

Conférence : « Lean Project Management »

Quels sont les Facteurs Clés de Succès des Projets de Transformations Organisationnelles, en mode Agile et/ou Lean ?

Organisée le 24/11/11 en partenariat et sous le parrainage de :



Intervenants :

Claude EMOND
Conférencier International
Ing.Meng - MBA - Manager de projets certifié PMP®

Erick ATHIER
Fondateur d'IQAR
MBA - Manager de projets certifié PMP®



Table ronde des membres du **Groupe de Réflexion LPM**  **André Chavel - Michaël Ducret - Christian Guérin - Bruno Mouesca - Marie France Portier - Hervé Routon**

Organisateur de la conférence et Initiateur du GRLPM, : **Dominique Garret** Auteur du :

Lexique Glossaire du Management

Cliquer ici ⇨



=> Retrouvez l'essentiel des termes et concepts présents dans ce support +++ ex :
5A; 8D; Agile; AOR; Change boxing; Chaordique; Chaine critique et TOC; DDT; DMAIC; EMOFF; E-PDCA; EVM; Gantt; HALO; IPEEC; Last planer; Lean; Management de projet; PERT; PMBOK; Poka Yoké; Rolling wave; Scrum; SDP/WBS; SMART; SMP2; Time boxing; TOR/RTO; Transformation organisationnelle...

Et **voir le film** : [Intervention de Claude Emond](#), réalisé par **EOTV**



- Un **Conférencier International** : Claude EMOND, entouré de nos **140 participants** !



- Une **Table Ronde** constituée des membres du « **Groupe de Réflexion Lean PM** »
Equipe informelle, parrainée par le PMI-RA, et qui a œuvré bénévolement pendant plus d'un an !



-« Guide du Lean PM »

Qui sera **offert** gracieusement à tous les participants lorsque celui-ci sera finalisé !

- Un **Forum de partenaires professionnels** pour informer au mieux nos invités :



Forum autour des soutiens offrant le cocktail :

Optim Ressources

ALTRAN

Algoe
consultants

afnor

Et autres partenaires de synergies :

LYON
ENTREPRISES

ARD
ardi rhône-alpes

CAPTRONIC

- 5 lots offerts aux participants :

AFNOR : pour : **Laurent CHEVALIER** et **Eric BIZET**

TEAMSQUARE pour : **Dominique VALLOD**

IQar pour : **Jean-Claude SUHR**

AXcion pour : **Christian AMIGUES**

Cet évènement est également soutenu par les partenaires du :

Project Management Institut France-Sud Chapter



‘Quels facteurs de succès dans la gestion des projets de transformations organisationnelles, en mode Agile ou Lean ?’

Point d'étape :

Groupe de **R**éflexion (GR) sur le
Lean Project Management (LPM)



24 Novembre 2011

Principes des GR

- **Groupe informel** : Personnes physiques, motivées par une pratique de travail collaboratif ;
- **But** : Partager des connaissances et les mettre gracieusement à disposition à l'occasion d'une conférence ;
- **Acteurs professionnels** : Mobilisés pour soutenir ce Groupe de Réflexion ;
- Que tous œuvrent **bénévolement** !

Sommaire

- ❑ Origine du GR - LPM
- ❑ Contributeurs & co-auteurs
- ❑ Périmètre et objectifs du Guide
- ❑ Cible visée par le Guide
- ❑ Structure du Guide
- ❑ Prochaines étapes
- ❑ Questions / réponses



Origine du GR-LPM

- Conférence animée par **Claude Emond** et organisée par **IQar** en Mars 2010 sur le thème du '**Lean Project Management**'.

- **Incubation** dans le cadre d'une nouvelle démarche du **PMI©** à l'Initiative de :

Dominique Garret d'**AXcion**

- Appui **logistique** de l'**AFPI** (Frédéric Gauthier).



Contributeurs & co-auteurs



Erick Athier

André Chavel

Michaël Ducret

Christian Guerin

Bruno Mouesca

Marie France Portier

Hervé Routon

Périmètre et objectifs du Guide

- Guide de bonnes pratiques *du Lean Project Management.*

Adapté spécifiquement aux **Projets de transformations organisationnelles**



→ Support de référence pour celles et ceux qui souhaitent développer leurs connaissances et compétences sur le **Lean appliqué à la Gestion des Projets de Transformations Organisationnelles.**



Cibles visées par le Guide

- **SPONSORS de PROJETS.**

Étudier l'opportunité et **promouvoir ou appuyer la mise en œuvre** du **LPM** dans leurs environnements.



- **MANAGERS DE PROJETS.**

Optimiser leurs **méthodes et outils de gestion des projets.**

Acquérir de **nouvelles compétences** et des **références méthodologiques** dans la conduite des projets

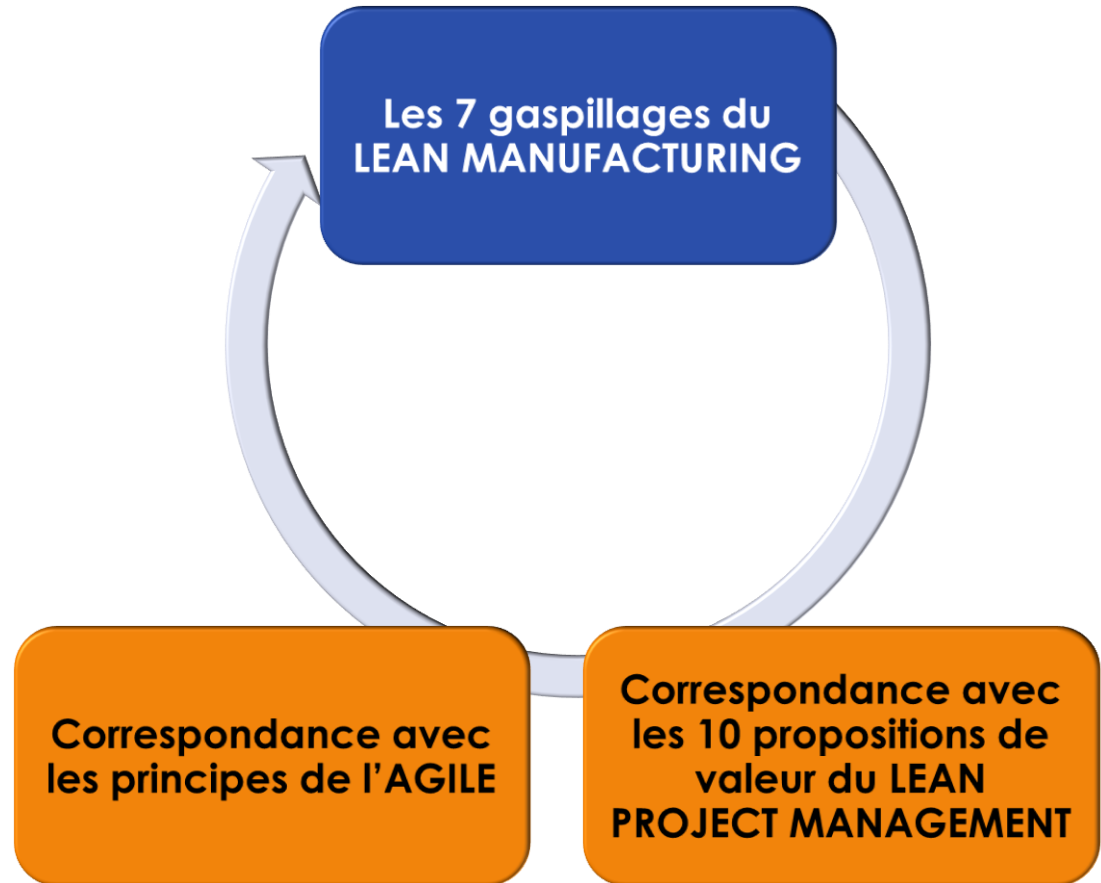
Structure du Guide

1. Rappel des principes du **LEAN MANUFACTURING**

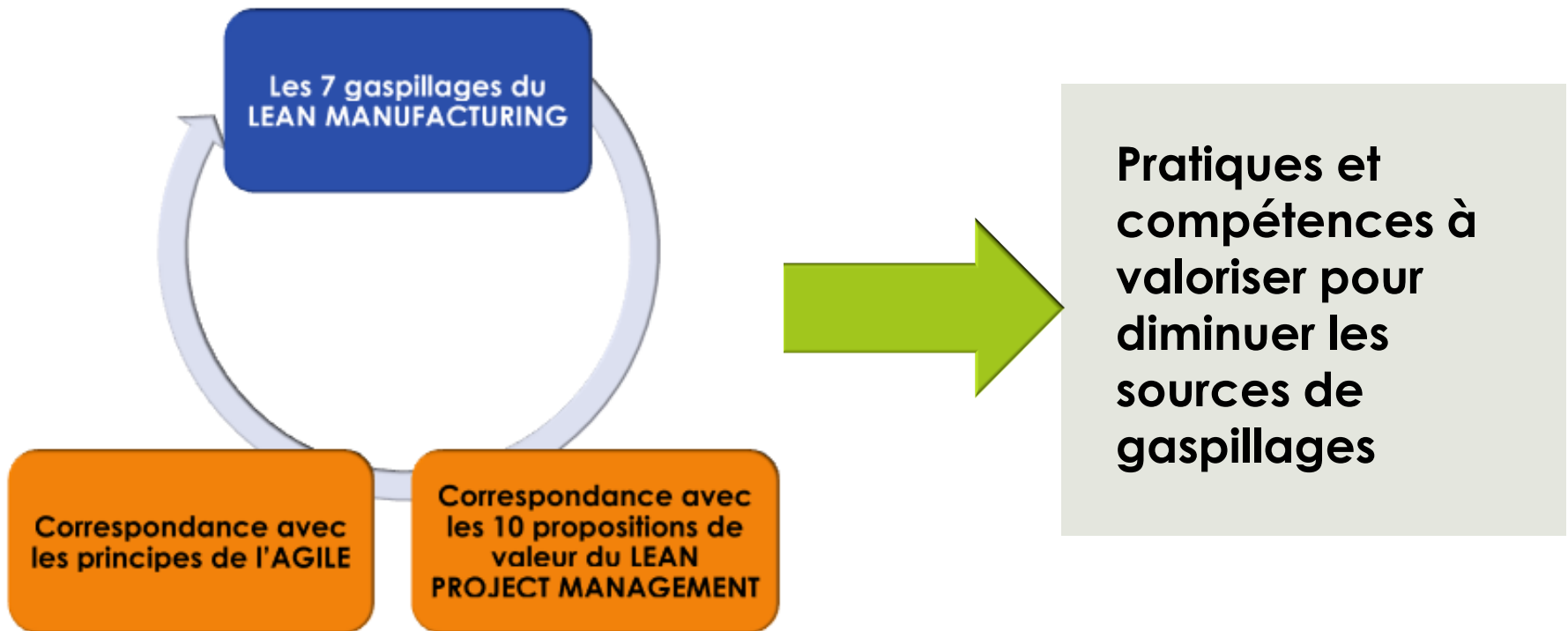
Source principale : *James P. Womack et Daniel T. Jones*

2. Parallèle entre ces principes, ceux du **LEAN PROJECT MANAGEMENT** & ceux de **l'AGILE**

Sources principales : Claude Emond puis l'Alliance Agile avec son Manifeste Agile



Structure du Guide



Structure du guide (2/3)

3. Analyse des facteurs de succès dans les **projets de transformations organisationnelles**

4. **L'approche LEAN** dans chacune des étapes du **cycle de vie** de ce type de projets.



Structure du guide (3/3)

- 5. Les fiches outils ***
supports à la mise
en œuvre d'une
démarche
'Lean Project
Management'

SDP-WBS

PERT

GANTT

LAST PLANNER

CHAINE CRITIQUE

EARNED VALUE

THEORIE DES CONTRAINTES

VAGUE DEFERLANTE

SCRUM

SMART

GESTION DES RISQUES

GESTION DE LA QUALITE

SCORING MODEL

OBEYA ROOM (War room)

Prochaines étapes ?

- Terminer la **conception** du Guide (Janvier / Février 2012)
- Comité de **relecture** (Février / Mars 2012)
- **Mise en forme** et organisation de la diffusion (Mars / Avril 2012)
- **Guide disponible en Avril 2012**



Prochaines étapes : sollicitation

Seriez-vous prêt à participer au COMITE DE RELECTURE ?

- Lire le guide
- Compléter une fiche de synthèse

S'inscrire dès aujourd'hui ...



MERCI et BONNE CONFERENCE

Quels facteurs de succès dans la
gestion des projets de
transformations organisationnelles,
en mode Agile ou Lean ?

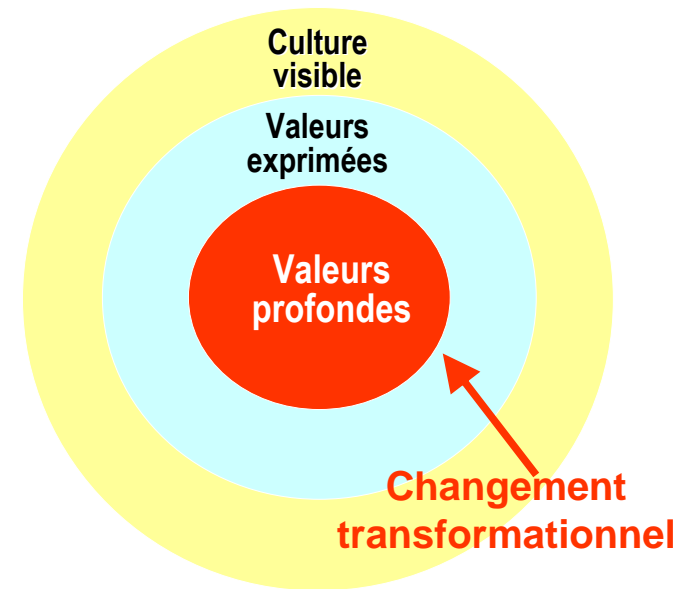


- **Crevette de Matane...avec un accent de la Beauce**
- Consultant, coach, conférencier et formateur international en gestion de projet en mode LEAN/Agile (Europe, États-Unis, Asie du Sud-Est)
- Formateur en titre pour le nouveau certificat en gestion de projets Agile des HEC (U. de Montréal)
- Co-leader international pour le développement de la première norme du PMI pour la gestion des portefeuilles de projets
- **Mon intérêt principal : apprendre aux autres et apprendre des autres**



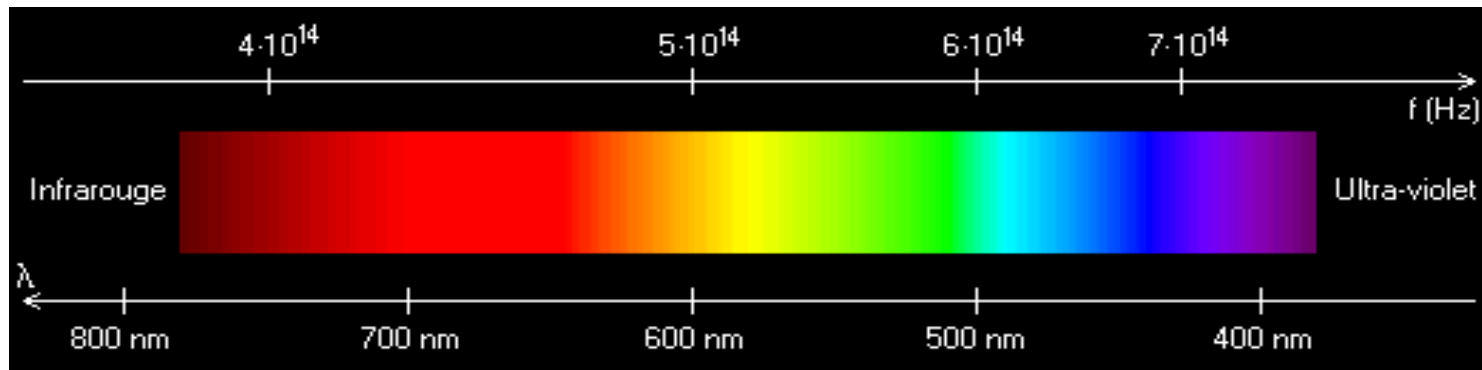
POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

- Transformer une organisation, c'est d'abord et avant tout **changer les valeurs et croyances profondes** des individus qui la composent
- Transformer une organisation, c'est **une mutation de l'identité culturelle, autant collective qu'individuelle**
- **Une nouvelle culture ne se planifie pas...elle EMERGE, ce seulement si les conditions requises sont là**
- **«On ne peut décider pour les autres quand et comment ils vont changer, autant individuellement que collectivement»** (Sylvain Gonthier)



POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

- ET IL N'Y A PAS QUE LA CULTURE QUI DIFFÉRENCIE LES INDIVIDUS
- **COMBIEN** Y A-T-IL DE **PERSONNES** «**DALTONIENNES**» DANS LA **SALLE** ??



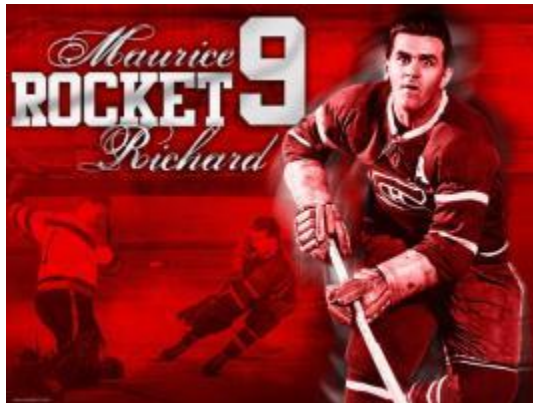
À propos de MA culture (Symboles, Héros, Rituels – Jean Binder)



Symboles

«Je me souviens» ...

... que né sous le lys, je crois sous la rose



Héros

À propos de MA culture (Symboles, Héros, Rituels – Jean Binder)



Rituels



«Les hivers de mon enfance étaient des saisons longues, longues. Nous vivions en trois lieux: l'école, l'église et la patinoire; mais la vraie vie était sur la patinoire.»

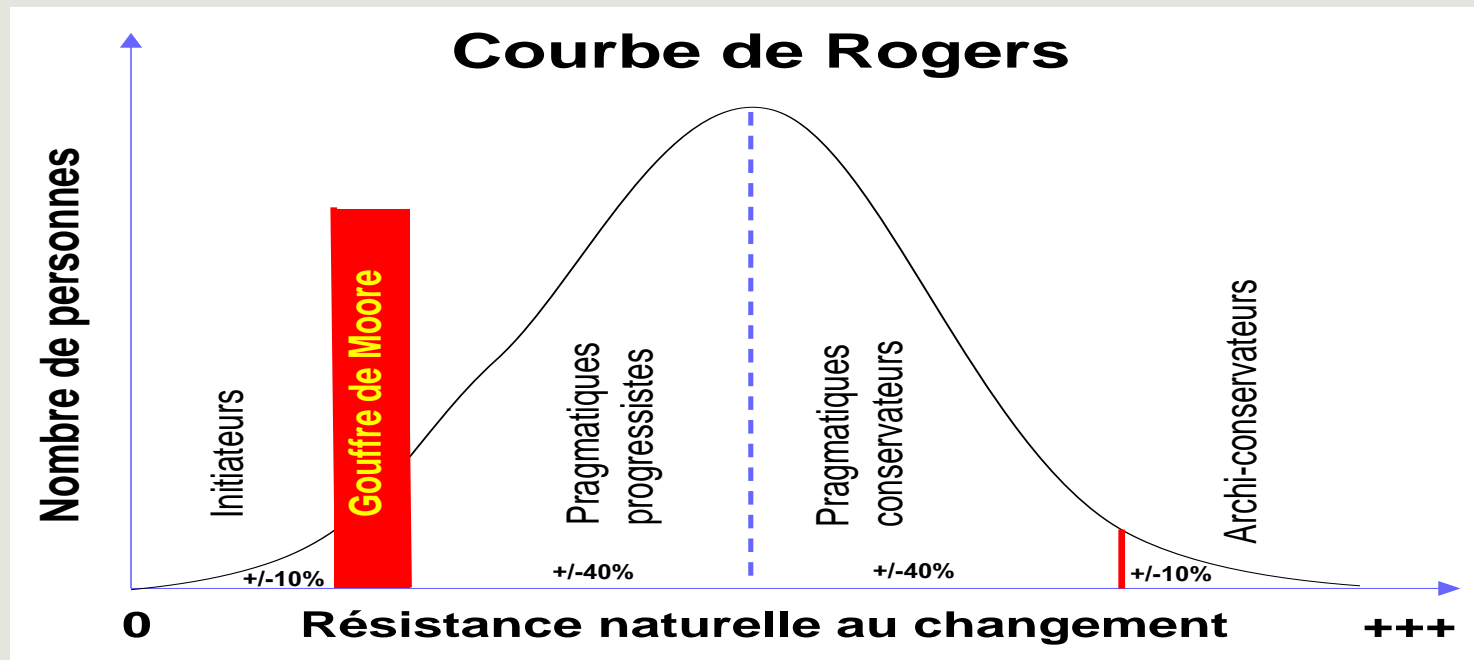
(Le chandail de hockey , Roch Carrier)

«Les hivers de ma vie adulte ne sont plus de longues, longues saisons. Notre vraie vie est sur une patinoire **GLOBALE**, et il n'y a qu'**UNE** équipe

... Et, pour que notre équipe gagne, nous devons d'abord **CHANGER ENSEMBLE** avant de **GAGNER.... ENSEMBLE**»

POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

- Transformer une organisation avec succès nécessite de **CHANGER ENSEMBLE**.....même si au départ tous n'ont pas le même désir de changer !

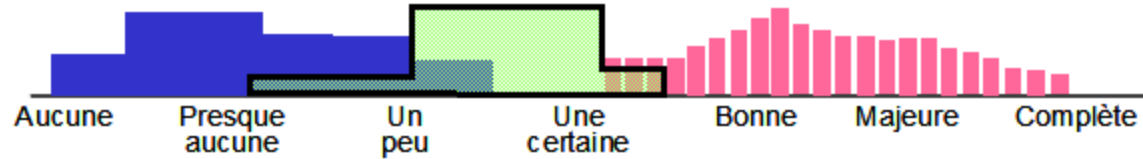


- C'est un grand défi et LE facteur clé de succès incontournable

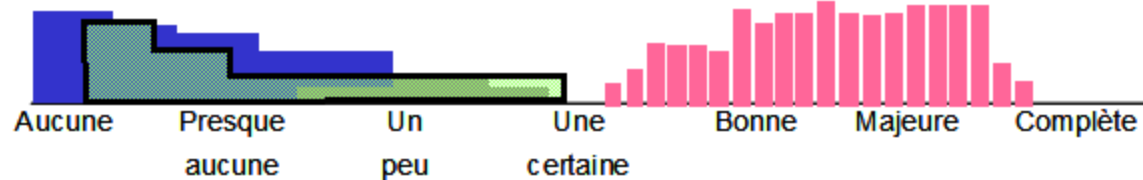
POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Source: Overcoming Resistance to Change during transformation: a short discourse, Michael Dugan, Software Technology

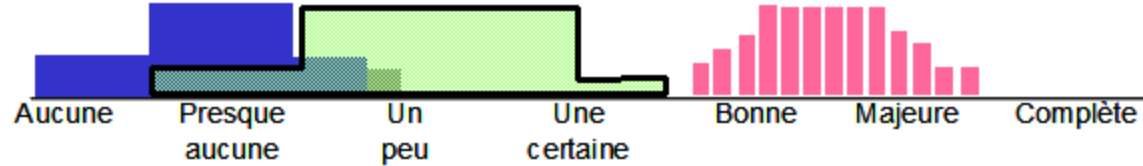
Décisions sur la bonne chose à faire



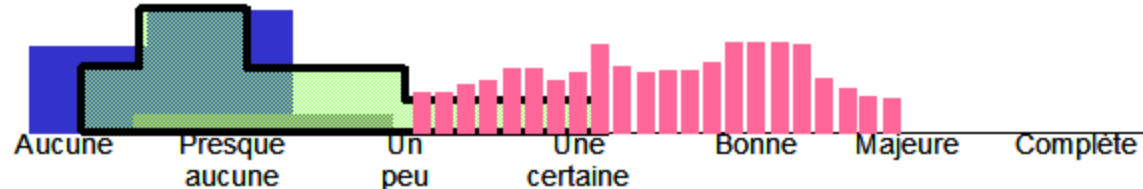
Gestion de la vision



Planification du changement



Gestion quotidienne du changement



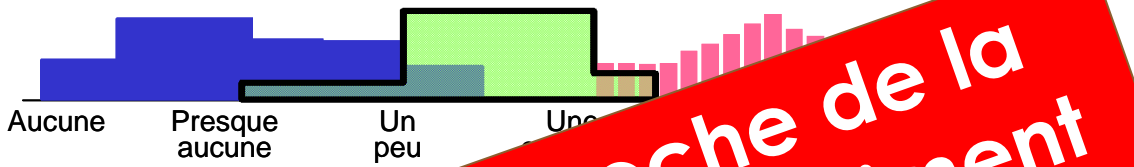
Employés(4,459) ■ Superviseurs (1,454) ■ Dirigeants (1,233) ■

Étude sur l'implication des parties prenantes dans la gestion du changement (Kaufman Consulting Group)

POUR RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Source: Overcoming Resistance to Change during transformation: a short discourse, Michael Dugan, Software Technology

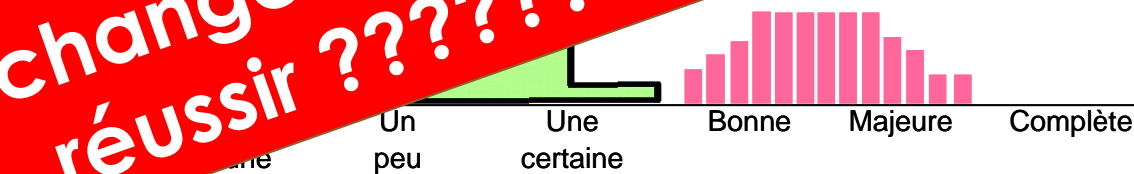
Décisions sur la bonne chose à faire



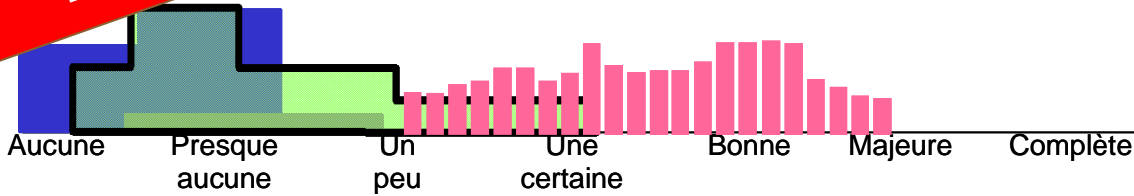
Gestion de la vision



Planification



Conduite du changement



Employés(4,459) Superviseurs (1,454) Dirigeants (1,233)

Croyez-vous que cette approche de la conduite du changement peut vraiment réussir ??????

Étude sur l'implication des parties prenantes dans la gestion du changement (Kaufman Consulting Group)



Claude Emond et QualiScope 2011

Facteurs clés de succès d'un projet de transformation organisationnelle

- 1. Les 5 étapes utilisées doivent respecter et encourager les phénomènes d'émergence d'un système adaptatif complexe (CAS)
- 2. Chacune des 5 étapes doivent être réalisées en mode «timeboxing», non en mode de «cascade» unique
- 3. Chaque action de transformation entreprise doit respecter les 4 valeurs de base et appliquer l'ensemble des 8 principes de base de la GP Agile



Facteurs clés de succès d'un projet de transformation organisationnelle

- **1. Les 5 étapes utilisées doivent respecter et encourager les phénomènes d'émergence d'un système adaptatif complexe (CAS)**
- 2. Chacune des 5 étapes doivent être réalisées en mode «timeboxing», non en mode de «cascade» unique
- 3. Chaque action de transformation entreprise doit respecter les 4 valeurs de base et appliquer l'ensemble des 8 principes de base de la GP Agile



La nature de l'entité qu'on veut changer

Des organisations avec une main d'œuvre de plus en plus éduquée

Un Système Adaptatif Complexe

En anglais - Complex Adaptive System – CAS



La «transformation d'un CAS» - Facteurs clés de succès

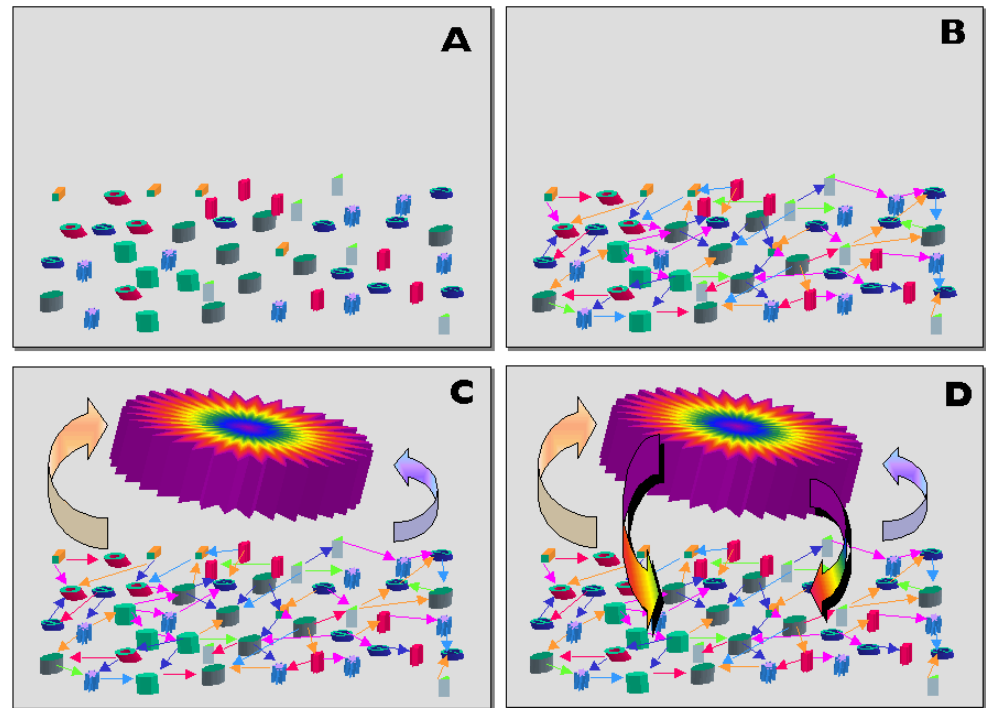
A- Le **désir de changer (change driver)** doit être présent ou être créer et ensuite gardé vivant

il faut alors favoriser :

B- l'auto-organisation

C- l'émergence de processus correcteurs au niveau local

D- l'évolution des équipes, de leur structure et de leur processus face aux nouveaux changements dans leur environnement



Culture and Complexity Figure 2. Richard Seel

Figure extraite et adaptée de
Culture and Complexity de Richard Seel

La «transformation d'un CAS» - Étapes

Le modèle en 3 temps de Émond-Jasmin !

Perception du changement dans l'environnement (pression pour performance immédiate) et recherche de nouvelles ressources pour s'adapter

AUTO-ORGANISATION

Nouveau processus de fonctionnement émergent avec l'Intégration des nouvelles ressources

ÉMERGENCE

Amélioration progressive des performances

ÉVOLUTION

Matérialisation et DÉPASSEMENT des bénéfices en mode d'évolution continue en synergie avec les nouveaux changements dans l'environnement

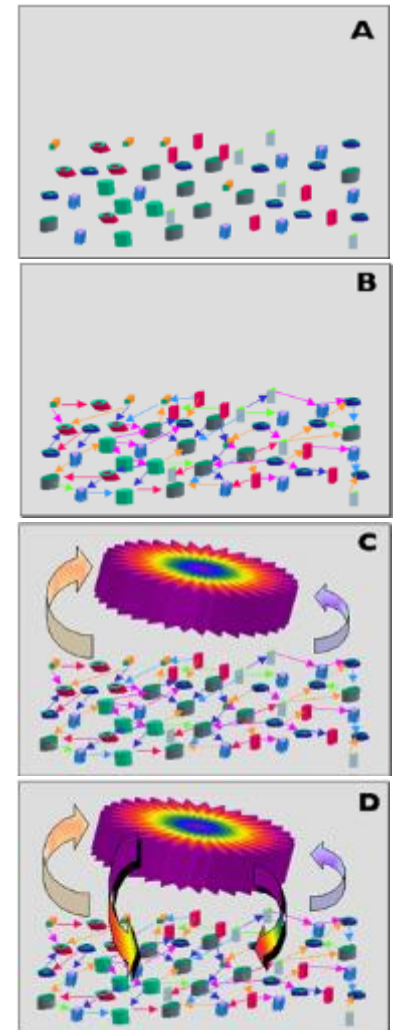
Déclencheur
Désir de changer

Création de
liens collaboratifs

Émergence
du processus par
prototypes
progressifs

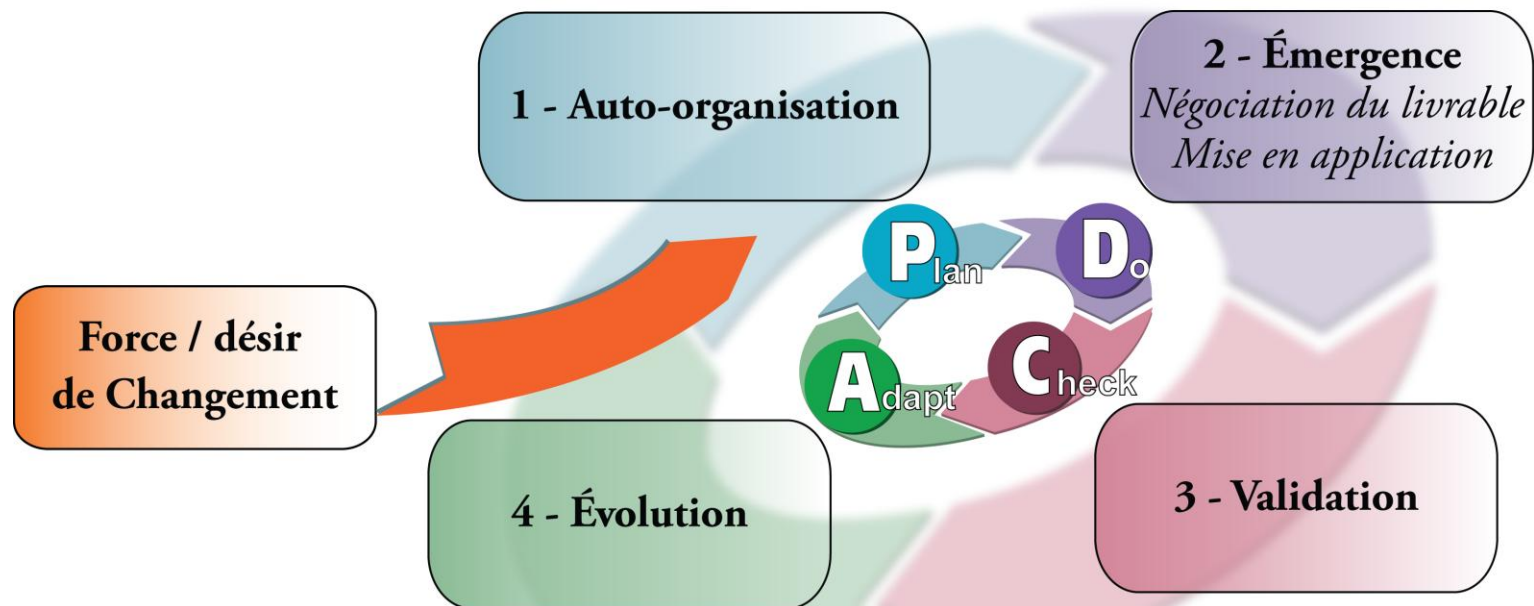
Essai des
prototypes
Succès et
Support
additionnel

Figure extraite et adaptée de Culture and Complexity de Richard Seel



Principes de base pour transformer un CAS

Le CHANGEBOXING



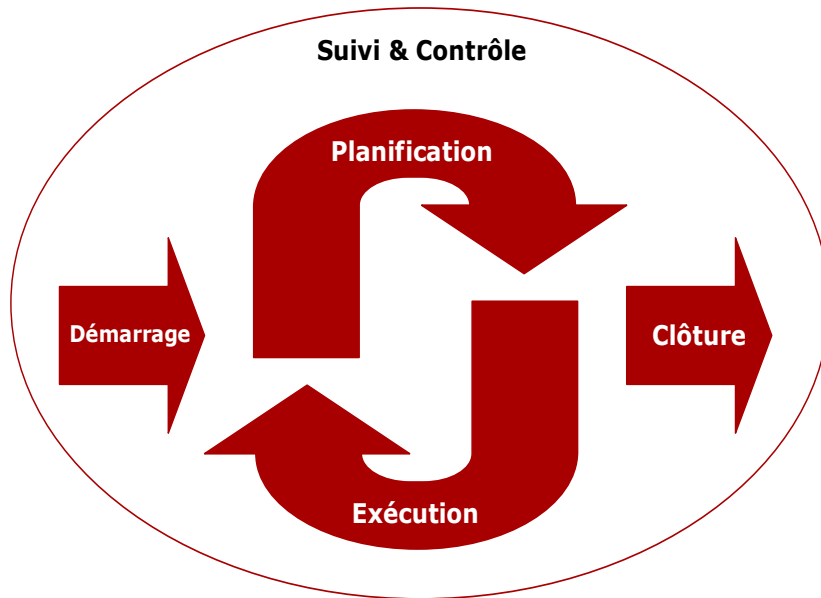
Facteurs clés de succès d'un projet de transformation organisationnelle

- 1. Les 5 étapes utilisées doivent respecter et encourager les phénomènes d'émergence d'un système adaptatif complexe (CAS)
- **2. Chacune des 5 étapes doivent être réalisées en mode «timeboxing», non en mode de «cascade» unique**
- 3. Chaque action de transformation entreprise doit respecter les 4 valeurs de base et appliquer l'ensemble des 8 principes de base de la GP Agile



Le projet de transformation vu comme un voyage collectif

La manière de voyager



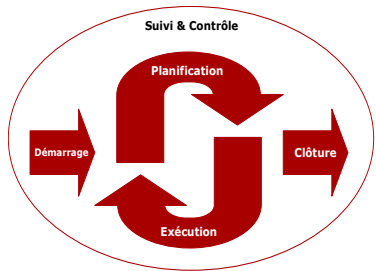
- **PROCESSUS CONTINUS** (IPECC**)
 - Sur le ... projet
 - Sur l'... étape (Phase/**Sprint**)
 - Sur le ... lot de travail (**Scrum**)
 - Sur le ... Livrable (**Promesse**)
 - Sur la ... tâche

Processus de gestion de projets du PMI *

* Project Management Institute

** Initiate, Plan, Execute, Control, Close

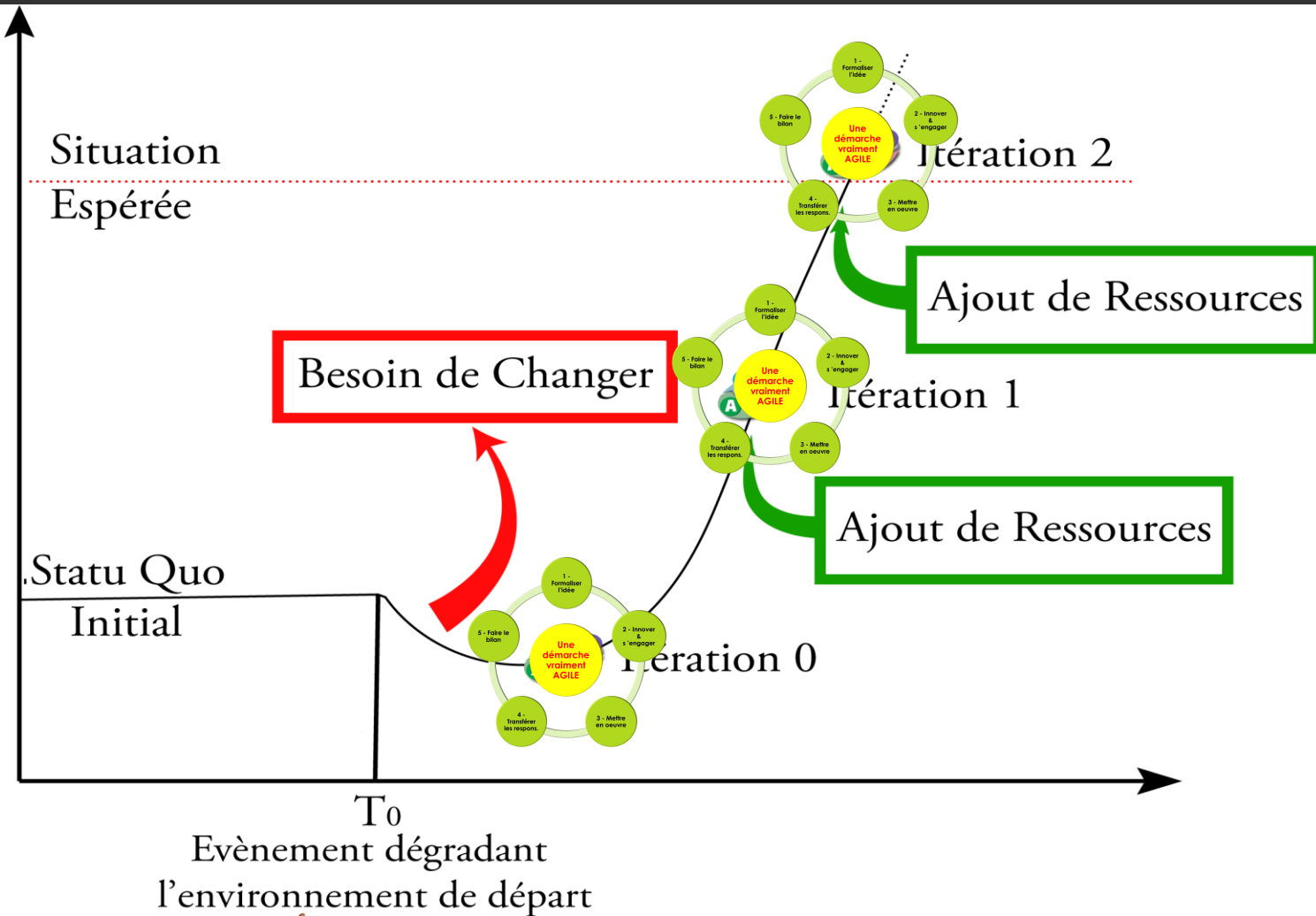
Le projet de transformation vu comme un voyage collectif



La fable du voyage à Tadoussac...



Transformer en mode «Changeboxing»



Facteurs clés de succès d'un projet de transformation organisationnelle

- 1. Les 5 étapes utilisées doivent respecter et encourager les phénomènes d'émergence d'un système adaptatif complexe (CAS)
- 2. Chacune des 5 étapes doivent être réalisées en mode «timeboxing», non en mode de «cascade» unique
- **3. Chaque action de transformation entreprise doit respecter les 4 valeurs de base et appliquer l'ensemble des 8 principes de base de la GP Agile**



Cadre conceptuel

Gestion de projets «Agile»

8 principes

1. Responsabilisation (dernier planificateur)
2. Capacité
3. Désirabilité
4. Management par promesses
5. Équipes intégrées (parties prenantes)
6. Proximité
7. Pas de surprise
8. Accélération des bénéfiques

4 valeurs

1. L'humain au centre des projets
2. Collaborer plutôt que contrôler
3. S'adapter et vivre ensemble le changement
4. Des bénéfiques pour tous

Gestion de projets «Agile»

4 principaux outils

1. Planification dynamique
2. Timeboxing (Sprint)
3. Scrum (mêlée)
4. PPC (% promesses complétées - «Burndown curve»)

Source: «Surviving The Project Age - An Agile Framework», Claude EMOND

«Savoir-être» ET «Savoir-faire»

L'application de l'ensemble des 8 principes est essentielle au succès des outils de transformation utilisés

Principes de l'Agile couverts par la planification dynamique

1. Le dernier planificateur
2. Le principe de capacité
3. Le principe de « désirabilité »
4. Le management par « promesses » ←
5. Équipes de projet intégrées/étendues
6. Principe de proximité
7. Principe du « pas de surprises » ←
8. L'accélération de la matérialisation des bénéfices

Principes de l'Agile couverts par le timeboxing

1. Le dernier planificateur
2. Le principe de capacité
3. Le principe de « désirabilité »
4. Le management par « promesses » ←
5. Équipes de projet intégrées/étendues
6. Principe de proximité
7. Principe du « pas de surprises »
8. L'accélération de la matérialisation des bénéfices ←

«Savoir-être» ET «Savoir-faire»

L'application de l'ensemble des 8 principes est essentielle au succès des outils de transformation utilisés

Principes de l'Agile couverts par le Scrum

1. Le dernier planificateur
2. Le principe de capacité
3. Le principe de « désirabilité »
4. Le management par « promesses » ←
5. Équipes de projet intégrées/étendues
6. Principe de proximité ←
7. Principe du « pas de surprises » ←
8. L'accélération de la matérialisation des bénéfices ←

Principes de l'Agile couverts par le PPC

1. Le dernier planificateur
2. Le principe de capacité
3. Le principe de « désirabilité »
4. Le management par « promesses » ←
5. Équipes de projet intégrées/étendues
6. Principe de proximité
7. Principe du « pas de surprises » ←
8. L'accélération de la matérialisation des bénéfices ←

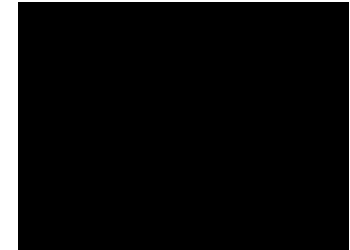
CONCLUSIONS:

CONTEXTE DE LA GESTION DE PROJET AGILE

Deux visions d'un même monde

Adapté de «Getting a grip on Chaos» de Doug DeCarlo

Newtonienne.....



- *La stabilité est la norme*
- *Les prévisions précises sont possibles*
- *L'important c'est de maintenir le cap*
- *Plus de rigueur et de contrôle augmente le niveau de sécurité et la probabilité de réussir*

CONCLUSIONS:

CONTEXTE DE LA GESTION DE PROJET AGILE

Deux visions d'un même monde

Quantique/Chaordique *

Adapté de «Getting a grip on Chaos» de Doug DeCarlo

- *Le changement est la norme*
- *L'incertitude et la complexité taxent la précision de nos prévisions*
- *Il faut saisir les opportunités et encourager le changement ...*
- *Plus de flexibilité augmente le niveau d'adaptation aux changements et la probabilité de réussir et de se dépasser*



* Chaos + ordre

CONCLUSIONS:

LA VRAIE NATURE DE NOTRE ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL...LA NÉCESSITÉ D'ÊTRE AGILE/LEAN

CECI ?

Ils vont faire ce qu'on leur dit de faire !



...OU

CELA ?

J'espère q'elle/il sait quoi faire!!



CONCLUSIONS:

Ce que signifie le Lean Project Management

«Le futur est déjà là. Il est simplement mal distribué»

William Gibson

La gestion de projet «agile» (GPA), ou le LPM, représente une «**poche de futur**», en illustrant à petite échelle, et à travers ses succès, ce que sera l'organisation agile de demain

Grâce à votre Groupe de réflexion sur le LPM, aujourd'hui le futur est déjà là dans votre belle région Rhodanienne et il va briller de tous ses feux sur vos projets de transformation organisationnelle !

QualiScope