managers. En supposant que le contexte soit bon, quelles seraient les trois ou quatre premières actions que tu mènerais sur ce sujet dans une nouvelle entreprise ?

## Changer une culture d'entreprise est quelque

chose d'extrêmement difficile. C'est l'avantage qu'ont les start-ups par rapport aux grosses entreprises traditionnelles qui doivent composer avec leurs dizaines d'années d'historique. Je n'ai probablement pas de recette miracle, mais j'ai en tête deux actions concrètes qui me semblent relativement efficaces pour faire changer les mentalités :

1. Revaloriser les salaires du service client. Je pense en effet qu'une des façons les plus pragmatiques de reconsidérer le service client (tel que je le défends), c'est de payer les gens de ce métier nettement au-dessus du marché. Car les salaires sont un sujet que tout le monde appréhende assez vite. Quand un service client est payé bien au-dessus de ce qu'on a l'habitude de voir sur le marché, tout le monde prend la mesure d'un tel rôle. Ça me semble être un excellent levier pour faire comprendre à tout le monde l'importance du service client ;

**2. Mettre en pratique le « Everyone on Support ».** Quand un dirigeant ou un développeur devra lui-même, sans traitement de faveur, répondre à des clients de façon régulière, il aura toutes les chances de comprendre les enjeux de ce rôle, et de prendre les bonnes décisions stratégiques qui en découlent. C'est un alignement d'intérêts, tout simplement.

On retrouve dans ton livre ce que nous a expliqué Kristin Aardsma de Basecamp dans son entretien<sup>18</sup> : le besoin de faire preuve

d'empathie. Tu parles aussi de Positive Intent (un a priori positif sur les demandes clients, que je traduirais en bienveillance). Comment ces qualités se développent-elles chez des professionnels et comment l'identifiez-vous lors des entretiens de recrutement ? [Harvard Business Review a identifié la lecture de fictions comme un bon moyen de développer cette qualité<sup>19</sup>]

Je trouve que ce genre de qualités ne s'apprend pas vraiment à l'école, ni dans le monde du travail en général. Notre processus de recrutement — que j'ai détaillé dans ce qui est le chapitre le plus long du livre — est assez sophistiqué ; de sorte qu'il nous donne généralement assez d'informations sur les candidats pour que nous puissions voir si ce genre de qualités humaines sont bien présentes.

☒ Je ne me serais jamais recruté

Le chapitre sur le recrutement est remarquable, riche et détaillé. Comment avez-vous abouti à ces différentes étapes et questions ? Aviez-vous déjà une vision précise ou s'agit-il d'un processus que vous avez conçu de façon itérative ? Comment introduisiez-vous une nouvelle question ou une nouvelle étape ?

Merci pour les compliments ! Le processus de recrutement que je présente est l'aboutissement de plus de 5 ans d'itérations permanentes. Ce n'était évidemment pas aussi rodé au départ, nous n'avons fait qu'améliorer le processus au

18. <https://thehypertextual.com/2018/11/12/recrutez-des-ecrivains-entretien-avec-kristin-aardsma-de-basecamp/>

19. <https://hbr.org/2012/01/the-business-case-for-reading>

fil du temps, à force d'expérimentations et de remises en question.

Je raconte souvent en plaisantant que si j'avais eu moi-même, 5 ans plus tard, à passer par le processus que nous avons construit... je n'aurais jamais été recruté, tellement c'est devenu difficile.

Nous avons aussi utilisé l'expérience des autres. Les questionnaires de recrutement utilisés par Zappos sont très intéressants, par exemple. Le livre « WHO-The A Method for Hiring » est aussi une belle référence pour réfléchir à cette question cruciale qu'est le recrutement.

Avez-vous eu des ratés dans le recrutement ?  
Comment les avez-vous gérés ?

Quelques-uns, oui. Très rares, à mon avis (je les compte sur les doigts d'une main), mais toujours assez douloureux à vivre (pour le recruté, comme pour l'entreprise). Ces quelques erreurs nous ont permis d'améliorer notre processus de recrutement qui, au bout de plus de 5 années d'itérations, me semblait relativement efficace.

Je crois qu'il est important que l'entreprise soit capable d'assumer ce genre d'erreurs à 100 %. Si la personne recrutée ne convient pas, ce n'est pas vraiment la faute de cette personne ; c'est avant tout la responsabilité de l'entreprise, qui s'est trompée dans son recrutement. C'est pour ça que nous sommes arrivés à un processus de recrutement aussi sophistiqué : pour éviter autant que possible des erreurs de casting.

À plusieurs reprises, nous avons préféré dire non à certains candidats très compétents, mais où nous avions quelques doutes, plutôt que de prendre le risque de faire une erreur de recrutement — car c'est probablement une des pires choses qui puisse arriver à une entreprise qui compte autant sur la cohésion et l'autonomie de son équipe en place.

Il est fort possible que certains d'entre eux auraient été de superbes recrues. Mais il faut beaucoup de recrutements géniaux pour compenser les dommages collatéraux de la moindre erreur de recrutement. Quand on tient autant à sa culture d'entreprise, faire une erreur de recrutement coûte beaucoup plus cher que de laisser passer quelques très bons candidats.

## © Rationalisation a posteriori

On trouve dans le livre ce ton drôle et irrévérencieux que l'on retrouve dans votre service client. Tu expliques longuement les éléments caractéristiques du « ton » Capitaine Train. Il s'agit en fait d'une authentique stratégie éditoriale, qui a fait votre marque sur les réseaux sociaux. Était-ce quelque chose qui était important pour vous dès le début de l'aventure ou avez-vous identifié plus tard que c'était un besoin clé ? Un peu comme pour l'empathie, comment selon toi cette compétence clé à l'ère du numérique se travaille-t-elle ?

Ce qui est rigolo, c'est qu'il n'y a pas eu de réflexion particulière à ce sujet. Pas de stratégie délibérée, pas de plan d'action précis. Nous

avons simplement essayé de parler tels que nous étions, avec la plus grande honnêteté et authenticité. Pas d'exercice de style, pas de grande théorie... Bien que nous ayons fini par formaliser quelques principes au fil du temps.

à de belles opportunités pour continuer à approfondir le sujet. Et, qui sait, peut-être à faire émerger une approche différente de ce qu'on s'imagine généralement quand on pense au « service client ».

Beaucoup de gens s'imaginent que nous avons fait un énorme travail sur notre ton alors qu'il s'agissait avant tout de spontanéité — certes accompagnée d'une réelle cohérence dans la constitution de notre équipe. Ce que j'explique dans le livre sur le ton Capitaine Train est plutôt la rationalisation **a posteriori** que l'exécution d'un plan mûrement réfléchi au départ.

Quels sont tes projets aujourd'hui ? Dans quelle mesure souhaites-tu faire bénéficier les entreprises de tout ce savoir-faire validé par la réussite de Capitaine Train ?

Après Capitaine Train, je me suis associé avec deux autres anciens de l'équipe pour travailler sur un projet de logiciel RH autour de l'équité des salaires. Un projet inspiré par la grille salariale transparente que nous avons mis en place chez Capitaine Train, qui avait beaucoup simplifié nos processus RH.

Vu de l'extérieur, on dirait que ça n'a pas grand-chose à voir avec le service client. Mais une fois qu'on a compris que ma vision du service client repose avant tout sur des bases RH très solides, le lien est en fait très logique.

À côté de ça, je continue à transmettre ce que j'ai appris sur l'expérience client chez Capitaine Train, en aidant quelques entreprises que j'aime bien. La sortie de mon livre donne lieu

# « Réorg », amélioration et satisfaction client

Par Cecil

Nous avons tous connu cette période instable et diffuse durant laquelle chacun pressent un changement dans l'entreprise. L'ombre de la fameuse « Réorg », allégorique et menaçante, se laisse deviner. On perçoit des chuchotements dans les couloirs, des bruissements feutrés près de la machine à café, des sous-entendus et sourires complices. On remarque de nombreuses réunions avec les managers. Personne n'ose trop bouger : « ah, ça on attendra après la réorg, hein » et cela occupe tous les esprits. Pendant ce temps-là, le client, hein, bon.

Étrangement, on a aussi ce sentiment que cela ne va pas changer grand-chose. Les équipes à ce sujet sont pour le moins sceptiques, voire parfois très cyniques. Pour le dire franchement, en trente ans de vie en entreprise, je ne me rappelle pas avoir vu de réorganisation ayant eu un changement significatif sur la performance d'un département ou d'une organisation et encore moins sur la satisfaction client.

Pourtant je constate qu'il s'agit très souvent de la « solution » mise en œuvre dans nos entreprises dès lors que l'on veut résoudre des « problèmes » (entre guillemets, car très souvent ces problèmes ne sont pas caractérisés en tant qu'écarts au standard, mais en tant que soucis un peu nébuleux et insaisissables).

Jusqu'à-là il ne s'agissait que d'une intuition sans véritable validation par la mesure. L'objectif de ce chapitre est de raconter deux sessions d'un **Serious Game** de sensibilisation au management Lean et agile qui ont validé cette intuition par la mesure.

© Serious Game

Dans leur ouvrage lacunaire et discutable « La Comédie (in)humaine »<sup>20</sup>, Nicolas Bouzou et Julia de Funès tirent à boulets rouges (mais vides) sur un certain nombre d'artefacts du management moderne : l'utilisation de post-its, le Chief Happiness Officer ou encore les Serious Game prétextant, en gros, que le boulot c'est du sérieux et qu'on n'est pas là pour s'amuser.

20. Voir chronique de l'ouvrage sur le blog #hypertextual <https://thehypertextual.com/2018/10/24/la-comedie-inhumaine-misere-du-management-francais-et-de-sa-critique/>

Ce qu'ils n'entendent pas, car ils ne sont pas vraiment en situation d'écoute comme le montre le ton employé dans le livre, c'est que les **Serious Game**, par la pratique, nous font voir les angles morts de notre pensée. Ils nous révèlent l'impensable.

Cette approche comportementale et empirique a mauvaise presse chez-nous.fr, très empreints que nous sommes de culture psychanalytique, d'une part, et cartésienne (fascinée par l'abstraction) de l'autre. Ainsi la pratique n'est pas un terme avec lequel les intellectuels et les consultants sont à l'aise, à moins que nous les ayons rendus abstraits dans cette émanation tayloriste que sont les « best practices » (yeux au ciel).

© Cocottes

Le **Serious Game** Cocottes est un classique qui met les participants en situation de voir, par la pratique, la relation systémique qui existe entre les différents piliers des méthodes Lean et agile : la satisfaction client, la qualité, le travail en flux, la collaboration et l'amélioration continue ainsi que leur conséquence sur la performance opérationnelle et financière. Ce jeu a pour vocation de mettre en œuvre la célèbre citation attribuée à Confucius et à Benjamin Franklin : « Dis-moi et j'oublie, montre-moi et je me rappelle, implique-moi et j'apprends. »

L'objectif de ce chapitre n'est pas de donner une description complète du jeu (car le jeu ne



se raconte pas, il se vit), mais d'illustrer notre goût pour la réorganisation et son impact nul en situation de simulation.

En substance, les participants du jeu forment une équipe (entreprise) qui a pour objectif de produire des cocottes en papier qu'ils vont vendre à un client. Il y a une dizaine de tours. À chaque tour on dresse les résultats opérationnels (productivité, qualité ...) et économiques de l'entreprise. Et entre chaque tour, les participants s'accordent ensemble sur une action d'amélioration. L'intérêt étant de créer les conditions pour faire un lien de causalité entre l'action d'amélioration et l'évolution de la performance opérationnelle et économique.

Le public de ces deux sessions est un ensemble hétérogène de membres de l'entreprise avec des rôles équivalents (managers, directeurs) au sein de l'organisation.

## Session #1

Lors de la session 1, l'équipe décide, en première action d'amélioration, de changer l'organisation. Résultat : aucune amélioration dans les résultats.

Leur deuxième action est un changement de nature opérationnelle : cela améliore la performance opérationnelle et économique.

Leur troisième action est encore un changement d'organisation : là encore, aucun résultat sur la performance opérationnelle ou économique.

Pour la suite, l'équipe semble avoir compris et ses changements sont de nature plus précise et plus opérationnelle : les résultats s'améliorent à nouveau.

## Session #2

Là encore, l'équipe propose tout de suite un changement d'organisation. Et là il se passe quelque chose de remarquable : l'équipe livre au second tour 17 produits (alors que le client n'en attend que 10) et TOUS sont KO et rejetés par le client. Ce qui leur donne une pénalité financière substantielle.

Malgré cela, l'équipe est ravie de sa performance. Elle a fait ce que font de nombreuses entreprises : produire plus vite et en masse le mauvais produit. Le fait que les produits soient sortis semble, à lui seul, les satisfaire.

Il me faut les questionner longuement pour qu'ils voient enfin que le client n'a pas accepté le produit, que cela a été une source de profonde insatisfaction pour lui, et que, enfin, cela leur a causé une pénalité financière que je leur montre sur le graphique.

## Debrief

Au terme du jeu, nous échangeons avec l'équipe pour comprendre comment elle a vécu le jeu et pour avoir son analyse sur ce qu'il s'est passé. Là encore je vous passe les détails des révélations qui se sont produites pour chaque participant, cela doit se vivre.

Lors de chacune des deux sessions, je leur demande leur point de vue sur la nature des changements proposés et leurs résultats sur la performance. Je m'appuie pour cela sur les graphes de performance en utilisant les visuels affichés. Je reviens sur les initiatives de

réorganisation et leur demande, à partir des graphiques, l'impact de ces changements. Les courbes sont implacables : ils sont dans le meilleur des cas nuls (sans effets) ou négatifs. Comment l'expliquent-ils ?

Je les sens fébriles sur cette explication spécifique. Ils sont ravis par le jeu et ce que cela leur a permis de voir, mais il persiste comme une ombre au fond de leur pensée sur ce sujet précis.

### Le troisième niveau des hypothèses culturelles

Dans son inépuisable ouvrage **Organizational Culture and Leadership**, Edgar Schein nous explique qu'il y a trois niveaux dans la culture d'entreprise. Le premier niveau regroupe les artefacts visibles que l'on perçoit rapidement (le dress code, les éléments de langage, la communication externe, etc.). Le second niveau comporte les croyances et les valeurs qui transparaissent plus ou moins facilement lors d'échanges. Enfin le troisième niveau est celui des croyances sous-jacentes, inconsciemment intégrées comme vraies : elles présentent la particularité d'être en quelque sorte taboues et ne sont jamais discutées.

Nous sommes ici dans ce troisième niveau des croyances culturelles profondes de ce groupe. Le fait d'avoir rendu visible la croyance selon laquelle « La Reorg permet d'améliorer la situation » n'est pas vérifiée, les a troublés.

Une expérience à chaque fois marquante et qui, dans ces deux cas, a validé mon expérience : les réorganisations ont rarement un impact positif sur la performance de l'entreprise.





Cette équipe est divisée en deux entités :

- Les experts, dont l'expérience moyenne au sein de l'équipe est de 15 ans (et ils ne maîtrisent pas encore tout le produit) ;
- Les novices, dont le plus expérimenté n'est là que depuis 2 ans.

Pour « faciliter » le tout, experts et novices sont distants physiquement (et pas dans le même pays). Étant donnée la complexité du produit, les experts ont pris pour habitude de revoir le code proposé par l'équipe novice car la confiance qu'elle a à son égard est particulièrement faible. Un manque de confiance explicable par le très faible taux de qualité livrée par cette équipe distante (9 tickets sur 10 ne passent pas l'étape de revue de code du premier coup). Pour les experts, l'équipe novice n'est tout simplement pas au niveau. Elle leur fait perdre leur temps, et une ambiance pesante s'est installée, car cela dure depuis (trop) longtemps. À tel point que l'espoir de s'améliorer n'est même plus envisagé.

Afin de clarifier le challenge de l'équipe, et comme cela se fait régulièrement dans ce type d'accompagnement, nous mettons en place des indicateurs, dont un sur le sujet de la qualité livrée. Chaque retour des experts est alors comptabilisé afin 1/ d'identifier les éléments d'amélioration du côté de l'équipe novice et 2/ de mesurer de manière tangible la progression de cette dernière dans le temps. Cette notion de qualité à chaque étape (ici entre l'étape de développement et l'étape de revue de code) est une notion clé du Lean qui vise à former chaque

personne à :

- Ne pas recevoir de non-qualité de l'étape précédente ;
- Ne pas créer de non-qualité à son étape ;
- Ne pas transmettre de non-qualité à l'étape suivante.

Alors que j'accompagne cette équipe, j'observe que l'indicateur nous montre que de la non-qualité a été produite et transmise à l'étape de revue de code. SUPER !! L'équipe a identifié un sujet pour apprendre quelque chose sur ses pratiques.

Voyant cela, je décide d'aller voir Alex, l'expert qui a remonté ce problème dans le code de Fabrice (le « novice »). Alex m'explique le problème rencontré : « Dans le code source, il y avait une condition « if » incluse dans un bloc qui contenait déjà cette condition. »

Pour faire simple et bien comprendre ce que Alex m'explique, le code était structuré ainsi :

```
if (a == b) {
    ...

    if (a == b) {
        ...
    }

    ...
}
```

Alex me précise alors : « La raison est simple. Fabrice n'a pas le niveau et ça fait des mois qu'on le dit ! ». Il complète par des mots qui n'ont pas leur place ici, mais qui démontrent la tension qu'il peut y avoir dans l'équipe, au bord de la rupture.

Ayant compris le point de vue de Alex (qui est l'expression de son opinion), je vais le confronter à la réalité en allant voir Fabrice. Être doux avec les personnes et dur avec les situations signifie qu'à ce moment-là, je suis persuadé que Fabrice a fait du mieux qu'il pouvait, et que c'est la situation dans laquelle il se débat qui l'a amené à commettre cette erreur.

Voici mon échange avec Fabrice :

- Fabrice, peut-on discuter du ticket RB-521 et du retour de revue de code KO ?
- Bien sûr !
- Tu peux me dire ce qui s'est passé ?
- J'ai fait une erreur de débutant, c'est une étourderie stupide...

Pour un coach, ce moment est assez perturbant. Fabrice a réussi à être lui-même convaincu que c'est lui le « coupable ». Il se blâme lui-même. Mais convaincu de mon adage, je continue la discussion :

- Peux-tu me montrer le code ?
- « Montre-moi » plutôt que de partir sur des hypothèses et des opinions qui ne reposent sur aucun fait. Je veux comprendre la situation, alors montre-moi, donne-moi des données, des

informations, des faits. « Sans données, vous n'êtes qu'une autre personne avec une opinion » disait Deming.

Fabrice lance alors son éditeur de code. Ce moment-là est déjà assez magique car le premier « if » dont on parle encadre pas moins de 600 lignes [une très mauvaise pratique de programmation]. Bien avisé celui qui pouvait le voir ! Mais je continue la discussion :

- Du coup, ce « if » est déjà en haut c'est ça ?
- Oui, regarde il est là
- Pourquoi est-ce que tu ne l'as pas vu ?
- Bah, je n'ai pas vérif... AAAAH attends, je me souviens! En fait, j'ai eu un retour sur ce dev, et du coup j'ai fait un copier / coller du code d'un autre fichier vers celui-là.
- Ah OK. Et te souviens-tu pourquoi tu as eu ce retour qui a nécessité ce déplacement du code ?
- Oui, c'était un retour de l'équipe Finance. Que j'ai corrigé en déplaçant le code.
- L'équipe Finance ? Pourquoi c'est elle qui t'a remonté ce retour ?
- Parce que c'était un développement pour elle.
- Ah OK, et comment ça se fait que tu n'as pas détecté ce bug toi-même avant de livrer le dev ?
- Parce que je ne savais pas comment tester, vu que c'était sur le produit Finance.
- Et si on t'avait montré, tu aurais pu le faire ?
- Bien sûr.

C'est grâce à ce type de pratiques que l'équipe, petits pas par petits pas, a divisé par deux sa non-qualité ce qui a eu pour effet de multiplier par 2,5 la valeur livrée.

- Comment aurait-on pu te montrer ?

- Il aurait fallu qu'une personne de l'équipe Finance vienne me montrer

- Et quand cela aurait pu être fait à ton avis ?

- Euh... Lors de notre réunion où on discute et planifie les points que l'on va traiter par exemple.

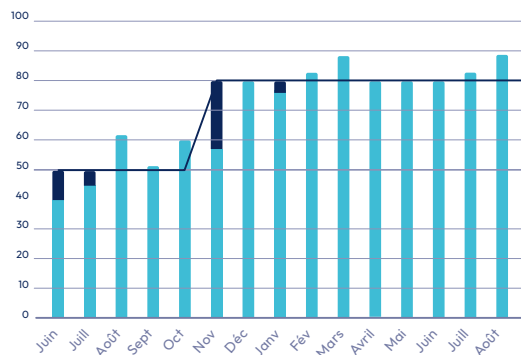
Lors d'un partage d'expérience, ritualisé depuis peu dans l'équipe, Fabrice expose ce qui s'est réellement passé à l'ensemble de l'équipe (experts inclus). Tous sont à l'écoute quand Fabrice propose la contre-mesure qu'il envisage. Et après une discussion apaisée en groupe, la contre-mesure est mise en place. Toute l'équipe s'est alignée sur ce problème en admettant que ce n'était pas la première fois que cela arrivait. Tous se sont rejoints dans une épiphanie, admettant que Fabrice, un novice, s'était attaqué à un véritable irritant récurrent.

Le problème n'était donc pas ce « if » qui, si nous n'avions pas été cherché plus loin, n'aurait rien apporté à l'équipe hormis peut-être de la tension supplémentaire.

Dorénavant, lorsque l'équipe sera amenée à planifier des développements pour une équipe tierce, un membre de cette dernière sera invité pour donner les conditions de réussite du développement (c'est-à-dire les tests permettant de valider le développement). Ce type de développement (à la demande d'une équipe tierce) étant fréquent, l'équipe a amélioré son processus grâce à Fabrice, le « novice incompetent ».

Grâce à ces pratiques et à cet état d'esprit, l'équipe a donc appris :

- Comment ne pas recevoir de non-qualité en demandant la manière de valider les développements à l'équipe cliente ;
- Comment ne pas transmettre de non-qualité en mettant la personne en situation de réussir son développement en testant, comme l'a défini l'équipe cliente.



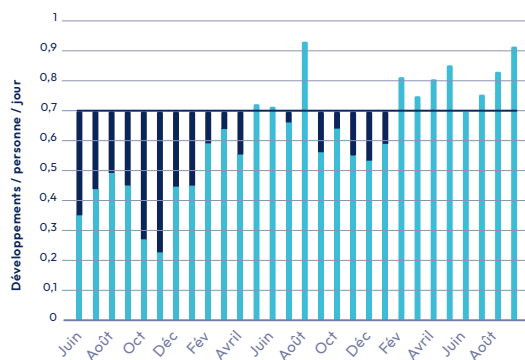
C'est grâce à ce type de pratique que l'équipe, petits pas par petits pas, a multiplié par deux sa qualité (c'est-à-dire divisé par deux ses retours).

Le diagramme ci-dessous illustre cette amélioration de la qualité et l'évolution de la cible donnée suite aux premières améliorations. Les zones en bleu foncé (notre rouge dans ce livre) incarnent l'écart au standard

Ce qui a eu pour effet de multiplier par 2,5 le nombre de tickets livrés par l'équipe. Ce qui représente pour une équipe de 10 personnes, l'équivalent d'un gain de 15 Employés Temps Plein (ETP).

sur des améliorations) et 2/ de générer des tensions inutiles entre les personnes.

Dans notre cas, en se concentrant sur la situation plutôt que sur les personnes, l'ambiance lourde et pesante de départ s'est alors naturellement apaisée. Un élément qui semble en attester : sur les 3 ans d'accompagnement de cette équipe, le turnover a été de 0%, le taux le plus faible des 40 équipes travaillant chez cet éditeur de logiciel. Un élément qui montre que dès lors qu'on améliore l'opérationnel et ainsi le relationnel, que l'on se montre doux avec les personnes, on crée alors de meilleures conditions pour une collaboration sur la durée.



Mais surtout, l'équipe a compris que les problèmes se situent dans le système et non chez les personnes. Lorsque l'on part du principe que la personne est à l'origine du problème, on s'arrête à une opinion souvent biaisée nous dédouanant de la recherche d'autres causes plus factuelles. Cela présente les inconvénients majeurs de 1/ ne pas être actionnable (ne pouvant donc pas déboucher

# Voir le client avec un regard Lean

Par Nicolas

Comme l'explique Jonathan Lefevre dans l'entretien intégré dans cet ouvrage, le point de vue du client est une obsession quand on entre dans une démarche Lean. Lorsque l'on échange avec les équipes ou les managers, nos discussions sont sans relâche orientées sur ce que pense le client. Chaque geste (analyse, rédaction, développement, etc.) est apprécié par le coach Lean en fonction de ce point de vue. Nous souhaitons que cette perspective soit au cœur de chaque activité que mènent les équipes.

La détection des gaspillages en est l'une des preuves les plus manifestes. D'un point de vue Lean, un gaspillage est une action, menée par un collaborateur, qui n'apporte pas directement de valeur au client. Le corollaire est la nécessité de pouvoir identifier ce qui lui en apporte, et donc, comprendre ce qu'est la valeur pour lui.

Bien entendu, toutes les organisations avec lesquelles nous échangeons semblent alignées sur ce point. Mais il suffit de poser quelques questions pour comprendre que le client n'est, dans les faits, pas un élément de réflexion

si important que cela. « Vos clients sont-ils satisfaits ? », « Comment le savez-vous ? », « Quelles actions avez-vous à mener pour les satisfaire ? », « Pourquoi ? », et tout simplement « Qui sont nos clients ? », sont souvent des questions Lean pour lesquelles les réponses manquent de précision. Il s'agit pourtant d'un questionnement essentiel qui devrait être à l'esprit de l'ensemble de l'organisation. Un petit éclairage sur le sujet s'impose donc.

④ Qui sont les clients ? Pour qui travaille-t-on ?

Il est nécessaire de bien identifier les clients à qui sont destinés les produits ou services que nous réalisons chaque jour. Une erreur fréquente est de se focaliser uniquement sur le client final en omettant les clients internes. Pour une équipe de production, on trouve trois types de clients différents. Il est primordial de bien les connaître car ils ont tous leurs propres attentes qu'il va falloir comprendre et, bien sûr, satisfaire :

- ### 1. L'utilisateur final est celui le plus communément

identifié quand on s'adresse à une équipe de **Delivery**. Ce sont les personnes qui utilisent directement notre logiciel. Ils en attendent une valeur ajoutée, comme une optimisation de leur temps, une facilité d'utilisation, et surtout, une simplification de leurs activités quotidiennes :

**2. Le commanditaire**, qui finance le développement du logiciel. Il en attend, la plupart du temps, des retombées économiques, la résolution d'un problème business, ou une mise en conformité. Sa satisfaction sera évidemment liée à celle de l'utilisateur final, mais également à d'autres éléments comme les impacts sur son entreprise ;

### 3. Les équipes internes qui sont divisées en deux catégories :

- **Les partenaires internes** comme le service marketing ou le service client qui doivent s'adapter aux besoins des commanditaires externes, mais également à la stratégie globale de l'entreprise ;
- **Les équipes en aval** dans notre processus de **delivery** comme les équipes de tests, de déploiement, de support ou de maintenance, mais également les équipes qui utilisent nos services dans le cadre d'intégration multi-application. Réussir notre travail à notre étape du processus, c'est aussi comprendre ce dont l'équipe en aval (client interne) a besoin pour la mettre en situation de réussir le sien.



## COMMENT SATISFAIRE UN CLIENT ?



- 1 **Donnez-lui exactement ce qu'il veut**
- 2 **Quand il le veut**
- 3 **Où il le veut**
- 4 **Ne lui faites pas perdre son temps**
- 5 **Soyez fiable**

## Comment satisfaire nos clients ?

Pour répondre à cette question, le Lean nous apporte un outil particulièrement efficace : la Voix du Client<sup>22</sup>. Il s'agit d'une grille de lecture permettant de mieux comprendre les attentes de nos clients, structurée autour de cinq axes : le quoi ; le quand ; le où ; le comment ; la fiabilité. Cette grille de lecture est représentée par les cinq injonctions auxquelles nous devons répondre :

- Donnez-moi exactement ce que je veux ;
- Quand je le veux ;
- Où le veux ;
- Ne me faites pas perdre mon temps ;
- Soyez fiables.

Le « quoi » : le client a-t-il obtenu tout ce qu'il attendait ?

Ici, la question nous invite à comprendre la demande dans sa totalité, dans le but d'y répondre entièrement. On ne cherche pas à livrer de contournement, de « fraction » de fonctionnalité, mais plutôt à comprendre le besoin pour livrer au client exactement et complètement ce qu'il souhaite. Cela passe par une compréhension précise des problématiques du client, en allant le rencontrer directement sur son lieu de travail alors qu'il utilise notre logiciel.

À défaut, une pratique courante du Lean est de se rendre au support, là où les clients nous appellent pour émettre des réclamations et ainsi nous expliquer ce que l'on a raté. Il s'agit là d'un authentique gisement d'améliorations pour toute l'entreprise. Car le véritable besoin du client ne se décèle pas dans une salle de réunion, et ne traiter que les symptômes de ses problèmes n'est pas ce que l'on souhaite.

C'est ainsi qu'un éditeur de logiciel a appris que certains utilisateurs de son application détournaient l'utilisation de certaines fonctionnalités pour les adapter à leurs besoins. Ce qui a fait apparaître de nouvelles opportunités qui, une fois prises en charge, ont ravi ces mêmes utilisateurs. Et tout cela grâce au support.

Le support est un endroit dans lequel le client essaye de nous apprendre quelque chose sur notre métier.

Michael Ballé<sup>23</sup>

**Le « quand » : le client l'a-t-il obtenu quand il le voulait ?**

Le client attend toujours un logiciel ou une mise à jour pour des raisons qui lui sont propres et qui peuvent s'inscrire dans sa stratégie d'entreprise globale (une nouvelle fonctionnalité clé, une intégration avec un autre service ou une autre plateforme) ou pour des raisons plus opérationnelles (une correction d'anomalie, un parcours utilisateur plus simple).

22. Lire « Le Lean au service du client » de Dan Jones et Jim Womack

23. Dans le livre *Le Management Lean* de Michael Ballé et Godefroy Beauvallet



Dans tous les cas, dans notre démarche, on doit se mettre en situation de répondre à sa demande au moment où il le souhaite. Cela ne veut pas nécessairement dire le plus tôt possible (une autre des révélations apportées par les questionnaires clients) même si c'est souvent le cas. Un retard de livraison peut avoir un impact négatif sur l'image de notre société. Ainsi, nous pensons à ce client d'un éditeur de progiciel français, obligé d'annuler une journée de formation sur les nouveaux outils tant attendus, suite à un retard de livraison. Une journée qui incluait des personnes très peu disponibles de toute la France, déplacements, repas et hôtels compris.

### Le « où » : le client l'a-t-il obtenu où il le souhaitait ?

Le client sait ce qu'il veut, quand il souhaite l'obtenir, et il sait également où il l'attend. Dans le monde des services numériques, cela peut représenter un environnement spécifique sur lequel il souhaite être livré (pour des formations ou des tests), mais cela peut également représenter une plateforme ou un appareil spécifique (tablette, smartphone). Qui n'a jamais souffert d'un site internet qui n'a pas été prévu pour les appareils mobiles ?

Et qui n'a jamais été déçu de ne pas retrouver son application favorite sur son nouvel ordinateur, sa nouvelle tablette ou son nouveau smartphone tout neuf ?

### Le « comment » : avons-nous fait perdre son temps au client ?

On retrouve ici la notion de « parcours client ».

apparue avec l'avènement du Design Thinking et si prégnante à l'ère du numérique. À une époque où créer un compte en banque avec une carte de crédit, changer d'assurance de voiture ou de forfait mobile ne prend que cinq minutes, nous nous devons d'offrir une expérience fluide qui ne gaspille pas le temps de notre client. Ne lui déléguons pas une partie de notre travail en lui proposant, par exemple, de tester la stabilité de notre application avant la mise en production.

Ne lui demandons pas de saisir une information que nous avons déjà ou que nous pouvons retrouver nous-mêmes. Encore moins une information dont nous ne nous servirons pas. Soyons clairs sur les procédures pour ne pas avoir à le relancer s'il manque une donnée. Et bien évidemment, optimisons nos applications en prenant conscience que l'informatique et Internet vont toujours de plus en plus vite, et que les utilisateurs sont de plus en plus habitués à des réponses quasiment instantanées.

On peut penser que ce sujet de l'optimisation du parcours client est maintenant un acquis dans les solutions numériques, mais l'épisode des problèmes rencontrés par un grand acteur français des transports à l'hiver 2022 nous rappelle que ce n'est pas nécessairement le cas.

## La qualité : Sommes-nous fiables ?

Est-ce la peine d'expliquer pourquoi c'est important ? Ça n'est évidemment jamais arrivé à personne de pester devant un bug informatique, n'est-ce pas ? Dans le monde

de l'ingénierie informatique, nous sommes peu habitués à livrer un produit bon du premier coup. La preuve en est le nombre de versions correctives sur les différents stores ou mise à jour alors que l'on vient de mettre à jour son système d'exploitation. Certains prétendent même que nous, informaticiens, ne méritons pas le titre d'ingénieur - voir cet article de Ian Bogost sur le magazine en ligne The Atlantic : « Programmers : Stop Calling Yourself Engineers »<sup>24</sup>.

Il est évident que nous ne souhaitons pas faire endurer cela à nos clients. Sans compter qu'au-delà de l'irritation, c'est aussi et surtout l'activité du client qui peut en être affectée et avec cela, l'image de notre entreprise.

Là encore, dans l'analyse de la compréhension de notre fiabilité par les clients se trouvent des gisements d'amélioration. Dans le Lean, la qualité représente un levier pour actionner trois aspirations chez nos trois parties prenantes : la satisfaction des clients ; la performance financière de l'entreprise (livrer bon du premier coup a un impact direct sur le résultat) ; la fierté des collaborateurs et leur satisfaction, car moins de changement de priorité et moins d'urgences à traiter.

### Comment utiliser cette grille de lecture des attentes de notre client ?

Maintenant que nous avons défini cette grille de lecture, passons au plus compliqué : la faire

utiliser par les équipes pour créer une relation de nature différente avec leurs clients.

Dans le monde de la production logicielle, les équipes de **delivery** n'ont pas souvent l'occasion de parler aux clients finaux directement. L'expert Lean Dan Jones explique volontiers qu'il s'agit là d'une des causes majeures du manque d'usabilité des services numériques. Car quand ils sont en contact, c'est, dans la plupart des cas, pour résoudre des problèmes.

La procédure que nous allons respecter lors de ces appels est, comme souvent dans le Lean, standardisée :

- 1.** Se présenter en précisant que nous intervenons dans le cadre d'une démarche qualité, et que l'entretien ne prendra que 20 minutes afin de rassurer le client et le mettre en situation de collaborer ;
- 2.** Définir un cadre spécifique, comme une livraison, une résolution d'incident ou un ticket de support, de telle sorte à faire émerger des éléments d'amélioration actionnables. Ce lien entre le spécifique (des éléments factuels et chiffrés) et « l'actionnable » est une des grandes forces du Lean ;
- 3.** Questionner autour de chacune des cinq injonctions du client : a-t-on livré tout ce qu'il attendait ? Quand il l'attendait ? Où il l'attendait ? Lui a-t-on fait perdre du temps ? A-t-on été fiable ? Dans le cas de réponse négative, on va

24. <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/11/programmers-should-not-call-themselves-engineers/414271/>

chercher des éléments chiffrés pour objectiver la situation. Ainsi, si le client répond qu'on a livré en retard, on va chercher le nombre de jours (par exemple 10 jours) et lui demander ce qu'il aurait souhaité (par exemple 5 jours) : cela nous permet d'objectiver l'écart et le problème :

4. Poser la question : quelle est la probabilité pour que le client recommande notre service / application / entreprise ? (1 : pas du tout probable, 10 : absolument certain) :

**5.** Si la note n'est pas 10, demander ce qu'il faudrait améliorer dans le service / produit pour l'obtenir. Le client est souvent ravi de partager son avis et nous apporte des éléments d'amélioration tangibles et la plupart du temps actionnables ;

6. Il suffit alors de noter ces « pépites » afin de les exploiter comme des opportunités d'amélioration de la satisfaction client, mais aussi comme sujets à explorer pour développer une connaissance toujours plus profonde de notre métier.

## Comment mesurer et suivre la satisfaction?

Le Lean s'appuie sur les mesures pour sortir du monde de l'opinion. Ce sont ces éléments chiffrés qui permettent de suivre notre amélioration de manière très factuelle, et de créer une vision partagée au sein de l'équipe. Il va donc falloir en trouver une concernant la satisfaction client afin d'en suivre la progression.

Comme nous l'avons vu plus haut, nous demandons systématiquement une note entre

1 et 10 pour le service spécifique rendu. Nous pouvons alors utiliser cette mesure afin de suivre l'évolution de la satisfaction des clients et vérifier que nos contre-mesures fonctionnent.

Ces notes servent également à mesurer et suivre notre niveau de compétitivité grâce à un indicateur bien connu : le Net Promoter Score (NPS). Cet indicateur de fidélité client développé en 2003 par le consultant Fred Reichheld de Bain & Company permet d'obtenir un score global sur la satisfaction client.

Son fonctionnement est simple :

1. Poser la question : « Quelle est la probabilité que le client recommande notre service / application / entreprise ? » en demandant une note de 1 à 10 ;

**2. Catégoriser les clients en 3 catégories comme suit :**

- Promoteurs : clients donnant un score de 9 ou 10 ;
- Passifs : clients donnant un score de 7 ou 8 ;
- Détracteurs : clients donnant un score de 1 à 6.

**3.** Calculer le NPS en soustrayant le pourcentage de détracteurs au pourcentage de promoteurs.

NPS= Pourcentage de promoteurs - Pourcentage de détracteurs



Le NPS n'est pas exprimé en pourcentage, mais simplement en entier de -100 à 100.

Un NPS positif est considéré comme indication d'une bonne satisfaction client, mais n'est pas suffisant. Il doit en effet être comparé avec les NPS des concurrents lorsque vous évoluez dans un domaine très concurrentiel. De plus, une entreprise qui perd ses clients détracteurs verra augmenter mécaniquement son NPS. Attention donc à son interprétation et à son analyse.

Grâce à cette pratique, Sébastien, manager persuadé de l'insatisfaction d'un client au sujet de la qualité d'un logiciel tout juste livré, a appris que ce qui rendait son client le plus mécontent était la documentation. « Il est très difficile de retrouver les demandes traitées qui nous concernent. Elles sont mélangées parmi les demandes des autres clients ! » Deux heures ont été nécessaires pour mettre à jour le modèle de document.

Lors de l'appel suivant, la note est montée d'un point, et le client a exprimé sa gratitude d'avoir été entendu et compris. Ainsi, Sébastien a appris que le sujet le plus important pour son client n'était pas la qualité (comme il le supposait), mais bel et bien la documentation et la facilité avec laquelle ce dernier retrouve le traitement par l'éditeur de ses anomalies ou ses demandes. Jusqu'alors, la documentation mal structurée l'obligeait à chercher les demandes qui le concernaient à chaque livraison et lui faisait perdre son temps. Ce qui lui générait une grande frustration.

- Voir avec un regard Lean pour aider notre client

Comme à son habitude, le Lean nous apporte un éclairage factuel sur ce qu'est la satisfaction de notre client. Un regard structuré et méthodique nous permettant de mettre en lumière ce que l'on ne sait pas faire pour le satisfaire entièrement, de confronter nos croyances à la réalité, et d'identifier les sujets sur lesquels nous devons nous améliorer.

Grâce à l'interview, on sort du monde de l'opinion pour obtenir des éléments tangibles d'amélioration parfois très éloignés de nos certitudes. Le NPS nous offre la possibilité de mesurer cette satisfaction, d'en suivre l'évolution, et ainsi de confirmer (ou non) nos apprentissages afin d'en faire des connaissances validées.

# Aider le sponsor à clarifier la vision

Par Nicolas

Il y a quelque temps, j'ai assisté à une réunion chez un important éditeur de logiciel français, dans laquelle un dirigeant est venu à la rencontre d'une équipe produit. Cette équipe est en charge du support, de la maintenance et de l'évolution DU produit « vache à lait » de l'entreprise. Cela veut dire qu'une partie conséquente du chiffre d'affaires de la société vient du progiciel historique géré par cette équipe de quelques personnes.

Cette rencontre avait pour but de « remotiver » l'équipe et de la « réaligner » sur leurs challenges actuels et futurs. Je suis sûr que cela vous parle ^^.

Je vous propose un petit retour sur cette réunion, et de ce qui s'en est suivi lorsque nous avons, ensemble, posé un regard Lean sur la situation.

## © « Remotivation et réalignement »

Les guillemets sont volontaires (et il va y en avoir beaucoup). Le discours se voulait « factuel » pour réaligner les équipes et les motiver à mieux faire. Le dirigeant a commencé par une sensibilisation sur le fait que l'équipe travaillait sur un progiciel qui souffrait d'une « faible satisfaction client ».

En effet, « beaucoup » de clients se plaignaient d'un déploiement « trop long ». « D'autres » se plaignaient d'une « mauvaise documentation ». De plus, « certains » gros marchés ont été perdus.

Je ne sais pas ce qu'il en est pour vous, mais à ce moment-là, je n'ai personnellement pas gagné en motivation. Mais rassurez-vous, le discours s'est ensuite ouvert sur des axes de progression pour « mieux faire ». En effet, l'accent a ensuite été mis sur le fait de devoir « améliorer la qualité », « accélérer le déploiement », et « mieux travailler ensemble ». Ah ! c'est bon, nous sommes sauvés, nous avons des choses à faire.

Je ne pense pas vous surprendre sur le fait que cette suite d'injonctions n'a pas réellement motivé l'équipe, et ne l'a certainement pas alignée sur quoi que ce soit. Peut-être que le dirigeant pensait que l'équipe faisait volontairement un produit de « mauvaise qualité » et qu'elle s'affairait chaque jour à « augmenter le temps de déploiement » ou à rédiger de « mauvaises documentations » ?

Le problème est que ce dirigeant, avec qui j'ai

échangé par la suite, ne connaissait pas l'équipe. Il est venu lui parler après avoir pris connaissance d'une enquête de satisfaction de grande ampleur auprès de l'ensemble des clients. La volonté de chercher des causes générales pouvant régler tous les problèmes d'un coup se heurte à celle de chercher des éléments actionnables par l'équipe. Et c'est pourtant cette dernière proposition qui lui permettrait d'améliorer réellement la situation.

Le résultat est là : l'équipe est sortie de cette réunion frustrée, plutôt démotivée et totalement incomprise. Une personne a démissionné peu après, et d'un point de vue Lean, ceci est le premier problème réel depuis le début de ce chapitre (il est mesurable).

© Le regard Lean

## Comprendre le problème

L'inconvénient avec ce genre de discours est que l'on confond problème et souci. En pensant énumérer des problèmes, on énonce une liste de soucis qui ne sont ni quantifiables, ni actionnables et restent donc très frustrants pour l'équipe. Quand on annonce que « beaucoup de clients se plaignent d'un déploiement trop long », quel est le problème ? Autrement dit, est-ce qu'on comprend suffisamment le problème pour définir ce que représente sa résolution ? Dans notre exemple, est-ce qu'« un peu de clients font des remarques sur un déploiement un peu long » est un objectif de réussite (SMART) ?

La première chose à faire quand on est dans une démarche Lean est de clarifier le challenge que l'on souhaite réussir. Et pour se faire, nous allons

comprendre les problèmes... Les vrais problèmes.

Ainsi, après avoir insisté longuement, le dirigeant a accepté de me consacrer un peu de son précieux temps. Pour ne rien vous cacher, cela s'est passé lors d'un déjeuner pour ne pas trop perturber son agenda. Avec son autorisation, je suis également allé à la rencontre du support, de certains clients et du middle management. Après quelques jours, voici ce qu'il en est ressorti :

- « Manque de satisfaction client » s'est transformé en : nous avons une satisfaction historique de 6 / 10 depuis plus de dix ans. Elle est passée à 5 cette année ;
- « Déploiement trop long » s'est transformé en : le temps d'intervention pour déploiement d'une nouvelle version dure aujourd'hui cinq jours, les clients ne souhaitent pas en passer plus de deux, car cela mobilise leurs équipes sur place et perturbe l'activité des utilisateurs ;
- Les déploiements sont accompagnés de trois coupures de service pouvant durer jusqu'à une heure. Les clients n'en veulent plus car pendant ce temps, les utilisateurs perdent leurs outils. Et cela a des conséquences lorsque les utilisateurs travaillent 24/7 ;
- « Mauvaise documentation » s'est transformé en « les clients passent jusqu'à une heure à retrouver les infos qu'ils souhaitent » ;
- « Certains gros marchés perdus » s'est transformé en : sur 37 nouveaux marchés supérieurs à xxx€, 7 ont été perdus.

## Clarifier le challenge

L'avantage de cette approche, c'est que maintenant, les problèmes sont quantifiés et clairs. On peut alors clarifier les conditions de réussite avec le manager et l'équipe :

- Un retour à une satisfaction client de 6 / 10 ;
- Une durée de déploiement de 2 jours ;
- Un déploiement avec 0 coupure de service ;
- Une documentation permettant aux clients de trouver l'information qu'ils souhaitent en 2 minutes ;
- 0 nouveaux marchés perdus.

Ainsi, on commence à toucher du doigt ce que veut dire « le droit de réussir » promis par le Lean. Sans lui, le travail de l'équipe serait comme une partie de foot dans laquelle il n'y a pas de buts.

## Apporter du soutien et accompagner

Le challenge étant maintenant clair, l'équipe peut alors comprendre ces écarts qui existent entre ce que l'on souhaiterait et la dure réalité. Et pour arriver à cela, ils seront soutenus, encouragés et accompagnés par leur manager qui utilisera le questionnement pour chercher les causes de ces écarts. Par ce geste, il met en valeur l'essence du Lean : comprendre ce que l'on a à apprendre.



Petit aparté : cela est probablement l'élément le moins facile du Lean. Les ingénieurs sont souvent des personnes curieuses qui souhaitent creuser de nombreux sujets différents. Mais le Lean, par la clarification des conditions de réussite et de la situation, les oblige à développer une

connaissance avancée sur ce qui est nécessaire et non sur ce qu'ils souhaitent. C'est là un enjeu majeur du management qui doit faire en sorte de toujours les amener sur les bons sujets en faisant sans cesse le lien avec les conditions de réussite et la raison d'être de l'équipe.

Grâce au Lean,  
les collaborateurs  
n'ont pas le devoir  
de réussir leur  
journée, mais ils  
en ont le droit.

Marie-Pia Ignace<sup>25</sup>

“

ice<sup>25</sup> Pour avancer sur les différents sujets, le manager de l'équipe et moi-même sommes allés sur le terrain, avec l'équipe, afin de comprendre les raisons de ces

écarts. Par ce geste, nous montrons à l'équipe qu'il est nécessaire d'apprendre pour améliorer la situation et qu'on est là pour les aider. On leur montre qu'avoir un problème n'est pas grave, que c'est même plutôt normal. Ce qui est dérangentant cependant pour l'équipe (et donc pour le client), c'est de ne pas en tirer d'enseignement. Et en y allant tous les jours, on leur montre également que cet apprentissage doit avoir lieu chaque jour (pas uniquement 2 heures en fin de sprint ^^).

En allant ainsi sur le terrain, la dimension « actionnable » nous saute alors aux yeux.

### ⦿ Problème de satisfaction client

Pour améliorer la satisfaction client, nous avons demandé à l'équipe comment faire pour comprendre pourquoi des clients ont mis en dessous de 6. L'équipe a alors eu une idée dingue, totalement en rupture avec l'approche consistant à trouver des solutions sur des slides en salle de réunion : appeler les clients en question pour leur demander. Un sujet déjà abordé dans le chapitre « Voir notre client avec un regard Lean », l'entretien avec le client est une des clés pour améliorer sa satisfaction. Les clients ont été satisfaits d'être appelés et de se sentir écoutés. Mais surtout, ils nous ont laissé des éléments tangibles et actionnables pour améliorer la situation, comme cette intégration entre deux applications de ce même éditeur qui obligeait les utilisateurs à passer par une exportation manuelle à base d'Excel pour transmettre les informations d'une application à l'autre. L'ensemble des données étant disponibles, quelques jours ont suffi pour réaliser

cette intégration dont la nécessité n'avait même pas été imaginée. On est loin de l'injonction « il faut mieux faire ».

### ⦿ Problème de temps de déploiement et d'arrêt de service

Pour comprendre ce problème, nous sommes allés voir les ops dans le but d'observer un déploiement et comprendre comment le temps était dépensé. L'équipe a identifié des temps d'attente à des moments précis du processus de déploiement. Ils ont également avoué avoir sous-estimé certaines étapes de processus, notamment concernant la reprise de données d'une ancienne version. Ils ont également noté certains éléments longs pouvant être automatisés ou parallélisables.

Enfin, elle a mis le doigt sur les fameuses étapes de déploiement nécessitant un arrêt de service. Après investigation, il s'avère qu'il s'agissait de vieux scripts de mise à jour des droits de base de données, nécessitant des redémarrages du SGBD. Après avoir consulté la DBA, nous avons compris que ces scripts étaient fait pour une ancienne version d'Oracle qui n'est plus utilisée depuis plusieurs années. La nouvelle version permet, après quelques modifications, de faire la même chose « à chaud », c'est-à-dire sans redémarrage des bases, et donc sans interruption de service.

## ⦿ Problème de documentation

Nous avons également contacté les clients se plaignant de la documentation. Après quelques appels, on comprend rapidement que la



documentation en question est celle qui touche les versions mensuelles de maintenance. Les tickets traités dans la version sont listés dans la documentation qui représente alors une bonne vingtaine de pages. Les clients se plaignent d'avoir à chercher manuellement les tickets qui les concernent dans cette liste indigeste, dans laquelle le nom des clients demandeurs n'est évidemment pas affiché.

### ⊙ Problème de perte de marché

Enfin, nous avons contacté le service commercial et les clients afin de comprendre la raison des marchés perdus. Des échanges qui ont révélé des problèmes hors de portée de l'équipe pour la grande majorité d'entre eux. Une occasion pour le manager d'aller chercher des améliorations à d'autres étapes de la chaîne, et de répandre la pratique de l'amélioration.

⦿ Une fin un peu rapide

J'ai malheureusement terminé ma mission auprès de cette équipe peu après. Je suis donc dans l'impossibilité d'apporter des résultats, car je n'ai pas d'information sur les conclusions de cette histoire. J'en suis également extrêmement frustré.

Ce dont je suis certain, c'est qu'à mon départ l'équipe avait des éléments extrêmement tangibles et actionnables (contrairement à la suite d'injonctions du départ). Je n'ai donc que peu de doute sur le fait que l'équipe a pu s'améliorer de manière très significative et redorer son blason. Cela m'a conforté dans cette idée très prégnante dans le Lean selon laquelle le dirigeant doit parler en chiffres et en faits pour clarifier la vision qu'il communique aux équipes et leur donner le droit de réussir.

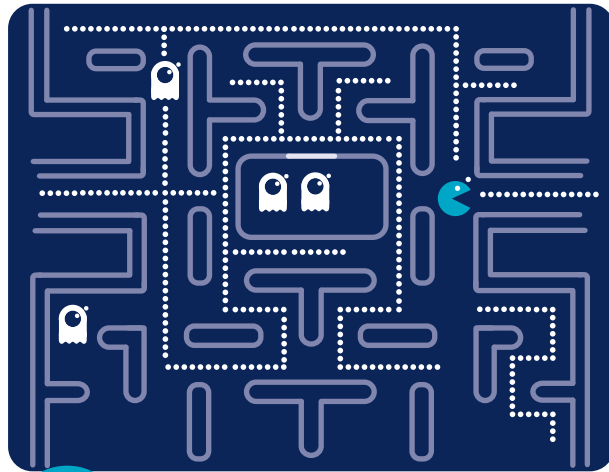
Ce que je sais cependant grâce aux réseaux sociaux, c'est que le manager en question est devenu manager du nouveau produit phare de l'entreprise, celui vers qui se tournent aujourd'hui tous les regards.

# Regard Lean & Transformation Agile.

"La seule véritable baguette magique, c'est le regard."

Giuseppe Zaga - in Les enchanteurs de Romain Gary

# KAIZEN ARCADE



Il y a de nombreuses similitudes entre les méthodes agiles et le Lean. Kent Beck raconta ainsi lors du Lean IT Summit 2015 qu'il avait lu **Workplace Management** de Taiichi Ohno deux ou trois ans auparavant et que s'il l'avait lu dans les années 90 cela lui aurait fait gagner beaucoup de temps dans l'élaboration et formalisation de l'Extreme Programming.

Au-delà de cet exemple, il y a de nombreuses déclinaisons du Lean dans l'agilité. On retrouve dès 2003 le Lean Software Development de Tom & Mary Poppendieck qui ont été parmi les premiers à formaliser ce rapprochement avec leur ouvrage **Lean Software Development**. On retrouve aussi des pratiques telles que le Lean Canvas pour formaliser un Business Case ; l'approche Lean UX de Jeff Gothelf pour instiller de l'esprit Lean aux différents sujets de **User Experience** ; le **Kanban** de David Anderson (qui n'a rien à voir avec celui de Taiichi Ohno) ; les Coding Dojos pour les pratiques ; et bien sûr le **Lean Startup** pour la définition produit.

Mais quand on regarde d'un peu plus près, on peut constater une différence essentielle : un focus sur les équipes, l'organisation et le produit dans l'agilité ; un focus sur le client, les opérations et le développement de compétences dans le Lean.

L'objectif de cette partie est de montrer la singularité du regard Lean et ce qu'il peut apporter aux pratiques agiles telles qu'on les connaît.

Pour cela, et comme dans toutes les autres parties de cet ouvrage, nous bénéficions du regard très Lean d'un leader sur le sujet avec Marc-Antoine Lacroix, aujourd'hui CPO de Qonto (il était encore CTO au moment de cet entretien), une startup de la fintech française qui a levé près de 500 M€ en 2022. Marc-Antoine porte un regard assez tranchant sur certaines pratiques issues de l'agilité.

Nous nous efforcerons ici d'apporter une définition Lean de l'agilité en revenant à des principes opérationnels clés qui nous manquent très souvent lorsque nous accompagnons ces grands projets de transformation. Nous parlons aussi de la différence de la gestion de l'amélioration dans les deux approches à travers deux études de cas.

Enfin, ce regard Lean peut aussi aider à la conduite du changement agile ou encore à simplifier le pilotage de l'agilité à l'échelle avec la métaphore des fractales et à notre framework interne (FLA@S) qui a pour objet de passer la pensée Lean à l'échelle d'une grande organisation agile.

# La croissance rapide consiste à former les personnes à l'échelle

Par Cecil

## Entretien avec Marc-Antoine Lacroix

Chief Product Office - QONTO

J'ai rencontré Marc-Antoine en 2016. La startup pour laquelle il exerçait alors le rôle de CTO nous avait sollicité pour un coaching Lean dans le but de les aider à grandir. J'avais noté son niveau d'attention très élevé lors de la visite terrain et de l'identification des potentiels d'amélioration.

Depuis, Marc-Antoine a travaillé avec Régis Médina dans l'accompagnement Lean de dirigeants de startups dans leur phase de croissance. Je l'ai recroisé au **Lean Digital Summit 2019** où sa conférence a eu beaucoup de succès. Une intervention que nous avons trouvée admirable tant elle est proche de l'esprit Lean et tant elle montre que le Lean est une stratégie adaptée pour une entreprise du numérique en hyper croissance.

Marc-Antoine est aujourd'hui CPO de Qonto, une néo-banque qu'il a rejointe en 2018 et qui a fait l'actualité début 2022 en levant près de cinq cents millions d'euros. C'est un CPO que l'on pourra difficilement qualifier de consensuel. Ses prises de position sont affirmées et il a, à titre d'exemple, vivement regretté le manque de focus de l'agile sur les phases de conception technique dans son article [Reintroducing engineering thinking in the development world](#)<sup>26</sup>.

Inutile de dire que tout cela a particulièrement résonné avec cet ouvrage : on questionne souvent la pertinence du Lean au sein d'entreprise 100% numérique. Marc-Antoine a eu la gentillesse de nous accorder de son temps précieux pour répondre à nos questions et

26. <https://medium.com/qonto-way/reintroducing-engineering-thinking-in-the-development-world-1541f7cbf1d1>

pour montrer la formidable adéquation de ce système de management avec les impératifs des start-ups en hypercroissance.

[NDLR entretien mené en mars 2020, avant les annonces du gouvernement au sujet de la crise sanitaire, - Marc-Antoine est alors CTO]

Bonjour Marc, peux-tu nous présenter ton parcours et dans quelles conditions tu es devenu CTO de Qonto ?

Lorsque j'ai terminé mes études, j'ai monté une première entreprise puis je l'ai revendue. J'en ai remonté une seconde que j'ai quittée après quelques années. Puis j'en ai rejoint une troisième en tant que CTO. La question qui me passionne à ce moment-là est la suivante : comment faire pour passer à l'échelle une équipe technique tout en étant efficace et en livrant de la qualité ? Lorsqu'on est deux c'est facile mais comment cela se passe-t-il quand on est 70 ?

À l'époque, je pratiquais beaucoup les méthodes agiles. Mais je trouvais que leur passage à l'échelle impliquait beaucoup de bureaucratie. On peut en effet vite se retrouver avec une armée de coachs agiles pour forcer l'application des règles. Et on se retrouve avec des ingénieurs qui appliquent des

règles sans les comprendre au lieu de traiter des problèmes complexes. Confronté à cette limite, j'ai voulu creuser et comprendre ce qu'il y avait à l'origine de l'agile et c'est là que j'ai découvert que ces méthodes étaient fortement influencées par le Lean. C'est encore peu développé dans le monde de la tech où on a du mal à voir la valeur de cette approche formalisée dans les années 50 par ce constructeur automobile singulier qu'est Toyota. Cette rencontre a été essentielle.

Dans le monde des start-ups, on a souvent tendance à imaginer qu'on a tout réinventé. Ce n'est pas le cas : bon nombre des principes à l'œuvre viennent du Lean. C'est quand j'ai réalisé

cela que je m'y suis plongé. Nous nous étions d'ailleurs rencontrés à l'époque. J'ai beaucoup travaillé avec Régis Médina, j'ai lu des livres sur le sujet, j'ai visité des usines en France mais aussi au Japon. Et la piste que j'ai creusée pour répondre à la question initiale sur le passage à l'échelle est comment peut-on apprendre dans le monde de l'IT à partir des choses faites dans le monde du Lean ? Je coachais des CTO et des CEO sur ce

modèle et c'est alors que j'ai rencontré Steve, fondateur de Qonto qui m'a proposé de le rejoindre en tant que CTO.

Dans le monde des start-ups, on a souvent tendance à imaginer qu'on a tout réinventé. Ce n'est pas le cas : bon nombre des principes à l'œuvre viennent du Lean. C'est quand j'ai réalisé cela que je m'y suis plongé.



Dans quelle mesure le positionnement spécifique de Qonto structure-t-il ton travail et ta perspective de CTO ?

Qonto est la néo-banque des entrepreneurs et des indépendants. Nous fournissons des cartes de crédit et des outils pour aider à gérer des activités de TPE, PME ou d'indépendants. Qonto grossit vite, car tout le focus de l'entreprise est de faire un produit de qualité, rapide et sans frais cachés : voilà nos trois points clés.

La Qualité est notre boussole : on préfère livrer trois fonctionnalités dont nous sommes certains de la qualité plutôt que cinq pour lesquelles on a un doute. Nous travaillons la rapidité sur deux axes. Le premier est la rapidité d'utilisation, avec un produit facile et pratique, dont toutes les opérations sont beaucoup plus rapides qu'avec les autres banques. Le second axe est celui de développer en interne et livrer ces produits le plus vite possible.

Enfin « sans frais cachés », car nous ne souhaitons pas répercuter nos problèmes internes et nos inefficacités sur le prix que paient nos clients. Pour l'équipe technique, cela a deux déclinaisons très pratiques : Kaizen (amélioration continue) et automatisation des processus sans valeur ajoutée.

Peux-tu nous donner quelques exemples de nouveaux problèmes ou sujets que fait apparaître cette croissance rapide dans votre quotidien ?

Toujours la même question liée à la qualité. Ma conviction est que la qualité du produit dépend de la qualité des personnes, qui dépend elle-même du temps qu'on peut leur consacrer dans la formation, sur le poste de travail, en faisant. C'est jouable si l'équilibre entre les personnes capables de former et celles à former est maintenu. La croissance rapide consiste à former les personnes à l'échelle. C'est pour cela que le Lean est clé pour nous, car il s'agit d'un système de formation.

Comment parvenez-vous à recruter dans un contexte avec une si vive concurrence ? Quels sont selon toi les atouts de Qonto en général et de ton équipe technique en particulier ?

Le premier levier est celui d'une image forte de l'équipe. Elle est liée à la capacité à adresser un message qui parle aux développeurs et qui soit différenciant. Nous avons défini « The Qonto Way »<sup>27</sup> qui est notre système de management et de production. On y explique pourquoi on fait du Lean et pas de l'agile.

Le second levier est une image technique forte elle aussi, que l'on développe en écrivant des articles (voir notre blog<sup>28</sup>) et en étant présents sur les évènements Tech : nous y assistons pour échanger avec la communauté, nous envoyons des intervenants, et nous en organisons.

Le dernier point, essentiel, est ce que les collaborateurs disent de ton entreprise, les références internes. Une équipe heureuse et

fière de son travail est la meilleure stratégie de recrutement. Si elle est heureuse au jour le jour, si les collaborateurs peuvent constater qu'ils progressent quotidiennement et qu'on leur laisse l'espace pour s'engager, alors ils vont faire marcher le bouche-à-oreille.

Nous travaillons également beaucoup sur les questions de télétravail. Notre postulat : nous avons une ambition européenne et voulons donc recruter partout sur ce territoire, parmi les meilleurs développeurs. Aujourd'hui nous avons 30% de l'effectif qui télétravaille. La question que l'on se pose est comment on travaille en **Remote** tout en faisant du lean.

Et bien justement : c'est une bonne question : comment faites-vous, car la distance induit souvent des relations asynchrones, une proximité moins forte et donc une collaboration moins fluide ?

Notre seul sujet dans le cadre des collaborateurs **remote** est de faciliter la collaboration. **Remote** ne signifie pas nécessairement asynchrone. C'est le cas si la différence entre les plages horaires est élevée. Mais s'il s'agit de collaborateurs à Belgrade ou au Portugal par exemple, il n'y a qu'une heure de décalage. Un exemple de question que nous nous posons sur le sujet du point quotidien : comment rendre cela agréable pour des personnes extérieures, qui ne sont pas

sur place ? Nous avons digitalisé quelques visuels mais pas tous car c'est important d'en conserver un certain nombre en physique.

L'enjeu est lié à la clarté de la communication orale. Il est aussi important d'apprendre à bien converser à l'écrit, dire l'essentiel en peu de mots. Nous faisons aussi levier du pair-programming. Nous invitons à des changements fréquents de pair-programmers pour éviter le sentiment d'isolation et renforcer l'esprit de communauté de l'ensemble de l'équipe.

Enfin notre approche par **one piece flow**, nous impose d'avoir, dans la mesure du possible, un maximum de personnes qui travaillent sur une même fonctionnalité simultanément afin de la livrer au plus vite. Cela contribue aussi à créer des liens forts, même pour les personnes à distance.

Comment définir une vision de CTO dans un contexte en telle croissance ? Si elle peut être rendue publique, quelle est celle que tu as donnée à tes équipes pour cette année ?

On aura réussi 2020 si on est capable de développer de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux produits sans ajouter de la dette, qu'elle soit technique ou produit. De manière très spécifique, pour notre prochain trimestre :



c'est orienter encore et encore les énergies sur les questions de qualité.

Dans ta vidéo du Lean Digital Summit, tu expliques qu'en limitant l'en-cours des besoins métiers à réaliser tu es passé d'une quarantaine de jours à deux jours de Lead Time ? Peux-tu préciser ce lien mécanique entre cette contrainte et ce résultat ?

Il y a deux manières de voir. La première et la plus simple c'est juste de supprimer les attentes.

La seconde est plus spécifique et moins évidente. La réalité est qu'une spécification de fonctionnalité a un taux d'obsolescence élevé. Après un mois, elle est devenue obsolète lorsque l'on démarre le travail technique. Le développeur va constater qu'il manque des éléments pour être compatible avec les dernières évolutions. Il va donc renvoyer au designer qui va refaire et le renvoyer au développeur, qui va devoir attendre de terminer sur ce qu'il a démarré depuis. Avec le **one piece flow**, on est tous du début à la fin sur une fonctionnalité spécifique, sans nous arrêter. Cela a nécessité que l'on travaille en

amont : un travail de bacs rouges pour mieux comprendre ce dont on a besoin pour améliorer la conception, ce qui ancre la connaissance métier des développeurs, c'est très vertueux. En opérant ainsi, nous sommes parvenus à éliminer un volume significatif de retouches.

Tu parles beaucoup de l'approche Lean originelle dans cette présentation. Dans quelle mesure cette approche qui est parfois

vue comme un système de production de produits manufacturés toujours identiques est applicable dans votre domaine de développement d'évolutions toutes différentes ?

Il faut revenir à la définition du Lean. Ce n'est pas un système de production, mais un système d'apprentissage et de formation. Cela nous fait revenir à la question initiale : comment mettre les équipes dans un environnement dans lequel, lorsqu'elles identifient un problème, elles le voient comme une opportunité ? Comment créer le contexte sécurisé pour que les équipes

puissent prendre le temps pour le comprendre  
et expérimenter des choses pour le résoudre ?

## Comment les équipes perçoivent ce regard particulier, rigoureux et exigeant du Lean sur

Un travail de bacs rouges pour mieux comprendre ce dont on a besoin pour améliorer la conception, ce qui ancre la connaissance métier des développeurs, c'est très vertueux. En opérant ainsi, nous sommes parvenus à éliminer un volume significatif de retouches.



la production d'évolutions de votre système ?  
En particulier au sein de la communauté de  
programmeurs qui n'est pas réputée comme la  
plus rigoureuse ?

Il y a plusieurs choses : je comprends que l'on challenge le titre d'ingénieur. J'ai d'ailleurs rédigé un article sur ce sujet : [Reintroducing engineering in web development](#)<sup>29</sup>.

Pour revenir au Lean, il y a deux choses. La première est de trouver des champions qui vont tirer le sujet et donner envie. Certaines personnes ont tout de suite accroché et d'autres moins. Enfin, certains ne s'y sont pas du tout retrouvés et sont partis.

La seconde est que tout le monde ne pratique pas le Lean au même niveau dans l'entreprise, et c'est OK. Certains sont moteurs et il faut capitaliser sur eux, car ils montreront l'exemple

et permettront de propager la pratique chez les autres. L'erreur que l'on peut faire dans ce type de démarche est de s'imaginer que tout le monde va devenir passionné par le sujet parce que nous le sommes. Il faut savoir travailler avec ces deux populations. Certaines sont moins passionnées mais elles avancent tout de même en créant de la valeur et en s'inscrivant dans l'amélioration. Ce qui est important est que l'ensemble des collaborateurs souhaite s'inscrire dans une démarche d'apprentissage et d'amélioration [NDLR avoir le « Growth Mindset » dont parle Carol Dweck dans son article **The Right Mindset For Success**<sup>30</sup>]. D'ailleurs, s'ils ne l'ont pas, ils ne passent pas notre processus d'embauche.

Dernière question : que peut-on te souhaiter ?

Des clients très heureux !

29. <https://medium.com/qonto-way/reintroducing-engineering-thinking-in-the-development-world-1541f7cbfd1>

30. <https://hbr.org/podcast/2012/01/the-right-mindset-for-success>



autre piste, que nous explorons moins volontiers, davantage actionnable, est la suivante : notre façon de présenter et d'expliquer l'agilité est-elle la bonne ? Ou, dans une formalisation plus ouverte : dans quelle mesure pouvons-nous améliorer notre façon de présenter l'agilité ?

Dans la majorité des cas où j'ai assisté à une présentation de l'un d'entre nous, cela commence inmanquablement par le manifeste agile. Or, indépendamment de sa qualité ou valeur intrinsèque, le manifeste ne donne pas une définition. Il relève davantage de l'intention sous-jacente et, regardons les choses en face, du jugement de valeur.

Mon hypothèse est que cela explique pourquoi nos explications mettent nos interlocuteurs mal à l'aise et pourquoi nous perdons alors, dès l'entame de nos présentations, leur écoute. Et tout le monde sait que la première étape du changement est de mettre les personnes en situation d'écoute.

## Le pourquoi de l'agilité

C'est regrettable, car l'agilité règle un problème essentiel : elle aide à (enfin) sortir des projets informatiques. Nous connaissons tous des exemples de projets de plusieurs millions d'euros qui sont sortis avec des retards considérables pour des coûts plusieurs fois supérieurs au coût initial. Ou, encore pire, qui après avoir englouti ces millions d'euros ne sont JAMAIS sortis. Un ami me parlait d'un tel projet dans une grande DSI, au coût initial de 2M€ qui a aujourd'hui dépassé les 15 M€ et dont on ne sait toujours pas s'il va sortir.

## 🕒 Les fausses croyances du modèle standard

La première raison pour laquelle le modèle standard (le fameux cycle en V) ne fonctionne pas est parce qu'il est basé sur une croyance forte : celle que le contrôle du plan (ou plutôt l'illusion du contrôle) va livrer des produits représentant de la valeur pour le client. Cette croyance est invalidée par les projets sur lesquels nous intervenons régulièrement.

La seconde raison est parce qu'avec le modèle standard nous devons prendre des décisions structurantes au moment où nous disposons de moins d'informations sur le projet : au tout début. Nous ne sommes alors pas en situation de prendre des décisions informées.

La troisième raison est que la complexité n'évolue pas de façon linéaire à mesure que le nombre d'intervenants augmente dans une équipe, mais selon le carré du nombre. Ainsi dans une équipe à 2 personnes il ne peut y avoir qu'une relation. On passe à 6 relations pour une équipe de 4 personnes et 190 pour une équipe de 20 personnes. Et le cerveau humain n'est pas fait pour intuitivement gérer des courbes non linéaires de second ordre. Mais l'approche standard nous incite toujours à faire des projets plus grands et ambitieux en perdant de vue cette courbe non linéaire de succès.

## 🕒 Définition des méthodes agiles

Plutôt que la sempiternelle présentation du manifeste, nous vous proposons plutôt de revenir à une définition, ci-dessous, qui reste sur

une dimension purement opérationnelle et que l'on peut probablement améliorer :

Un ensemble de **méthodes de développement produit ou service** ;

1. Basées sur des **boucles itératives et incrémentales** rapides ;
2. Dans lesquelles le produit évolue grâce au **feedback des utilisateurs** ;
3. Où les besoins changeants sont gérés par la **collaboration d'équipes pluridisciplinaires et auto-organisées** ;
4. Où la mesure d'avancement est la **valeur livrée au client**, c'est-à-dire un incrément de produit qui fonctionne ;
5. Et où l'équipe dispose d'un espace pour **l'amélioration continue**.

Nous allons maintenant préciser chacun des termes importants de cette définition et mettre en perspective leurs conséquences concrètes.

### 🕒 Le produit et la valeur

Les méthodes agiles se concentrent sur le produit (car c'est ce qui représente de la valeur pour le client) plutôt que sur la gestion des coûts ou le plan. C'est ainsi que nous passons :

- D'une **planification du processus** (les grandes étapes étude, analyse, conception, développement, tests, intégration, etc.) avec un pilotage par les coûts, à ...

- Une **planification de la production** (à coûts fixes – celui de l'équipe) c'est-à-dire des incréments de produits, avec un pilotage par la valeur effective livrée.

### 🕒 Itératif et incrémental

L'approche incrémentale permet de livrer des **incréments de valeurs** au client, à travers des cas d'utilisation complets couverts par le logiciel livré. L'approche itérative permet de **s'approcher de la vision client** par approximations successives et rapides, car chaque incrément va chercher le **feedback** de l'utilisateur. La combinatoire permet de faire levier de cette boucle de rétroaction pour livrer de la valeur tout en nous approchant de la vision produit du client.

Ce sont ces incréments « réels » qui servent de support d'analyse, d'échanges et de décision sur le produit au sein de l'équipe. Ce ne sont pas des spécifications qui présentent le risque de laisser l'espace à de nombreuses spéculations et interprétations. Jason Fried et David Heinemeier Hansson expliquent dans leur premier ouvrage *Getting Real*<sup>36</sup> combien cette approche est importante pour converger rapidement vers un bon produit qui fonctionne.

### 🕒 Valider l'avancement avec le feedback client

Ce qui valide l'avancement du projet c'est le retour client sur la valeur livrée au travers des incréments de produit. Ce que nous montre le corpus de connaissances de 30 années de

36. « Getting Real », Basecamp - <https://basecamp.com/books/getting-real>

recherche sur le génie logiciel, et que met en point d'orgue l'ouvrage le **Lean Startup**, est que nous n'avons aucune idée des attentes de notre client (et lui non plus d'ailleurs) tant que nous ne lui avons pas présenté notre produit ni demandé son avis.

Pour la valeur, on privilégiera plutôt un focus sur des « Outcomes » (la valeur business), que sur des « Outputs » opérationnels comme l'explique l'auteur de l'ouvrage **Lean UX** Jeff Gothelf dans l'article *Managing Digital Products to Outcomes Instead of Outputs*<sup>37</sup>.

## © Équipes pluridisciplinaires

Les méthodes agiles encouragent l'organisation en équipes pluridisciplinaires (que l'on appelle aussi **Feature Teams**) car celles-ci présentent de nombreux avantages. Elles :

1. Suppriment les dépendances externes et donc les attentes qui causent des délais ;
2. Sont structurées pour l'amélioration du processus de bout en bout (et accélérer la livraison de valeur au client) ;
3. Suppriment les stocks intermédiaires entre fonctions : on ne produit que ce qui est nécessaire pour cette itération ;
4. Accélèrent l'apprentissage grâce aux **feedbacks** quotidiens entre les différents métiers du processus (analyse fonctionnelle, conception technique, développements, tests, déploiement et opérations ...).

Chacun de ces points mériterait un chapitre à lui seul tant les implications sont importantes. Juste un exemple : en intégrant un testeur au sein de l'équipe pour tester au quotidien les deux livraisons quotidiennes, plutôt qu'en la laissant dans son équipe intégration pour tester en une fois le contenu livré de l'itération de développement de quatre semaines (un bel exemple de « Water-Scrum-Fall »), on passe de 1 feedback mensuel à 2 **feedbacks** quotidiens. On multiplie ainsi par 60 les retours et donc l'apprentissage.

## © Les conditions de l'auto-organisation

Une des convictions de l'agilité est que l'auto-organisation est un levier majeur d'efficacité et d'engagement. Encore faut-il créer le contexte propice à l'auto-organisation. L'agilité **crée les conditions de l'auto-organisation en supprimant les causes de complexité** grâce à :

1. La réunion de toutes les compétences au sein de l'équipe pour réussir ;
2. Des conditions de réussites claires : livrer de la valeur à travers un nombre de **User Stories** ;
3. Une limitation de l'en-cours qui permet d'aligner les efforts de l'équipe et de limiter le multitâche, source inépuisable de problèmes de qualité et de délais ;
4. Des cycles courts (une à quatre semaines) ;
5. La diminution radicale de l'implicite (cause de

tant de catastrophes) grâce au management visuel et au pilotage quotidien.

## 🕒 La valeur au coeur de l'opérationnel quotidien

Les méthodes agiles se concentrent sur la valeur livrée grâce à l'unité d'œuvre de l'agilité : la **User Story**. Ci-dessous un exemple célèbre de Mick Cohn, auteur de nombreux ouvrages de référence (dont deux dans les dix ressources de référence du **Project Management Institute** sur le corpus agile) pour illustrer sa pertinence.

Avec des spécifications standard on pourrait définir le produit ainsi :

1. Le produit devra avoir un moteur à explosion ;
2. Le produit devra avoir quatre roues chacune avec des pneus ;
3. Le produit devra avoir un volant ;
4. Le produit devra avoir une carrosserie métallique.

En fonction de l'interlocuteur, on va pouvoir imaginer différentes implémentations pour répondre à ces spécifications : une voiture décapotable, un SUV, etc ...

Alors que si l'on définit le produit depuis la perspective utilisateur et de la valeur attendue on obtient la définition suivante :

En tant que **propriétaire de terrain** (acteur) je  
veux pouvoir **tondre ma pelouse en moins de**

**deux heures** (action) pour **pouvoir y jouer avec ma famille et mes amis** (valeur)

Voilà la puissance de la User Story : elle place la valeur client au cœur de la réalité opérationnelle quotidienne des équipes.

© L'amélioration Continue

L'agilité offre un espace (la rétrospective dans Scrum) ainsi qu'un certain nombre d'outils (le PDCA, étant le plus robuste) pour s'améliorer. Notons qu'il s'agit d'un espace régulier et fréquent, à la différence des **post-mortem** des projets (qui n'arrivent qu'en fin de cycle) ou ceux menés suite à de graves crises.

## 🕒 Une présentation Lean de l'agilité

L'ami Nicolas Ploquin (co-auteur) me faisait remarquer, en s'appuyant sur la version 2020, qu'à chaque nouvelle version du **Scrum Guide**, celui-ci retire des définitions et préconisations pour revenir à l'essentiel et se rapproche de plus en plus de l'esprit Lean.

C'est une autre raison qui nous persuade du bien fondé pédagogique d'une présentation Lean de l'agilité. Une présentation qui s'articule autour de principes opérationnels clairs et précis plutôt que sur un manifeste qui est souvent perçu comme un jugement de valeur.

Et vous, comment présentez-vous l'agilité à vos interlocuteurs pour les embarquer dans la démarche?

# Montrer plutôt qu'essayer de convaincre

Par Cecil

Un collègue me demandait il y a quelques jours comment faire pour convaincre une équipe d'abandonner le mode projet pour passer à l'agilité. Ce verbe « convaincre » m'a toujours laissé cette impression sous-jacente d'impératif belliqueux, qui impliquait une sorte de combat rhétorique, opinion contre opinion.

On ne peut s'empêcher de penser à l'ouvrage **L'art de la guerre** dans lequel Sun Tzu explique que le meilleur moyen de remporter une bataille est d'inciter l'ennemi à s'avouer vaincu sans même avoir à combattre. Même si les collaborateurs opposés à la mise en œuvre de l'agilité ne sont évidemment pas des ennemis, leur réticence reste un obstacle à surmonter dans la démarche de transformation.

Dans les pratiques Lean, pour avancer en évitant ces combats d'opinion, nous nous efforçons de montrer la réalité dans sa lumière la plus crue, sans jugement, afin de créer le consensus. Il n'est alors plus nécessaire de convaincre, mais de laisser les personnes voir les choses telles qu'elles sont. Si le geste est bien réalisé, nos

interlocuteurs peuvent alors être en situation d'écoute et plus facilement envisager des approches alternatives.

Ce chapitre présente un retour d'expérience illustrant ce parti-pris d'une conduite de changement Agile, qui n'a jamais besoin de se présenter comme telle.

© Contexte

Je suis avec Julien un coach agile. Nous accompagnons ensemble une équipe TMA au sein d'un centre de services d'une ESN, regroupant une dizaine de personnes qui maintiennent, pour le compte d'une institution publique, un logiciel très complexe de remboursement de cotisations pour une catégorie socio-professionnelle donnée.

Nous ne sommes pas exactement dans le contexte d'une startup innovante. Le dispositif est contractuellement construit autour d'un processus en cycle en V avec :

1. Un cahier des charges qui est soumis par la maîtrise d'ouvrage du client ;





(MOA) chez le client. Il s'avère que ces deux professionnelles sont plutôt réticentes envers cette approche qu'elles jugent risquée et non adaptée à la nature du contrat qui lie l'ESN avec ce client public.

Julien et l'équipe, convaincus de l'apport de cette approche agile, souhaitent embarquer ces deux responsables MOA dans la démarche et Julien me demande comment faire pour convaincre ces personnes récalcitrantes à adopter la démarche agile. À chaque fois qu'ils ont évoqué la possibilité de mettre en œuvre cette approche avec les clientes de la MOA, ils ont été éconduits. Celles-ci n'ont été que peu enclines à partager leur enthousiasme pour l'agilité, présentée par Julien avec son manifeste et ses principes.

## © Comprendre le point de vue des clientes

Nous leur demandons alors de se mettre à la place de leur cliente et de se poser la question ; dans quelle mesure ce manifeste qui leur a été présenté va-t-il leur permettre de mieux traiter leurs problèmes ? D'ailleurs quels sont ces problèmes qui contrarient nos clientes ?

« Elles ne sont jamais satisfaites de nos spécifications », répond Alix, « Il y a toujours un truc qui ne va pas. Et du coup on sent de l'irritation dans leur façon de communiquer que ce soit par écrit ou à l'oral. Ce qui est rageant, c'est que ce n'est pas toujours de notre faute. »

« Ah c'est intéressant tu as des exemples ? » je m'empresse de lui demander

« Oui et elles nous rajoutent tout le temps des

Règles de Gestion (RG). »

« Ahah ! – tout le temps ça veut dire quoi ? Tu as des exemples ? » m'enquiers-je

« Eh bien sur AA1 on en a eu plein ! »

« Très bien tu veux bien me montrer s'il te plaît ? »  
je demande, ravi de cette nouvelle perspective  
de partir sur le Gemba.

## 🕒 Analyser des pièces

Avec le Lean, pour couper court à toutes les opinions, nous décidons de regarder de façon très précise les derniers produits livrés afin d'avoir quelque chose de spécifique sur lequel travailler. Cet objet (la « pièce ») sur lequel nous portons notre attention ensemble nous permet de converger vers une réalité commune. On parle alors de construire le consensus.

Tout d'abord nous regardons les spécifications de l'évolution AA1 : nous regardons le nombre de versions du document et l'impact en termes de délais (jours calendaires) et de charge (nombre de jours passés par Alix pour sa réalisation par rapport au nombre de jours prévus initialement).

Nous faisons un focus sur les trois dernières versions et dénombrons les retours. Nous catégorisons ces retours pour identifier ce qui représente des évolutions du besoin du client et des retours qui relèvent de problèmes de qualité au sein de l'équipe. Au passage l'équipe constate certains manquements internes sur leur processus de mise à jour des maquettes suite aux modifications des règles de gestion, leur

formalisation des RG qui n'est pas suffisamment précise en ce qui concerne l'objectif, ou encore le besoin de valider avec le **Tech Lead** une RG proposée à la MOA afin d'éviter d'avoir à la modifier pour contraintes techniques une fois validée par la MOA.

### 🕒 Analyser les dernières livraisons en recette

Nous regardons ensuite les dernières livraisons en recette. Nous constatons que suite à la livraison de la version majeure précédente VM22 qui représentait 64 jours de développement, il y a eu 2 nouvelles évolutions complexes identifiées et 4 mineures.

Enfin, le client a demandé de faire des spécifications sur deux évolutions XX3 et YY4, spécifications qui leur ont coûté un investissement et qui ont vu leur priorisation baisser. Les deux autres évolutions précédemment citées ont été livrées avant et tout le travail de spécification de XX3 et YY4 est devenu obsolète en raison des évolutions du logiciel.

## © Construire le consensus

Après avoir fait une synthèse chiffrée des problèmes rencontrés, nous nous déplaçons pour rendre visite à notre client dont le site est à quelques heures de route des bureaux de l'ESN. La direction informatique et la direction du métier concernée sont aussi présentes.

Nous leur présentons ainsi les éléments chiffrés, spécifiques et factuels suivants :

### 1. De très nombreux aller-retours en phase de spécification : évolution AA1 :

- Huit versions des spécifications de l'évolution en 1 mois ;
- Passage de 30 à 73 règles de gestions (RG) à modifier (c'est-à-dire 43 RG non identifiées initialement par le client) avec un impact de 1 mois de délais sur la livraison du document ;
- Sur les trois dernières versions (celles avec le plus de sujets), 70, dont 36 nouvelles demandes posées par le client (que l'on retrouve dans les 43 RG vues ci-dessus) et 34 problèmes de qualité de notre côté. Nous démarrons en présentant nos 34 problèmes et leurs causes afin de montrer que nous sommes là dans une approche constructive et pas pour avoir absolument raison ;

2. Identification de **nouveaux besoins** au moment de la recette de VM22 : 2 évolutions majeures (>10 jours) et 4 évolutions standard identifiées en recette ;

**3. Des spécifications réalisées** (XX3 et YY4 pour une dizaine de jours de charge d'Alix chacune) puis **mises en attente** en raison de priorités de réalisation qui changent : elles sont devenues obsolètes ;

**4. Un processus organisé autour d'unités d'œuvre opérationnelles de trop grosse taille**  
pour pouvoir accélérer (les 64 jours de VM22 pourraient être découpés en cas d'utilisation d'une dizaine de jours et livrés plus vite : on aurait ainsi pu voir les 2 évolutions majeures plus vite

**Le fait que nous ayons présenté les sujets qui nous appartiennent en premier permet de créer les conditions d'un échange constructif et de faciliter le partage du constat.**

et les développer plus tôt, au détriment d'autres fonctionnalités moins critiques).

La direction informatique ainsi que la direction des métiers et les responsables MOA partagent le constat avec nous. Le fait que nous ayons présenté les sujets qui nous appartiennent en premier permet de créer les conditions d'un échange constructif et de faciliter le partage du constat. Enfin, les éléments chiffrés et irréfutables participent de cette vision commune et de ce consensus. La première étape de la transformation est bien engagée.

④ Corpus de connaissance du développement logiciel

Après nous être assurés que le problème est bien partagé nous passons à la deuxième étape : les enseignements du corpus de connaissance de 25 années de l'industrie du développement logiciel :

**1. Vision partagée :** favoriser les phases de dialogue en face à face dans le cadre d'ateliers collaboratifs pour construire plus rapidement une vision partagée des besoins et de la solution en phase de spécification ;

**2. Valeur utilisateur :** formuler les besoins selon la perspective des utilisateurs en partageant la valeur apportée par le logiciel ;

**3. Lots plus petits** : définir des lots plus petits, plus faciles à livrer et à tester par les utilisateurs pour soumettre un **feedback** rapide à l'équipe de réalisation :

**4. Livrer plus régulièrement** des versions avec des cas d'utilisation complets et faire des démonstrations du logiciel pour identifier au plus tôt l'intégralité des besoins ;

**5. Prioriser les besoins** afin de ne travailler que sur des éléments qui vont être réalisés à court terme (juste à temps) pour donner plus de flexibilité au changement éventuel de priorités et éviter de gaspiller des efforts sur des choses qui ne sont pas importantes maintenant.

Nous pouvons ainsi présenter les principes opérationnels de l'agilité sans évoquer ce terme qui provoque une réaction épidermique chez nos interlocutrices MOA. Le parallèle entre la nature spécifique des problèmes identifiés (et leur impact) et ces contre-mesures qui sont présentées en tant que bonnes pratiques génériques permet une meilleure acceptabilité de l'approche.

Nous concluons enfin par notre interprétation de

ces pratiques éprouvées pour proposer un pilote et tenter de résoudre ensemble les problèmes spécifiques inhérents à notre contexte. Dans un premier temps nous proposons de rester sur le même modèle contractuel, ce que le client accepte pour le pilote

© Pilote du nouveau dispositif

Au terme du premier pilote (l'évolution DD6), la MOA est ravie. La phase de cadrage initiale n'a pris que 3 jours calendaires. Cette évolution de 53 jours a été lotie en cinq lots d'une dizaine de jours de charge qui sont livrés régulièrement chaque semaine sur l'environnement de recette. À la seconde livraison la MOA a identifié un sujet qui rend une partie du 4ème lot inutile avec une simple petite modification dans le second.

Finalement, l'équipe n'a « que » 5 jours de retard sur la livraison par rapport au planning initial prévu plusieurs mois avant, comparé à des retards de 30 ou 40 jours pour les évolutions précédentes. Le point principal est que la plus grande proximité avec la MOA (Alix se déplace sur site un jour par semaine pour clarifier les spécifications) a changé la nature de la relation. Les incompréhensions sont traitées rapidement au téléphone si elle n'est pas sur site : la collaboration est plus fructueuse et bien moins conflictuelle.

🎯 Montrer plutôt que convaincre

Sans jamais évoquer le **A-word** ni changer l'intitulé de poste de qui que ce soit, l'ensemble du dispositif et la MOA sont passés à un mode agile dont tout le monde peut voir la valeur.

Il n'a à aucun moment été nécessaire de les convaincre : montrer la nature et les causes des problèmes spécifiques rencontrés, leur impact sur l'avancement, et évoquer comment le corpus de connaissance de l'ingénierie logicielle règle ces sujets standards, les a incitées à tester cette nouvelle approche avec succès.

# Les dérives psychologisantes de l'Agile

Par Cecil

Lorsque j'ai commencé à me familiariser avec les pratiques agiles, j'ai rapidement été enthousiasmé par leur caractère pragmatique. Je constate cependant dans ce mouvement, depuis quelques années, des dérives « psychologisantes » avec lesquelles je suis bien peu à l'aise.

Ainsi lors de l'Agile Tour Bordeaux de 2015, y avait-il une « clinique » (yeux au ciel) avec des « experts » (dont je peux parler en toute transparence, car j'en faisais partie) qui avait pour objet de « soigner » des projets en difficulté. Les échanges entre nous montraient un fort penchant vers la psychologie voire même la psychanalyse. Une imposture (qui n'avait d'ailleurs eu aucun succès) dans laquelle je me jurais de ne plus jamais mettre les pieds.

Nous vous proposons ici une illustration de ces travers avec une équipe que nous avons accompagnée. Un cas que l'on mettra en perspective dans un prochain chapitre avec l'animation d'un atelier d'amélioration continue et ses résultats.

09h45 : Point du matin

Nous sommes avec une équipe agile qui livre du logiciel pour des clients et utilisateurs en ligne (du B-to-C, quoi). Nous sommes vendredi, c'est le dernier jour du sprint et nous avons livré en production la version du sprint précédent. Aucun flux n'atteint cette nouvelle version, car nous souhaitons au préalable procéder aux dernières vérifications pour nous assurer que tout est en ordre avant d'ouvrir une partie des flux clients.

[NDLR j'accompagne cette équipe, parmi d'autres, dans une démarche d'amélioration continue. Il s'agit là du quatrième et dernier jour d'accompagnement pour cette équipe.]

Le point du matin démarre. Karima la testeuse est préoccupée car ses tests nominaux sur la production ne sont pas concluants. La **MeP** (mise en production) a eu lieu l'avant-veille et quelque chose ne fonctionne pas : il y a manifestement un problème de déploiement. Entendant cela, je deviens nerveux, car il est prévu d'ouvrir la production aux clients le mercredi suivant. Mais

N'y tenant plus, je demande à l'équipe : « eh excusez-moi mais la production ne fonctionne pas, Karima ne peut pas faire ses tests et on va mener notre journée comme d'habitude ? Quelle action prenons-nous ? ». Gabriel me répond : « eh bien c'est Romain qui a fait la MeP et qui a les accès à la production. Il a tout de suite une réunion très importante sur nos besoins en serveurs pour l'année prochaine. Il regardera cela ensuite, à 11 heures ». J'enchaîne avec une autre question un peu moins ouverte. « Je comprends donc que nos besoins serveurs pour l'année prochaine sont plus importants que la production que l'on va ouvrir aux clients mercredi prochain ? » Romain et Gabriel ont du mal à dissimuler leur agacement. Romain part aussitôt à sa réunion. Se sentant un peu coincé, Gabriel consent à demander à Jérôme, un autre développeur, s'il peut regarder le problème de Karima.

Jérôme s'installe aux côtés de Karima et démarre les investigations. Gabriel, culpabilisant, le rejoint 15 minutes plus tard. Jérôme pressent

Gabriel prend alors son courage à deux mains : « bon je vais sortir Romain de sa réunion. » Une lueur d'espoir éclaire le visage de Karima. Las ! Il revient deux minutes plus tard : « non je ne peux pas le déranger cette réunion est trop importante. » Jérôme souffle et retourne à son poste pour travailler à autre chose. Gabriel part fumer une cigarette.

Romain revient triomphant de sa réunion à 10:55 : « c'est bon on aura notre deuxième serveur d'intégration continue au printemps [6 mois plus tard]. » Il est un peu déçu de constater que le reste de l'équipe ne partage pas son enthousiasme. Jérôme est en effet sur un autre sujet : « Romain, le problème de la prod est que RabbitMQ n'est pas connecté. » Romain répond : « impossible j'ai suivi la procédure ». Jérôme perd patience : « viens on regarde ». Romain : « mais non ce n'est pas la peine, je suis sûr qu'il est lancé ». Après une bonne dizaine de minutes de « débat » (on aime bien le débat dans le boulot chez-nous.fr), Romain consent à se connecter et à regarder la production. Et là, bien évidemment, il constate stupéfait que RabbitMQ n'est pas connecté. « Je n'y comprends rien, RabbitMQ marchait quand j'ai lancé l'installation ». Jérôme lui répond : « ben oui, mais il faut le redémarrer lorsque tu déploies la solution applicative car sinon, il ne pourra pas s'y connecter. » Romain relance l'installation, procède aux vérifications et à 11:25 la production fonctionne convenablement, validée par Karima, plus sereine. Ouf ! tout le monde est soulagé : on peut faire une pause et accompagner Gabriel fumer une cigarette.

Voilà donc un problème de production qui a monopolisé 5 personnes de 10h00 à 11h30 (5 fois 1h30 = 7h30, soit une journée/homme de travail jetée dans les poubelles de l'histoire), sans compter le temps perdu par Karima et la frustration qu'elle a ressentie la journée précédente.

J'attends avec impatience la rétrospective du Sprint qui a lieu l'après-midi pour voir les enseignements tirés par cette équipe agile.

14h00 – 16h00 – Rétrospective

Gabriel nous présente la structure de cette rétrospective. Chacun doit prendre une carte parmi un jeu représentant des images surréalistes du type de celles que l'on trouvait sur les pochettes d'albums de rock progressif des années 70, toutes lestées d'un symbolisme lourd, du genre un bateau qui s'approche d'une chute d'eau, une route qui part dans le lointain, mais finalement mène dans une grotte, ou encore une coupe avec des toiles d'araignée sur les poignées (celle que je choisis).

Chacun choisit sa carte puis, à son tour, la présente au reste de l'équipe. Cette dernière doit alors réfléchir à ce que cette carte signifie

On a un problème de stratégie, on a un problème de vision produit, sans oublier l'inévitable on a un problème de communication. Le point saillant : à force de tourner en boucle sur ces sujets, l'équipe développe une vision insaisissable et négative du projet et de son statut.



pour le collaborateur qui l'a choisie. Chacun propose une signification et au bout de 20 minutes le collaborateur donne son explication. Dans ma grande mansuétude, et parce que la vie est courte, je vous fais grâce des nombreuses analyses psychologiques qui aboutissent à des « avancées significatives » (yeux au ciel, oui, encore) : on a un problème de stratégie, on a un problème de vision produit, sans oublier l'inévitable on a un problème de communication. Le point saillant : à force de tourner en boucle sur ces sujets, l'équipe développe une vision insaisissable et négative du projet et de son statut. Elle identifie cependant des « actions » : demander au métier de mieux définir la stratégie et la vision produit ; mieux communiquer (oui : c'est une action inscrite sur un post-it). Étant le coach, je passe en dernier. Je présente l'image de la coupe avec la toile d'araignée et leur propose de gagner du temps (on a pris à peu près 20 minutes par personne) et leur pose mon point : je demande si le sprint est réussi et ce qu'il y avait à réussir sur ce sprint. Gabriel le Scrum Master me répond :

- Mais oui le sprint est presque réussi.

- Comment ça « presque » ? Soit il est réussi, soit il ne l'est pas. Quels étaient les objectifs ?

- Eh bien de livrer 6 User Stories.

- Et les a-t-on livrées ?

- Ben oui !

- Alors le sprint est réussi !

- Ben, presque ...

- Ah et pourquoi ?

- Parce qu'elles ne sont pas testées ...

- Et bien si elles ne sont pas testées elles ne sont pas terminées, non ? Regarde la Definition of Done ...

- Oui mais dans ce cas ça va déprimer l'équipe, car on n'a pas atteint nos objectifs

- (je prends sur moi et me retiens de ne pas lui montrer qu'avec sa rétrospective à la pochette de Yes, il a complètement démobilisé l'équipe). Gabriel, tu te rappelles le premier des 12 principes agiles ?

- Ben oui, des équipes auto-organisées

- Tu es sûr ? Tu veux qu'on regarde ensemble ?

- Euh non, je ne suis plus sûr, tu m'embrouilles avec toutes tes questions, là. C'est quoi ?

- Le premier principe agile : « Satisfaire le client en livrant de la valeur tôt dans le projet puis de façon régulière ». Si les US ne sont pas testées, a-t-on livré de la valeur au client ?

- Bon. Euh, non.

- Bien, ce n'est pas grave. Ce qui est important c'est que l'on comprenne pourquoi pour pouvoir ajuster notre mode de fonctionnement, c'est à cela que sert une rétrospective, non ?

- Oui. Bon, excuse moi je vais coller les post-its sur le tableau.

Une fois les post-its collés au mur avec les actions précisées ci-dessus, Gabriel annonce : « bien merci à tous pour cette rétrospective, si vous n'avez pas d'autre point je suspends la séance ».

Comme suite au point du matin, je relance ma question : « excusez-moi, à quoi sert la rétrospective ? » « À échanger sur notre travail, non ? » me répond Jérôme. Je rajoute : « Que s'est-il passé ce matin ? N'y a-t-il rien à apprendre ? ». Romain exaspéré me répond : « C'est bon on l'a corrigé le problème, c'est derrière nous. »

Il s'agissait là de ma dernière journée au sein de cette équipe. Il se peut qu'elle se soit améliorée de façon significative depuis. Mais comme elle ne donne la priorité ni au client (c'est-à-dire à la production) ni à ce qu'elle livre (les User Stories non testées), je ne vous cache pas que je suis parti un peu inquiet.

Dans le chapitre suivant, nous présentons une autre étude de cas avec une équipe utilisant une approche de l'amélioration bien moins élaborée ou symbolique, afin de mettre les deux en perspective.

# Rétrospective : éloge d'une approche concrète

Par Cecil

Dans le chapitre précédent, nous proposons un cas réel avec la journée d'une équipe agile qui :

1. Le matin rencontre un problème de production, le type de problème opérationnel le plus important que peut rencontrer une équipe de développement informatique ;
2. Et fait l'après-midi sa rétrospective (session de travail liée à l'amélioration continue), sans évoquer l'incident du matin ni les conditions de réussite du sprint.

L'idée était de montrer avec ce chapitre que l'approche inclusive de l'agile (« tout ce qui est nouveau et créatif est sympa, essayons-le » – ce que Nassim Nicholas Taleb appelle la neomania) peut conduire à des dérives qui mènent les équipes aux antipodes des principes de l'agilité.

Ce second chapitre propose aussi un retour de cas sur une équipe qui mène une session d'amélioration avec l'approche concrète et

factuelle de l'agile, héritée du Lean. Cette session sera probablement jugée comme étant moins « créative » et plus prosaïque. Mais elle apporte des résultats, voyons plutôt ...

## Le contexte

Nous sommes dans une ESN avec une équipe qui fait de la maintenance évolutive pour un gros client institutionnel. Ce client propose un processus lourd de livraison de logiciel et il se plaint que les bons de livraison délivrés par l'équipe sont très souvent incorrects. Il s'agit d'une grande source de frustration pour ce client, car cela lui fait perdre beaucoup de temps et crée de la confusion au niveau des équipes clients et système.

## ⦿ Le problème

Un travail préparatoire montre que :

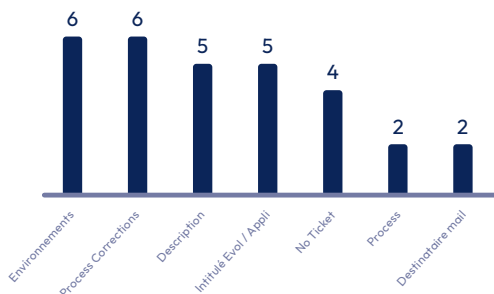
- « Très souvent » représente 21 bons KO sur

les 45 des deux derniers mois. Soit 25/45 ou 53% OK. Génial ! On a un écart car le client veut 95% OK. On a donc un problème Lean, un vrai (c-à-d chiffré) :

- Le processus est en effet très lourd. Une observation avec Philippe, un des développeurs seniors, montre que cela prend 48 minutes, 10 étapes et l'utilisation de 8 outils différents (pour une livraison qui sera KO ...). Accessoirement, passer ce temps d'observation me permettra de mener un atelier avec la bienveillance et la crédibilité nécessaires.

© Les causes

Nous organisons un atelier d'amélioration dans lequel nous allons étudier les 21 bons KO et essayer de comprendre leurs causes. En faisant ce travail, on réalise que l'on a la distribution de causes d'erreur suivante :



- 6 bons sont KO, car le mauvais environnement de développement y est spécifié (pre-prod au lieu de recette, intégration au lieu de pré-prod etc.) ;

- 6 sont liés à des corrections d'anomalies : le processus n'est pas convenablement suivi (une étape exécutée avant une autre, ce qui rend le bon incohérent avec des champs qui n'ont pu être remplis) ;
- La description est incorrecte pour 5 d'entre eux. Comme il y a de nombreux outils, le titre doit être reporté dans plusieurs d'entre eux. Et parfois le titre est différent entre deux outils et donc reporté comme différent dans le bon ;
- Pour 5 tickets, le numéro d'évolution ou le code de l'application modifiée est incorrect ;
- Le numéro de ticket est incorrect pour 4 d'entre eux ;
- Etc.

☉ L'épiphanie

Mais la chose la plus intéressante se passe ensuite : je demande « Pourquoi avons-nous ces problèmes de numéro de ticket, de nom d'environnement ou d'intitulé ? » Pour comprendre cela, nous parcourons le standard de réalisation des Bons de Livraison pour voir ce qui a bien pu se passer dans la réalisation des bons KO en cours d'analyse. En confrontant le standard existant et les pièces KO, Philippe réalise que le standard invite à copier le bon de livraison précédent pour en créer un nouveau et que les erreurs constatées dans ces tickets sont des scories des tickets précédents que l'on a dupliqués.

**C'est un moment précieux, que nous cherchons sans cesse : cette épiphanie durant laquelle la personne voit sa fausse croyance à l'œuvre.**

Un mois plus tard, il n'y a qu'un seul bon de livraison KO sur les 14 livrés : nous sommes

Et cette résolution de problème ne va pas changer la face du monde. Elle va juste traiter un problème important pour le client et donner de la fierté à l'équipe alors qu'elle apprend à voir l'obstacle mental (la fausse croyance) qui l'empêchait de réussir sur ce sujet. Ce faisant, l'équipe a développé la compétence la plus importante pour les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle selon le **World Economic Forum** : la résolution de problème complexe. Ce n'est déjà pas si mal.

# Ce que la House of Lean nous apprend sur SAFe

Par Cecil

Ce chapitre propose une perspective Lean sur le framework SAFe<sup>38</sup>, perspective éclairée par une formation suivie dans le cadre de la préparation à la certification SPC (SAFe Program Consultant), ainsi que par la supervision du coaching d'une équipe qui mettrait en œuvre cette approche de passage à l'échelle de l'agilité.

© SAFe ou la Silver Bullet du numérique

Un peu comme les éditeurs de SAP au tournant des 00's avec l'informatisation des processus, Dean Leffingwell a su rapidement identifier une opportunité en or alors qu'il définissait dès 2008 les premières versions du **Scaled Agile Framework** : les grandes entreprises vont attendre qu'on leur apporte sur un plateau une solution toute packagée et prête à l'emploi pour intégrer toutes les « bonnes pratiques » et devenir une « entreprise agile ».

Cela présente l'avantage pour les décideurs de s'abstraire de la complexité des systèmes techno-sociaux que sont les organisations en

**SAFe est une redoutable machine de guerre du conseil en entreprise : cela nous rappelle que dans la ruée vers l'or ce sont les vendeurs d'outils bien plus que les chercheurs qui se sont enrichis. L'analogie avec la ruée vers l'eldorado agile est saisissante.**

charge de la conception, du développement et de l'opération de solutions numériques alors qu'ils identifient une « stratégie » numérique, prête-à-déployer.

En cela SAFe représente un rêve en termes d'offre de conseil. L'intégration de tous les buzzwords du numérique (Lean, Agile, Design

38. SFe® and Scaled Agile Framework® are registered trademarks of Scaled Agile, Inc.

Thinking, DevOps, Lean Startup, Extreme Programming, Scrum, etc.) dans une boîte à outils nécessitant des rôles spécifiques, formés et certifiés par la maison. Des certifications versionnées, à l'obsolescence programmée (« ah non, votre certification 4.6 ne vaut plus en SAFe 5.0 »), formations ré-entrantes dans lesquelles on parle bien plus des autres formations (1/2 journée sur les quatre jours de ma formation) que du client.

SAFe est une redoutable machine de guerre du conseil en entreprise : cela nous rappelle que dans la ruée vers l'or ce sont les vendeurs d'outils bien plus que les chercheurs qui se sont enrichis. L'analogie avec la ruée vers l'eldorado agile est saisissante.

## 🕒 PI Planning, Portfolio Management et la pensée Lean pour passer l'agile à l'échelle

Il demeure toutefois des choses intéressantes dans SAFe. La première est le PI Planning, ce grand raout de deux jours durant lesquels toutes les équipes réfléchissent à leur prochain incrément produit de trois mois. L'équivalent d'un super **Sprint Planning** qui crée les conditions pour identifier et traiter toutes les éventuelles dépendances entre chacune des équipes. Cela me semble audacieux et mobilisateur même si une vision Lean proposerait de traiter cela en flux, itération après itération plutôt qu'en batch sur un incrément de plusieurs mois.

Le second point dans lequel SAFe semble

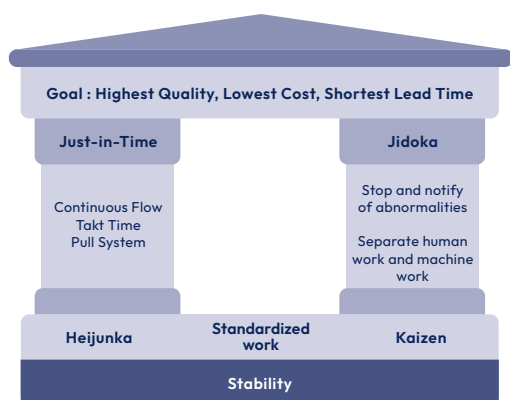
répondre à un vrai besoin et apporter une valeur intéressante est celui de la gestion de portefeuille avec le **Lean Portfolio Management**. Bien souvent je constate que les équipes métiers voient la DSI comme un fournisseur et, une fois que le projet a été livré et mis en œuvre, cette dernière est bien peu informée de la valeur métier apportée par le projet trimestre après trimestre. Cette situation bien peu vertueuse permet aux métiers de ne pas être questionnés sur les résultats effectifs apportés par la solution qu'ils jugeaient indispensable. En proposant un cadre simple et clair pour piloter train après train, année après année, la valeur métier apportée par le projet, le **Lean Portfolio Management** crée les conditions d'un vrai partenariat entre la DSI et les métiers.

Le dernier point qui me semblait prometteur était cette vision du **Lean Mindset** pour donner une direction et une charpente à l'ensemble du programme de transformation : las ! Quelle ne fut pas ma déception.

## ⦿ Don't mess with the TPS

Assez vite durant la formation, on nous parle de learning journey et de **relentless improvement** – c'est à ce moment là que j'ai commencé à avoir un doute et que j'ai sorti mon **Bullshit Detector**<sup>39</sup>. Bien vite, malheureusement, on comprend que par « learning », le formateur entend « nouvelle version de SAFE », mise à jour pour « tirer les enseignements » des limitations des précédentes versions.

Ci dessous les représentations du Toyota Production System (emprunté au site Lean.org<sup>40</sup>) ...



The diagram illustrates the structure of 'The Toyota Way 2001' using a classical building metaphor. At the top is a triangular pediment containing the title 'The Toyota Way 2001'. Below the pediment are two large square columns. The left column is labeled 'Continuous Improvement' and the right column is labeled 'Respect for People'. These two columns support a horizontal base. This base is divided into five rectangular blocks, each representing a pillar of the Toyota Way. From left to right, these blocks are labeled: 'Challenge', 'Kaizen', 'Genchi genbutsu', 'Respect', and 'Team work'.

The Toyota Way 2001				
Continuous Improvement			Respect for People	
Challenge	Kaizen	Genchi genbutsu	Respect	Team work

Ces deux modèles proposés par Toyota représentent une valeur inestimable à plusieurs titres et sont intouchables à nos yeux de coachs qui essayons de pratiquer le Lean originel. Si nous essayons de pratiquer celui-ci et n'avons que peu de considération pour ses déclinaisons multiples, ce n'est pas par dévotion ou intégrisme : c'est en raison de son admirable rigueur intellectuelle, son respect de la valeur travail et du génie de chacun, sa profondeur insondable et parce qu'elle se rapproche le plus d'une vision vertueuse du travail. Et ces deux modèles incarnent ces vertus : ils sont la sédimentation de décennies de réflexion et de travail dont on connaît le résultat remarquable, non seulement pour Toyota, mais pour toutes les autres entreprises ou industries qui ont mis ces principes à l'œuvre avec succès, tout autour du globe.



Ces deux modèles incarnent ces vertus : ils sont la sédimentation de décennies de réflexion et de travail dont on connaît le résultat remarquable, non seulement pour Toyota, mais pour toutes les autres entreprises ou industries qui ont mis ces principes à l'œuvre avec succès, tout autour du globe.

La seconde raison est que ces deux systèmes représentent ensemble un système d'apprentissage comme l'a très bien expliqué l'ouvrage **The Lean Strategy** de Ballé, Jones, Chaize et Fiume. Le TPS crée les conditions pour que les opérateurs apprennent en faisant et pour qu'ils découvrent des choses nouvelles sur leurs processus. De la même façon, en les incitant à se confronter à l'inconfortable réalité opérationnelle avec le Gemba (la réalité du terrain) et en les incitant à employer la forme interrogative et à encourager l'initiative personnelle avec le Challenge et le Kaizen, le Toyota Way est tout autant un système d'apprentissage pour le management.

© Refactorer Let It Be des Beatles

La House of Lean de SAFe mélange, dans ce qui ressemble beaucoup à un grand fourre-tout démagogique, l'opérationnel et le managérial.

Et ré-écrit la maison Lean de Toyota. Un peu comme si un consultant en **song-writing** ré-écrivait « Let It Be » des Beatles pour l'enseigner à ses élèves, en changeant des accords ou la mélodie du Coda, sous prétexte qu'il a fait un atelier avec d'autres amis consultants et que le verdict de post-its en chambre est que « cela sonnerait mieux et plus moderne aujourd'hui », indépendamment du succès universel de l'original.

Cette initiative est une parfaite illustration de cette propension de l'industrie du conseil, éprise de « néomanie » comme la qualifie Nassim Taleb, à balayer ce qui existe déjà, une sorte de « avant moi le désert ». Cela pourrait être envisageable si la nouvelle approche était validée et sa robustesse et son efficacité (opérationnelle, hein, pas commerciale) démontrée. Regardons de plus près cette **SAFe House Of Lean** ...

© La House of Lean de SAFe

Le premier point (qui représente le toit et le but) est la **Valeur**. On retrouve peu ou prou ce que l'on retrouve sur le toit Toyota en termes d'objectifs. On retrouve ici en plus, une promesse de lendemains qui chantent (**High Morale**).

Les points suivants sont les quatre piliers. Le premier est **Respect for People and Culture**. Il s'agit d'un des piliers du Toyota Way (**Respect for People**) appairé avec un terme rarement utilisé dans le Lean : **Culture**. Le **Respect for People** du Lean est magnifiquement illustré par cette citation de Fujio Cho : **Go See, Ask Why, Show Respect**. Il s'agit de pratique de managers et

dirigeants qui incitent à aller sur le terrain pour voir les faits tels qu'ils sont ; demander pourquoi aux équipes pour les challenger et solliciter leur expertise sur le sujet ; et montrer du respect en s'intéressant vraiment à leurs problèmes (et les actions d'amélioration menées), ce en n'utilisant que la forme interrogative, sans ne jamais apporter de solution packagée [par exemple : SAFe 5.0]. Pour ce qui est de la culture, on n'en parle que très rarement dans le Lean car elle n'est que très peu actionnable : on préfère parler de pratiques et de résolution de problèmes en équipe, car ceux-ci sont à la source de la culture d'entreprise telle que définie par Edgar Schein.

Le second pilier est le **Flow**. On sent l'influence de Dan Reinertsen (sur lequel on revient un peu plus loin) dans lequel, là encore on mélange tout : **delivery**, qualité, variabilité, et la notion de **produit**. Notons l'absence de notion de flux tiré par la demande client, la clé de voûte de l'amélioration continue.

Le troisième pilier est **l'Innovation** avec, naturellement, Innovative People en premier point. C'est tellement tarte à la crème comme proposition que je ne vais même pas m'attarder dessus.

Le quatrième point est (ne riez pas) **Relentless Improvement**. Parce qu'en fait, Continuous Improvement c'est pour les amateurs (yeux au ciel). Plusieurs éléments ici dont **Problem Solving Culture**. Dans la formation, aucun des deux formateurs n'a été en mesure de donner une définition de « problème » ni de « résolution de problème ». Ils nous ont proposé plusieurs

outils (SAFe problem solving, PDCA sans nous expliquer lequel est à utiliser dans quelle situation) et en atelier en groupe on a fait un **problem solving** dans lequel les personnes supposaient des hypothèses de cause et se sont rapidement énervées quand je leur ai demandé comment ils allaient valider ces hypothèses. Les problèmes ont de beaux jours devant eux.

Quant au socle : le **Lean Agile Mindset**. Je vous le ré-écrit car on retrouve ici l'essence même du vaporware XXie siècle :

« Leaders apply Lean Thinking as the basis for decision making, model the Lean-Agile mindset in daily activities and teach it to others ».

Le **Lean Thinking** n'a pas été décrit précisément en quelque chose d'actionnable (hint : c'est le Toyota Production System) et accessoirement comment mets-je le **Innovative People** du **Lean-Agile mindset** en action chaque jour ?

Voilà le truc. Et cela représente 30% des projets de passage à l'échelle de l'agilité. Pas étonnant de voir la consternation qu'inspire SAFe à Dave Thomas ou Martin Fowler, tous deux signataires du manifeste.

## ⦿ A broken mindset

## Des oeufs et tout un plat

Dans la « pratique », c'est du même ordre de rigueur intellectuelle. Ainsi nous explique-t-on en introduction que « 35% des projets qui font du **SAFe** améliorent la qualité ». Voilà un exemple qui fera se questionner un manager

Lean. S'il n'y a pas de ligne directe de causalité entre une proposition et un résultat, cela veut probablement dire que quelqu'un essaye de vous vendre quelque chose. Et ce n'est manifestement pas du **Lean Thinking**.

De la même façon, Dan Reinertsen, qui fait partie de ceux qui souhaitent que l'on regarde le Lean au delà de Toyota, nous explique dans cette vidéo<sup>41</sup> que le **one-piece-flow** (la production en flux de pièce unique) est une erreur du passé à l'aide d'une métaphore qui n'est pas pertinente : « Vous imaginez acheter les oeufs un par un lorsque vous préparez le petit-déjeuner ? » Cette vidéo est présentée durant la formation SAFE.

Ce que ne comprend pas Reinertsen à travers cet exemple (et qu'ont encore moins compris les formateurs) c'est que lorsque l'on parle de **one-piece-flow**, on parle d'une unité de valeur pour le client. Et en l'occurrence, le **one piece flow** apporté à la chaîne de production correspond à l'ensemble des pièces dont a besoin un opérateur pour traiter l'unité de valeur (la voiture) sur son poste, maintenant.

Donc dans l'exemple de Reinertsen, le **One Piece** n'est pas un œuf, mais l'ensemble d'œufs nécessaires pour faire un petit-déjeuner familial. Dans ce cas, le **one-piece flow** sera par exemple quatre œufs s'il s'agit d'une famille de quatre où chacun mange un œuf. Et acheter chaque jour les quatre oeufs nécessaires pour un petit-déjeuner peut présenter de nombreux avantages si on

souhaite en améliorer le processus (ce qui n'est peut-être pas le sujet principal de la famille en question). Des œufs frais chaque jour ; moins besoin d'espace de rangement et, surtout : dès qu'il manque un œuf, ou si un œuf n'est pas de bonne qualité, on le voit tout de suite. On peut alors tirer l'Andon et réfléchir tous ensemble à ce qu'il s'est passé, aux causes du problème et, comme dirait Steven J. Spear dans son ouvrage **Chasing The Rabbit**, à ce que le processus est en train de nous murmurer à l'oreille. La base de l'amélioration continue. Bien évidemment il faut inscrire cela dans une transaction commerciale (car cela fait alors du sens d'optimiser la chaîne logistique) mais vous voyez où je veux en venir.

Avec une telle compréhension du Lean, il n'est pas étonnant que Reinertsen souhaite aller au-delà. Je me rappelle une de ses conférences et je ne me souviens pas avoir vu autant de formules mathématiques et aussi peu de références au client ou au respect des collaborateurs dans un diaporama qui se prétend tenir du Lean. Cela ne veut pas dire que son travail n'est pas pertinent. Cela veut juste dire que ce n'est pas du Lean.

## Lead Time et Productivité

On retrouve d'autres incompréhensions plus opérationnelles. Exemple : utiliser le Lead Time comme indicateur de productivité. C'est ainsi qu'on se retrouve avec des équipes qui livrent vite des fonctionnalités qui comportent des bugs.

Dans le Lean nous avons une définition très précise de la productivité : le nombre de pièces qui représentent de la valeur pour le client, livrées sans défaut durant une unité de temps, ramené au nombre de personnes. Exemple dans le contexte de l'agilité : le nombre de User Stories livrées au client durant notre sprint de deux ou trois semaines sur le nombre de jours homme travaillés.

Bien évidemment, si on travaille sur la réduction du **Lead Time**, cela va avoir (sous réserve que le niveau de qualité reste conforme aux attendus du client) un impact indirect sur la productivité. Mais lorsqu'on améliore le **Lead Time** on travaille sur les délais et pas sur la productivité. Il est important de conserver à l'esprit cette différence sans quoi on finit par placer la qualité sur le pilier du flux. Oh, mais attendez ... Mal nommer les choses c'est ajouter au malheurs du monde disait Camus.

## 🕒 Ce que nous apprend la House of Lean sur SAFe

Rien que nous ne supposions déjà. SAFe est un produit de conseil et de formation, admirable d'opportunisme et d'agilité marketing. Le bon produit au bon moment, comme SAP dans les années 2000 ou le offshore dans les années 2010. Il apporte quelques pratiques audacieuses pour mobiliser les équipes d'un programme (PI Planning) ou un très bon outil de pilotage du portefeuille projet. On peut imaginer qu'il puisse

enfin aider des grandes organisations à sortir quelque chose même si le taux de Corporate BS<sup>42</sup> de sa communication est particulièrement élevé.

Mais sa vision qui n'est qu'englobante quand elle se veut systémique ne résiste pas à une analyse rigoureuse de sa structure intellectuelle : la **House of Lean** en est une parfaite illustration. C'est ainsi que ce même bon produit va causer un nombre incalculable de nouveaux problèmes aux organisations, avec des employés qui ne trouvent toujours pas de sens à leur travail et des clients qui ne sont toujours pas satisfaits des produits ou services qui leur sont livrés.



alors proposé aux entreprises qui, se voulant être agiles, mettent en œuvre le framework SAFe. Malheureusement, la relation SAFe et l'agilité n'est pas si directe : Jurgen Appelo plaisantait ainsi que la métaphore du train était probablement la moins agile que l'on puisse imaginer.

## Regard Lean Vs. Lean Mindset de SAFe

Dans le chapitre précédent, nous expliquons comment SAFe a mal compris le **Lean Mindset**, utilisé comme un **buzzword** parmi une kyrielle d'autres dans ce produit marketing du monde de conseil. De la même façon que l'UX simplifie l'usage des applications, on pourrait de la même façon présenter le Lean comme une **Flow Experience** qui simplifie l'utilisation du flux de valeur et restreint le champ d'attention de chacune et chacun sur la valeur client.

Comme le dit fréquemment l'expert Lean et Agile Régis Médina, « le Lean nous aide à enlever la m\*\*\*\*e des yeux » : nous vous proposons donc de regarder ce chapitre comme un moyen de vous abstraire de l'inutile dans l'agilité à l'échelle pour n'en conserver que l'essence du flux.

Une démarche essentielle, car de la même façon que les frameworks de langages de programmation objet (en particulier Java) ont apporté des niveaux d'abstraction d'une complexité souvent inutile dans les DSLs durant les années 2000 et 2010 (voir cet article de Ilya Suzdalnitski : « **Object Oriented Programming :**

On pourrait avancer que SAE apporte aujourd'hui une complexité organisationnelle inutile et très coûteuse : nous sommes passés de l'ingénierie logicielle à l'ingénierie organisationnelle et, dans les deux cas, le client a été le grand perdant.

The Trillion Dollar Disaster »<sup>44</sup>), on pourrait avancer que SAFe apporte aujourd'hui une complexité organisationnelle inutile et très coûteuse : nous sommes passés de l'ingénierie logicielle à l'ingénierie organisationnelle et, dans les deux cas, le client a été le grand perdant.

## © Cas d'étude

## Des équipes remarquables

Dans l'organisation que nous accompagnons, les nombreuses équipes (plus de trente) ont déjà accompli des choses remarquables : elles livrent en production au terme de chaque itération ; elles pilotent le **Delivery** avec des indicateurs Accelerate ; elles sont alignées sur la livraison de valeur à travers des **User Stories** ; malgré la formidable croissance du dispositif (passé

de 6 à 35 équipes en un an) elles continuent à livrer régulièrement à leurs clients en production en maîtrisant la qualité (très peu de bugs en production).

Il s'agit d'un programme de plusieurs dizaines de millions d'euros : nous avons déjà croisé des programmes aussi importants qui n'avaient rien livré en production. Tout cela est, comme expliqué plus haut, remarquable. Pour encadrer cette hyper-croissance, l'entreprise a opté pour un framework SAFe minimal qui essaye de se concentrer sur l'essentiel. Il s'agit d'un cas d'implémentation différent de celui évoqué plus haut, à savoir des grandes organisations existantes qui passent à SAFe pour « devenir agiles ».

## Problème

Lorsque l'on regarde le suivi de l'avancement de l'Incrément Produit en cours, tel qu'il est suivi grâce à l'outil JIRA par l'équipe, on obtient 68%. [NDLR l'incrément Produit ou **Product Increment** (PI) représente dans notre contexte cinq sprints de deux semaines soit une durée de dix semaines – il nous reste, à ce moment-là, un sprint et demi soit trois semaines avant la fin du PI].

L'unité utilisée ici est le **Story Point**. Cela veut dire que la somme des **Story Points** livrés dans les **User Stories** terminées du PI est de 68% de la somme totale des US du PI.

## L'indicateur du client

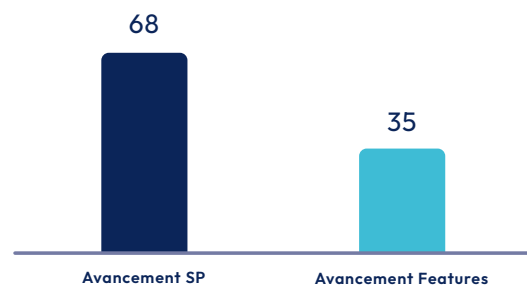
Cela peut sembler un bon résultat au premier regard. **Dans la vision des équipes**, ce qui compte

c'est de livrer des **User Stories**, parce que les **Story Points** sont l'indicateur clé d'avancement du programme, et ce indépendamment des **Features** auxquelles elles appartiennent.

Mais si on regarde **depuis la perspective des clients**, l'indicateur qui représente de la valeur pour eux n'est pas le nombre de Story Points réalisés mais le nombre de **Features** (ensemble cohérent et spécifique de User Stories) livrées, qui s'agrègent en fonctionnalités complètes, permettant d'accomplir quelque chose de valeur pour ces utilisateurs et utilisatrices.

Nous sommes dans la construction de la première itération majeure depuis le premier MVP (en production avec un client). Ces fonctionnalités représentent un **Minimum Viable Product (MVP)** pour la seconde génération de clients et un second ensemble cohérent de User Stories. Et là, le résultat n'est plus le même : nous ne sommes qu'à 35% d'avancement.

## Deux visions de l'avancement



Lorsque nous accompagnons une équipe, la question Lean que nous nous posons toujours est

celle de Art Byrne : qui doit apprendre quoi pour réussir ? Dans ce cas précis, l'ensemble de ce programme SAFe doit apprendre collectivement à aligner l'ensemble des flux de valeur et des activités pour livrer des **Features**.

- Analyse des causes

Avant de se précipiter dans des solutions, prenons un moment pour comprendre les problèmes réels et spécifiques rencontrés par ces équipes, sur ce programme.

Un **Scrum Master** (à un niveau de maturité très avancé) me répondra ainsi, alors que je lui demande pourquoi ils ne terminent pas telle **Feature** pour laquelle il ne reste qu'une petite **User Story** : « nous avons préféré travailler sur une autre US plus complexe [note : qui apporte plus de **Story Points**] et qui apporte plus de valeur que cette petite US à faible valeur ».

On voit ici une autre dimension de la sous-optimisation que permettent SAFe et JIRA : les équipes concentrent leurs efforts pour sortir des US (et les **Story Points** correspondants, car c'est l'indicateur d'avancement suivi) plutôt que terminer des **Features** (et donc livrer de la valeur pour les utilisateurs). Ainsi, dans le cas de cette équipe, plusieurs **Features** sont engagées, mais aucune n'est terminée.

- Gestion des dépendances

Une seconde cause de problème est liée à la gestion des dépendances. Comme le produit est encore jeune, des développements en parallèle sont menés dans les différentes équipes produit.

Ces dernières ne peuvent pas s'appuyer sur des API existantes : elles doivent d'appuyer sur des APIs en cours de développement. Cela cause de nombreux sujets de dépendances entre équipes produit.

Un exemple : une équipe B qui doit livrer une dépendance (API à consommer) à une équipe A va, durant son sprint, en changer la signature sans mettre à jour la documentation (parce qu'elle n'a pas le temps). L'équipe B a terminé sa **User Story** et elle compte les **Story Points** correspondants comme DONE alors que l'équipe A ronge son frein et doit perdre 2 jours à changer son implémentation d'invocation de l'API de l'équipe B. Nous avons vu ainsi une équipe A réécrire cinq US à trois reprises ! Un bel exemple de sous-optimisation.

Autre sujet de dépendances : l'API livrée ne retourne pas toutes les informations attendues par l'équipe C car pour elle il était implicite que l'API de l'équipe D allait retourner telles ou telles informations. Un échange rapide avec la Scrum Master de l'équipe D montre qu'elle sait quelle contre-mesure utiliser pour éviter ce genre d'écueil : un atelier parcours client. Mais elle concède ensuite qu'elle n'a pas eu le temps de mener cet atelier.

Cet exemple de déconnexion entre l'indicateur suivi par les équipes et celui qui est important pour le client illustre parfaitement comment le **Lean Mindset** de SAFe est envisagé et pourquoi ce framework forme avec l'outil JIRA un des suspects principaux dans l'enquête sur la mort de l'agilité<sup>45</sup>, telle que la définit « Pragmatic »



Dave Thomas, un des signataires du manifeste. Comme le rappelle Mary Poppendieck dans cet entretien <sup>46</sup> : « Measure is the way you shape the work, don't mess with it ».

- Des Features qui ne sont pas Ready

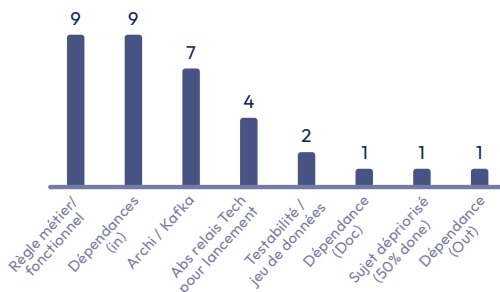
Dernier point de blocage identifié : des entrants KO. En regardant de plus près un échantillon de 73 **Features** avec les Scrum Master et PO concernés d'une dizaine d'équipes, on se rend compte que 28 sur 73 (soit 38%) sont entrées **en phase de réalisation** (celle-ci peut survenir après le début du PI) sans être **Ready**. Ce qui veut dire que de nombreux sujets n'étaient pas finalisés en termes de conception et de préparation de la réalisation, sujets qui ont causé des allers-retours, des attentes, du rework, du travail inutile : bref des gaspillages, de la frustration pour les équipes et des points de tension entre elles. Les causes principales identifiées sur cet échantillon [Note : une Feature peut être KO pour plusieurs raisons] :

On voit bien ici l'importance (sur laquelle nous reviendrons plus loin) d'avoir des entrants de qualité pour aider l'équipe à réussir son **Delivery**. Une des équipes a ainsi décidé d'avancer sur leur **features** malgré l'absence de revue par l'équipe d'architecture (celle-ci n'a pas pu valider l'architecture avant le lancement de la réalisation). Lorsque trois semaines après, l'équipe d'architecture sera enfin disponible, elle identifiera un risque majeur au niveau des performances et leur fera refaire leur développement : trois semaines de travail pour 4 personnes mises à la poubelle.

Notons qu'ici on parle d'une **Feature** qui est **Ready** lorsque l'on **démarre la phase de réalisation**. Cela ne veut pas nécessairement dire lors du PI Planning. Si une **Feature** est dégrossie (estimation macro, risques architectures identifiés) sans avoir une conception plus avancée, elle pourra tout de même entrer dans le PI, avec un ou deux sprints préparatoires pour la rendre ready avant de lancer la réalisation. Il est important d'accepter une incertitude plus importante, à explorer, au niveau d'une **Feature** que d'une **User Story**. Les travaux d'introspection et d'analyse menés suite à la livraison de la **Feature** (voir plus loin dans la description du **pull flow**) permettront de mieux explorer cette incertitude et d'en tirer des enseignements qui éclaireront les phases de conception futures.

## 🕒 Fractales : une métaphore pour porter un regard Lean sur l'agilité à l'échelle

### Causes Features not Ready



45. <https://www.youtube.com/watch?v=a-BOSpxYJ9M>

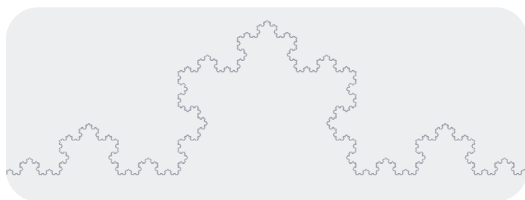
46. <https://thehypertextual.com/2011/10/16/lean-it-summit-tom-and-mary-poppendieck-buena-vista-software-club/>

## Définitions

Qu'est-ce qu'une Fractale ? C'est un objet géométrique « infiniment morcelé » dont des détails récurrents sont observables à une échelle arbitrairement choisie. En zoomant sur une partie de la figure, il est possible de retrouver toute la figure (voir la définition Wikipedia<sup>47</sup>). Cette figure géométrique a la particularité d'avoir des détails identiques, quelle que soit l'échelle à laquelle on la regarde.

En d'autres termes, nous pouvons analyser un motif à un certain niveau d'observation et si on zoome ou dézoome à d'autres niveaux d'observation, on retrouve ce même motif, comme on peut le voir dans la courbe de Koch ci-dessous.

## Courbe de Koch



Quelques exemples de fractales dans notre vie : La fougère, qui est composée de plusieurs fougères, le chou romanesco, les frontières d'un pays, etc.

## Fractales et agilité

Mais alors, quel est le lien entre ces notions de Fractale et d'Agilité à l'échelle ? Et bien, on peut

avancer que la première notion peut aider à expliquer la seconde. Peu importe le niveau où on se situe dans notre organisation, en zoomant ou dézoomant on retrouve un même mode de pilotage opérationnel.

On retrouve des questionnements similaires et un même découpage du processus à tous les niveaux de pilotage d'un programme SAFE. Le seul élément qui diffère est l'unité d'œuvre autour de laquelle s'organise le questionnement, unité d'œuvre spécifiée pour chacun des niveaux ci-dessous :

1. Équipe de **delivery** (perspective opérationnelle) : l'unité d'œuvre est la **User Story** ;
2. **Train**, qui regroupe plusieurs équipes (perspective tactique) : l'unité d'œuvre est la **Feature** ;
3. **Programme**, qui regroupe plusieurs trains (perspective stratégie produit dont il est fortement recommandé que ce niveau soit en connexion directe avec un **Objective & Key Result** - OKR de l'entreprise<sup>48</sup>). L'unité d'œuvre suivie est l'**Epic**.

Pour la suite de ce chapitre, nous utiliserons ces trois niveaux de pilotage (et unités d'œuvre).

Notons qu'il correspond à chacun de ces trois niveaux de pilotage des niveaux d'incertitude différents : plus l'unité d'œuvre est petite et plus l'incertitude est faible. On doit prendre

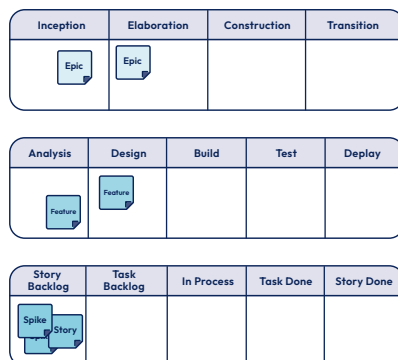
47. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Fractale>

48. <https://blog.octo.com/les-okr-objective-key-results-expliques/>

[Note : dans un souci pédagogique, le champ de ce chapitre est restreint aux trois niveaux Epic, Feature et US - on pourrait tout à fait rajouter le concept d'Initiatives, en tant qu'agrégat d'Epics, mais cela n'apporterait qu'un niveau de complexité supplémentaire sans réelle valeur à la démonstration].

Le schéma ci-dessous, tiré de la présentation « Agile Program And Portfolio Management »<sup>50</sup> de Mike Cottmeyer, décrit les trois Tiers, que l'on peut voir comme les trois niveaux de pilotage de l'agilité à l'échelle.

En zoomant encore, on arrive au niveau des **User Stories**, gérées au niveau de l'équipe **delivery**, et on peut poursuivre l'exercice et arriver au niveau de tâches techniques qui composent la US. Un même motif se répète à une granularité plus fine à chaque fois que l'on explore notre organisation à l'échelle.



50. <https://www.slideshare.net/mcottmeyer/agile-program-and-portfolio-management>

## Piloter le programme en flux tiré

Dans sa présentation, Cottmeyer propose de piloter le **delivery** au niveau des équipes avec une approche **Scrum** (validée et éprouvée) et de piloter le pilotage des unités d'œuvre de plus haut niveau (**Features et Epics**) avec un pilotage en mode Kanban en utilisant le principe au cœur du Lean : **le flux tiré (Pull Flow)**.

Dans ce principe exigeant mais vertueux, l'ensemble de l'organisation se cale au rythme du client ce qui signifie que :

**1. On définit le nombre d'Epics et de Features à livrer par unité de temps.** Dans l'exemple du programme cité plus haut, il y a 200 Features à livrer par incrément de 10 semaines : cela fait donc 20 Features par semaine ;

**2. On limite le travail en cours (WiP – Work In Progress)** avec le fameux principe du **Stop Starting, Start Finishing**. On ne démarre pas au niveau d'une équipe de nouvelle **Epic** ou **Feature** tant que la précédente n'est pas terminée (ce que ne font pas aujourd'hui les équipes du programme vu plus haut car 1/elles se concentrent sur les **Story Points** livrés et 2/sont bloquées sur de nombreux sujets : dépendances, disponibilité environnement, disponibilité des profils clés tels que architectes etc.) ;

**3. L'ensemble de l'organisation se met à la disposition des équipes**, chaque jour, pour supprimer les obstacles qui les empêchent de sortir telle Feature ou telle Epic. On peut ainsi « renverser la pyramide » et s'assurer que les

niveaux de pilotage supérieurs se mettent au service des équipes de **Delivery** qui livrent la valeur opérationnelle : le **Servant Leadership** en action :

**4. Les objectifs non atteints ouvrent des espaces de réflexion et d'amélioration** à travers l'analyse des causes spécifiques des problèmes rencontrés pour identifier des contre-mesures actionnables à tester au plus vite et mesurer leur efficacité. Il s'agit là du but suprême du flux tiré : rendre visibles chaque jour les problèmes pour forcer les équipes à les traiter selon le Plan-Do-Check-Act (PDCA) et la méthode scientifique (c.-à.-d. comprendre les causes, tester des contre-mesures, mesurer et faire évoluer leurs standards) et ainsi, à mesure qu'elles produisent, développer une connaissance plus profonde de leur flux de valeur, enseignements qui sont ensuite partagés dans les communautés de pratiques.

© Valeur Opérationnelle et Valeur Business

Avant d'avancer dans la description du modèle proposé, apportons un éclairage nécessaire sur la perspective Lean de la valeur dans le contexte de l'agilité ainsi que ses dimensions opérationnelles et business.

## Love (User) Story

La **User Story** présente cette caractéristique qui la rend si précieuse : elle est organisée autour de la perspective et de la valeur client.

Comme l'explique Mike Cohn dans User Stories

**Applied**, les fonctionnalités que nous avons dans nos spécifications de systèmes d'information du XXe siècle décrivaient le système depuis sa propre perspective, en tant que capacité : le système sera capable de faire ceci (proposer des billets de train à une date donnée) et de faire cela (le paiement en ligne). Il s'agit d'une vision **depuis le système vers l'utilisateur**.

La User Story définit la fonctionnalité **depuis la perspective de l'utilisateur** en rendant tangible la valeur qu'il en retire :

En tant que « guitariste » parcourant ce site e-commerce d'instruments de musique, je peux « écouter le son de chaque guitare » afin de « choisir celle qui va convenir le mieux » pour mon projet musical

Cette perspective permet de limiter un des plus gros gaspillages de l'industrie des services numériques (la surproduction – les fonctionnalités non utilisées par les utilisateurs) et de concentrer ses efforts sur l'expérience utilisateur.

En prolongeant cette réflexion, on peut extrapoler que, de la même manière que la **User Story** est l'unité d'œuvre à la main d'une équipe pour créer de la valeur, la **Feature** est l'unité d'œuvre qui permet de mesurer la valeur produite par un Train SAFe (composé de plusieurs équipes) et l'**Epic** par un programme SAFe (composé de plusieurs trains).

## Valeur Business et Valeur Opérationnelle

Une objection fréquemment présentée à cette notion de pilotage par la valeur opérationnelle est que toutes les **US**, **Features** et **Epics** ne représentent pas la même valeur business, et que ce n'est pas si simple que de compter ces unités d'œuvre pour évaluer la valeur livrée.

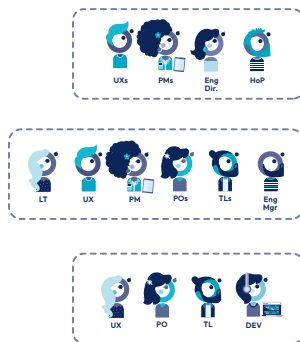
Il s'agit d'une objection en partie valide. Le point d'achoppement est que cela ne relève pas de la responsabilité de l'équipe de **Delivery** de s'assurer qu'ils travaillent sur les bonnes **US** ou **Features** en termes de valeur business. Cela relève des rôles orientés produit.

C'est la responsabilité de cette équipe produit (Product Owner, Product Manager, ...) de piloter les outcomes (éléments de valeur business) en considérant chaque Epic comme un mini business plan (lié aux **Objectives & Key Results**<sup>51</sup> – OKR), et en faisant des hypothèses de résultats attendus. Par exemple : amélioration de la satisfaction utilisateur, réduction du taux d'attrition, augmentation de la part de marché, augmentation du nombre de nouveaux inscrits au service, augmentation du CA, etc.

Dans ce cas, les mesures ne peuvent être menées que a posteriori : les indicateurs de valeur business (ou indicateurs d'outcomes) sont donc des **Lagging Indicators** ou « indicateurs rétroviseurs ».

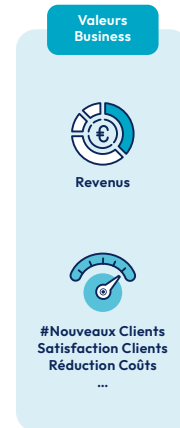
## Agile @ Scale : Piloter la valeur

### Valeur Business



## Lagging Indicators

Des indicateurs du **passé proche** ou « rétroviseur » que l'on utilise pour ajuster notre stratégie produits



### Séparer les deux sujets pour mieux les traiter

Mélanger les deux sujets, à savoir améliorer la **valeur opérationnelle** et améliorer la **valeur business**, est le meilleur moyen de n'en traiter aucun correctement.

De la même manière qu'il n'est pas de la responsabilité du PO de s'assurer que les tests unitaires passent sur le système d'intégration et déploiement continu (CI/CD) ou que l'on a les bons jeux de tests sur cette chaîne, on ne peut pas responsabiliser l'équipe de **Delivery** sur les **outcomes** de ce qui est livré.

Cela ne veut pas dire qu'elle n'est pas concernée par le sujet : faire accompagner un UX Designer lors des visites utilisateurs par des développeurs, dans le but que ces derniers développent aussi une connaissance plus profonde du métier, est

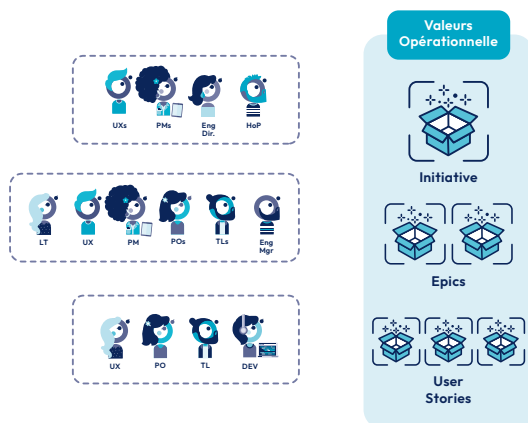
ainsi une excellente initiative. En outre, l'équipe a aussi son mot à dire pour aider à la prise de décision sur la priorisation des différents sujets en fonction d'éventuels points d'architecture ou de tactique de livraison.

Mais les unités de valeur sur lesquelles l'équipe a la main (et dont elle se doit d'améliorer le **delivery** en permanence), ce sont ces unités de valeur opérationnelle, pas le business plan, et il ne faut pas mélanger les deux sujets car cela ne peut que la ralentir.

Le point essentiel ici est que cette valeur opérationnelle peut être pilotée de façon volontariste, en flux tiré (exemple : « Quelles sont les 2 **Features** que nous devons livrer cette semaine ? ») : ce sont donc des **Leading Indicators** ou indicateurs « pare-brise ».

## Agile @ Scale : Piloter la valeur

### Valeur Opérationnelle



### Leading indicators (Outputs)

Des indicateurs du **futur proche** ou « pare-brise » (jour, semaine, sprint, PI) que l'on peut piloter de façon volontariste sur une période de temps donnée.

Cette autre différence essentielle dans la nature de ces deux types de valeur montre le besoin de les distinguer pour mieux les piloter.

## Accélérer le Delivery pour découvrir plus vite son marché

Le juge de paix reste bien évidemment la valeur business produite (et le lien avec les OKR) : il ne sert à rien de livrer davantage de valeur opérationnelle (**Epic et Features**) si on constate que la valeur business attendue n'est pas au rendez-vous. Mais il s'agit d'une réflexion d'une autre nature (voir la section ci-dessous consacrée aux réflexions sur l'amélioration de la valeur business des **Epics**) qui n'empêche évidemment pas d'avancer sur l'amélioration du **Delivery**.

Dans le State of DevOps Report de 2014<sup>52</sup>, Jez Humble et al. rappellent ainsi que « les entreprises avec des organisations IT performantes ont statistiquement deux fois plus de chance de dépasser leurs objectifs de rentabilité et de part de marché ».

Améliorer la performance opérationnelle de notre programme SAFe en termes de **Delivery** représente un atout incontestable pour améliorer la valeur business : plus on livre des **Epics** (qui sont des hypothèses business) en production plus on peut en tester la validité et en mesurer le résultat. Comme l'explique Marc-Antoine Lacroix dans l'article **Shipping Fast is our Product Strategy**<sup>53</sup>.

52. <https://puppet.com/resources/report/2014-state-devops-report>

53. <https://medium.com/aonto-way/shipping-fast-is-your-product-strategy-f4f92799d20e>

## 🕒 Fractales et regard Lean pour piloter la valeur dans un programme SAgE

Maintenant que nous avons compris le problème de ces équipes, la notion de fractale et que nous avons bien distingué la valeur opérationnelle et la valeur business, regardons ce que le Lean peut apporter dans ce contexte, autour des étapes clé du flux de valeur agile d'un service numérique : conception ; **delivery** ; amélioration.

## Conception

- Lean et arrêt au défaut

Dans la vision Agile, on suit le cycle de vie de réalisation des **Features**, c'est-à-dire les différents états successifs de cette unité d'œuvre. Exemple de représentation d'un cycle de vie de User Story :



Un point qui est essentiel dans ce dispositif est de définir des frontières claires entre les étapes pour être capable de valider qu'une unité d'œuvre (Epic / Feature / US) peut passer à l'étape suivante. La motivation derrière ce principe est d'éviter de perdre du temps en travaillant sur des entrants qui ne sont pas suffisamment mûrs et qui vont causer de nombreux allers-retours entre les équipes. On retrouve ici un principe important de la gestion du flux Lean : une « pièce » ne passe pas à l'étape suivante si nous ne sommes pas en mesure de déterminer si elle est OK ou KO. Masaaki Imai parle dans son ouvrage **Kaizen** de

protéger le client (c.-à.-d. l'étape suivante dans le processus).

La raison est que l'évolution du coût d'une erreur en fonction de l'étape du processus où elle est identifiée ne suit pas une courbe de croissance linéaire mais exponentielle. Pour illustrer ce point de manière saisissante, Cécile Roche qui a travaillé chez Thalès explique qu'une erreur coûte beaucoup moins cher pour un satellite si on l'identifie en bureau d'études que si ce dernier est en orbite géostationnaire à 36 000 km au-dessus de nos têtes.

- Definition of Ready

Ainsi une **User Story** n'entrera en phase de développement que si elle est **Ready To Dev**, c.-à.-d. si sa conception est terminée. Par exemple, on peut imaginer qu'une **User Story** pour laquelle ne sont pas définis des critères d'acceptation ne pourra pas être prise en charge par les développeurs. De la même manière, cette **User Story** ne pourra pas partir en production si elle n'est pas **DONE** - par exemple, si l'exécution de l'ensemble des tests unitaires et des tests de performance de l'application n'ont pas été exécutés.

Si l'on transpose ce principe au niveau supérieur (**Features**), on pourra ainsi avoir le même dispositif : une **Feature** ne rentre pas dans un sprint tant qu'elle n'est pas **Ready To Sprint**. Par exemple, les dépendances éventuelles avec d'autres composants et API sont identifiés. Ces critères d'acceptation sont définis par l'équipe et évoluent à mesure que l'équipe apprend à



partir des problèmes rencontrés qu'elle analyse une fois la **Feature** livrée.

Toujours de la même façon, une **Epic** n'entrera pas dans un Incrément Produit SAFe si elle n'est pas **Ready To PI**. À titre d'exemple, on pourrait dire que si on n'en a pas défini et conçu le **Business Canvas** et les hypothèses de gains attendus, ou si elle n'est pas explicitement liée à un OKR, alors elle ne pourra entrer en phase de réalisation. Encore une fois, ces critères d'acceptation sont définis par l'équipe en charge des **Epics** et évoluent à mesure que l'équipe apprend à partir des problèmes rencontrés.

- « Demi-décision = bordel au carré »

Standardiser ensemble les interfaces est un gage de clarté et de fluidité. Le respect de ces interfaces est non-négociable : cela crée les conditions de confiance. Si ces interfaces ne sont pas claires ou partagées, cela laisse la place à l'interprétation et aux tensions.

Comme le dit malicieusement Olivier Bas le VP de Havas : « Demi-décision = Bordel au carré ». S'accorder ensemble sur les conditions de passages des **US**, **Features** et **Epic** sont des décisions collaboratives, pleines et entières qui font partie de la colonne vertébrale des équipes auto-organisées.

## Delivery

Dans une équipe travaillant en suivant le framework Scrum, il existe des rituels tels que le *Daily*. C'est lors de ce point quotidien que l'ensemble des membres partagent

leurs avancées et leurs points de blocage : ils inspectent et adaptent le contenu de leur sprint, avec un focus sur la valeur, à savoir les **User Stories** qui définissent/constituent l'objectif à atteindre. Jour après jour, l'équipe se questionne sur la valeur livrée, à savoir le nombre de **User Stories** qui ont été livrées et celles que l'on prévoit de livrer. Existe-t-il des obstacles qui peuvent empêcher l'équipe de réussir ? Ces obstacles peuvent-ils être traités en interne par l'équipe ? S'agit-il de dépendances extérieures et a-t-elle besoin d'un arbitrage au niveau de pilotage supérieur ? Auquel cas, comment faire remonter cet obstacle le plus vite possible ?

Au niveau de pilotage supérieur (Train), on intervient à un niveau tactique. Toujours dans le sprint, jour après jour le questionnement va porter plus sur le nombre de **Features** qui ont été ou qui seront livrées. En effet, les **User Stories** livrées par les équipes s'agrègent pour constituer des **Features** et cette unité d'œuvre opérationnelle est celle qui est importante pour le client, car elle représente de la valeur d'usage.

Dans le cadre de ce suivi du Train, les intervenants vont arbitrer sur les obstacles remontés par les équipes afin de les débloquer et leur permettre d'avancer de façon nominale. Les obstacles qui ne sont pas à leur main sont alors escaladés au niveau de pilotage supérieur : le programme SAFe.

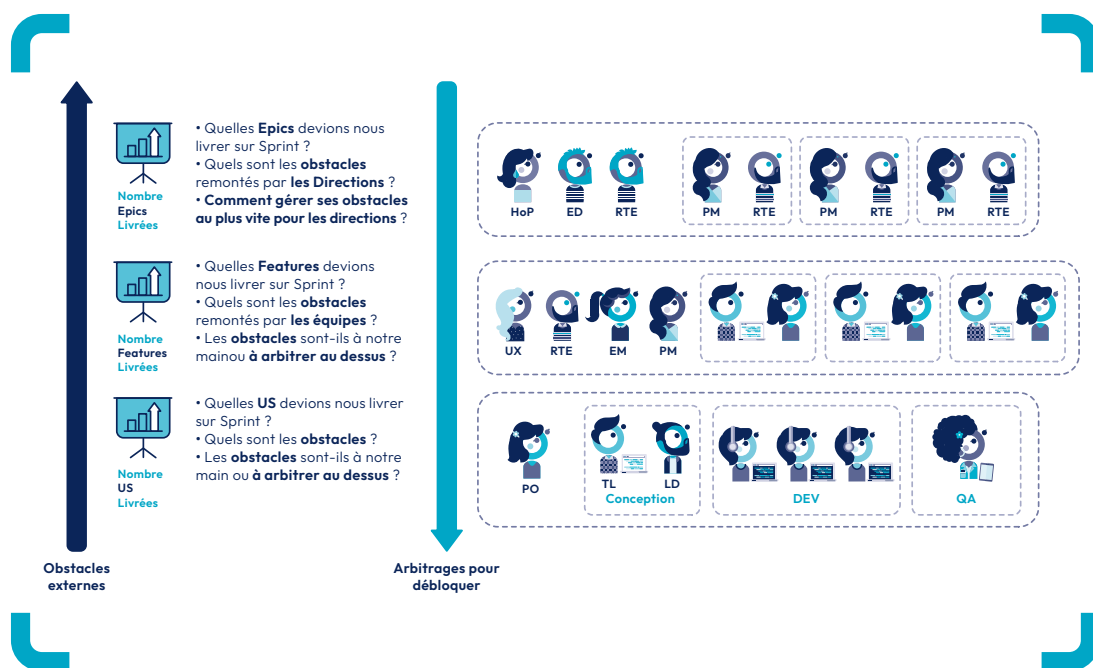
Lorsqu'on dézoome pour se positionner à ce niveau supérieur de pilotage (programme SAFe), on intervient alors à un niveau plus stratégique avec les **Epics** qui composent le portefeuille. Ici,

semaine après semaine, on se questionne sur le nombre d'Epics qui sont livrées ainsi que sur la nature des points bloquants qui empêchent de les sortir. Chaque Epic est composée de Features et une fois l'ensemble de ses dernières livrées, l'Epic est à la disposition du client.

À ce niveau remontent les obstacles identifiés par les différents Trains, obstacles que la

direction se doit d'arbitrer pour débloquent les équipes. Tout l'enjeu est de gérer au plus vite ces sujets afin d'accélérer la chaîne de décision et que cela redescende dans chaque programme puis dans chaque équipe.

Cette vision du Delivery peut-être représentée par l'illustration suivante :



## Résultats

Dans le cas de notre étude, un train SAFe de 36 équipe et 500 personnes, ce pilotage par l'ensemble de l'organisation du delivery de Features (qui représentent de la valeur pour les clients) plutôt que des Story Points (qui représentent de la complexité pour l'équipe de delivery), a permis au programme de passer de 116 Features livrées à l'incrément produit (PI) 8, à 145 Features livrées à l'incrément produit 9.

Cela représente une amélioration de 20% de production de valeur de l'ensemble du programme. Chaque PI durant 10 semaines, cela représente 20% de 25 000 j/h (50 jours x 500 personnes), soit 5 000 j/h. À un coût moyen de 400 € par jour, cela représente un gain de 2 M€, c'est-à-dire que l'entreprise a livré autant de valeur client que si elle avait l'équivalent de 2 M€ de budget en plus.

© Amélioration continue

## Adaptation au marché et intégration interne

L'amélioration continue représente le douzième principe agile : on pourrait avancer qu'il s'agit de la raison d'être de l'agilité. Cette dernière peut être vue comme une stratégie pour s'améliorer de part et d'autre de la frontière de l'entreprise.

Tout d'abord la **frontière externe**, en s'adaptant au marché alors qu'on livre des versions successives du logiciel qui nous permettent de mieux comprendre ce qu'attendent les utilisateurs (le Quoi).

Ensuite, **en interne**, avoir un espace pour réfléchir à nos méthodes de travail et s'améliorer pour livrer plus vite le bon produit : c'est le Comment.

Une équipe de **delivery** consacre ainsi du temps, à chaque sprint, afin d'inspecter et d'adapter ses pratiques dans l'objectif d'être plus efficace. Elle peut s'appuyer notamment sur certains indicateurs comme le nombre de **User Stories** initialement prévues versus le nombre réellement livrées. L'équipe se questionne sur les causes premières de cet écart. Quels sont

les problèmes qu'elle a rencontrés ; à quelle étape du cycle de vie ; en raison de quelles causes spécifiques ; quelles contre-mesures a-t-elle mises en place ; qu'est-ce qui a fonctionné et qui n'a pas fonctionné ; quels enseignements en a-t-elle tirés ?

Mike Rother, l'auteur de *Toyota Kata*, explique ainsi que l'apprentissage de l'équipe réside dans l'exploration de cet écart chiffré. En complément de la rétrospective, où l'on traite davantage de sujets liés à des **soft skills** (qualité de la collaboration), cette partie plus opérationnelle de l'amélioration permet, en explorant des causes spécifiques, d'identifier des contre-mesures actionnables pour y remédier, ensemble.

Si l'on revient à la définition de la culture d'entreprise d'Edgar Schein, liée à la résolution de problème, ce travail sur l'amélioration continue peut donc être vu comme un levier majeur pour influencer sur la culture de l'équipe.

## Questionner le client

Dans une organisation à l'échelle, l'amélioration continue ne doit pas se limiter aux équipes de **delivery**. De la même manière, au niveau du pilotage du Train, on doit procéder au même exercice en prenant pour matériel l'unité d'œuvre qui représente de la valeur pour le client : les **Features** livrées. Combien ont été livrées par rapport à ce qui était prévu ? Quels problèmes rencontrés pour expliquer l'écart ; à quelle étape du processus ; en raison de quelles causes racines ? Que cela nous apprend-il sur notre processus de réalisation de **Features** ?

Au niveau de la **Feature**, on doit aller plus loin dans l'exploration et se positionner sur les impacts en allant chercher le niveau de satisfaction des utilisateurs : est-il au niveau attendu ? Quels sont les points de satisfaction remontés par les utilisateurs ? Quels sont les axes d'amélioration ?

On peut aussi explorer le volet coût : combien (de points ou de jours de charge) avons-nous prévus pour livrer ces **Features** ? Y-a-t-il des écarts ? En raison de quelles causes ?

## Construire une connaissance validée du marché

Enfin, si on dézoome dans notre organisation à l'échelle, on peut procéder aux mêmes exercices au niveau du Programme SAFe et des Epics. Un questionnement tour à tour :

1. Opérationnel : questionner le nombre livré sur l'incrément (ou la release) ; creuser les causes d'écart, identifier des contre-mesures, etc.) ;
2. Orienté coût ; en regardant le consommé (points ou jours) sur les **Epics** sorties vs le prévu ;
3. Orienté satisfaction client : quelle note sur le **Store mobile** ? Quelle nature de commentaires des clients insatisfaits ?
4. Business : les retombées business identifiées dans les hypothèses amont sont-elles validées ? Qu'y a-t-il à apprendre sur notre marché ? Quelle contribution à nos OKR ? C'est dans cette réflexion que réside le cœur de l'apprentissage business.

L'auteur de **The Lean Startup**, Eric Ries, dirait qu'ainsi l'entreprise construit une connaissance validée de son marché. Un sujet qui n'est que simplement effleuré ici et qui nécessiterait lui aussi un long chapitre.

## L'entreprise agile

Avec cette approche Lean qui regarde le système opérationnel comme une fractale, avec les mêmes principes et le même questionnement, l'entreprise développe alors sa culture agile à tous les niveaux de l'organisation grâce aux boucles de rétroaction et d'amélioration sur chacune des unités d'œuvre.

Le Lean Mindset que SAFe appelle de ses vœux (sans tout à fait le comprendre) est alors omniprésent dans l'ensemble de l'organisation : les collaboratrices et collaborateurs font abstraction des couches de complexité inutile du dispositif pour restreindre leur champ d'attention à la valeur opérationnelle et ce qu'elles et ils peuvent faire, ensemble, pour l'améliorer.

# Passer le questionnement Lean à l'échelle

Par Nicolas

L'agilité à l'échelle est devenue le sujet de nombreuses DSI et plusieurs Frameworks ont vu le jour ces dernières années, pour essayer d'en résoudre les problèmes les plus courants. Mais nous restions sur notre faim lorsque nous observions les résultats de leur mise en place, car de nombreuses questions Lean restaient sans réponse. Nous avons alors conçu FLA@S, le Framework Lean d'Agilité @ Scale, léger et efficace, dans le but de passer à l'échelle de ces organisations le questionnement Lean.

Ce chapitre présente une mission d'accompagnement FLA@S menée avec un programme de quatre équipes de production (environ 40 personnes) dans un grand groupe français du secteur du Retail. Il explique comment, avec les mêmes personnes, en clarifiant les conditions de réussite, les équipes sont parvenues à augmenter leur production de 24%, tout en ayant été engagées dans la démarche avec un Net Promoter Score collaborateur très positif au terme de l'accompagnement.

Le Lean nous engage chaque jour à 1/ comprendre notre challenge, 2/ voir notre situation

et 3/ agir pour aligner la situation avec notre challenge. Et c'est précisément ce geste que nous rendons concret par le déploiement de FLA@S.

## Contexte

Les équipes que nous accompagnons ici sont responsables d'un produit très apprécié des utilisateurs. Mais ce produit souffre d'une dette technique importante, et un chantier de refonte a été lancé pour faciliter le **scaling** et ainsi prendre en compte l'engouement des utilisateurs, toujours de plus en plus nombreux. La refonte est en cours depuis trois mois, et les équipes ont annoncé que le chantier serait rapide (à peine trois cents jours). Mais cette annonce semble avoir été un peu prématurée, et le chantier s'avère un peu plus compliqué que prévu.

## Comprendre ensemble

- Aligner les équipes

Notre première action est de comprendre le challenge. C'est-à-dire 1/ clarifier ce que les

équipes ont à réussir, et 2/ comprendre leur perception de ces conditions de réussite.

Les équipes travaillent depuis quelques mois en sprint de 2 semaines. À chaque fin de sprint, comme le veut la pratique Scrum, une rétrospective est organisée pour identifier les problèmes rencontrés et définir des actions d'amélioration. Lors de cette première rétrospective avec eux, les équipiers sont amenés à donner leur avis sur la réussite du sprint. Sur les 15 équipiers qui se sont exprimés, 8 jugent le sprint passé comme étant un succès, 6 le jugent comme « presque réussi » et 1 seul trouve que c'est un échec. Lorsque nous regardons les informations chiffrées, nous constatons que 31 **User Stories (US)** sont encore au statut « à faire » en fin de sprint sur les 45 prévues initialement (69% ne sont donc pas terminées). L'analyse du niveau de succès n'est donc pas directement liée aux éléments chiffrés, ce qui nous indique un non-alignement de l'équipe vis-à-vis de ses conditions de réussite.

Pour aller plus loin, nous aimerions comprendre comment sont construits les sprints. En d'autres termes, quels éléments tangibles nous permettraient d'affirmer que réussir les **User Stories** du sprint permettra de tenir notre engagement sur le projet ? Là encore peu de réponses, et surtout peu tangibles.

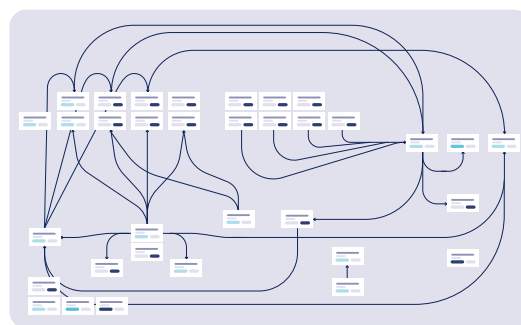
- Clarifier le challenge

La seconde action est de clarifier le challenge, c'est-à-dire comprendre le projet et partager ensemble ses conditions de réussite.

Pour cela, nous proposons un premier atelier ayant pour objectif d'identifier l'ensemble des éléments à produire dans ce projet. Puis, nous examinons la charge de travail que cela représente, la répartition de cette charge sur les équipes, et enfin les dépendances entre les équipes.

Tel que le projet nous a été présenté, les équipes devaient être toutes autonomes et indépendantes. L'atelier révèle en fait des dépendances fortes entre trois des quatre équipes ainsi qu'une répartition inégale de l'effort. En effet, 56% de l'effort global estimé du projet repose sur une seule des équipes, qui se retrouvera donc inévitablement goulet d'étranglement du projet si on ne répartit pas mieux la charge de travail.

Clarifier notre compréhension du projet nous a donc permis de passer d'une vision projet de quatre équipes autonomes et indépendantes, à un projet nécessitant une collaboration forte.



## Atelier identification des dépendances

Ce travail partagé, le challenge est clair pour toutes les équipes. Chacun des équipiers est en

situation de savoir ce qu'il a à faire dans chaque sprint pour réussir le projet, et ce qu'il a à faire chaque jour pour réussir le sprint, lui donnant ainsi une définition claire de ce qu'est une journée réussie (le fameux droit de réussir de Marie-Pia Ignaç).

© Voir ensemble

[Voir la situation](#)

Clarifier les conditions de réussite sans pouvoir voir et comprendre notre situation actuelle, c'est un peu comme définir des limitations de vitesse sans pouvoir regarder le compteur.

Pour voir leur situation, les équipes utilisent l'outil JIRA. Elles utilisent le **board** par défaut qui affiche l'ensemble des tickets du sprint en cours. Ce board est considéré comme un management visuel par les équipes au début. Mais on constate souvent qu'elles ne le regardent plus au bout de quelques sprints. Nous avons quelques idées sur ce qui pourrait en être la cause.

Pourquoi souhaitons-nous un management visuel ? L'objectif est d'avoir une compréhension claire, rapide et exhaustive de la situation dans laquelle on est, ainsi que des écarts qu'il y a avec nos conditions de réussite. Les boards proposés par JIRA nécessitent de voyager à l'aide d'ascenseurs sur des pages qui semblent parfois interminables. Pour pallier cela, des filtres et des **timelines** sont mis à disposition pour nous permettre de cacher sans gêne des pans entiers de la situation. De plus, ces **boards** n'affichent aucun indicateur tangible concernant ce que l'on doit réussir et notre situation. Ces indicateurs

existent pourtant bien, mais plusieurs clics sont nécessaires pour les obtenir.

Ces **boards** peuvent être intéressants pour trier ou rechercher une donnée particulière. Mais lorsqu'il s'agit de voir et comprendre la situation dans laquelle nous sommes afin de prendre les bonnes décisions au bon moment, cela devient plus compliqué. Il suffit de poser les questions suivantes, lors d'un daily par exemple, pour s'en convaincre :

- Combien avez-vous de tickets en cours actuellement ?
- Pourquoi y a-t-il plus de tickets en cours que de personnes dans les équipes ?
- Qu'arrive-t-il aux tickets sur lesquels les équipiers ne travaillent pas aujourd'hui et qui sont pourtant au statut « en cours » ?

Une équipe qui maîtrise sa situation répondra à ces questions basiques instantanément. Ce n'est malheureusement pas le cas dans nos 4 équipes. On voit alors les personnes chercher ces réponses sur le **board**, scroller, déplier des **timelines**, activer ou désactiver des filtres pour trouver une réponse qui se révèle parfois être fausse.

Si on clarifie le challenge sans savoir où on est, on se retrouve comme un GPS à qui on a donné une destination, mais qui ne sait pas où il est (c'est-à-dire qui n'est pas connecté aux satellites).

Nous allons donc faire en sorte de mieux voir et d'éclaircir la situation. Il existe plusieurs méthodes pour cela. Les post-its sur un tableau blanc au mur sont bien évidemment la manière la plus simple et rapide de commencer, mais depuis la crise sanitaire, le télétravail a mis à mal cette pratique. Reste alors des outils tels que Miro, Klaxoon, Mural ou Draft.io qui permettent de créer et coller des post-it virtuels. C'est la méthode que nous préconisons habituellement. Cependant certaines équipes, très attachées à JIRA, ne souhaitent pas recourir à un outil tiers. C'est le cas sur notre programme. Soyons agiles, nous proposons donc un **plug-in** JIRA permettant de répondre en partie à notre problématique : **Great Gadgets**<sup>54</sup>. Ce **plug-in** permet d'afficher :

1. La situation au travers d'un **board** condensé des tickets du sprint en cours ;
2. Des indicateurs chiffrés (nombre d'**US** en cours, nombre d'**US** à faire par jour, nombre de bugs dans le sprint nous empêchant de travailler plus sur les **US**, etc.) ;
3. Un graphique d'avancement type **burndown**.

Tout cela permet aux équipes d'améliorer leur compréhension de la situation. Le fait d'avoir auparavant clarifié leurs conditions de réussite (grâce notamment au plan de production) leur permet d'appuyer leur organisation quotidienne sur des éléments factuels.





« La vision est rapide et fiable, la mémoire moins, la réflexion est lente et risquée. Un bon management visuel rend les processus intuitifs et révèle les problèmes, créant ainsi les conditions d'une bonne réflexion » twittait Michael Ballé<sup>55</sup>.

pourquoi on est dans cette situation et en quoi c'est un problème pour l'atteinte de notre objectif. Et c'est ainsi que l'on va pouvoir agir sur notre processus.

© Agir ensemble

Nous savons maintenant où nous devons aller grâce à la clarification de notre challenge. Nous avons en plus une compréhension claire et rapide de la situation dans laquelle on est grâce au management visuel et à nos indicateurs. On est donc en capacité d'identifier les écarts et agir pour tendre toujours plus vers la réussite de notre challenge.

Nous accompagnons donc les équipes afin de les mettre en situation de pouvoir réagir lorsqu'un tel écart est constaté, et cela le plus rapidement possible, sans avoir à attendre la fin d'un sprint. Pour cela, nous avons un peu bouleversé LE rituel principal de prise de décision : le **daily standup** (point quotidien de 15 minutes mené debout).

[Voir les opportunités d'améliorations](#)

Avoir une vision claire de la situation permet également de voir les problèmes qui arrivent dans notre flux de production comme des tickets bloqués, une étape du processus avec un stock important de tickets, une autre entièrement vide, des tickets sur lesquels on a saisi une anomalie, etc. Ajoutez une définition précise des conditions de succès, et chacun se retrouve alors en capacité d'identifier un écart entre ces conditions et la situation actuelle.

Cet écart mesurable marque le point de départ de l'amélioration continue. Ils représentent tous une opportunité d'apprendre quelque chose sur notre processus de production en se demandant

Les équipes avaient pris pour habitude de faire parler les équipiers les uns après les autres, en se posant les questions suivantes :

- Qu'est-ce que j'ai fait hier ?
- Qu'est-ce que je fais aujourd'hui ?
- Ai-je des problèmes ?
- Je passe la parole à ... (en désignant un collègue qui n'a pas encore parlé).



Ces questions sont régulièrement observées dans les équipes Scrum, mais d'un point de vue Lean, elles n'ont qu'un intérêt limité, car :

1. Elles ne font pas le lien avec des conditions de succès de l'équipe (j'ai fait, ou je fais quoi pour réussir quoi ?) ;
2. Elles sont individuelles, ce qui limite la collaboration et la prise de décision collective.

Nous allons donc préférer les questions suivantes, que toute l'équipe se posera ensemble :

- Quelles sont les US que nous devons sortir aujourd'hui pour réussir notre sprint et notre projet ?
- Comment nous organiser pour y arriver ?
- Quels sont les obstacles qui pourraient nous en empêcher, et comment nous en protéger ?

Ces questions, qui seront posées devant le management visuel afin de s'aligner sur la situation, devront trouver des réponses auprès des équipiers de manière collective. Leur avantage est qu'elles font comprendre le lien

entre l'activité du jour et la réussite globale du sprint et du projet.

Le lendemain, le **daily** sera complété par les questions d'amélioration suivantes : « Quelles US devons-nous sortir hier ? Y sommes-nous arrivés ? Pourquoi ? »

## Et maintenant ?

Comprendre, voir et agir sont les trois étapes d'un cycle qui ne s'arrête jamais. Agir nous amène souvent à changer nos standards de production. On change notre processus, on met en place un nouveau rituel ou on en change l'animation, on modifie un geste, on se pose de nouvelles questions. Tout cela, il nous faudra le partager et le comprendre afin de l'expérimenter dans un nouveau cycle. Ce qui nous permettra alors de voir une nouvelle situation issue de notre nouvelle manière de travailler, et d'agir en conséquence pour changer encore et encore nos standards et s'aligner toujours plus avec notre challenge.

Suite aux situations rencontrées, les équipes ont été amenées à réfléchir à l'amélioration de leur collaboration.

Elles décident, au bout d'un sprint, de mettre en place des **Scrums de Scrums**. Une réunion Scrum avec des représentants de chaque équipe, leur permettant d'accélérer la chaîne d'aide et d'optimiser la prise de décision collective. Une nouvelle pratique pour améliorer la collaboration rendue nécessaire pour gérer

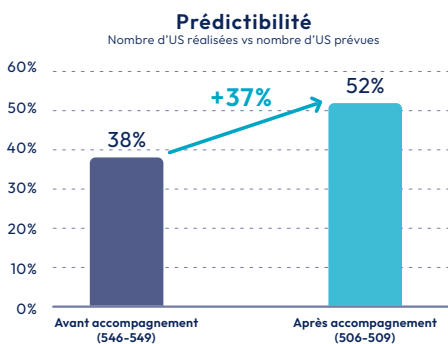
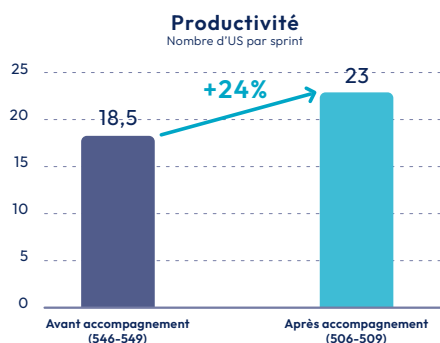
les dépendances qui existent entre les équipes, et faciliter le pilotage des **Features** métier. Ainsi, lors de chaque daily, si un problème ne pouvant pas être traité par l'équipe seule est identifié, il est immédiatement remonté au Scrum de Scrums. Une décision collective peut immédiatement être prise et redescendre ensuite auprès des équipes. Régulièrement, des obstacles importants touchant plusieurs équipes remontent à 9h30 (heure des **dailyes**), sont discutés à 9h45 avec des représentants de toutes les équipes (lors des Scrums de Scrums), et sont réglés à 10 heures par une décision collective ou la création d'une session de travail collective (**Mob Programming**<sup>56</sup> sur un sujet précis avec les personnes identifiées lors du Scrum de Scrums) le cas échéant.

Dans le second sprint, elles décident de mettre en place un « Features Refinement ». Un atelier d'analyse fonctionnelle avec les mêmes représentants que pour des **Scrums de Scrums**, où il est discuté :

- Des **Features** à sortir dans le prochain sprint (au regard du plan de production) afin de les rendre « prêtes à développer », de répartir la charge entre les équipes et de gérer la synchronisation des développements (qui se fera au quotidien lors des scrums de scrums) ;
- Des **Features** à sortir dans les sprints suivants afin de préciser le besoin et la compréhension de ces éléments qui arrivent prochainement.

🕒 Faire le check

Par cette démarche vertueuse, en clarifiant les critères de réussite et en traitant les obstacles qui les empêchaient d'avancer, les équipes sont passées d'une moyenne de 18,5 US livrées par sprint à 23 en 12 semaines. Elles ont également amélioré leur engagement de 37%, passant d'un taux de réussite de sprint de 38% à 52% (Nombre d'US réalisées sur un sprint vs le nombre d'US prévues).



Et tout cela en engageant l'ensemble de l'organisation dans la démarche. Quelques verbatims concernant l'intervention :

Le Team Leader : « Tout s'est passé très naturellement. Chaque pratique a traité un problème concret que l'on avait ».

Le DSI Adjoint : « Merci beaucoup pour l'accompagnement et le boulot accompli. Cette approche permet d'avoir un réel focus Delivery ».

DSI : « Une approche avec de nombreuses choses simples et pragmatiques ».

Quant aux équipiers, ils ont noté la démarche 8,42 / 10 (pour un NPS de +42).

Si on en croit l'expérience de Toyota qui apprend chaque jour depuis plus de 70 ans, le chemin est long et l'amélioration semble être infinie. Nos équipes ont donc encore beaucoup à apprendre. Mais nous n'avons aucun doute sur le fait que les réflexes qu'elles ont acquis grâce au Lean les aideront à continuer à avancer dans leur démarche d'amélioration.

# Bibliographie

- Edgar Schein - Organizational Culture and Leadership - John Wiley & Sons ; 4th Edition (27 août 2010)
- Jeffrey K. Liker, Michael Hoseus - Toyota Culture : The Heart and Soul of the Toyota Way - McGraw-Hill Professional (1 janvier 2008)
- Masaaki Imai - Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success - McGraw-Hill Education; 1st edition (November 1, 1986)
- Ed Catmull, Amy Wallace - Creativity Inc.: Overcoming The Unseen Forces That Stand in The Way of True Inspiration - Random House; 1st edition (April 8, 2014)
- James Womack, Daniel T. Jones - Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth In Your Corporation - Free Press; Revised, Updated, Subsequent édition (10 juin 2003)
- Eric Ries - The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses - Portfolio Penguin; 1er édition (6 octobre 2011)
- Yves Caseau - L'approche Lean pour la transformation digitale - Dunod; Illustrated édition (16 juillet 2020)
- Nassim Nicholas Taleb - Antifragile : les bienfaits du désordre - Les Belles Lettres; 1er édition (22 août 2013)
- Matthew Crawford - Contact : comment nous avons perdu le monde et comment le retrouver - La découverte (24 octobre 2019)
- Taiichi Ohno - Workplace Management - McGraw Hill; 1st edition (December 11, 2012)
- Jonathan Lefèvre - L'obsession du service client : Les secrets d'une start-up qui a tout misé sur l'expérience client - Dunod; Illustrated édition (3 octobre 2018)
- Cecil Dijoux - #hyperlean en action : pratiques de management pour l'ère du numérique - Editions L'Harmattan (3 octobre 2018)

- Julia de Funès, Nicolas Bouzou - La comédie (in)humaine : comment les entreprises font fuir les meilleurs - Éditions de l'Observatoire (5 septembre 2018)
- Eric Schmidt - How Google Works - John Murray; 1er édition (12 mars 2015)
- Robert C. Martin - Clean Agile: Back to Basics - Pearson (17 octobre 2019)
- Romain Gary - Les enchanteurs - Folio (22 janvier 1988)
- Mary Poppendieck, Tom Poppendieck - Lean Software Development: An Agile Toolkit Addison-Wesley Professional (May 8, 2003)
- Jason Fried, David Heinemeier Hansson - Getting Real : The Smarter, Faster, Easier Way to Build a Successful Web Application - 37Signals (January 1, 2006)
- Sun Tzu - L'art de la guerre - Flammarion (5 avril 2017)
- Mike Rother - Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results - McGraw Hill; 1st edition (August 4, 2009)
- Daniel T. Jones, Jim Womack - Le Lean au service du client - Vuibert (22 Juin 2006)
- Michael Ballé, Godefroy Beauvallet - Le Management Lean - Pearson France (21 mars 2013)
- Michael Ballé, Jacques Chaize, Orest Fiume, Dan Jones - The Lean Strategy: Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth - McGraw Hill; 1st edition (June 23, 2017)
- Marie-Pia Ignace, Christian Ignace, Régis Médina, Antoine Contal - La pratique du Lean Management dans l'IT - Pearson France (23 novembre 2012)
- Jason Fried, David Heinemeier Hansson - Rework - Currency; 1st edition (March 9, 2010)
- Steven J. Spear - Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win - McGraw Hill; 1st édition (21 septembre 2008)
- Jeffrey Pfeffer, Robert Sutton - The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action - Harvard Business School Press; 1st edition (January 15, 2000)

**CABINET DE CONSEIL ET DE RÉALISATION IT**

- Manifeste OCTO Technology -

Statistique	Valeur
Produits	2
Conférences	3
Implantations	3
Formations	1000
Collaborateurs	1000
Augmentation 'GREAT PLACE TO WORK'	6x

**PLUS DE 1000 COLLABORATEURS**

**2 PRODUITS**

**3 CONFÉRENCES**

**3 IMPLANTATIONS**

**FORMATION**

**1000**

**6x**

**GREAT PLACE TO WORK®**

**USI** Unexpected Sources of Inspiration

**DUCK-CONF** La conférence tech par OCTO

**School of Product**

**octo academy** Learn to Change

*There  
is  
a Better  
Way*



ZA de la Cerisaie - 19-27 rue des Huleux - 93240 Stains

Le signe « KAIZEN » est une marque enregistrée et détenue par la société KAIZEN INSTITUTE Ltd. La société KAIZEN INSTITUTE Ltd est titulaire de plusieurs marques déposées comportant le signe « KAIZEN » (1314731 ; 4820752 ; 1262282).



# La transformation des petits matins

Par Cecil Dijoux, Nicolas Ploquin,  
Théodore Broche

Cet ouvrage est destiné à des décideurs, des managers et à tous les métiers des entreprises numériques. Son objectif est de présenter, à travers des témoignages de dirigeants et des retours d'expérience de première main, la valeur inestimable que peut apporter le Lean originel et ses pratiques aux organisations technologiques, que ce soit dans les activités du Run (Support, TMA, etc ...) ou des projets (grands programmes agiles).

À travers les histoires authentiques de Lucie, Sandrine, Inès et bien d'autres, vous découvrirez la plus grande vertu du Kaizen, celle qui consiste à rendre aux femmes et aux hommes de l'entreprise la capacité d'agir ensemble, chaque jour, pour améliorer la qualité et les conditions de leur travail.

**Cecil Dijoux** dirige l'offre Digital Kaizen chez OCTO. Il est l'auteur de « #hyperlean » et de « #hyperlean en action ».

**Nicolas Ploquin** est Coach Lean et Agile avec 15 années d'expérience dans le numérique. Il accompagne des managers et des équipes agiles dans l'amélioration continue avec le Lean.

**Théodore Broche** est Coach Lean et Agile depuis 2015. Après avoir commencé sa carrière à la supervision de chaînes de production, il accompagne aujourd'hui des dirigeants, managers et équipes du numérique dans la mise en œuvre du Lean.



PRIX : 29€ TTC  
ISBN 978-2-491672-05-8

