Agile CFO

mars 2017

Consolidation et traduction de documents depuis l'anglais sur #noestimates, #beyondbudgeting par Duarte Vasco, Bjarte Bogsnes et des slides de Yves Hanoulle.
(voir les liens plus bas)

Dragos Dreptate
Pablo Pernot

OBJECTIFS

Repenser l'approche budgétaire
en cherchant à optimiser la création de valeur.

POSTULAT

Nous sommes mauvais à estimer,
plus les projets sont gros plus nous sommes imprécis.

Estimation et anticipation des budgets nous détournent
de la création de valeur.

Estimation et anticipation des budgets nécessitent un descriptif très détaillé : fastidieux, souvent très faux et fige la capacité d'innovation ou de trouver des alternatives plus viables.

Le monde est devenu complexe. La création de valeur va venir de l'implication des personnes et de la capacité à apprendre rapidement.

POSTULAT

Anchoring bias.

People are **over-reliant** on the first piece of information they hear. In a salary negotiation, whoever makes the first offer establishes a range of reasonable possibilities in each person's mind.

Availability heuristic.

People **overestimate the importance** of information that is available to them. A person might argue that smoking is not unhealthy because they know someone who lived to 100 and smoked three packs a day.

Bandwagon effect.

The probability of one person adopting a belief increases based on the number of people who hold that belief. This is a powerful form of **groupthink** and is reason why meetings are often unproductive.

Blind-spot bias.

Failing to recognize your own cognitive biases is a bias in itself. People notice cognitive and motivational biases much more in others than in themselves.

Choice-supportive bias.

When you choose something, you tend to feel positive about it, even if that **choice has flaws**. Like how you think your dog is awesome — even if it bites people every once in a while.

Clustering illusion.

This is the tendency to **see patterns in random events**. It is key to various gambling fallacies, like the idea that red is more or less likely to turn up on a roulette table after a string of reds.

Confirmation bias.

We tend to listen only to information that confirms our **preconceptions** — one of the many reasons it's so hard to have an intelligent conversation about climate change.

Conservatism bias.

Where people favor prior evidence over new evidence or information that has emerged. People were **slow to accept** that the Earth was round because they maintained their earlier understanding that the planet was flat.

POSTULAT

9. Information bias.

The tendency to **seek information when it does not affect action**. More information is not always better. With less information, people can often make more accurate predictions.

10. Ostrich effect.

The decision to **ignore dangerous or negative information** by "burying" one's head in the sand, like an ostrich. Research suggests that investors check the value of their holdings significantly less often during bad markets.

11. Outcome bias.

Judging a decision based on the **outcome** — rather than how exactly the decision was made in the moment. Just because you won a lot in Vegas doesn't mean gambling your money was a smart decision.

12. Overconfidence.

Some of us are **too confident about our abilities**, and this causes us to take greater risks in our daily lives. Experts are more prone to this bias than laypeople, since they are more convinced that they are right.

13. Placebo effect.

When **simply believing** that something will have a certain effect on you causes it to have that effect. In medicine, people given fake pills often experience the same physiological effects as people given the real thing.

14. Pro-innovation bias.

When a proponent of an innovation tends to **overvalue its usefulness** and undervalue its limitations. Sound familiar, Silicon Valley?

15. Recency.

The tendency to weigh the **latest information** more heavily than older data. Investors often think the market will always look the way it looks today and make unwise decisions.

16. Salience.

Our tendency to focus on the **most easily recognizable features** of a person or concept. When you think about dying, you might worry about being mauled by a lion, as opposed to what is statistically more likely, like dying in a car accident.

17. Selective perception.

Allowing our expectations to **influence how we perceive** the world. An experiment involving a football game between students from two universities showed that one team saw the opposing team commit more infractions.

18. Stereotyping.

Expecting a group or person to have certain qualities without having real information about the person. It allows us to quickly identify strangers as friends or enemies, but people tend to **overuse and abuse** it.

19. Survivorship bias.

An error that comes from focusing only on surviving examples, causing us to **misjudge a situation**. For instance, we might think that being an entrepreneur is easy because we haven't heard of all those who failed.

20. Zero-risk bias.

Sociologists have found that **we love certainty** — even if it's counterproductive. Eliminating risk entirely means there is no chance of harm being caused.

#NOESTIMATES

Nom complet : #NOESTIMATES
Focus on what matters

Délivrer régulièrement de petits morceaux qui font sens, prioriser par valeur, l'estimation devient stérile (Nécessite la capacité métier à bien appréhender cette approche).

Meilleur focus (donc meilleure productivité)

S'interroger plus sur la valeur générée que sur le coût ("*Quand on suit le coût on génère des coûts, quand on suit la valeur, on génère de la valeur", Peter Drucker*)

#NOESTIMATES

Estimation *versus* Projection (estimate versus forecast) : croire les données, pas les estimations.

Pas d'économie d'échelle dans le développement logiciel (science molle, complexe, changeante). Donc faire de gros projets sur de longues durées : c'est l'inverse d'une économie d'échelle, c'est une accentuation des coûts.

La valeur change selon la date de livraison.

Gestion du “Cost of delay”

#COSTOFDELAY

Le **coût du retard** est une façon de communiquer l'impact du **temps** sur les **résultats** que nous espérons atteindre

#COSTOFDELAY

EXERCICE (5 minutes)

1. Choisissez un **projet réel connu** par l'ensemble du groupe
2. Répondez individuellement à la question: **quel est le coût si on retarde le projet de 3 mois** ?
3. Partagez les réponses avec le reste du groupe
4. À votre avis quelle serait **la variation des réponses** dans vos équipes ?

#COSTOFDELAY

Vous disposez d'une seule équipe qui doit réaliser 3 projets.
Quelle est la meilleure priorisation d'un point de vue économique ?

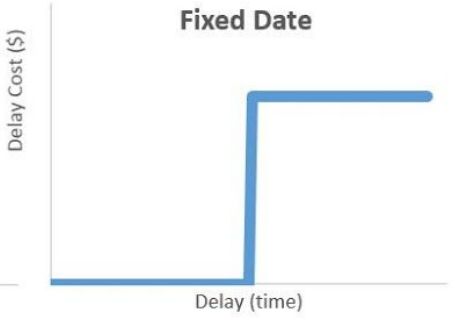
	Durée	Valeur / semaine
Feature A	3 semaines	3 k€
Feature B	4 semaines	8 k€
Feature C	6 semaines	9 k€

Options:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 - Faire tout en parallèle	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 - Les plus courtes d'abord	Feature A - $3000			Feature B - $7000				Feature C - $9000					
3 - Les plus de valeur d'abord	Feature C - $9000						Feature B - $7000				Feature A - $3000		
4 - Autre ?													

#COSTOFDELAY

L’impact du profil de l’urgence sur le CoD



#NOESTIMATES

Chaos Report
(https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015)

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS

	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011-2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

#NOESTIMATES

Chaos Report (https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015)

Question :
Avons-nous besoin d'estimation pour des petits projets ?
Les estimations échouent particulièrement pour les moyens et grands projets.

CHAOS RESOLUTION BY PROJECT SIZE

	SUCCESSFUL	CHALLENGED	FAILED
Grand	2%	7%	17%
Large	6%	17%	24%
Medium	9%	26%	31%
Moderate	21%	32%	17%
Small	62%	16%	11%
TOTAL	100%	100%	100%

The resolution of all software projects by size from FY2011–2015 within the new CHAOS database.

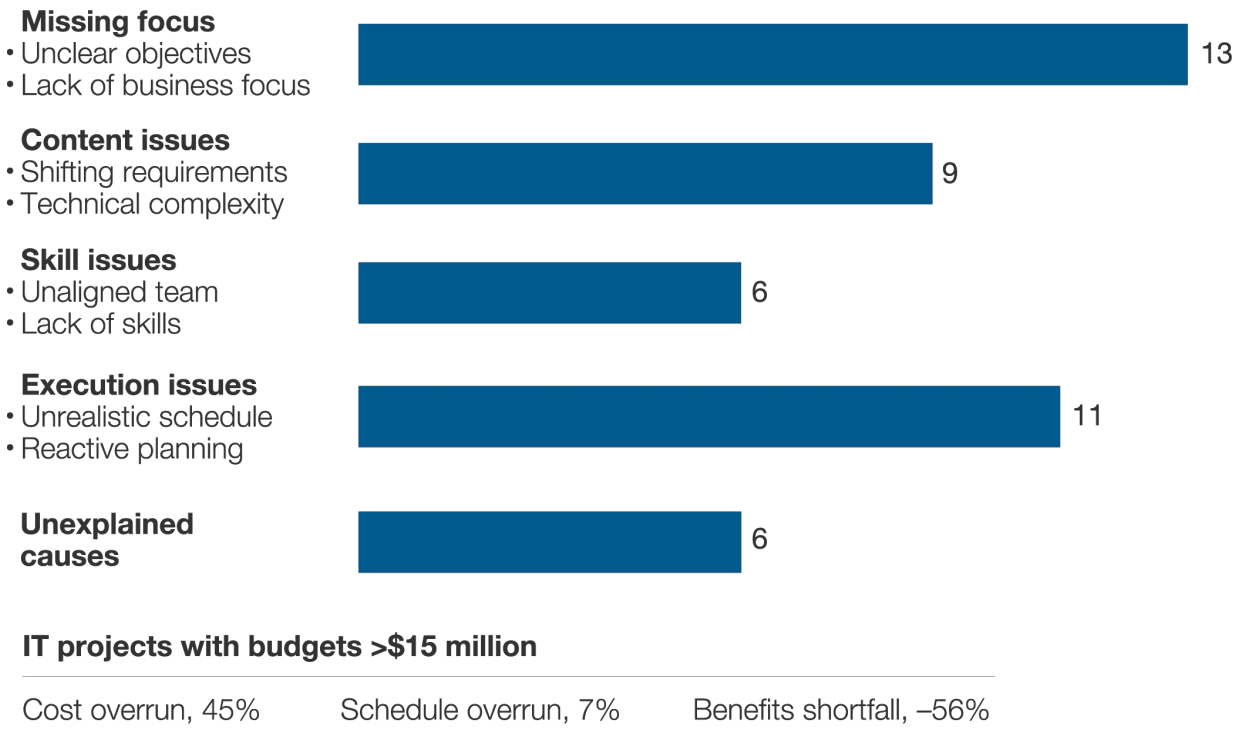
#NOESTIMATES

MCKinsey Large scale IT Projects http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value

2012

"17 percent of IT projects go so bad that they can threaten the very existence of the company."

Rough distribution by cause of the 45% of IT projects that experience cost overruns (for those with budgets >$15 million in 2010 dollars), %

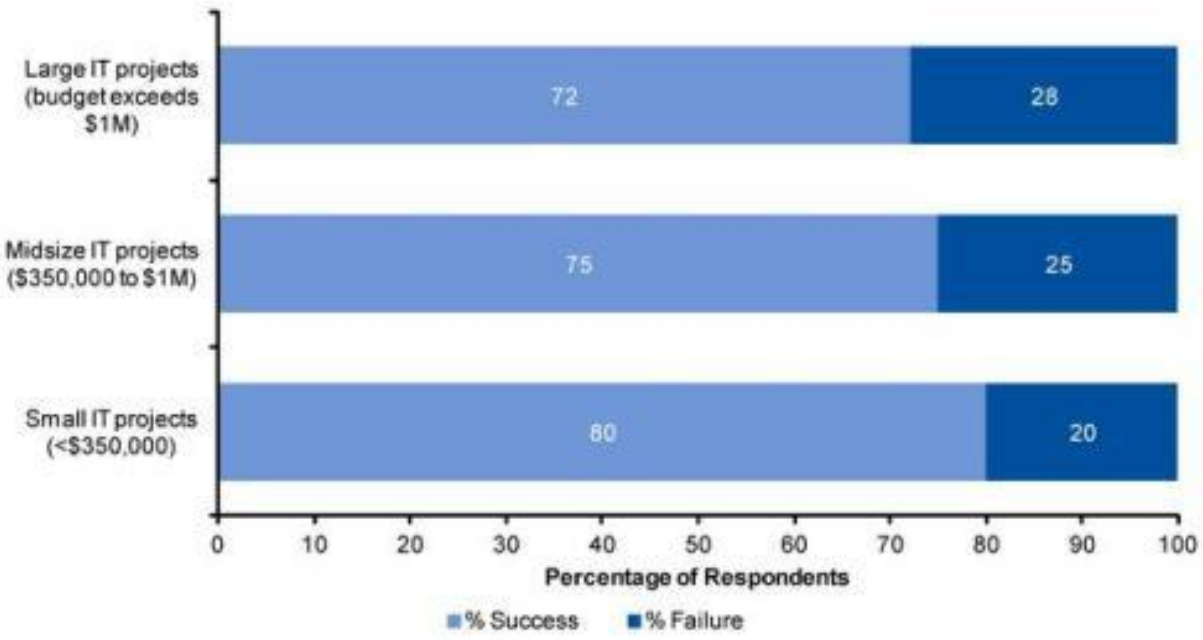


Source: McKinsey–Oxford study on reference-class forecasting for IT projects

#NOESTIMATES

Gartner 2012

Échec signifie ici “échec total”, pas simplement en retard.



#NOESTIMATES

#noestimates
Vasco Duarte

https://www.infoq.com/fr/presentations/lkfr-vasco-duarte-noestimates

In 1986, Profs. S.D. Conte, H.E. Dunsmoir, and V.Y. Shen proposed that a good estimation approach should provide estimates that are within 25% of the actual results 75% of the time

--Steve McConnel, Software Estimation: Demystifying the Black Art

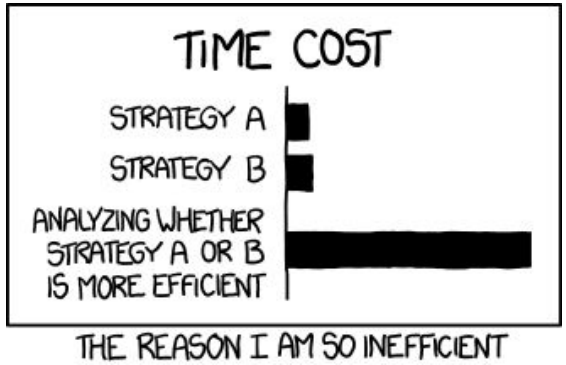
https://OikosofySeries.com/lkfr15_noestimates

#NOESTIMATES

Alan Kelly

"Software Development is upside down"

http://www.allankelly.net/presentations/



Time to estimate & plan 2 minutes of work?

Average time to estimate:

6⅓ minutes

Average planning (inc. estimates):

11 minutes (total)

Mean average (median slightly less)

Data from 31 teams over 2 years

#NOESTIMATES

Steve McConnell, Software Estimation, 2006

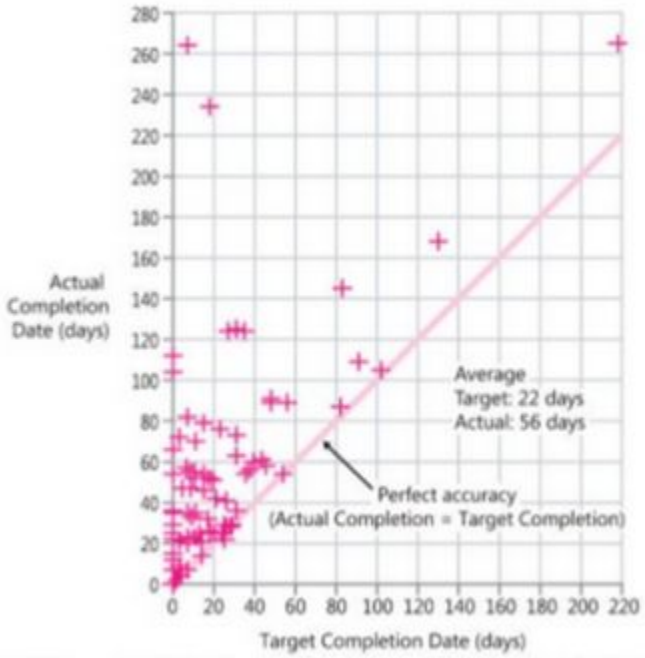


Figure 3-3. Estimation results from one organization. General industry data suggests that this company's estimates being about 100% low is typical. Data used by permission.

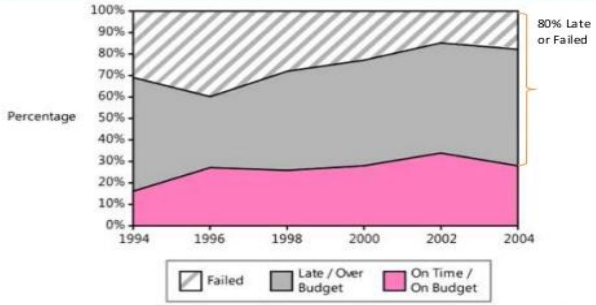


Figure 3-2. Project outcomes reported in The Standish Group's Chaos report have fluctuated year to year. About three quarters of all software projects are delivered late or fail outright.

#BEYONDBUDGETING

Une philosophie, pas une recette de cuisine

Organiser le budget autour du calendrier annuel n'a pas de réalité marché

Respecter un budget n'est pas un objectif avec du sens et de la valeur
Les objectifs chiffrés et précis se révèlent très souvent faux

Faites des projections, et non pas des estimations qui répondent à des attentes politiques

"Controlling costs make costs higher" , John Seddon

#BEYONDBUDGETING

Problèmes des budgets

Trop éloignés de la stratégie

Prend énormément de temps

Les décisions sont prises trop tôt

Les hypothèses sont rapidement obsolètes

Focus sur les coûts pas sur la valeur

Interdit l'ajout d'activités de valeur car tout est déjà positionné

Induit des comportements malhonnêtes

Pas une bonne mesure pour évaluer la performance

#BEYONDBUDGETING

Faisons le parallèle avec la performance … du trafic routier…

Première alternative, ici :

- Qui contrôle la situation ?
- Selon quelle information ?

#BEYONDBUDGETING

Deuxième alternative :

- Qui contrôle la situation ?
- Selon quelle information ?

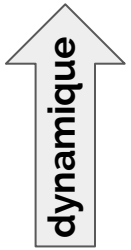
#BEYONDBUDGETING

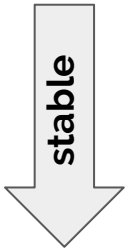
Quelle alternative est la plus **efficace** ?
Quelle alternative est la plus **compliquée** ?

Dans laquelle les **principes et valeurs** sont les plus importants ?

#BEYONDBUDGETING

Processus





Pas de budget traditionnel
Objectifs dynamiques et relatifs
Planification dynamique, projection et engagement de moyens
Evaluation de performance holistique

Beyond Budgeting

Budget rigide et annualisé
Micromanagement sur des tâches précises
“Command and control” centralisé
Opacité, carottes et bâtons

Mené par des valeurs
Autonomie
Transparence
Motivation intrinsèque

Leadership

#BEYONDBUDGETING

Beyond Budgeting
- from command & control to empower & adapt

Leadership principles	Management processes
1. **Purpose** - Engage and inspire people around bold and noble causes; ***not*** *around short-term financial targets*	7. **Rhythm** - Organise management processes dynamically around business rhythms and events; ***not*** *around the calendar year only*
2. **Values** - Govern through shared values and sound judgement; ***not*** *through detailed rules and regulations*	8. **Targets** - Set directional, ambitious and relative goals; ***avoid*** *fixed and cascaded targets*
3. **Transparency** - Make information open for self-regulation, innovation, learning and control; ***don't*** *restrict it*	9. **Plans and forecasts** - Make planning and forecasting lean and unbiased processes; ***not*** *rigid and political exercises*
4. **Organisation** – Cultivate a strong sense of belonging and organise around accountable teams; ***avoid*** *hierarchical control and bureaucracy*	10. **Resource allocation** - Foster a cost conscious mind-set and make resources available as needed; ***not*** *through detailed annual budget allocations*
5. **Autonomy** - Trust people with freedom to act; ***don't*** *punish everyone if someone should abuse it*	11. **Performance evaluation** - Evaluate performance holistically and with peer feedback for learning and development; ***not*** *based on measurement only and* ***not*** *for rewards only*
6. **Customers** - Connect everyone's work with customer needs; ***avoid*** *conflicts of interest*	12. **Rewards** - Reward shared success against competition; ***not*** *against fixed performance contracts*

© BBRT 2016 – All rights reserved | www.bbrt.org

#BEYONDBUDGETING

Résoudre la problématique du budget

Objectifs du budget	Etape 1 Distinguer	Etape 2 Améliorer
Budget = • Une cible • Une projection • Un engagement de moyen	**Cible** : le succès que nous recherchons	Inspirer, impliquer Objectifs relatifs Performance holistique, voir le tout
	Projection : ce que nous pensons qu'il va arriver	Observation des résultats Projection de cadence Détails limités volontairement
	Engagement de moyens	Dynamique, pas d'allocation annuelle Mesures, cadres, critères de décision Supervision de la tendance
Habituellement un seul chiffre mais des objectifs contradictoires...	*Plusieurs chiffres*	*Mené par les événements pas par le calendrier* *Event driven // Calendar driven*

#BEYONDBUDGETING

Mesures relatives ?

Budget traditionnel sur les coûts

Détaillé et annuel

Xx
Xx
Xx
Xx
Xx
Xx

1003,4

Mesures absolues → *Mesures relatives* → *Pas de Mesures*

Ambition level / burn rate	Unit cost input/output	Unit cost vs peers	Bottom line focus only	Strategic objectives or actions only
~1000	"USD/bbl" "USD/customer" "USD/employee"	"1. quartile" "Better than average"	EBIT RoACE (abs/rel)	" A simplified and cost conscious way of working" "More video - less travel "

Augmentez l'autonomie et la flexibilité

Renforcez les valeurs et la clarté de la direction

Choisir l'option qui correspond à votre contexte, superviser la tendance, n'intervenez que si besoin.

- EBIT / ROCE http://www.investopedia.com/terms/r/roce.asp
- RoACE : https://en.wikipedia.org/wiki/Return_on_capital_employed

#BEYONDBUDGETING

Vers un processus plus simple, plus dynamique et auto-régulé d'une vision déclinée en action

Plus de compréhension moins de suppression de coût opaques

Plus mené par les évènements que par le calendrier

Plus de causalité que d'enchaînements automatiques

Des mesures relatives plutôt qu'absolues

Plus de transparence moins d'opacité

Simple ne veut pas dire facile !

#MANIFESTE AGILE CFO

La valeur plutôt que les coûts

Les événements plutôt que le calendrier

Projection d'une cadence plutôt que l'estimation d'une capacité

Le tout plutôt que le détail

Réagir au changement plutôt que le suivi d'un plan ;)

ATELIER

Faites deux groupes

Imaginez que nous sommes en décembre 2017,
clôture de l'année calendaire.

Nous avons depuis avril 2017 fonctionné avec
#noestimates et #beyond budgeting.
Qu'avons-nous appris ?

Qu'est-ce qui a marché ?
Quels ont été les avantages ?

Qu'est-ce qui n'a pas marché ?
Quels ont été les challenges ?

LIENS

- https://www.infoq.com/fr/presentations/lkfr-vasco-duarte-noestimates
- https://www.bergen-chamber.no/visageimages/Pdf_files/bjarte_bogsnes_bb.pdf
- https://www.slideshare.net/YvesHanoulle/no-estimates2015
- https://en.wikipedia.org/wiki/Hofstadter%27s_law
- http://ajiro.fr/articles/2016/10/04/no_estimates.html
- http://ajiro.fr/articles/2017/01/16/simplifiez_votre_organisation.html
- https://www.leadingagile.com/2015/06/an-introduction-to-cost-of-delay/
- http://www.stevemcconnell.com/est.htm
- http://uk.businessinsider.com/cognitive-biases-that-affect-decisions-2015-8?r=US&IR=T

Statut Juridique : Société par Actions Simplifiées au capital de 50 000 Euros
immatriculée sous le n°802 016 519 au RCS de Paris

Adresse Siège : 12 rue Vivienne, 75002 Paris

Organisme de formation : Déclaration d'activité 11.92.20961.92 auprès
du service régional de contrôle d'île de France, Aubervilliers.

Téléphone : +33 (0)1 48 25 89 38

www.benextcompany.com - info@benextcompany.com

benext

À l'instar du petit garçon dans "les habits neufs de l'empereur", Dragos aide les organisations à se transformer, par une prise de conscience de l'écart entre ce qu'elles pensent être, ce qu'elles sont vraiment et ce qu'elles veulent devenir. Sa mission est bâtisseur de possible, bâtisseur de demain. Sa raison d'être est de transformer le monde du travail pour lui donner du sens et aider les gens à trouver la joie et la fierté dans ce qu'ils accomplissent.
Son blog : andwhatif.fr

Après une maîtrise sur les Monty Python, un DEA sur le non-sens et l'absurde, l'entame d'un doctorat sur les comiques cinématographiques il parait normal que Pablo se soit lancé dans le management et la conduite du changement, c'est -finalement- une suite logique. Actuellement un acteur expérimenté en management organisationnel, conduite du changement, et agilité chez beNext. Son blog : areyouagile.com