



# Responsables produit & managers

quelques pas de plus

Pablo Pernot  
version 2013-1-1

Storytelling

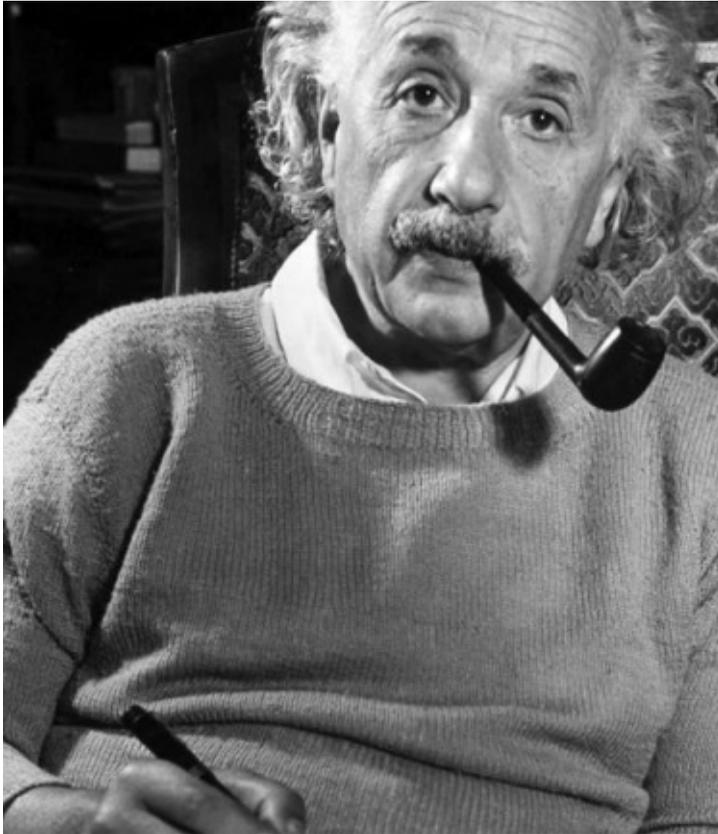
Organisation de l'entreprise

Prise de décisions au sein d'un projet agile

Stratégie du product owner

Responsabilisation & engagement

# Storytelling



Si tu ne sais pas expliquer  
simplement, tu n'as pas compris  
-- Einstein

Slides proposés initialement par Oana Juncu (coemerge.com) avec  
qui j'ai pu animer des sessions "storytelling".

# Storytelling



Notre cerveau est câblé "histoire"

Slides proposés initialement par Oana Juncu ([coemerge.com](http://coemerge.com)) avec qui j'ai pu animer des sessions "storytelling".

# Storytelling



La culture s'appuie sur des histoires

Slides proposés initialement par Oana Juncu (coemerge.com) avec qui j'ai pu animer des sessions "storytelling".

# Storytelling



Le changement s'appuie sur des histoires pour se consolider

Slides proposés initialement par Oana Juncu (coemerge.com) avec qui j'ai pu animer des sessions "storytelling".

# Storytelling

## Atelier

- a) prendre un sujet autour de l'agilité (1mn)
- b) préparer son histoire en groupe (15mn)
- c) raconter son histoire (3mn)
- d) quelques principes du "storytelling"
- e) recommencer



Slides proposés initialement par Oana Juncu ([coemerge.com](http://coemerge.com)) avec qui j'ai pu animer des sessions "storytelling".

# Storytelling

## Quelques techniques du "Storytelling"

Quel est le coeur du sujet ?

Un ou des protagonistes

Plantez le décor !

Quel est le problème, l'empêchement ?

Le déclencheur de l'histoire

Le chemin vers la résolution

Le dénouement

Le "storytelling" ce n'est pas :

Un jeu de rôle, de l'improvisation théâtrale, un dialogue  
(ou ponctuellement)



Slides proposés initialement par Oana Juncu (coemerge.com) avec qui j'ai pu animer des sessions "storytelling".

# Storytelling

Autres techniques :

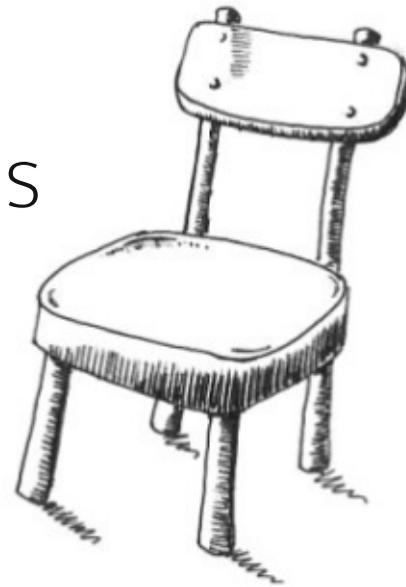
Focaliser sur un protagoniste  
La quête de votre protagoniste  
Le Status Quo,  
Les forces contraires – le "mauvais"



Slides proposés initialement par Oana Juncu (coemerge.com) avec qui j'ai pu animer des sessions "storytelling".

# Organisation de l'entreprise

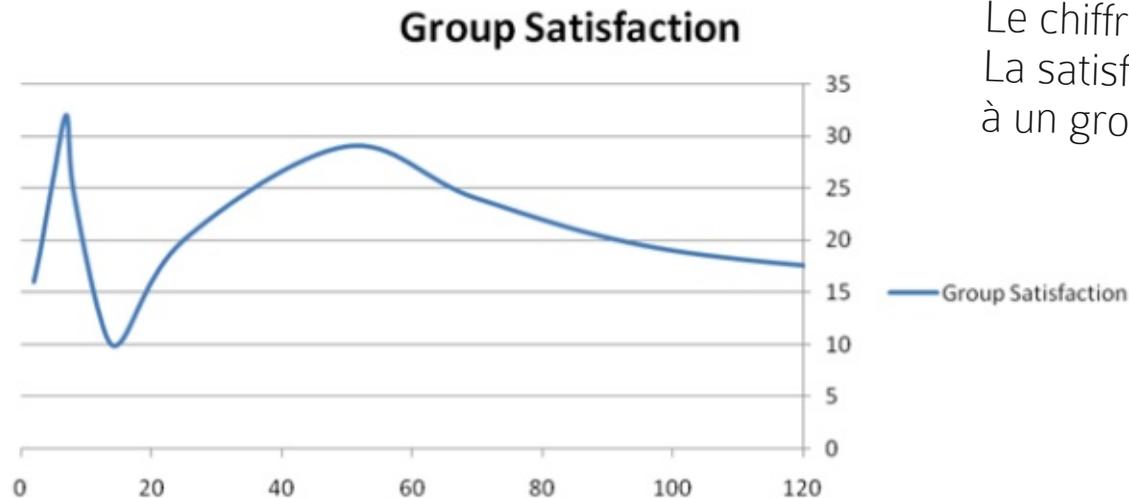
Atelier des chaises



# Organisation de l'entreprise

## Debrief

- Des objectifs divergents sans affrontement
- Casser les silos
- Des équipes hétérogènes (et petites)
- Approche organique et non industrielle



A connaître :

- Le chiffre de Dunbar : 150 (100-230)
- La satisfaction d'appartenance à un groupe (50 - 7)

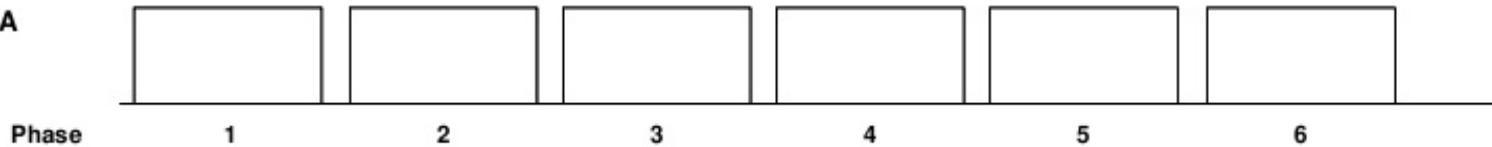
# Organisation de l'entreprise

En savoir plus sur les projets agiles

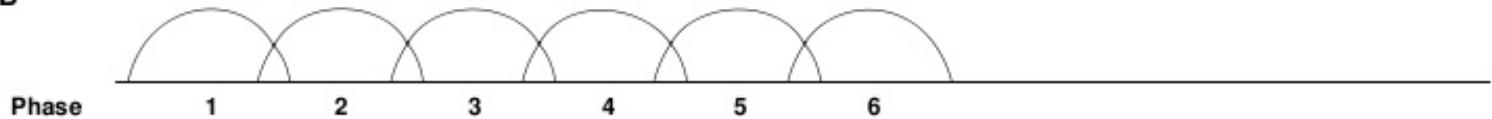
Sequential (A) vs. overlapping (B and C) phases of development

---

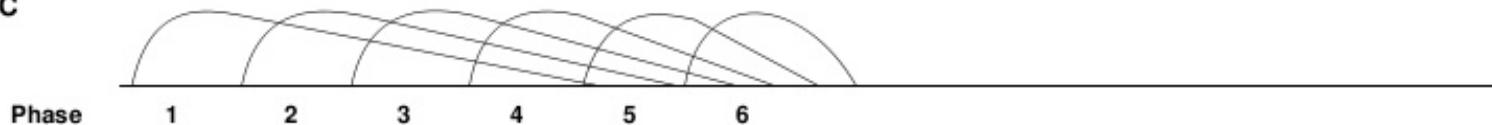
**Type A**



**Type B**

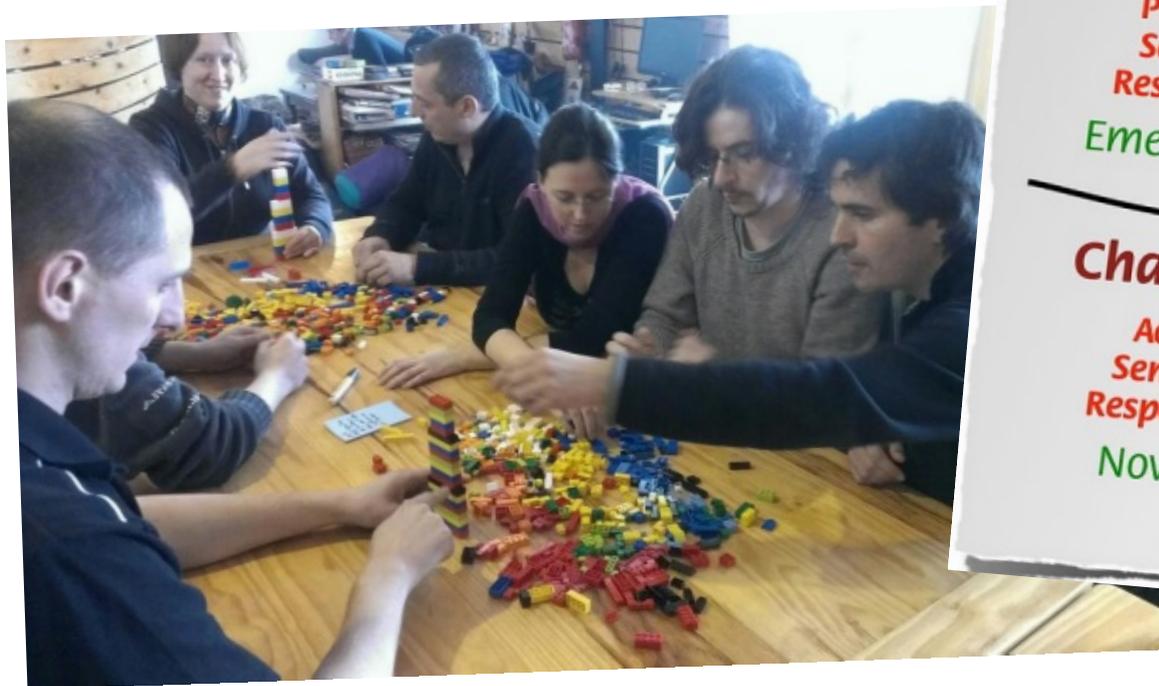


**Type C**



<http://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game/>

# Prise de décision au sein d'un projet agile



<http://cognitive-edge.com/>



"CYNEFIN"  
prononcez CUNEVIN



<http://www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Article%20for%20Marketing%20-%20Mary%20Boone.pdf>  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin>  
<http://www.areyouagile.com/2013/04/cynefin-et-son-lego-game/>

# Domaine SIMPLE

## Caractéristiques du contexte

Des motifs qui se répètent à intervalles réguliers et avec cohérence.  
Des relations de cause à effet évidentes aux yeux de tous. La bonne réponse coule de source.  
Il n'y a pas d'inconnu, la réponse est connue. (known knowns)  
Management basé sur des faits, des indicateurs.

## Le boulot de l'entrepreneur

Observer, catégoriser, répondre  
S'assurer que les bons processus sont en place.  
Déléguer  
Utiliser les meilleures pratiques (best practices).  
Communiquer de façon claire et directe.  
Comprendre qu'une communication interactive poussée n'est pas forcément nécessaire.



## Signaux d'alertes

Complaisance et confort.  
Volonté de rendre complexe les choses simples.  
Automatismes.  
Attention aux habitudes, à la mémoire du muscle, sans réflexion.  
Rester fixé sur les meilleures pratiques (habituelles) malgré le fait que le contexte ait changé. .

## Réponses aux alertes

Créer des flux de communication pour permettre une remise en cause de l'orthodoxie.  
Rester connecté (au courant) sans faire de micromanagement.  
Ne pas s'imaginer que les choses sont simples.  
Comprendre les bénéfices et les limites des meilleures pratiques (best practices).

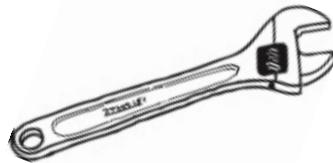
# Domaine COMPLIQUE

## Caractéristiques du contexte

Diagnostiques d'experts sont nécessaires.  
Les relations de cause à effet peuvent être trouvées mais ne sont pas évidentes, demandent de l'expertise. Plusieurs bonnes réponses sont possibles.  
Il y a des inconnus, mais les réponses pourront être connues. (known unknowns)  
Management basé sur des faits, des indicateurs.

## Le boulot de l'entrepreneur

Observer, analyser, répondre  
Créer des panels d'experts.  
Ecouter les avis contraires.



## Signaux d'alertes

Les experts sont trop sûrs de leurs solutions, ou de l'application d'une solution antérieure.  
Paralysie durant l'analyse.  
Pas de consensus au sein du panel d'experts.  
Les points de vues des non experts sont éludés et exclus.

## Réponses aux alertes

Pousser les parties prenantes ou les gens externes à remettre en question les avis d'experts, et combattre les habitudes (la mémoire du muscle).  
Utiliser des jeux ou des ateliers pour pousser les gens à penser différemment.

# Domaine COMPLEXE

## Caractéristiques du contexte

Flux non prévisibles d'évènements, d'informations, etc.  
Pas de bonne réponse, des motifs instructifs vont émerger.  
Il y a des inconnus, on ne sait pas si les réponses pourront être connues. (unknown unknowns)  
De nombreuses idées en concurrence.  
Besoin d'approches créatives et innovantes.  
Management basé sur des motifs, des schémas de pensée, des pratiques.

## Le boulot de l'entrepreneur

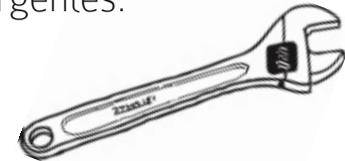
Essayer, observer, répondre  
Créer des environnements qui permettent à des pratiques d'émerger.  
Augmenter le niveau d'interaction et de communication.  
Utilisation des méthodes qui permettent l'émergence de nouvelles idées : brainstorming, discussions ouvertes, définir un cadre, stimuler les relations, encourager la dissidence et la diversité, gérer les conditions de départ (NdT: proposer un terreau riche à la réflexion), rechercher, traquer les innovations, les idées émergentes.

## Signaux d'alertes

Tentation de retomber dans les habitudes de "command & control".  
Tentation d'observer les faits, les indicateurs, plutôt que de laisser émerger les nouvelles pratiques.  
Volonté d'accélérer la résolution des problèmes ou d'exploiter les pistes émergentes de résolution.

## Réponses aux alertes

Etre patient et laisser le temps de la réflexion.  
Soutenir les approches qui encouragent une forte interaction et ainsi favorisent les pratiques émergentes.



# Domaine CHAOTIQUE

## Caractéristiques du contexte

Grosses turbulences  
Pas de cause à effet, rien ne semble lié, on ne sait pas où trouver la bonne réponse.  
On est dans l'inconnu. (unknownable)  
Beaucoup de décisions à prendre et pas de temps pour réfléchir.  
Fortes tensions.  
Management basé sur des motifs, des schémas de pensée, des pratiques.



## Signaux d'alertes

Appliquer une approche "command and control" trop longtemps, plus que nécessaire.  
Culte du leader.  
Rater des opportunités d'amélioration au travers de nouvelles pratiques.  
Persistance du chaos.

## Le boulot de l'entrepreneur

Agir, observer, répondre  
Observer ce qui fonctionne plutôt que de chercher des réponses toutes faites.  
Prendre des décisions, agir immédiatement (command & control), pour rétablir l'ordre.  
Proposer une communication claire, succincte et directe.

## Réponses aux alertes

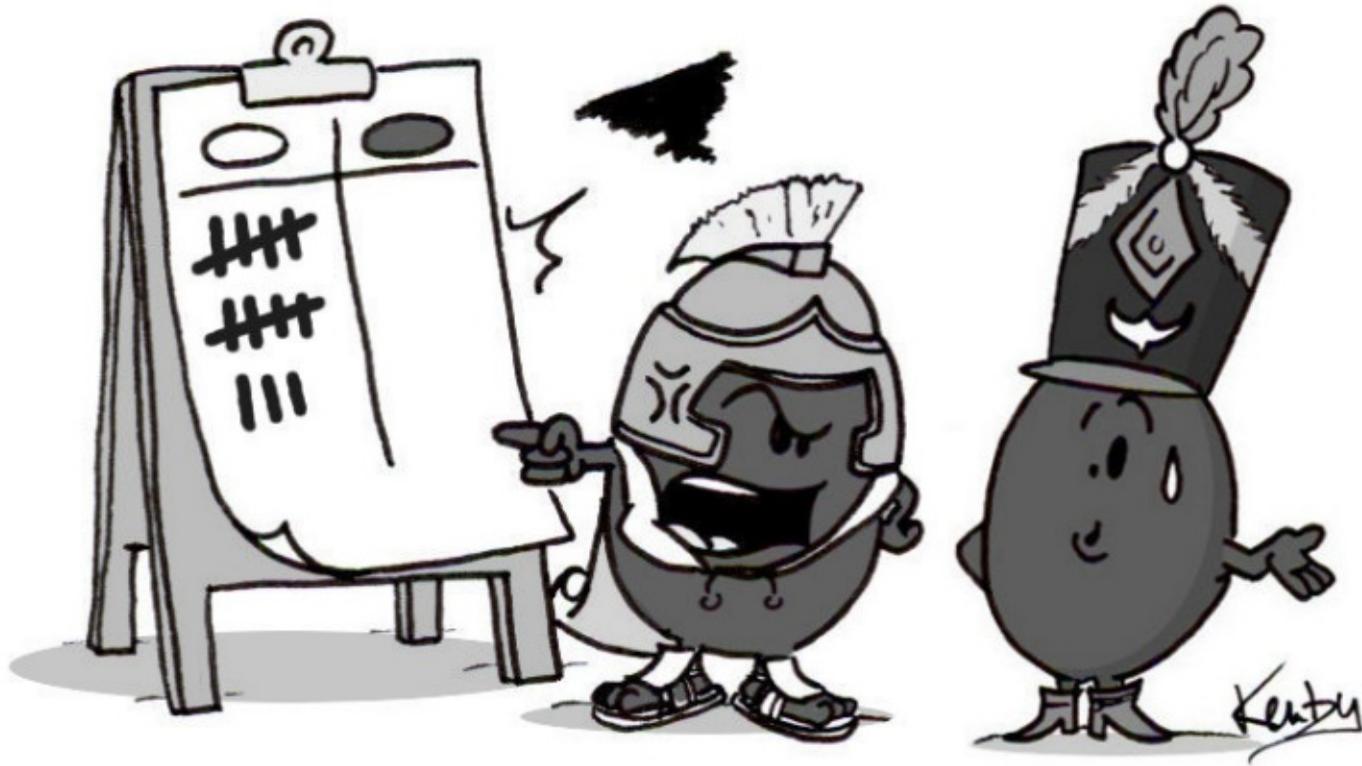
Mettre en place des mécanismes (comme deux équipes en parallèle sur un même sujet) pour tirer parti des opportunités offertes dans cet environnement chaotique.  
S'entourer de conseillers pour remettre en question son point de vue une fois la crise passée.  
Travailler pour basculer le contexte de chaotique à complexe.

# Stratégie du product owner



Slides réalisés avec Alexis Beuve,  
des Editions Praxeo  
<http://praxeo-fr.blogspot.fr>

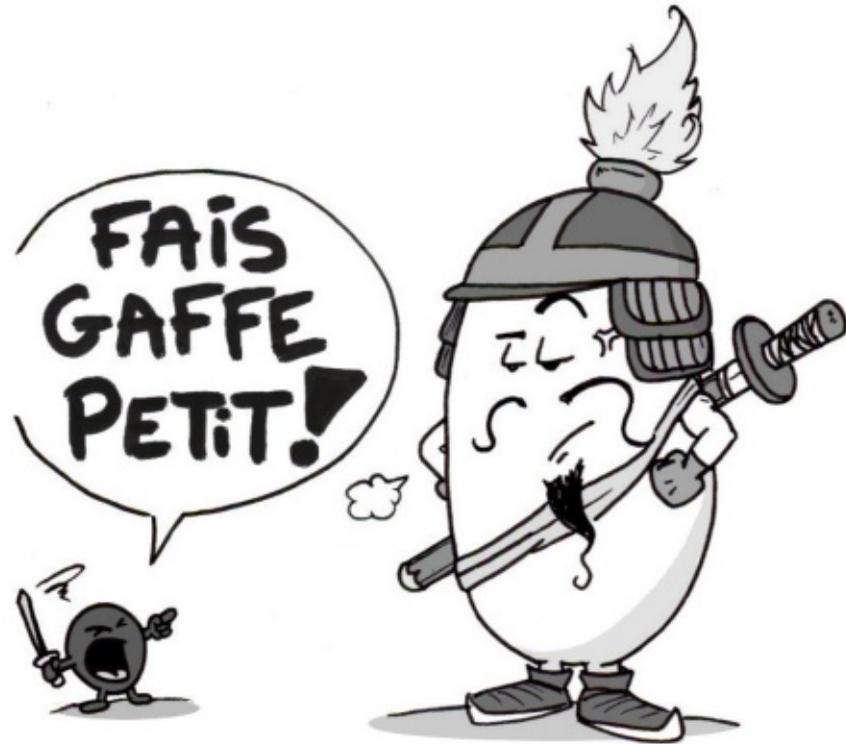
# La stratégie ?

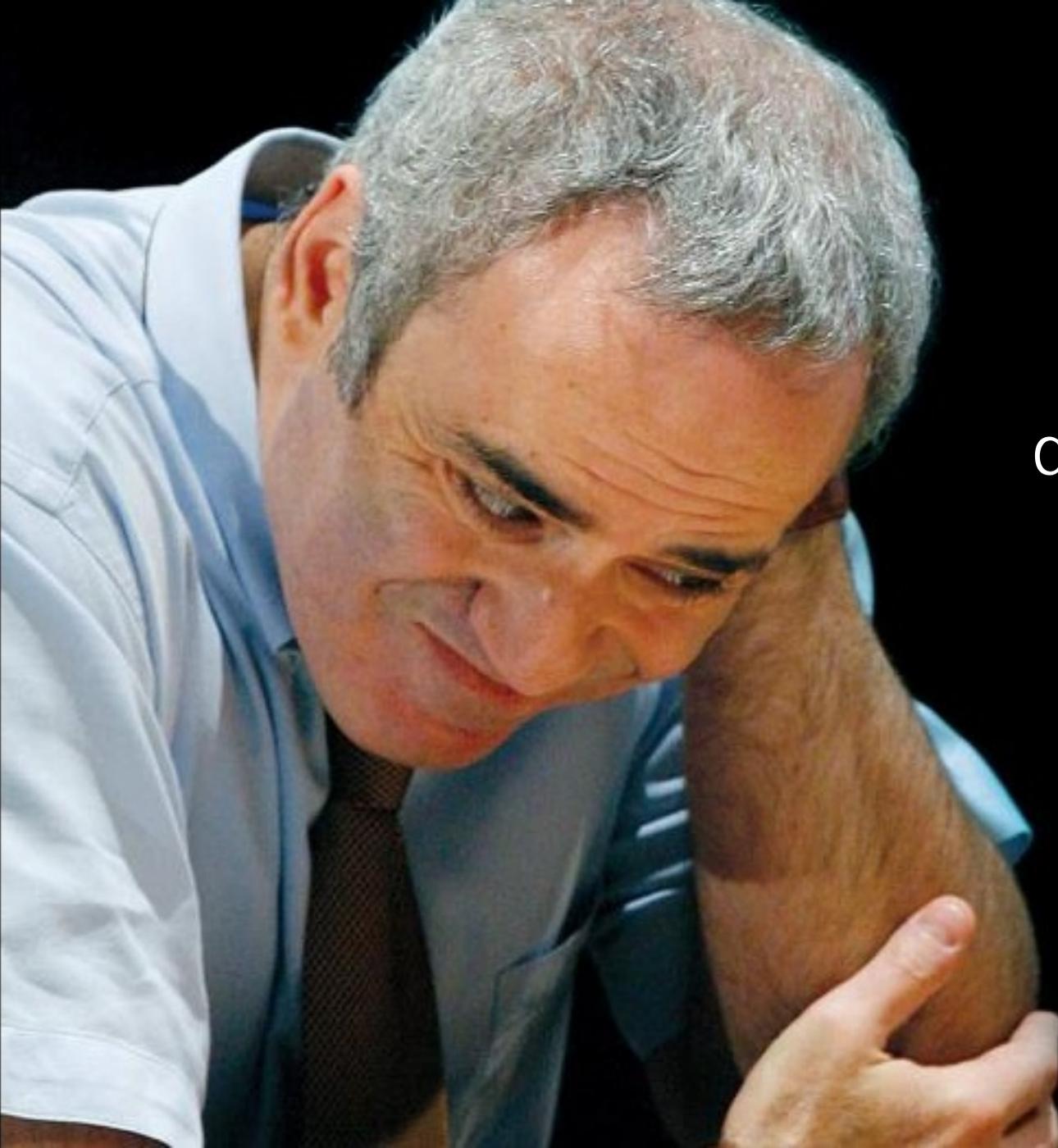


R.A.I.D.

# Les 5 étapes du raisonnement stratégique

par Dai Junfu (8-dan)





1

Identification  
d'un moment clé

A close-up portrait of a man with dark hair and a goatee, wearing a dark blue suit jacket over a light blue and white striped shirt. He has his hands clasped in front of his chin and is looking directly at the camera with a serious, contemplative expression. The background is dark and out of focus.

2

Evaluation  
de la position



# Analyse conjoncturelle

3

# Scénarios d'exposition aux risques

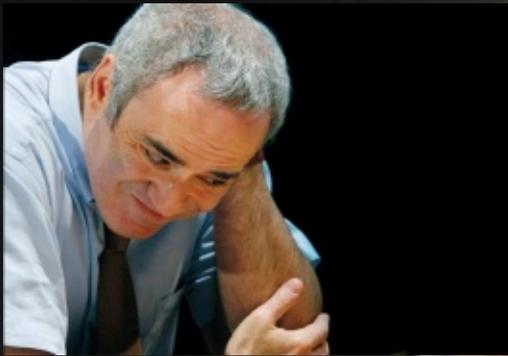
4

A close-up photograph of a man with grey hair, wearing a blue and white checkered shirt, sitting at a chess table. He has his hands pressed against his temples, covering his eyes, with a look of intense concentration or stress. In the foreground, several yellow chess pieces are visible on the board. The background is blurred, showing other people in a similar setting.



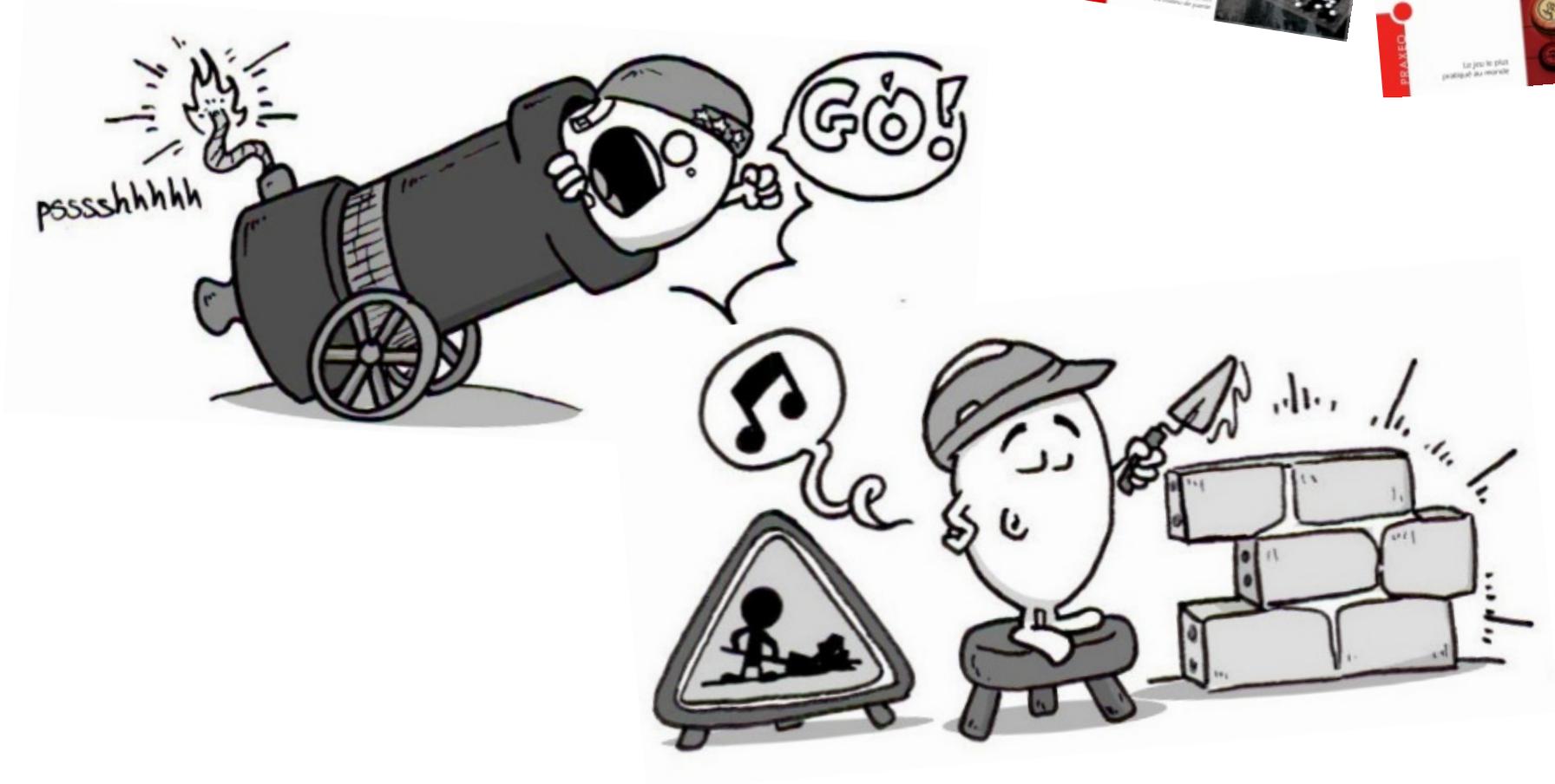
5

Décision



En retard, que faites-vous ?

# Paradoxe de DJ-MAN



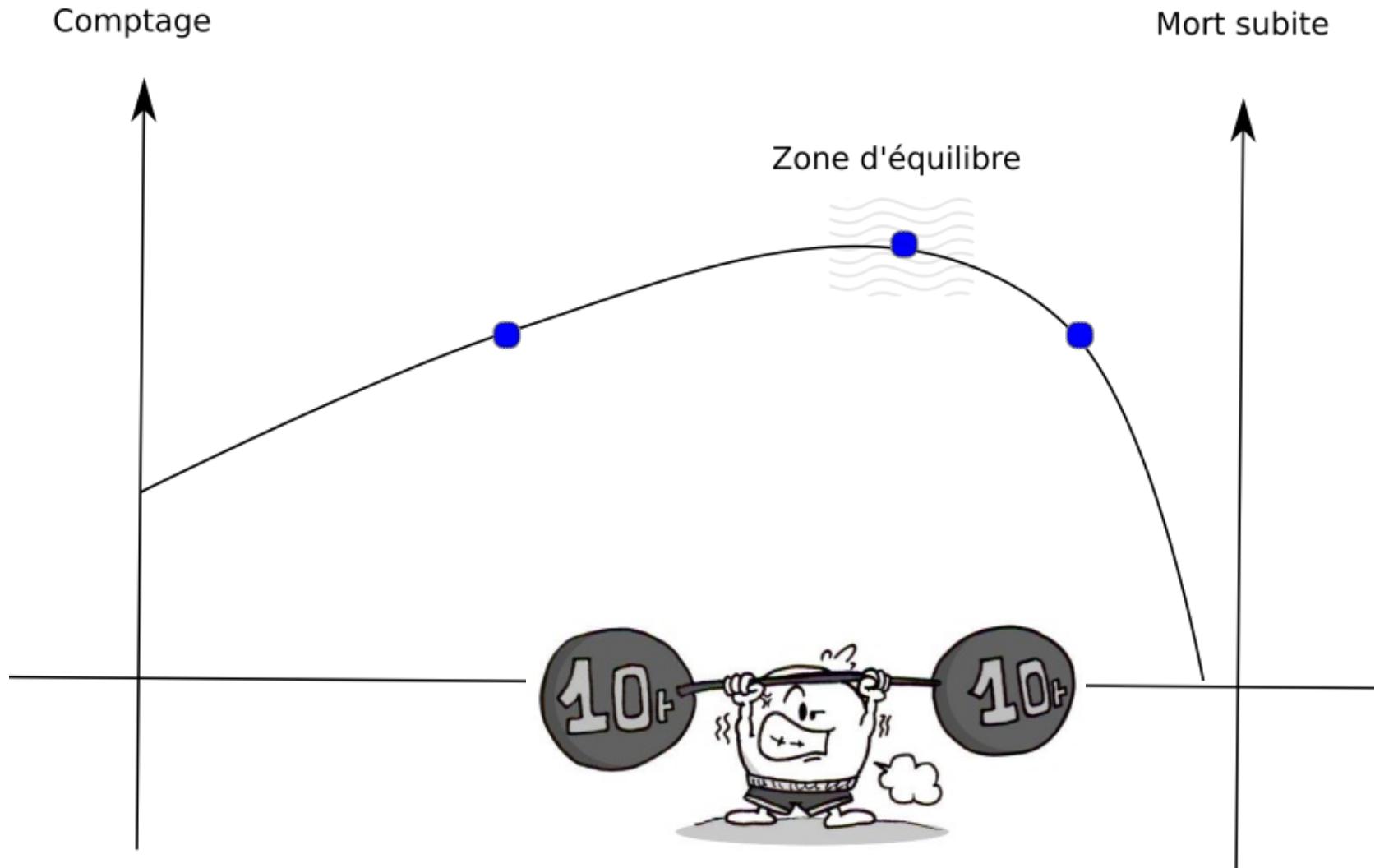
# Les enfants ont tout compris

Pour trois enfants de huit ans, le raisonnement stratégique des systèmes mixtes est naturel et intuitif.

Leurs décisions sont précises et justes.



# Systeme mixte





a) 1 : 6

b) 7 : 9

c) 9 : 10

a)  $-10 : -5$

b)  $-4 : -2$

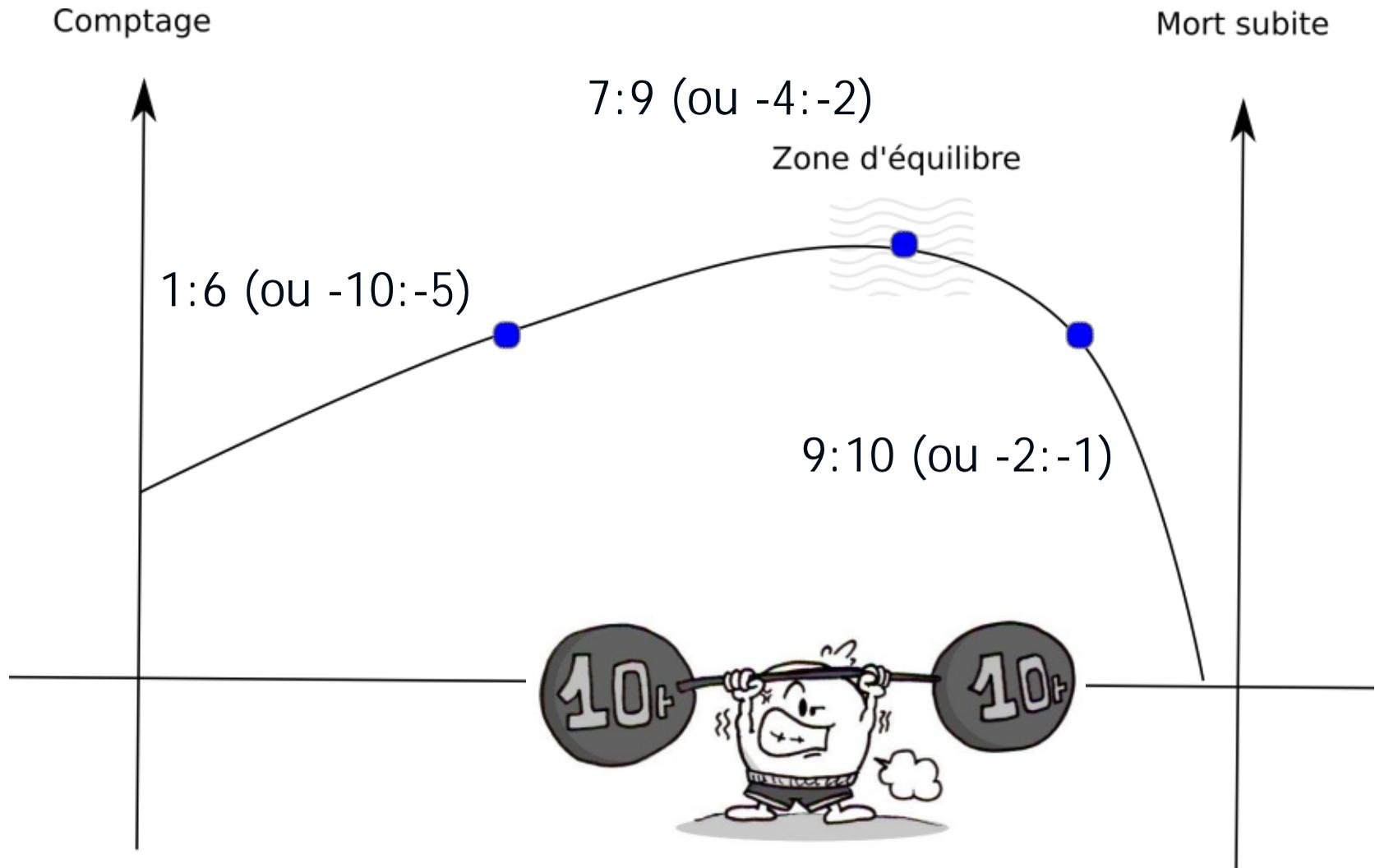
c)  $-2 : -1$

○



Cote 2 contre 1

# Systeme mixte



# Exercices



Votre entreprise jeune et dynamique bénéficie d'une vraie culture agile, sans dette technique, dotée d'une plate-forme d'intégration continue.

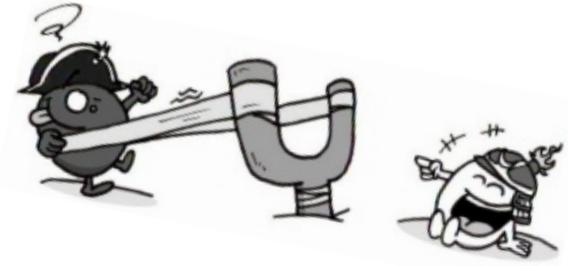
Outsider sur le marché, mais pas leader, vous avez lancé un projet ambitieux en août.

Nous sommes fin novembre.

Vous projetez une release mi-janvier pour récolter les fruits de cet investissement avant la fin de l'année fiscale, fin mars.

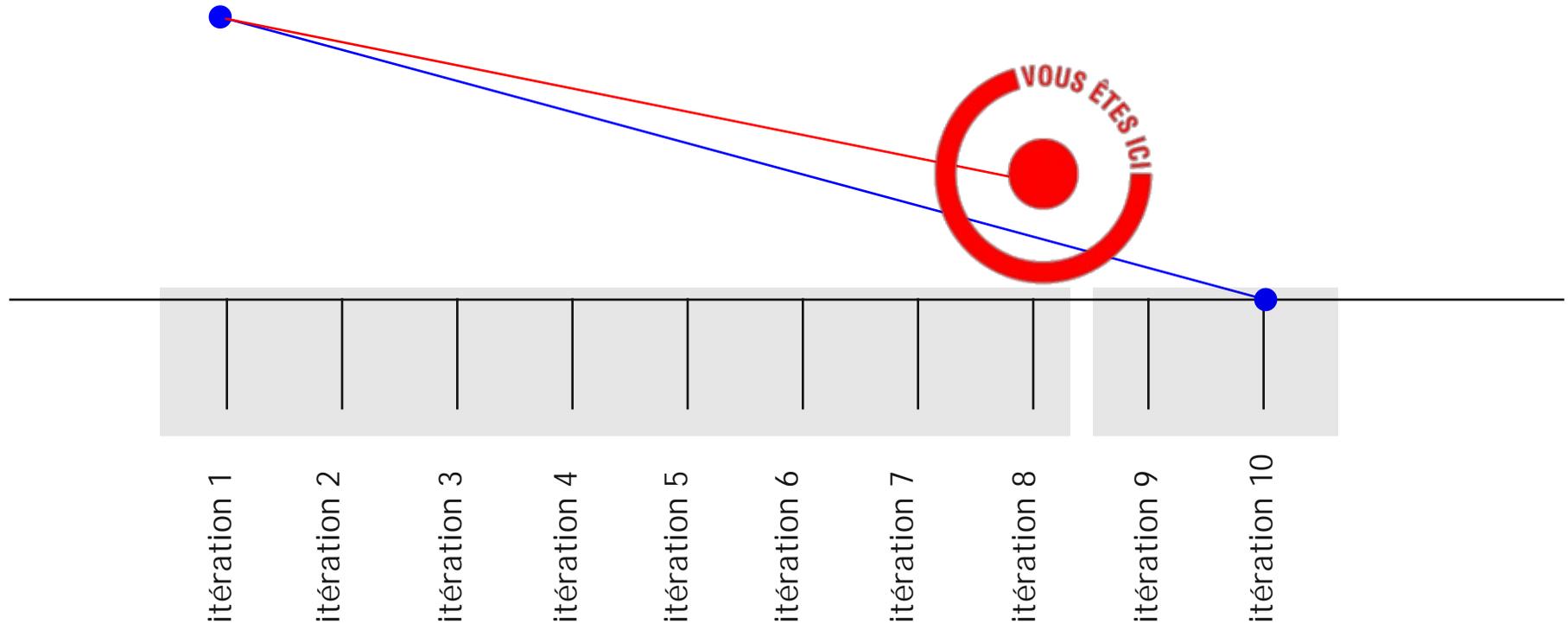


Cette release vise 1000 points de valeur (business value).

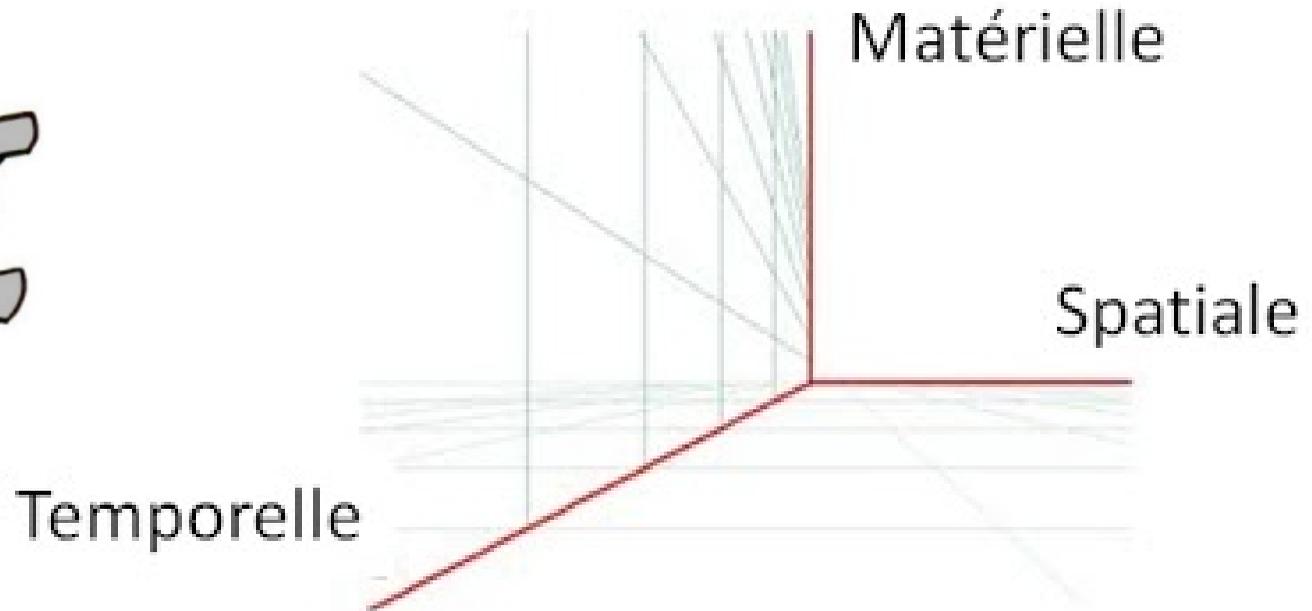
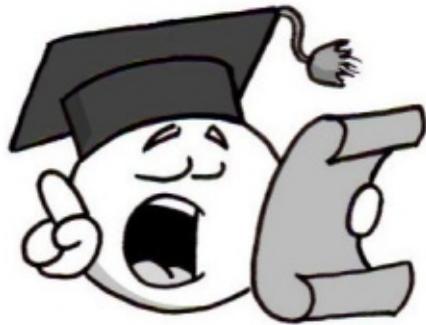


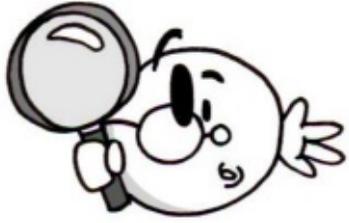
Fin novembre, huit itérations ont produit 700 points de valeur (business value).

En tant que Product Owner, vous animez le sprint planning  
L'équipe vous demande : Qu'est-ce qu'on fait ?



# Évaluez la position ... en trois dimensions

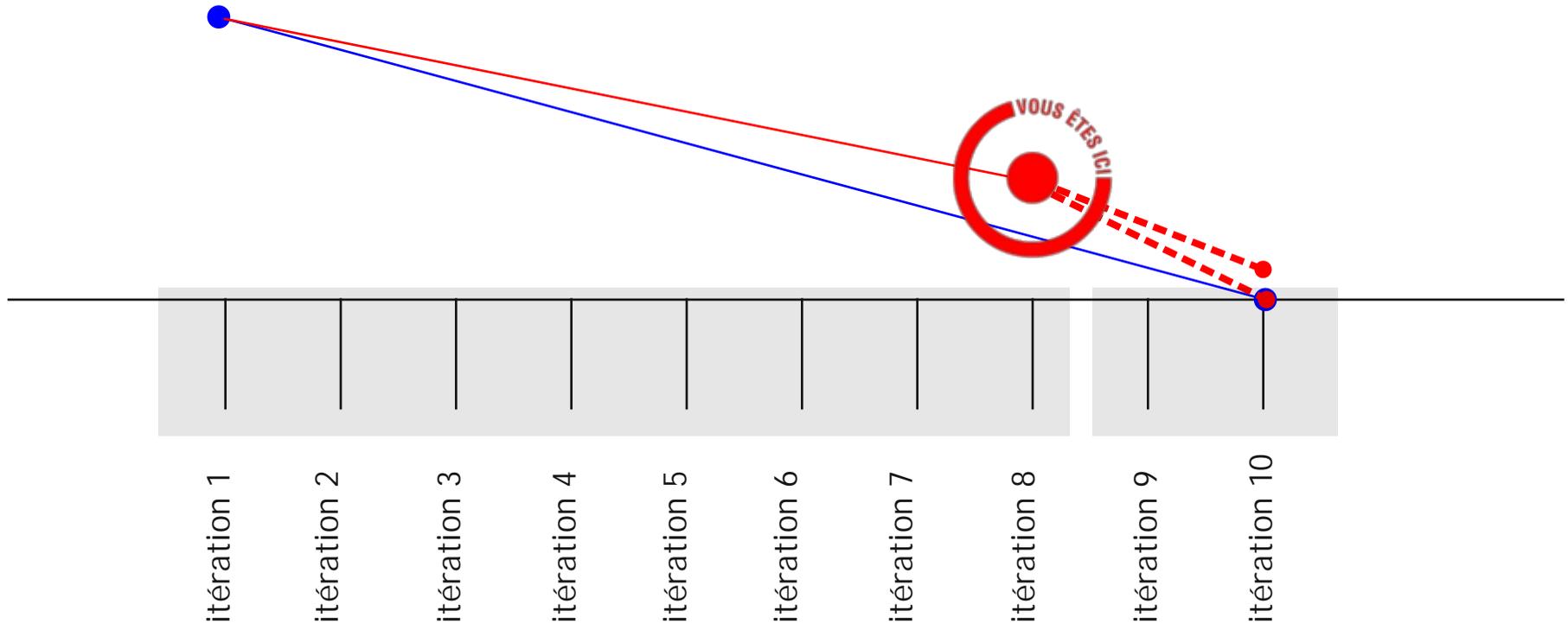




# Quelle décision ?

stratégie "Led Zeppelin"  
On vise 1000 points ?

stratégie "Aznavour"  
On assure 900 points ?



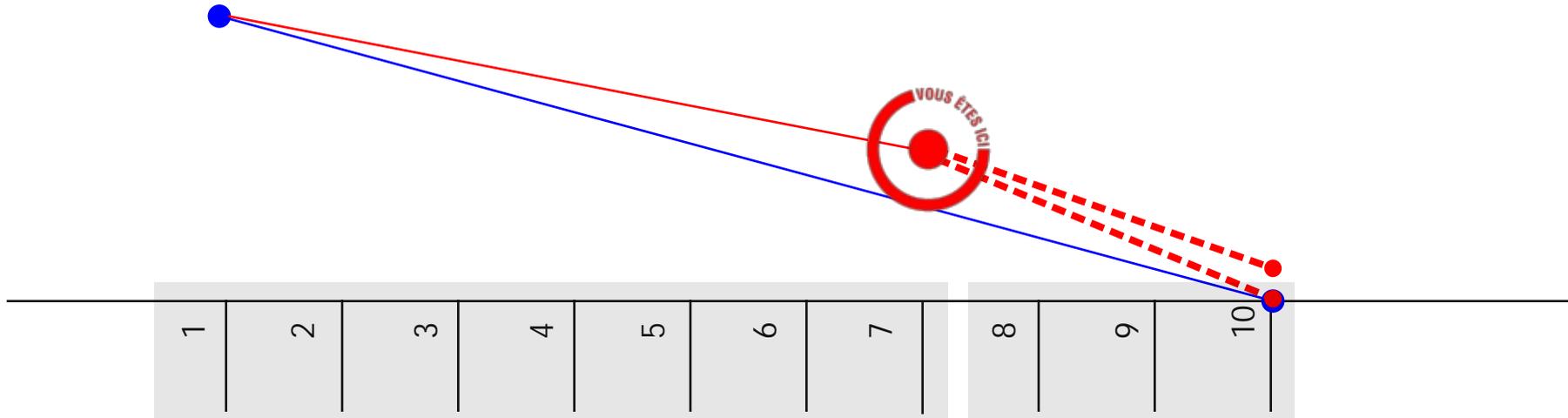
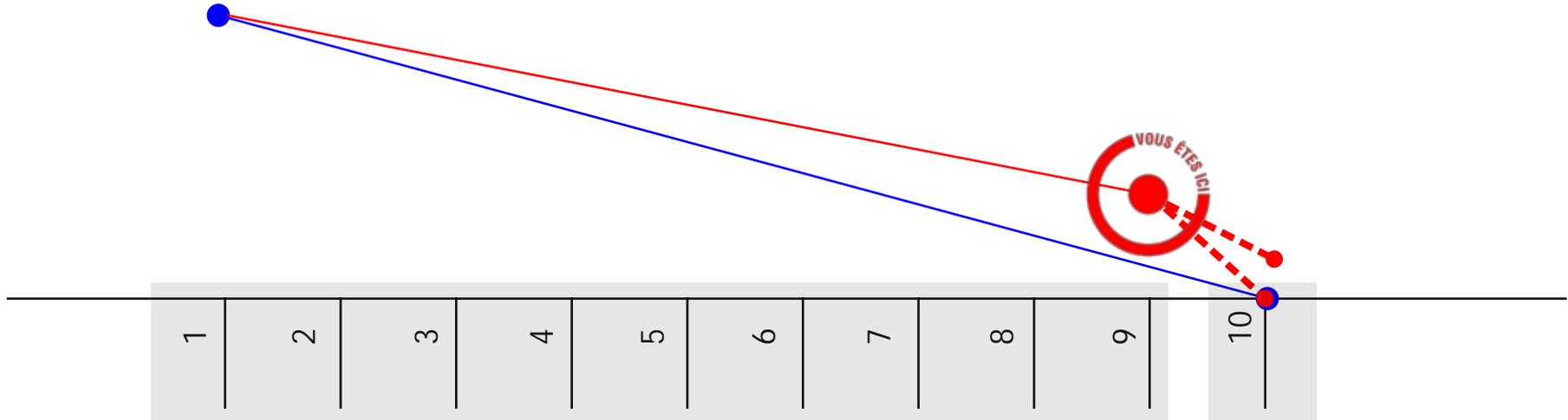
# Delta-One Shift





# Delta One Shift

+1 itération, -1 itération ?





Tempérament ?

# Responsabilisation & engagement

## Atelier ...du Devin



# Responsabilisation & engagement

Debrief

Effet Pygmalion (ou Rosenthal)

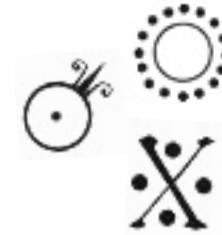
Processus de responsabilisation  
de Christopher Avery

Leader / Mentor et pas  
Manager/Control Freak

Facilitateur de vos équipes et de  
votre organisation



# Pablo Pernot



twitter

@pablopernot

blog

<http://www.areyouagile.com>

société

<http://www.smartview.fr>

slides

<http://speakerdeck.com/u/pablopernot>

regroupement d'agilistes <http://convergenc.es>

Merci à Oana Juncu (<http://coemerge.com>) pour la session "storytelling" dans laquelle elle m'a acceptée comme co-équipier.

Merci à Alexis Beuve (<http://praxeo-fr.blogspot.fr>) pour cette session en binome sur la Stratégie du Product Owner.

Illustrations "stratégie du product owner" par Ivan 'Kenby' Seisen