

# Kanban

Management cognitif qui pousse à l'amélioration

Pablo Pernet 

initialisation septembre 2014 - mise à jour septembre 2015 - version 0.8

<http://www.areyouagile.com>

# Sommaire

## 1<sup>re</sup> Journée

### Introduction : des ateliers

- Atelier flux
- Atelier Contexte
- Atelier des pièces
- Atelier des noms

### Partie 1 : Les temps complexes

- Bienvenue dans les temps complexes
- Kanban : histoire, culture
- Management Visuel

### Partie 2 : Mise en oeuvre Kanban

- Théorie
- Ateliers

# Sommaire

## 2<sup>e</sup> Journée

### Partie 3 : Expression du besoin

- Quel projet (vision)
- Pour qui ? (les personas)
- Comment ? (*L'Impact Mapping*)
- Combien ? (Les estimations & la planification)

### Partie 4 : Kaizen ou l'amélioration continue

- *Value Stream Mapping*
- Rétrospective
- Accompagner le changement : *Open Agile Adoption*

# Le ROTI

## Le ROTI

### *Return On Time Invested*

ou **P.O.U.L.E.T.** en français

*Performance Octroyée selon l'Utilité et la Légitimité du sujet En relation avec le Temps passé.*



- 0 doigt : totalement inutile, perte de temps
- 1 doigt : pas terrible, aurait facilement trouvé mieux ailleurs
- 2 doigts : pas mal mais cela aurait pu être mieux
- 3 doigts : bien, intéressant
- 4 doigts : super
- 5 doigts : le nirvana, on recommence ?

# Découverte du groupe

Découverte du **groupe** : jeu de la **constellation**

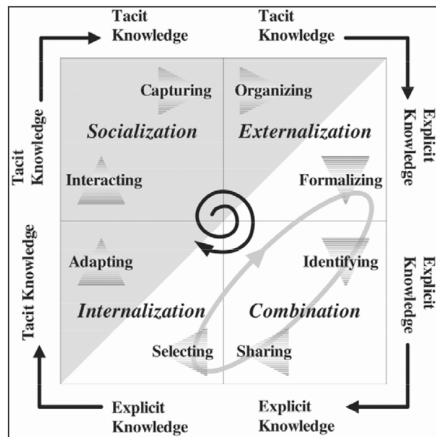
- Je connais Kanban
- Je connais agile
- Je compte appliquer des choses dès lundi
- Je sais pourquoi je suis là
- Je connais beaucoup des autres participants
- Ma couleur préféré est le bleu

D'autres questions ?



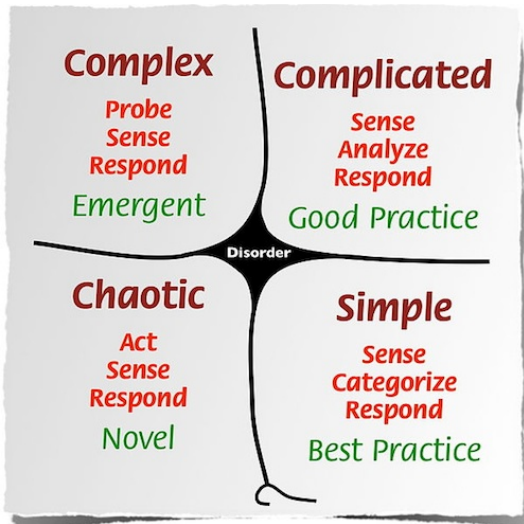
Atelier sur le flux

# Atelier contexte



1

# Des réponses de plusieurs types

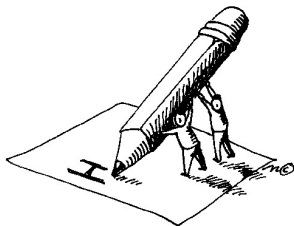




## Atelier des pièces



# Atelier "Le jeu du nom"



3

# Les temps complexes

## « Agile » c'est quoi ?

*Les devises Shadok*



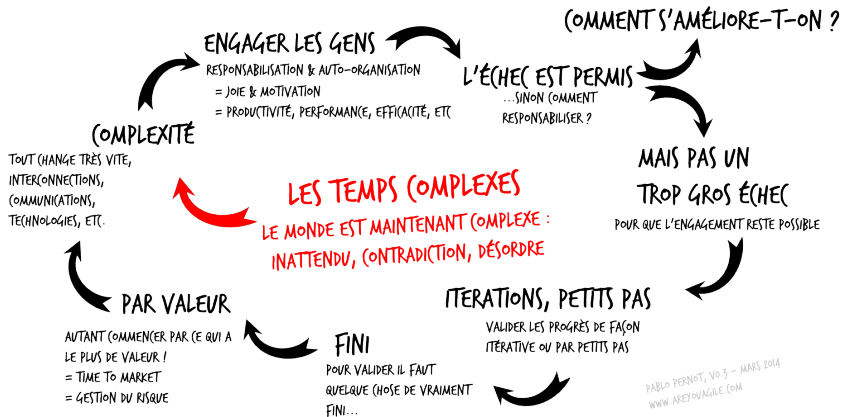
IL VAUT MIEUX POMPER MÊME S'IL NE SE PASSE  
RIEN QUE RISQUER QU'IL SE PASSE QUELQUE CHOSE  
DE PIRE EN NE POMPANT PAS.

# Les temps complexes

Une **culture** de l'**adaptation** en milieu **complexe**



# Les temps complexes



# Responsabilisation & auto-organisation

Promouvoir l'**auto-organisation** et la **responsabilisation** pour répondre de la meilleure façon au défi de la complexité.

Comme tout système vivant, nous sommes naturellement disposés à l'auto-organisation.

« Chercher à organiser un système auto-organisé n'est pas seulement un oxymore, c'est surtout stupide ! »

– Harrison Owen



# Le compromis effort/valeur

Un compromis **effort/valeur** .





# L'amélioration continue

S'interroger, progresser, échouer, recommencer, etc.  
**L'amélioration continue .**



# Engager les équipes

**Responsabilisation , Haut niveau d'exigence , implication ,**  
quelles sont les clefs ?

Qui s'implique avec un très haut niveau d'exigence plus de 20h par semaine pour échouer, s'améliorer, réaliser une documentation aux petits oignons, et en plus en payant !? Ils sont 20 000 000, qui sont-ils ?

# Engager les équipes

Les **jeux de vidéos** ...

...ne pourraient-ils nous enseigner quelques leçons ?



Pourquoi mon fils n'a-t-il pas le même niveau d'exigence pour son travail scolaire qu'avec ses constructions dans *minecraft* ?

# Un bon cadre (de jeu)

Un bon cadre (de jeu)<sup>5</sup> pour votre entreprise :

- 1 Un **objectif clair**
- 2 Des **règles claires**
- 3 **Feedback**
- 4 **Invitation**

# De nouvelles réunions

Imaginez que toutes vos réunions soient basées sur l'**invitation** <sup>6</sup> ?  
...qu'elles s'achèvent par un **R.O.T.I.** (amélioration continue) ?  
...proposent des **objectifs clairs** et des **règles claires** ?

---

6. Vous saurez ainsi si votre message est clair, si les gens y sont sensibles, sur qui compter selon les thèmes et les moments, etc...

# Une bonne implication (dans un jeu)

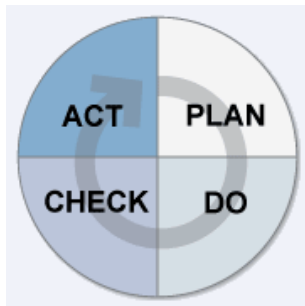
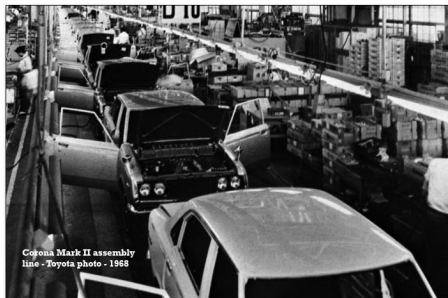
Une bonne implication (comme dans un jeu)<sup>7</sup> nécessite :

- 1 Un **sentiment de contrôle**
- 2 Un **sentiment de progrès**
- 3 **Appartenance à une communauté**
- 4 Agir pour un **but qui nous dépasse**

# Histoire de Kanban

## La pensée Lean

- Respect des personnes
- Pourquoi faisons nous les choses ?
- Comment nous améliorer constamment ?



# Kanban historique





# Petit panorama

**Lean** (naissance 1950-1960)

*Une pensée : focus sur le flux de valeur, respect des personnes, amélioration continue*

⇒ **Lean Startup**

**Extreme Programming** (naissance 1996-1998)

*Pratiques d'ingénierie logicielle et d'émancipation sociale*

⇒ **Software Craftmanship, Devops**

**Scrum** (naissance 1993-1994, renaissance 2004-2006)

*Framework de création de valeur dans un environnement complexe*

**Kanban Software** (renaissance 2005-2009)

*Système de gestion de flux de production et de management visuel poussant à l'amélioration continue*

⇒ **Scrumban**

# Pente douce ou pente forte ?



Le Pic Saint Loup

# Mais Kanban est-il agile ?

Un discours ambigüe de David Anderson.



8

# Kanban & CMMi

*Kanban permet d'atteindre le haut niveau de maturité que recherche CMMi – David Anderson*

- *Root Cause Analysis* pour la pratique **CMMi CAR**
- *Kaizen* pour la pratique **CMMi OID**
- Mesures quantitatives du niveau 4 de CMMi totalement opérationnelles avec Kanban

# Kanban se limite-t-il à l'informatique ?

On visualise la création de valeur.

La valeur se limite-t-elle à l'informatique ?

Vous avez votre réponse.

# Management visuel

# Management visual



SPIKE 19  
16 Feb - 20 Feb

SPIKE  
22nd Feb - 01 March

Why are they loads  
of errors in the logs?

Change Daily Data  
recipients  
US827 0.5

US747 ②

Fix incidents in new  
buildout on prod  
DE139

Process to read  
the appropriate content  
DE602 ①/2

new API content OSS  
US816 ①

SPIKE: Define  
manual QA for  
site framework  
US761 ②.5

Update API Descriptions  
US820 ①

DN: All shipment  
events  
US752 5

EXCLUDE CERTAIN  
ADDRESS TYPES FROM  
LTS DELIVERY  
US811 ②

US794 ⑤  
DE139 ②.5  
BASELINE

SPIKE: Convert that  
page to work with  
"keyboard wedge" scanner  
US786 ⑤

US728 ⑤  
US678 ③

BASEIN STOCK LEVEL  
IMPROVEMENTS

US747 ②

US756 ①

Change recipients on  
Daily to receive API  
Daily Sea Level report  
US922 ①.5

NAV/SAP Account  
Shipments Front  
Office on Prod  
US720 ③

Pushout SMO or Admin  
USP Admin  
US727 ③

Available Stock  
US: managed by  
NAV  
DE129

SBAND: SHOW  
THEORY OUTPUT  
EHS OPERATIONS  
CONVERT

US747 ②

US794 ②

US815 3

US765 8

US805 1

US771 1

Completed

US747 ②

US794 ②

US815 3

US765 8

US805 1

US771 1

US747 ②

US794 ②

# Management visuel





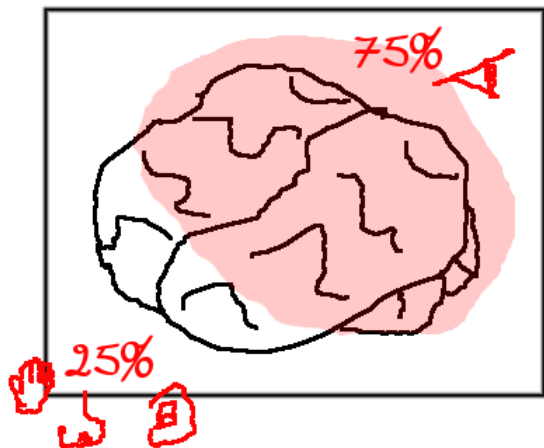
# Management visual



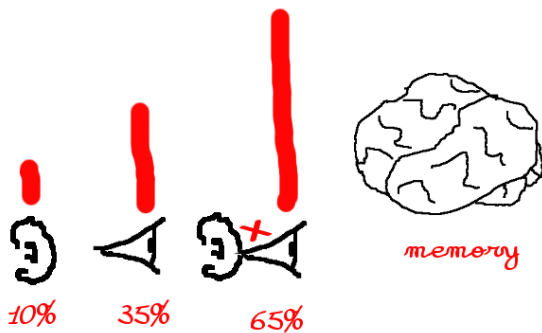
Management visuel



## PSE *Pictural Superiority Effect*

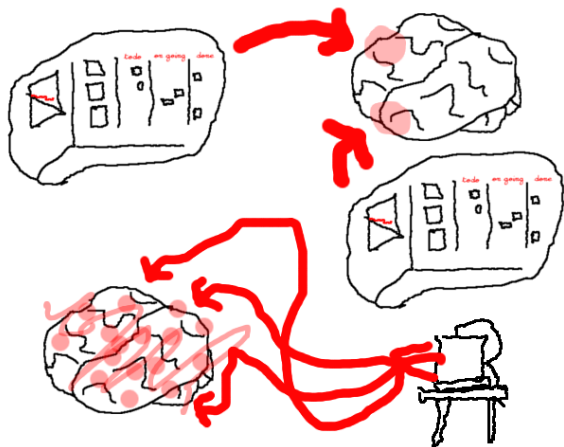


# Meilleure mémorisation



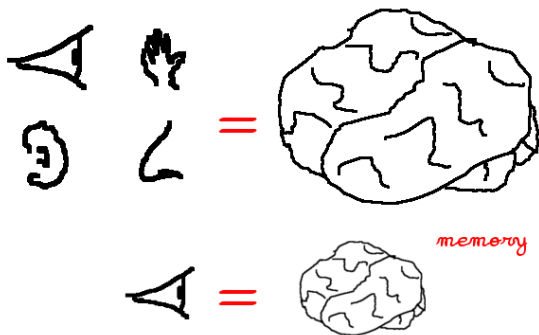
# Meilleure mémorisation

Un espace spatial clair = dédié = meilleure mémorisation



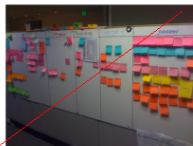
# Meilleure résolution de problème

Avec plus de sens en jeu, une meilleure mémorisation, une meilleure résolution des problèmes.



# Le cerveau est câblé motif, histoire

Meilleure mémorisation, changement facilité.



# Collaboration versus transmission

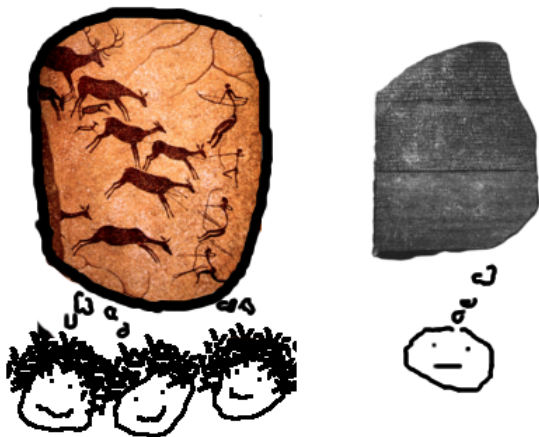
Un espace unique, au présent, et engageant (appropriation). Et ainsi des histoires communes et une culture commune.





## *Verbal Overshadowing*

Le mot trompe car il implique le contexte personnel de chacun, et non pas une vision commune.



# Recommandations

## Clair

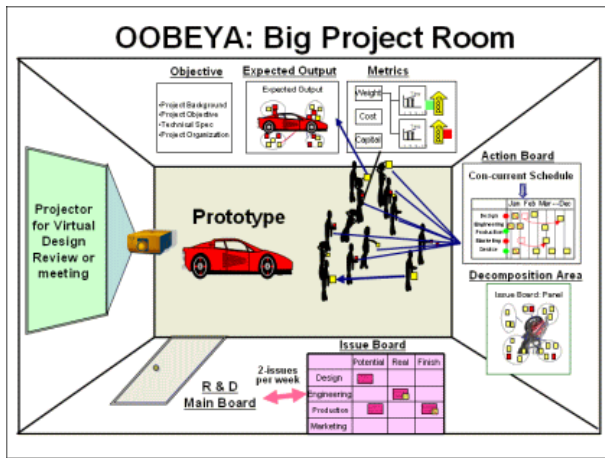
- Il faut trouver la bonne granularité
- Et la bonne gamme chromatique (attention aux arbres de Noël)

## Toujours à jour !

- Sinon on perd la confiance et l'intérêt

## Propre

- Sinon comment le respecter ?
- Mais pas trop sinon on n'ose pas y toucher



# Mise en oeuvre de Kanban

## Contexte : notre projet virtuel **Peetic**



Peetic est un site de rencontre pour animaux qui nous permet de gagner de l'argent en vendant des produits dérivés : prestation vétérinaire, éleveur, gardiennage, petfood, gadgets, etc ...

Nous avons une équipe de 15 développeurs.

Ce n'est **pas** une équipe agile (au sens *scrum/xp*) mais qui travaille selon une approche traditionnelle (*waterfall, cycle en V, ...*).

# Quelle valeur suit-on ?

- Des fonctionnalités créées
  - sur la boutique en ligne, le site web
  - pour notre relation avec nos partenaires
- Des bugs corrigés

On aurait pu suivre la création des partenariats, la livraison des commandes (mais on a sous-traité cette question), etc...

# Mise en oeuvre de Kanban

## #1 Visualiser le flux (de valeur)

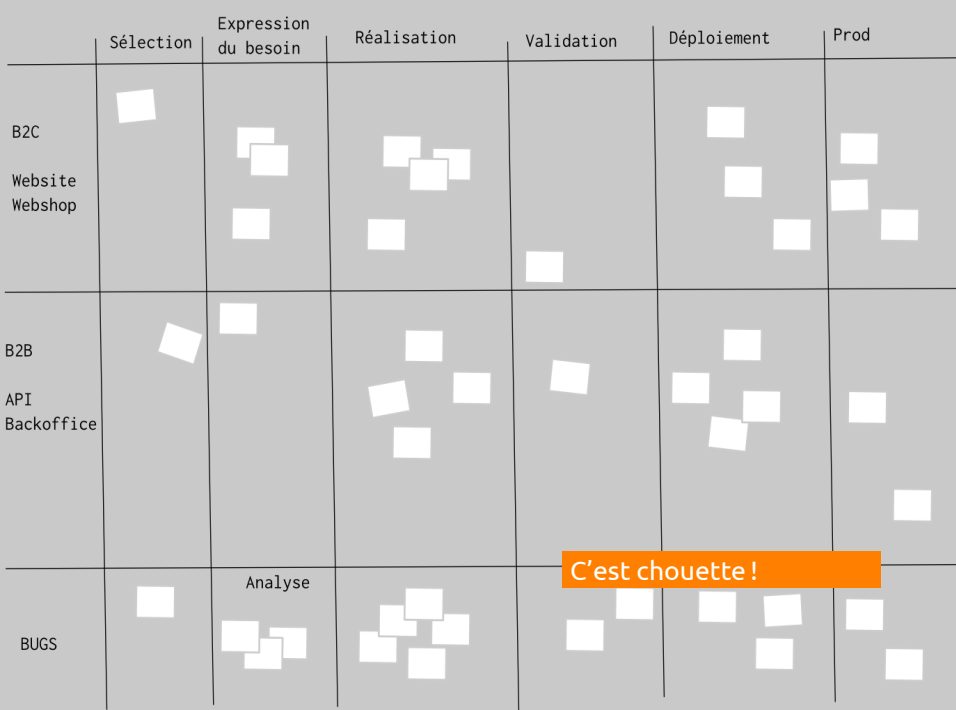
	A faire	En cours	Fin
B2C Website Webshop			
B2B API Backoffice			
BUGS			




Rendre visible le flux et les étapes tels qu'ils existent



















	Sélection	Expression du besoin	Réalisation	Validation	Déploiement	Prod
B2C Website Webshop						
B2B API Backoffice						
BUGS		Analyse				

Représentez la réalité !  
Pas vos désirs ...



	Sélection	Expression du besoin	Réalisation	Validation	Déploiement	Prod
B2C Website Webshop						
B2B API Backoffice						
BUGS		Analyse				

Bon cela pourrait avoir cette allure ...

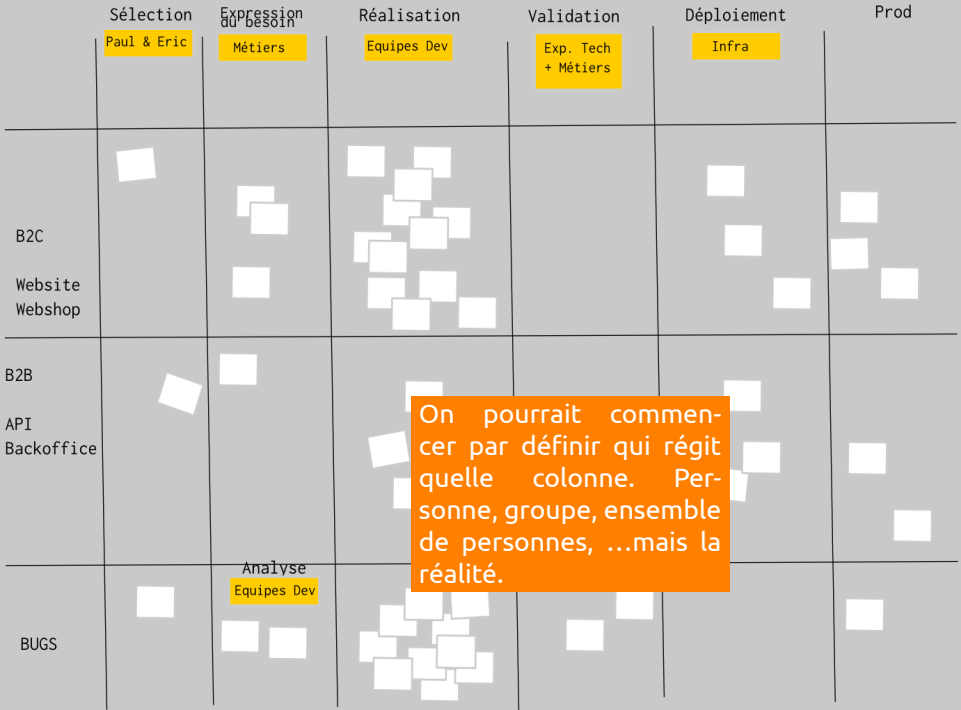
	Sélection	Expression du besoin	Réalisation	Validation	Déploiement	Prod
B2C Website Webshop						
B2B API Backoffice						
BUGS		Analyse 				

Comment s'améliorer ?

# Mise en oeuvre de Kanban

#1 Visualiser le flux (de valeur)

#2 Gérer, améliorer le flux

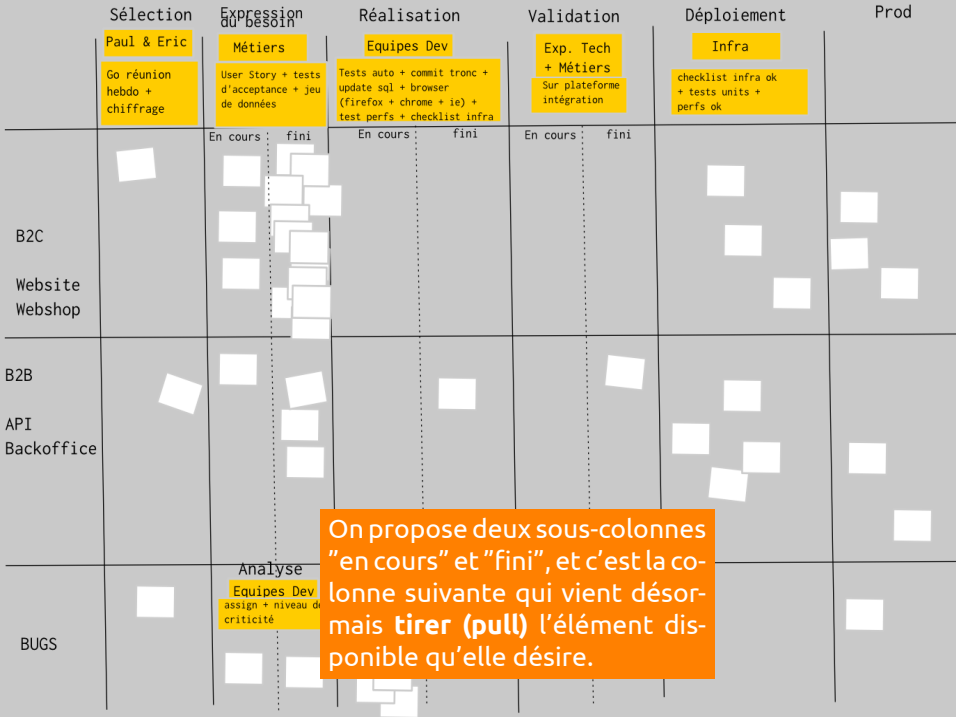


	Sélection	Expression du besoin	Réalisation	Validation	Déploiement	Prod
	<b>Paul &amp; Eric</b> Go réunion hebdo + chiffrage	<b>Métiers</b> User Story + tests d'acceptance + jeu de données	<b>Equipes Dev</b> Tests auto + commit tronc + update sql + browser (firefox + chrome + ie) + test perfs + checklist infra	<b>Exp. Tech + Métiers</b> Sur plateforme intégration	<b>Infra</b> checklist infra ok + tests units + perfs ok	
B2C Website Webshop						
B2B API Backoffice				<div style="background-color: orange; color: white; padding: 10px; text-align: center;">             Puis préciser les critères de sortie, d'achèvement, de fini, de chaque colonne avant de passer à la suivante.           </div>		
BUGS		<b>Analyse Equipes Dev</b> assign + niveau de criticité 				

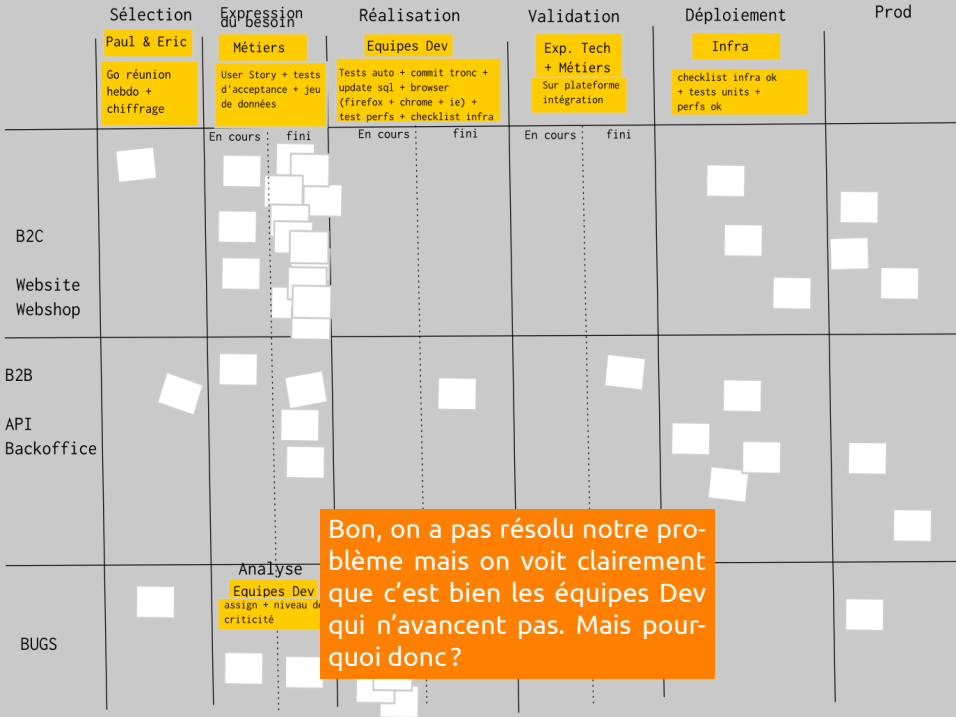
	Sélection	Expression du besoin	Réalisation	Validation	Déploiement	Prod
	<b>Paul &amp; Eric</b> Go réunion hebdo + chiffrage	<b>Métiers</b> User Story + tests d'acceptance + jeu de données	<b>Equipes Dev</b> Tests auto + commit tronc + update sql + browser (firefox + chrome + ie) + test perfs + checklist infra	<b>Exp. Tech + Métiers</b> Sur plateforme intégration	<b>Infra</b> checklist infra ok + tests units + perfs ok	
B2C Website Webshop						
B2B API Backoffice						
BUGS		<b>Analyse</b> <b>Equipes Dev</b> assign + niveau de criticité 				

Après je peux commencer à m'interroger sur ce que je pourrais améliorer. Pourquoi ici la validation est vide ? On ne pourrait pas mieux avancer là dessus ?



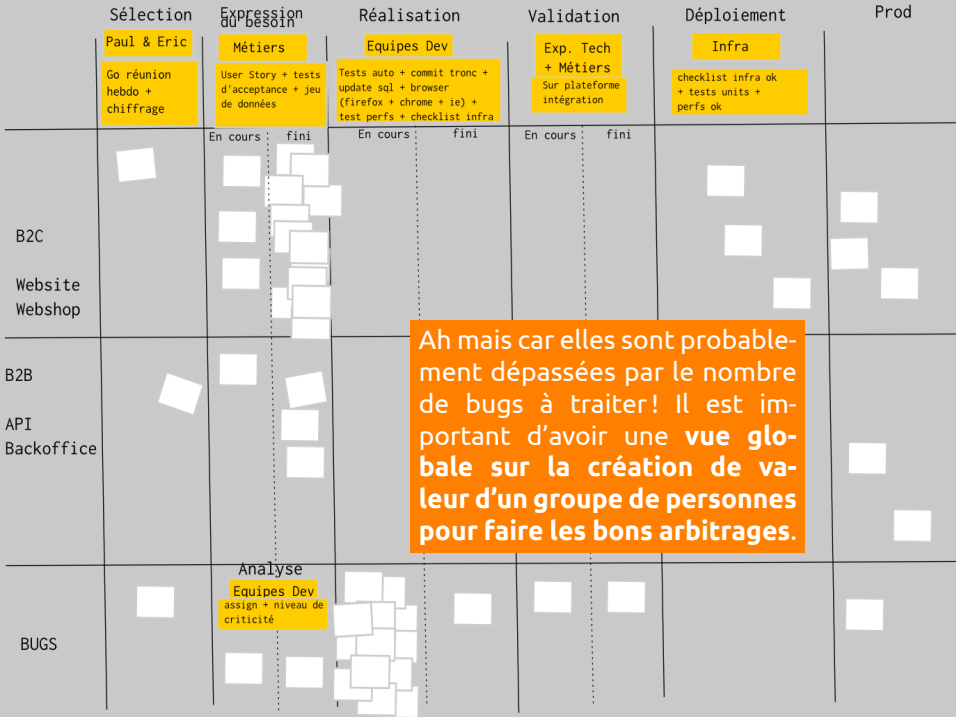


On propose deux sous-colonnes "en cours" et "fini", et c'est la colonne suivante qui vient désormais **tirer (pull)** l'élément disponible qu'elle désire.

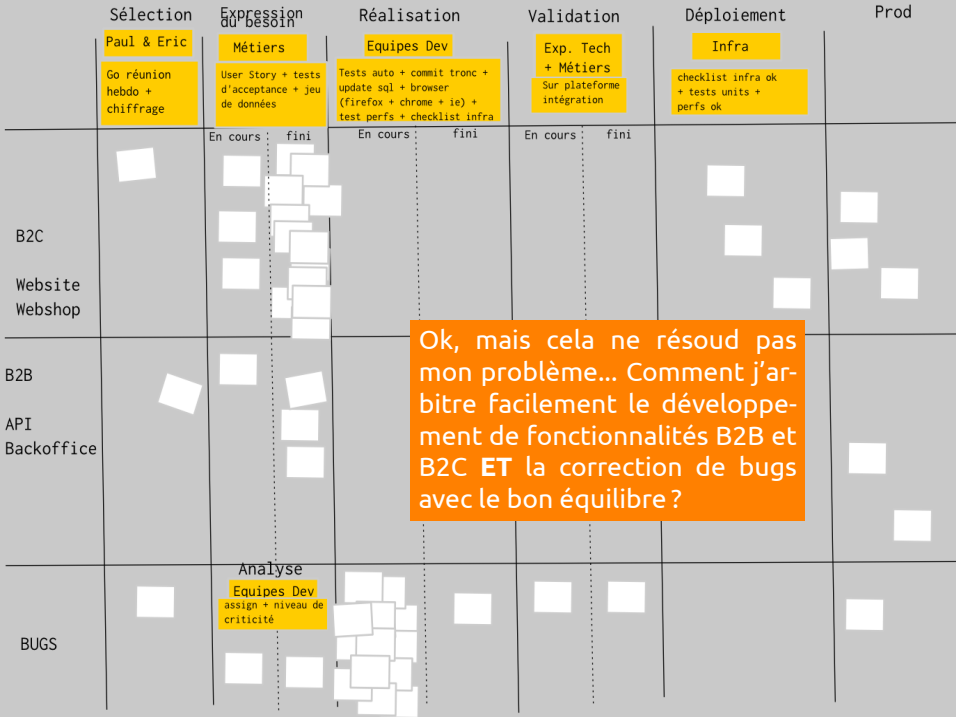


Bon, on a pas résolu notre problème mais on voit clairement que c'est bien les équipes Dev qui n'avancent pas. Mais pourquoi donc ?

Analyse  
Equipes Dev assign + niveau de criticité



Ah mais car elles sont probablement dépassées par le nombre de bugs à traiter! Il est important d'avoir une **vue globale sur la création de valeur d'un groupe de personnes pour faire les bons arbitrages.**




Ok, mais cela ne résoud pas mon problème... Comment j'arbitre facilement le développement de fonctionnalités B2B et B2C **ET** la correction de bugs avec le bon équilibre ?

# Mise en oeuvre de Kanban

#1 Visualiser le flux (de valeur)

#2 Gérer, améliorer le flux

#3 Limiter le travail en cours

An aerial photograph of a multi-lane highway. The right side of the highway is completely congested with a long line of cars and several large white trucks, indicating a traffic jam. The left side of the highway shows cars moving freely with significant gaps between them. A blue road sign is visible on the right shoulder. The surrounding area includes green trees and a clear sky.

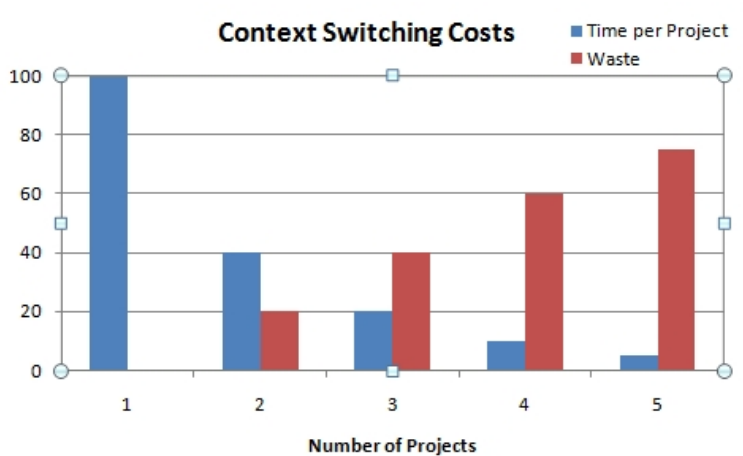
J'aimerais que cela avance ! Pas que cela soit vide, mais que cela avance. Comme en haut à gauche... Quelle différence avec ma voie ?



Le seul moyen ? Ralentir,  
Limiter le travail en cours

# Limiter le travail en cours

Moins y'en a mieux c'est!

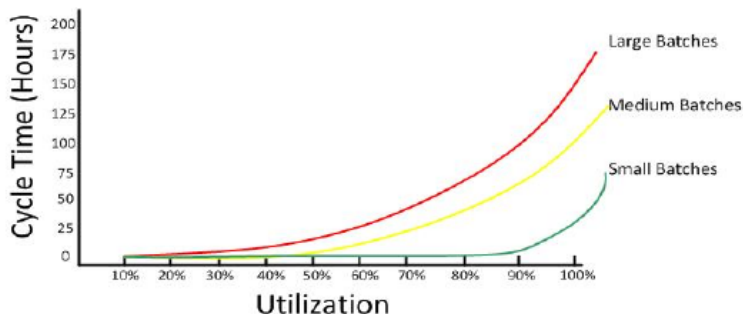




# Limiter le travail en cours

**Plus c'est court mieux c'est !**

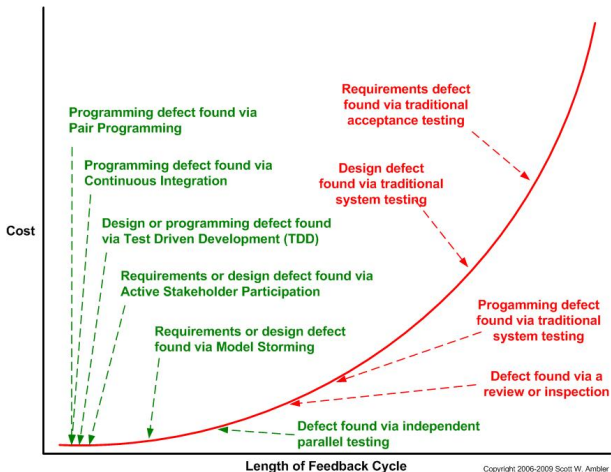
Un fort taux d'utilisation est contre-productif.

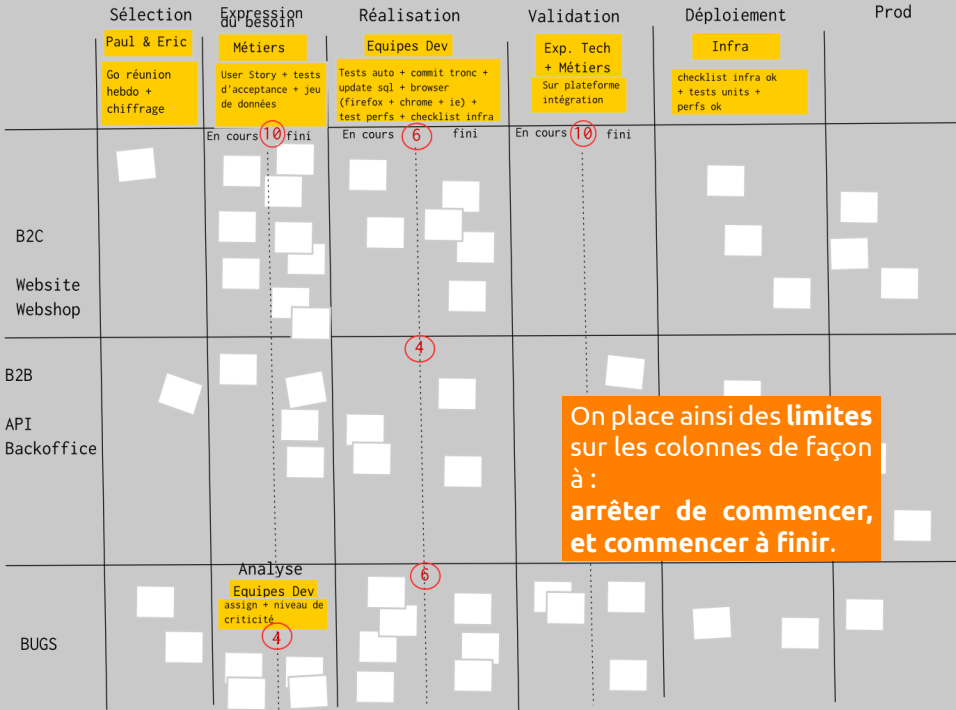


10

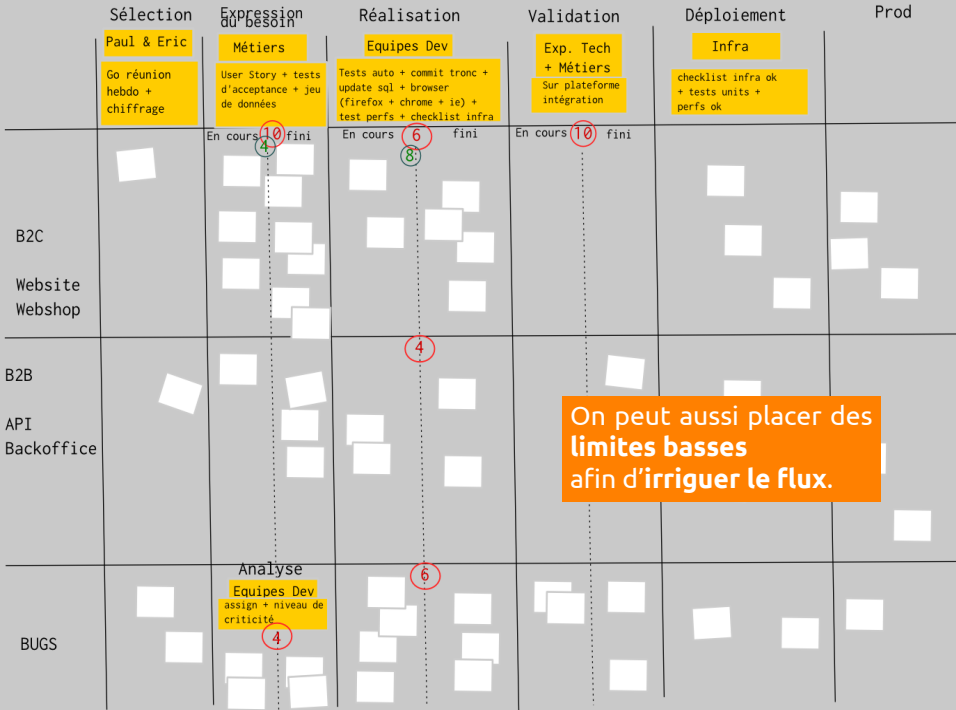
# Limiter le travail en cours

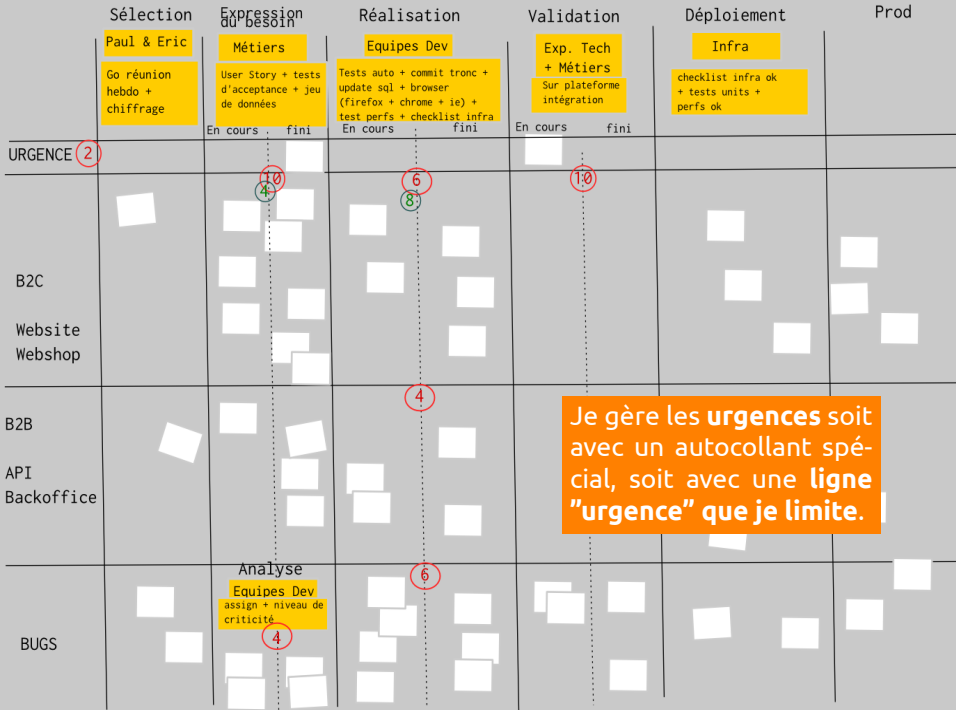
Plus le *feedback* est rapide, moins cela coûte !



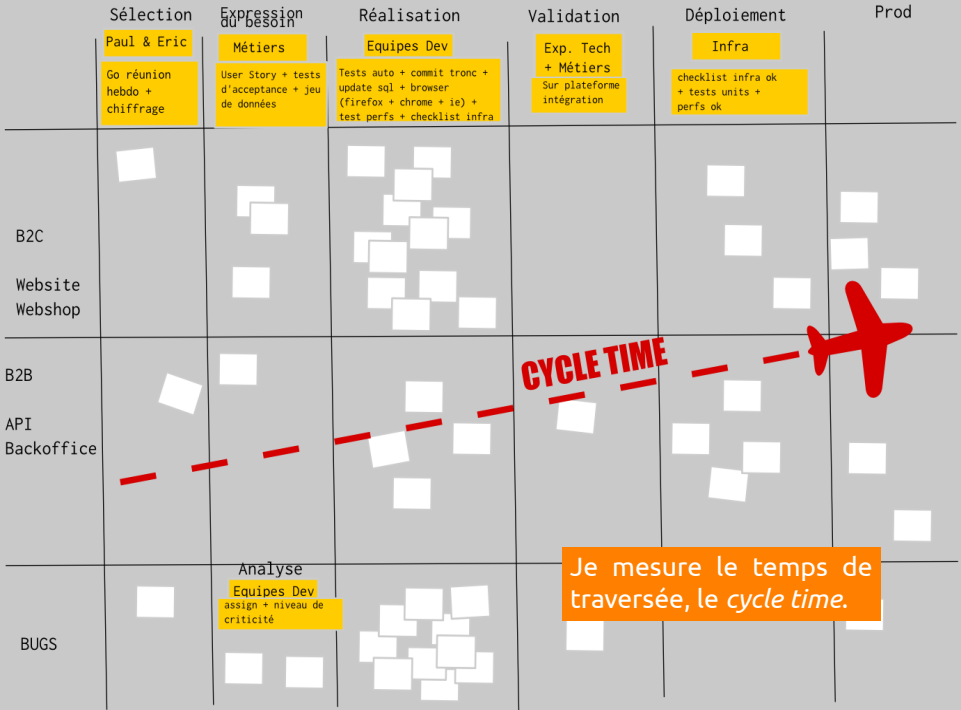


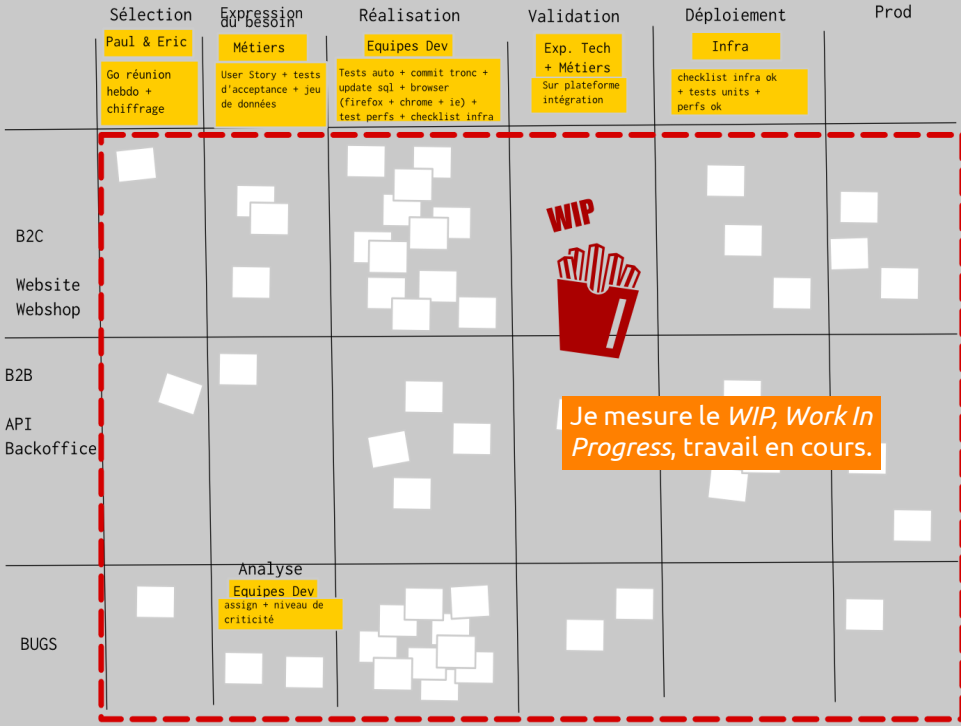
On place ainsi des **limites** sur les colonnes de façon à :  
**arrêter de commencer, et commencer à finir.**





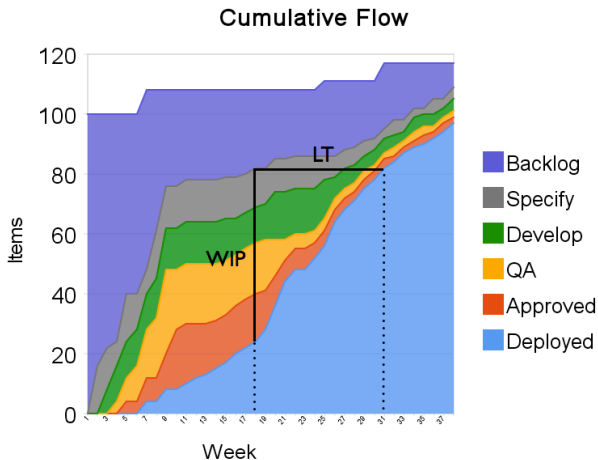
Qu'est ce que l'on mesure ?





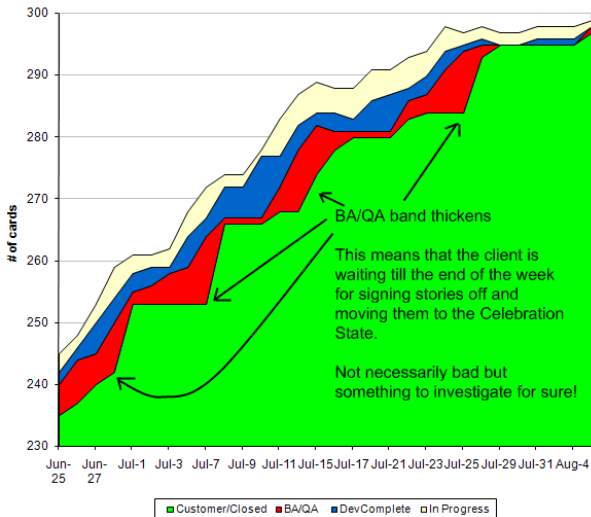


# Cumulative Flow Diagram

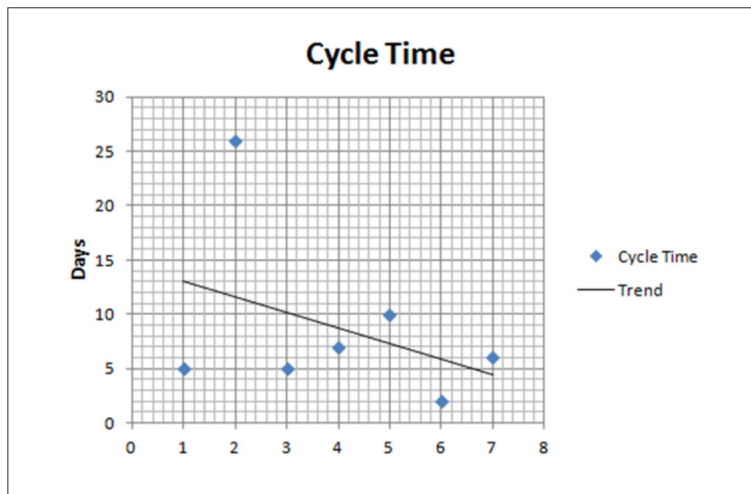


12

# Cumulative Flow Diagram

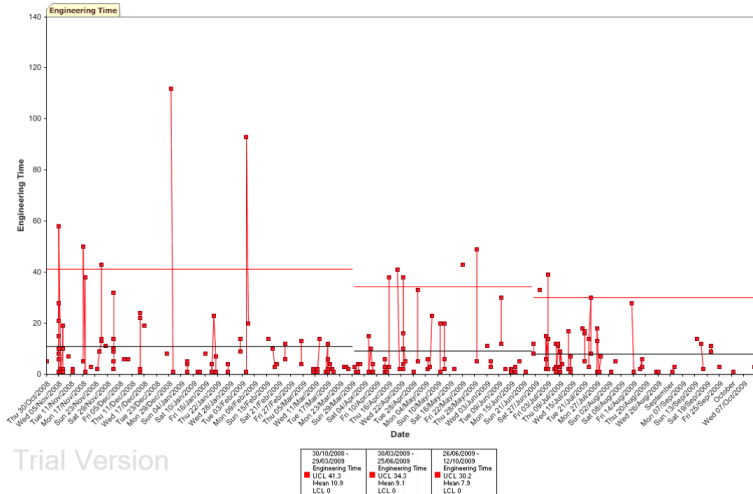


# Cycle time



14

# Cycle time



# Carte Kanban

Name : .....

Sponsor : .....

Owner : .....

Description



Type ? PFBC

Project/Feature/Bug/ChangeRequest

Estimated Deadline

Stakeholders

Ideas

../../..

Select

../../..

Define

../../..

On Going

../../..

Test

../../..

Pilote/Deploy

../../..

Live

../../..

**Carte projet exemple**

# Carte Kanban

**Typologies** (put 1/2 letter(s) : TRCS, in the grey box):

- **Tactical** (innovation, change requests, etc.)
- **Recurrent** (Defects, refactoring, libs, upgrades, etc.)
- **technical** (upgrades, 3rd parties, refactoring, performance, archi, etc.)
- **Strategic** (cruciales features, features, innovation, technical, etc.)

Title of the project and a short description are expected there

Scrummaster & Product owner or Lead depending of your project type (agile or traditional)

Title : <b>Mon projet</b>		STATES RECs Nb : 1 Issues Nb : 11 Sprints Nb : 5 Headcounts : 6		
Description : <b>Service de réservation en ligne de la nouvelle offre Europe</b>				
Releases targeted	RT 3.1 SP2	MATURITY LEVEL <input type="checkbox"/> Level 1 date : ..... <input checked="" type="checkbox"/> Level 2 date : 22/01/12 <input type="checkbox"/> Level 3 date : ..... <input type="checkbox"/> Level 4 date : .....		
Scrum/PO/Lead	Harry Cover, John Deuf			
DEFINITION	SELECTED	IN PROGRESS	DONE	LOS
date : 04/10/11	date : 08/12/11	date : 16/12/11	date : .....	date : .....

Issues Nb is for traditional projects  
Sprints Nb is for agile projects

Whenever you change of maturity level you check it and put the date

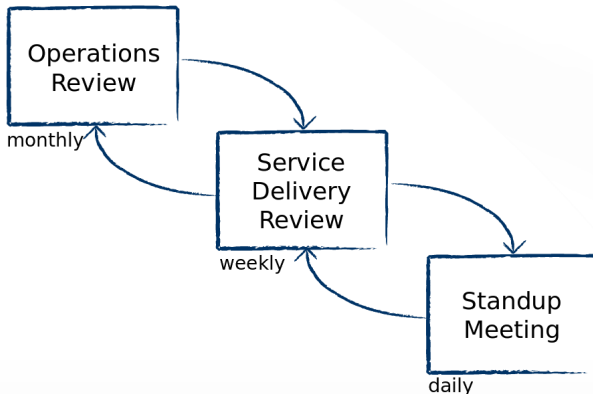
Whenever you change the column you put the entry date

Everything that is important about the project should be write down here

# Les différents Kanban

- Kanban portfolio
- Kanban projet
- Kanban équipe
- Kanban personnel

## The Kanban Kata





# Les points de passage

- Les points journaliers
- Les revues
- Les réunions d'expression du besoin
- Les rétrospectives

# Partie 3 : Pratiques associées

## Expression du besoin

# Vision & sens

- 1 Lean Canvas
- 2 Elevator Pitch<sup>17</sup>
- 3 Carte projet

NOM :

PORTEUR :

MAXIME COMMERCIALE :

3 CRITERES DE SUCCES :

\*

\*

\*

MESURABLE COMMENT ?

\*

\*

\*

\*

Qui achète ? Pourquoi ?

\*

\*

\*

Qui utilise ? Pourquoi ?

\*

\*

\*

# Lean Canvas

<p><b>PROBLEM</b> 1</p> <p>Top 3 problems</p> <p>Répondre aux spécificités de son animal (alimentation, reproduction)</p> <p>Difficulté vie sociale en zone rurale</p> <p>Difficulté avoir un animal en milieu urbain</p>	<p><b>SOLUTION</b> 4</p> <p>Top 3 features</p> <p>Rencontrer des possesseurs d'animaux comme le mien</p> <p>la garde partagée par la communauté</p> <p>l'expertise de la communauté (possesseurs et vétérinaires)</p> <p><b>KEY METRICS</b> 8</p> <p>Key activities you measure</p> <p>AARRR Pirate metrics pour le site</p> <p>Cash par semaine pour la boutique</p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> 3</p> <p>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying</p> <p>Peetic, le meetic de l'animal</p> <p>On n'est jamais mieux servi que par les gens comme soi</p> <p>une communauté de personnes avec les mêmes attentes que moi concernant mon animal de compagnie</p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b> 9</p> <p>Can't be easily copied or bought</p> <p>On a passé beaucoup de temps à travailler pour Duchesse Féline</p> <p>On connaît très bien les interlocuteurs + fournisseur proche</p> <p><b>CHANNELS</b> 5</p> <p>Path to customers</p> <p>Pub en ligne</p> <p>Pub papier revues spécialisées</p> <p>website/mobile vétérinaires fédérations</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b> 2</p> <p>Target customers</p> <p>Personnes 20-50 ans urbaines (spécificités)</p> <p>Personnes 40-70 ans rurales (sociabilité)</p> <p>Porteur d'affaires pour : Vétérinaires, fabricants, Eleveurs</p> <p>Early Adopters</p> <p>Jeunes femmes 20/30 ans pouvoir d'achat + spécificités aiguisées</p>
<p><b>COST STRUCTURE</b> 7</p> <p>Customer Acquisition Costs</p> <p>Distributing Costs</p> <p>Hosting</p> <p>People, etc.</p> <p>Publicités en ligne</p> <p>Infrastructure et développement visites fédérations, vétérinaires, fabricant</p> <p>Publicités papier revues spécialisées (traces, vétérinaires, fédé...)</p>		<p><b>REVENUE STREAMS</b> 6</p> <p>Revenue Model</p> <p>Lifetime Value</p> <p>Revenue</p> <p>Gross Margin</p> <p>Pub</p> <p>Marge sur la boutique : nourriture, tintoys, etc</p> <p>Abonnement/pub des vétérinaires</p> <p>Accès club privilégié : accès contenu spécialisé</p> <p>Revente inscrits</p>		

# Personas

Bien se projeter vers l'utilisateur (et l'acheteur...).



Jessica & Tom  
son petit brabançon



## Quand

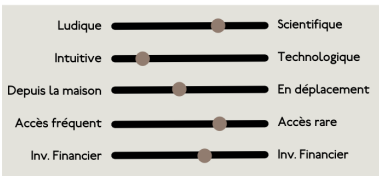
- Le matin au petit déjeuner durant le café (mobile)
- Le soir au coin du feu avec Corsair sur les genoux (tablette)

## Comment

- Téléphone mobile (android)
- Tablette (android)

## Pourquoi

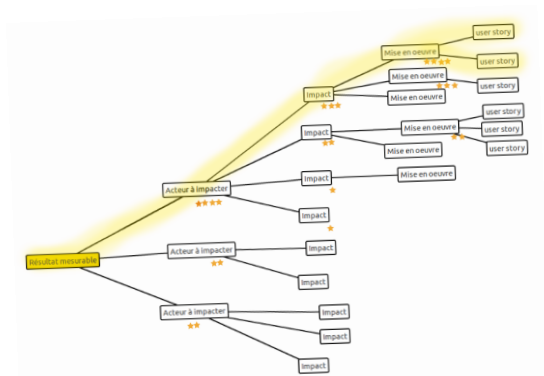
- Trouver de la nourriture adéquat pour son tout petit animal
- Avoir des conseils pour l'entretien d'un si petit animal (notamment dans son contact avec les autres chiens ou chats)



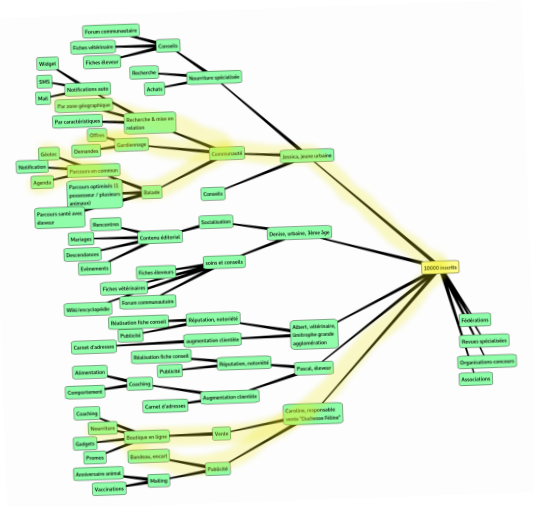
# Impact Mapping

...de la fiche projet au *chemin critique*<sup>18</sup>

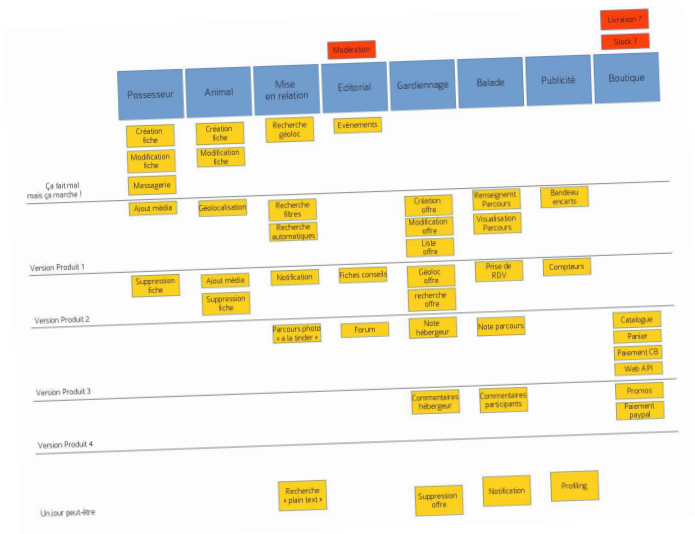
- 1 Quelle est ma cible ?
- 2 Qui dois-je impacter pour l'atteindre ?
- 3 Quel impact sur cette personne me permettra de l'atteindre ?
- 4 Quelle implémentation pour cet impact ?



# Impact Mapping



# User Story Mapping

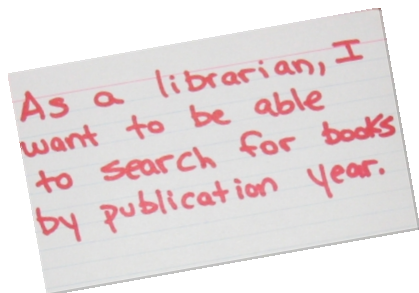
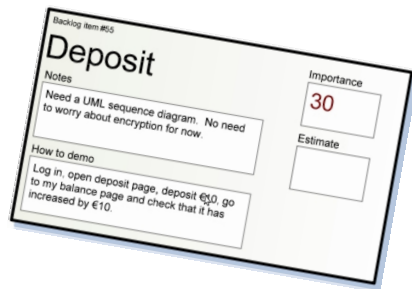




# Histoires (*User Stories*)

Les histoires utilisateurs c'est 3 C :

- C pour carte : l'histoire tient sur une carte.
- C pour conversation : elle est principalement discuter à l'oral
- C pour confirmation : on précise comment on va la confirmer, la valider.<sup>19</sup>



19. <http://xprogramming.com/articles/expcardconversationconfirmation/>

# Histoires (*User Stories*)

Une formule efficace pour **exprimer le besoin** <sup>20</sup> :

**En tant que** qui?...

**Je veux** quoi? ...

**De façon à** pourquoi? ...

...et une pour proposer **un comportement qui valide le besoin** :

**Etant donné** une situation...

**Quand** se produit ...

**Alors** j'obtiens ...

# Histoires (*User Stories*)

## Suivre facilement les références

*en tant que* lecture de ce support  
*je veux* retrouver les références annoncées  
*de façon à* fouiller facilement dans les sources qui m'intéressent

*Etant donné* une page de slide  
*Et* une référence donnée en pied de page  
*Quand* je clique sur la référence  
*Alors* mon navigateur ouvre la référence

*Etant donné* les dernières pages du support  
*Et* une référence qui pointe sur un élément externe  
*Et* cette référence est couleur bleu turquoise  
*Quand* je clique sur la référence  
*Alors* mon navigateur ouvre la référence

# Estimation

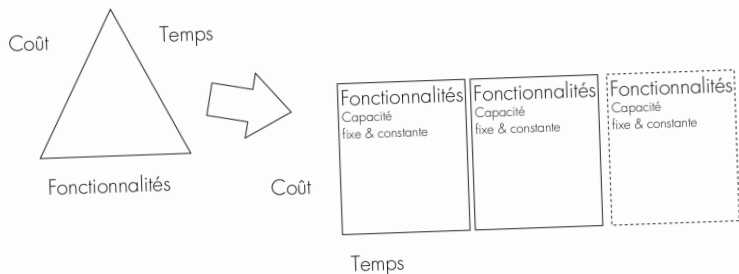
## Comparaison & Convergence

...Le « planning poker » ou « l'estimation murale » (par comparaison), mais pas de jours hommes !<sup>21</sup>



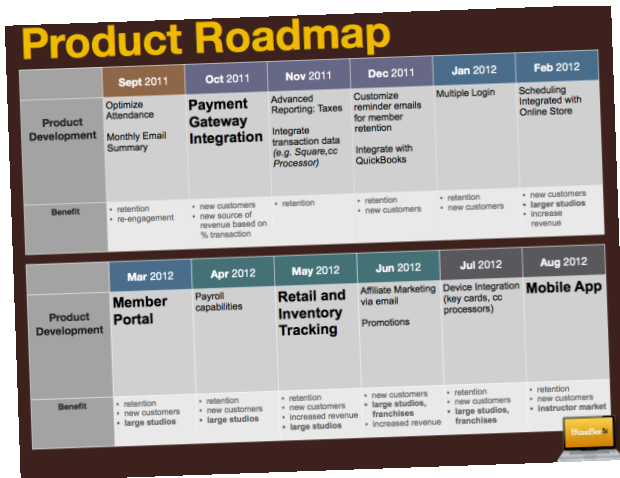
# Planification

Des **boîtes de temps** , une **cadence observée** puis **projetée** .  
Chaque boîte de temps (les réunions, les itérations, etc...) a des règles claires, un objectif, etc...



# Planification

**Transparence** : on voit vite et bien où l'on va.



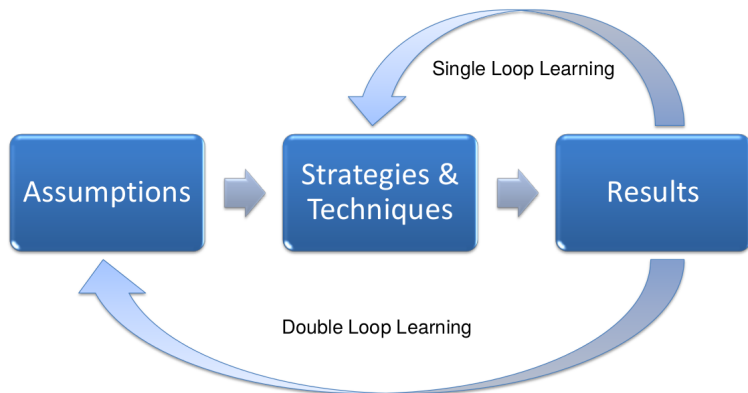
22

# Partie 4 : Amélioration continue

## Value stream Mapping

### Rétrospective

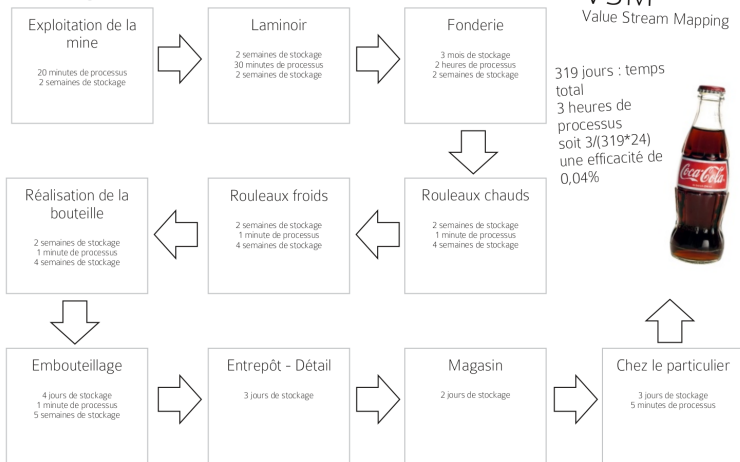
# Double loop learning



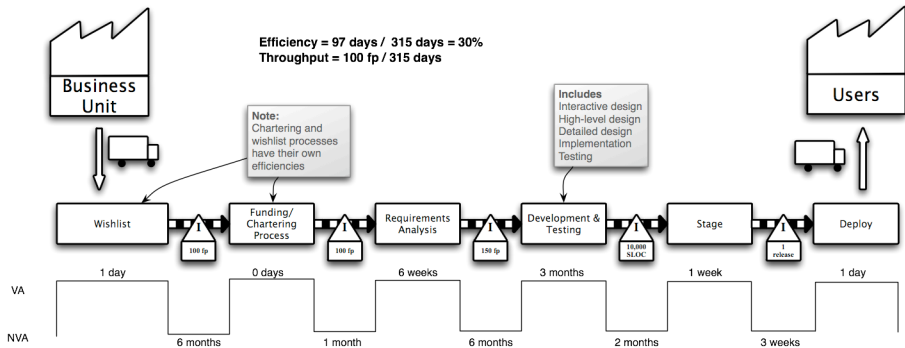


# Value Stream Mapping

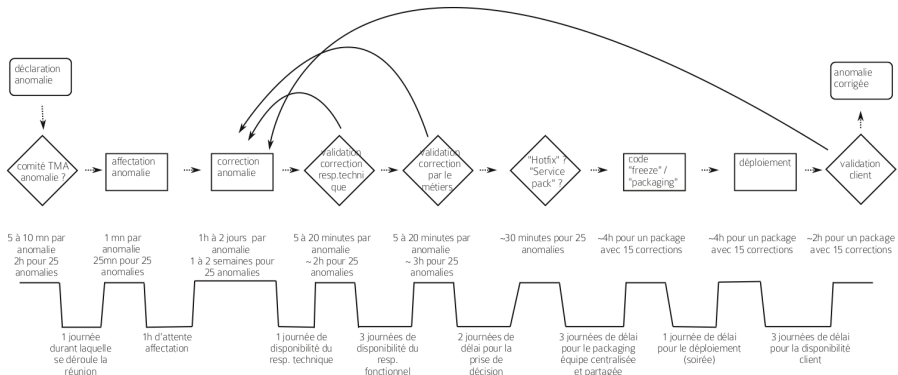
Lean Software Development, Mary Poppendieck  
Lean Thinking, Womack & Jones



# Value Stream Mapping

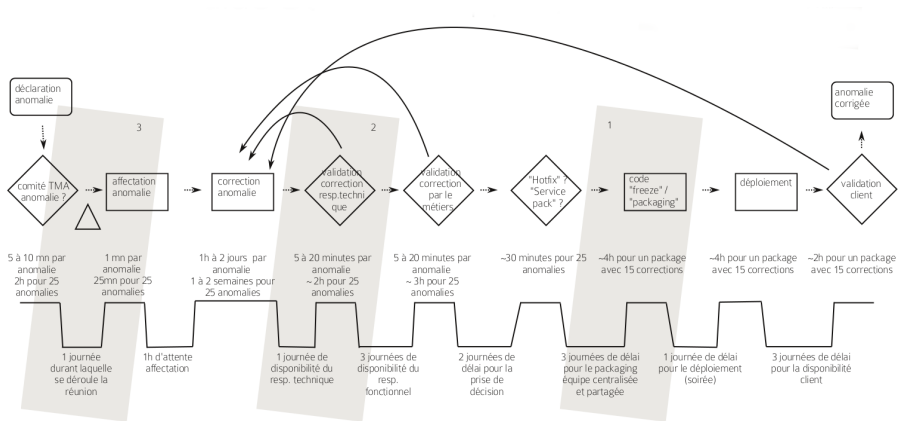


# Value Stream Mapping



11155 minutes de valeur : ~185 heures  
20220 minutes de non-valeur : 337 heures  
Efficacité : 0,54% (sans aucun retour dans les étapes)  
En sortie : 15 anomalies délivrées corrigées

# Value Stream Mapping



11155 minutes de valeur : ~185 heures -> 181heures -> 179 heures -> 178 heures  
 20220 minutes de non-valeur : ~337 heures -> 265 heures -> 241 heures -> 217 heures  
 Efficacité : 0,54% (sans aucun retour dans les étapes) -> 0.68 -> 0.74 -> 0.82  
 En sortie : 15 anomalies délivrées corrigées

## Les 5 « pourquoi »

L'obstacle n'est pas toujours celui que l'on croit

Le Washington Monument s'érode et la firme responsable du ciment ne réussit pas à en trouver la cause (root cause analysis).

- 1 Pourquoi le bâtiment se désagrège-t-il ? Parce que l'on y applique trop de produits chimiques
- 2 Pourquoi applique-t-on trop de produits chimiques ? Pour nettoyer les crottes de pigeons !
- 3 Pourquoi y a-t-il autant de pigeons ? Car ils mangent les insectes sur le bâtiment !
- 4 Pourquoi y-a-t-il autant d'insectes ? A cause de la lumière !

Solution : Réduire les horaires d'éclairages du Monument ...

# La liste phoenix

## The problem

- Why is it necessary to solve the problem ?
- What benefits will you receive by solving the problem ?
- What is the unknown ?
- What is it you don't yet understand ?
- What is the information you have ?
- What isn't the problem ?
- Is the information sufficient ? Or is it insufficient ? Or redundant ? Or contradictory ?
- Should you draw a diagram of the problem ? A figure ?
- Where are the boundaries of the problem ?
- Can you separate the various parts of the problem ?
- Can you write them down ?
- What are the relationships of the parts of the problem ?
- What are the constants of the problem ?
- Have you seen this problem before ?
- Have you seen this problem in a slightly different form ?
- Do you know a related problem ?
- Try to think of a familiar problem having the same or a similar unknown.
- Suppose you find a problem related to yours that has already been solved. Can you use it ?
- Can you use its method ?
- Can you restate your problem ?



# La liste phoenix

- Can you solve the whole problem? Part of the problem?
- What would you like the resolution to be?
- Can you picture it?
- How much of the unknown can you determine?
- Can you derive something useful from the information you have?
- Have you used all the information?
- Have you taken into account all essential notions in the problem?
- Can you separate the steps in the problem-solving process?
- Can you determine the correctness of each step?
- What creative thinking techniques can you use to generate ideas?
- How many different techniques?
- Can you see the result?
- How many different kinds of results can you see?
- How many different ways have you tried to solve the problem?
- What have others done?
- Can you intuit the solution?
- Can you check the result?
- What should be done? How should it be done? Where should it be done? When should it be done? Who should do it?
- What do you need to do at this time?
- Who will be responsible for what?
- Can you use this problem to solve some other problem?



# Le rapport A3 de Lean

○

**THEME:** "What are we trying to do?"

○

**Background**

- Background of the problem
- Context required for full understanding
- Importance of the problem

○

**Current Condition**

- Diagram of current situation (or process).
- Highlight problem(s) with storm bursts.
- What about the system is not IDEAL.
- Extent of the problem(s), i.e., measures.

○

**Cause Analysis**

- List problem(s)
- Most likely direct (or root) cause:

Why? Why?  
Why? Why?  
Why? Why?

To: \_\_\_\_\_  
By: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

**Target Condition**

- Diagram of proposed new process
- Countermeasures noted as fluffy clouds
- Measurable targets (quantity, time)

**Implementation Plan**

What?	Who?	When?	Where?
Actions to be taken	Responsible person	Times, Dates	

Cost: \_\_\_\_\_

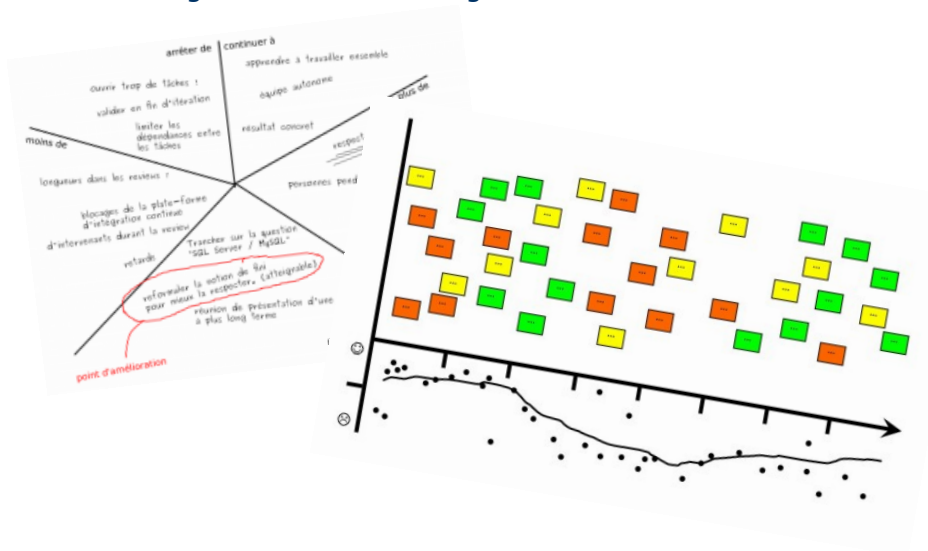
**Follow-Up**

Plan	Actual Results
<ul style="list-style-type: none"><li>• How will you check the effects?</li><li>• When will you check them?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• In red ink/pencil.</li><li>• Date check done.</li><li>• Results, compare to predicted.</li></ul>



# Rétrospective

Une réunion régulière où l'on s'interroge sur comment s'améliorer. <sup>24</sup>



# Rétrospective

## 3 étapes d'une rétrospective <sup>25</sup>

- 1 Rappelez le contexte et le fait (utilisez une ligne de temps?)
- 2 Collectez les choses positifs et négatifs
- 3 Choisir l'élément que l'on souhaite résoudre (aspect négatif) ou répandre (aspect positif)

**Un seul** plan d'action, un seul élément, sinon vous risquez de vous disperser et de n'obtenir aucun résultat.

# Rétrospective

Quelques façons de mener une rétrospective :

- Tour de table classique
- L'étoile de mer
- Le *speedboat*
- La rétrospective *Jeopardy*
- A la façon des cadavres exquis
- En se basant sur *Ishikawa*
- Provocative : qu'avez vous fait d'inutile ?
- Poker de personnalités
- ...

Il faut chercher à **voir les choses différemment** .

# La conduite du changement



Daniel Kahneman explique que nous sommes équipés de 2 systèmes.

**Perception sensorielle,  
Reconnaissance de motifs**

**Rapide** mais l'apprentissage est **lent**

...apprentissage par l'expérience

**Système logique de raisonnement**

**Lent** mais l'apprentissage est **rapide**

...apprentissage par la théorie

Concernant le changement, en tant que système vivant, nous sommes surtout au premier système : le changement est émotionnel, il est lent.

26

# Open Agile Adoption

Conduite du changement basée sur l'**invitation** <sup>27</sup> et le **forum ouvert** <sup>28</sup>.

- Invitation
- Forum Ouvert
- Liminalité
- Storytelling
- Auto-organisation

---

27. Open Agile Adoption par Dan Mezick

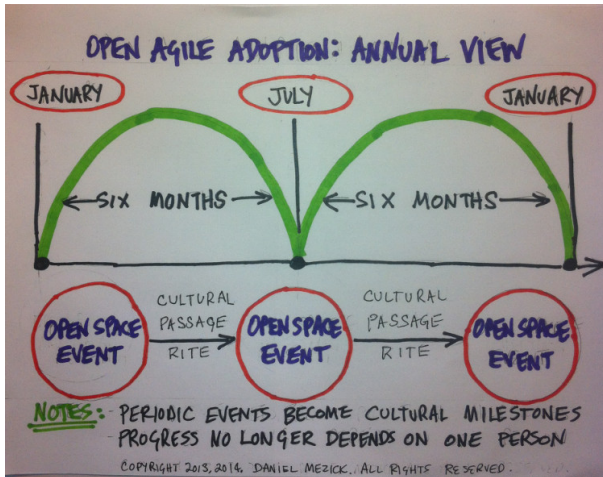
28. Forum ouvert, Guide du forum ouvert

# Conduite du changement agile



*A posteriori* de l'*Open Agile Adoption* (appelez ça « conduite du changement agile » c'est plus simple) et tout au long de la vie de l'entreprise le **storytelling** est essentiel : quelles sont les histoires qui se racontent à la machine à café ? Voilà une question cruciale pour l'entrepreneur. Alimenter ces histoires avec celles des succès de votre conduite du changement.

# Open Agile Adoption



29

# Références

Le guide rapide pour survivre à la formation

<http://www.areyouagile.com/pdf/guiderapide.pdf>



# Sur Kanban

- [Kanban pour l'IT, de Laurent Morriseau \(fr\)](#)
- [Kanban, David Anderson \(en\)](#)
- [Retrospective, Ester Derby & diana Larsen \(en\)](#)
- [Lean Software Development, an agile toolkit, Mary Poppendieck \(en\)](#)
- [The machine that changed the world, Womack, Jones, Roos \(en\)](#)
- [Priming Kanban, Jesper Boeg \(en\)](#)
- [Kanban vs Scrum, Henrik Kniberg \(en\)](#)
- [Kanban for sceptiks, Nick Oostvogels \(en\)](#)
- [Holy Land Kanban, Yuval Yeret \(en\)](#)
- [Lean from the trenches, managing large scale project with Kanban, Henrik Kniberg, \(en\)](#)

# Sur la culture agile

- *Freedom Inc*, Isaac Getz (Liberté & compagnie en français)
- *The culture game*, Dan Mezick (en)
- *Tribal Leadership*, Dave Logan (en)
- *Introduction à la pensée complexe*, Edgar Morin (fr)
- *La revanche du rameur*, Dominique Dupagne (fr)
- *Drive*, Dan Pink (en)
- *Switch*, Chip & Dan Heath (en)
- *Reality is broken*, Jane McGonigal (en)
- *Lean Startup*, Eric Ries (en)
- *The fifth discipline*, Peter Senge (en)

Et ma petite contribution : [pdf](#) ou [epub](#) - [La horde agile](#)

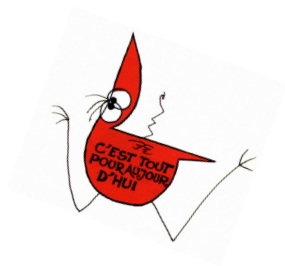
# C'est tout pour aujourd'hui !

Pablo Pernet 

Blog : [www.areyouagile.com](http://www.areyouagile.com)

Twitter : [@pablopernot](https://twitter.com/pablopernot)

Linkedin : [Linkedin](#)



Réalisé avec L<sup>A</sup>T<sub>E</sub>X

Généré la dernière fois le 10 septembre 2015

Ce travail est placé sous licence : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>