

Déroulé de l'atelier

Initier un diagnostic et partager nos expériences

S'initier à l'agilité en confrontant des outils classiques de la qualité à des outils agiles, illustration par de petits exercices

Exposer des éléments du management agile

S'interroger : la R&ES est-il un lieu de prédilection pour l'agilité?

Se quitter sur une réflexion venue de l'enseignement primaire mais qui positionne bien l'agilité (film). Merci de prendre l'interprétation « médicale » avec recul...

Exercice: le sac

**« Il faut savoir jusqu'où ne pas
aller trop loin »**

Jean Cocteau

Éléments de diagnostic

Voire page : diagnostic surqualité agilité

Quels autres éléments de diagnostic suggérez-vous?

Pourquoi le sujet a-t-il retenu votre attention?

Que veut dire surqualité à vos yeux, l'avez-vous identifié dans votre environnement?

Que veut dire agilité?

Quand mieux devient contre-productif

- **La voiture est un moyen de transport rapide quand trop de voitures provoquent des bouchons – pollutions – accidents**
- **le développement des systèmes de soins est une avancée majeure de nos sociétés alors que ce même système peut provoquer maladies**
- **L'éducation est un pilier de l'avenir alors que l'école peut provoquer une aversion pour l'apprentissage...**

Des voies de résolutions

Prioriser les chantiers

Viser le satisfait satisfait comme juste niveau de qualité

Eviter l'inflation documentaire

Synchroniser les processus complexes en simplifiant

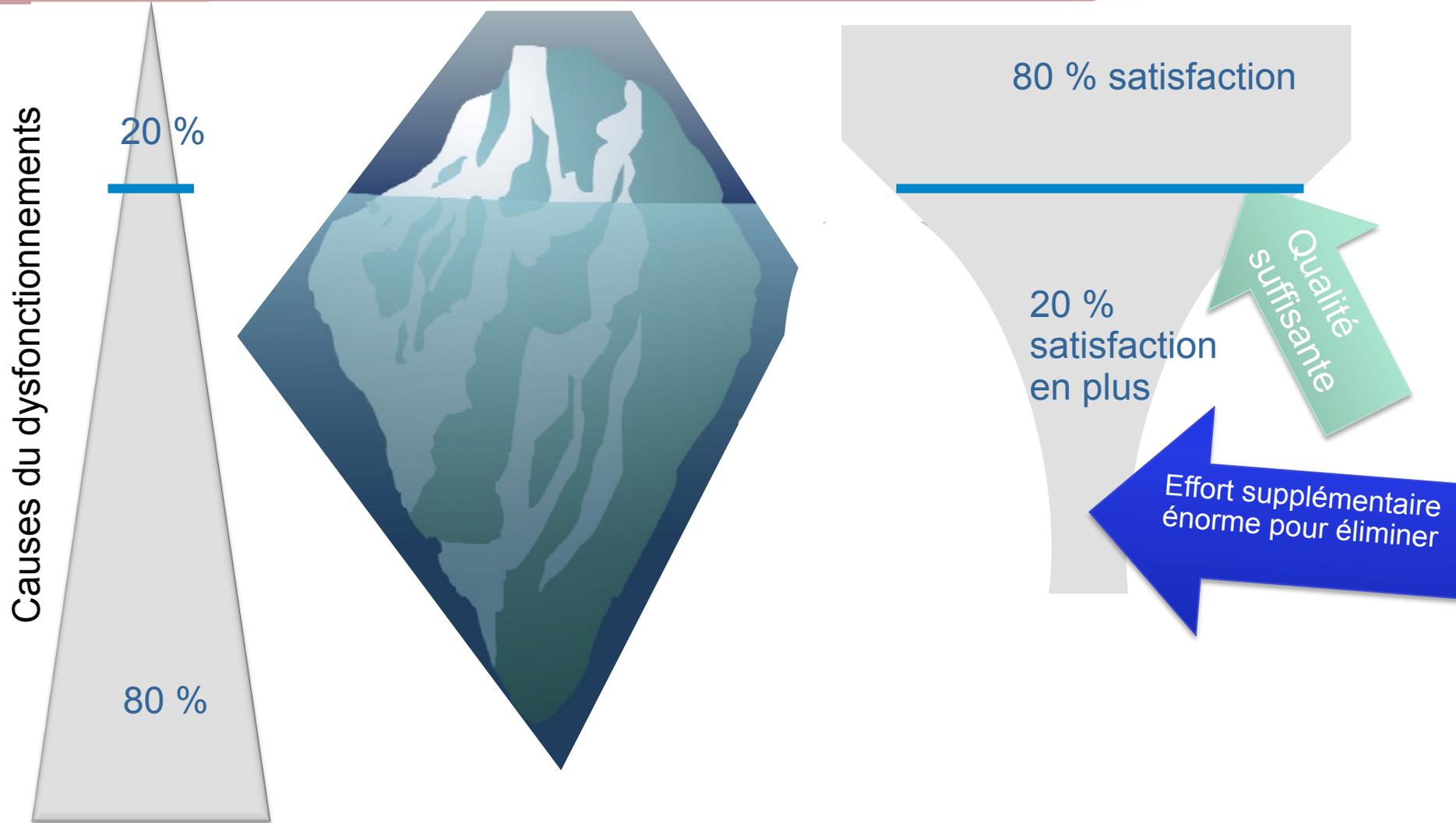
Principe de Pareto ou loi des 80-20

- phénomène empirique
- constaté dans certains domaines

80 % des effets sont le produit de 20 % des causes

But: identifier les propriétés des problèmes stratégiques et les séparer des autres

« Cet iceberg me stresse, arrangez-moi ça »



Améliorer indéfiniment l'organisation n'améliore pas les performances de façon continue et infinie.

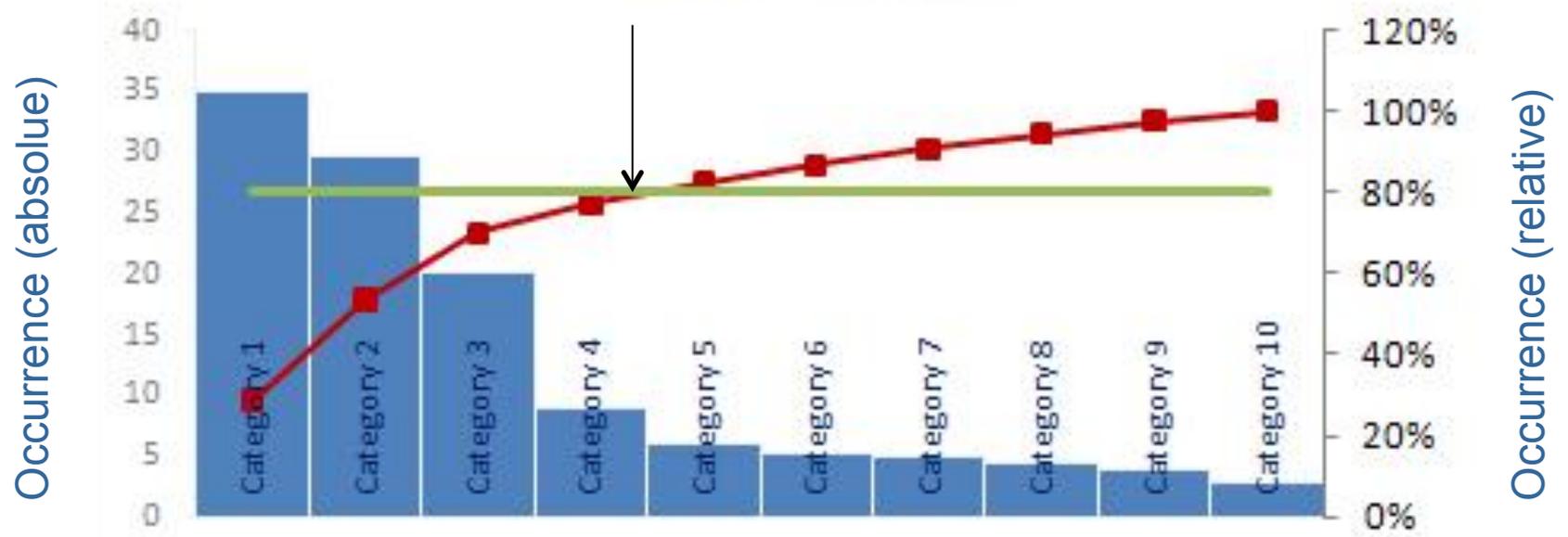
A mesure qu'on réorganise, le bénéfice devient dérisoire.

La performance est limitée par les moyens et le volume d'activité.

La satisfaction client (l'impact) a pour conséquence de dégager un volume d'activité qui dégage des moyens.

Pareto

Agir sur les pb 1 à 4 va régler 80% des cas de défaillances



Identification des problèmes ayant menés à la défaillance et estimation de leur fréquence

Prioriser les chantiers qualité: solution classique

Principe de Pareto:

- bon dans l'esprit car aide au pragmatique
- faire analyse Pareto dans nos contextes:
fastidieux

Surqualité pour soigner la surqualité?



Le speed boat

à faire collégialement:

- **Le port: quels-sont nos objectifs?**
- **Quelles ancrs nous empêchent de prendre de la vitesse? Plus l'ancre est profonde plus elle est handicapante**
- **Quels vents nous poussent?**

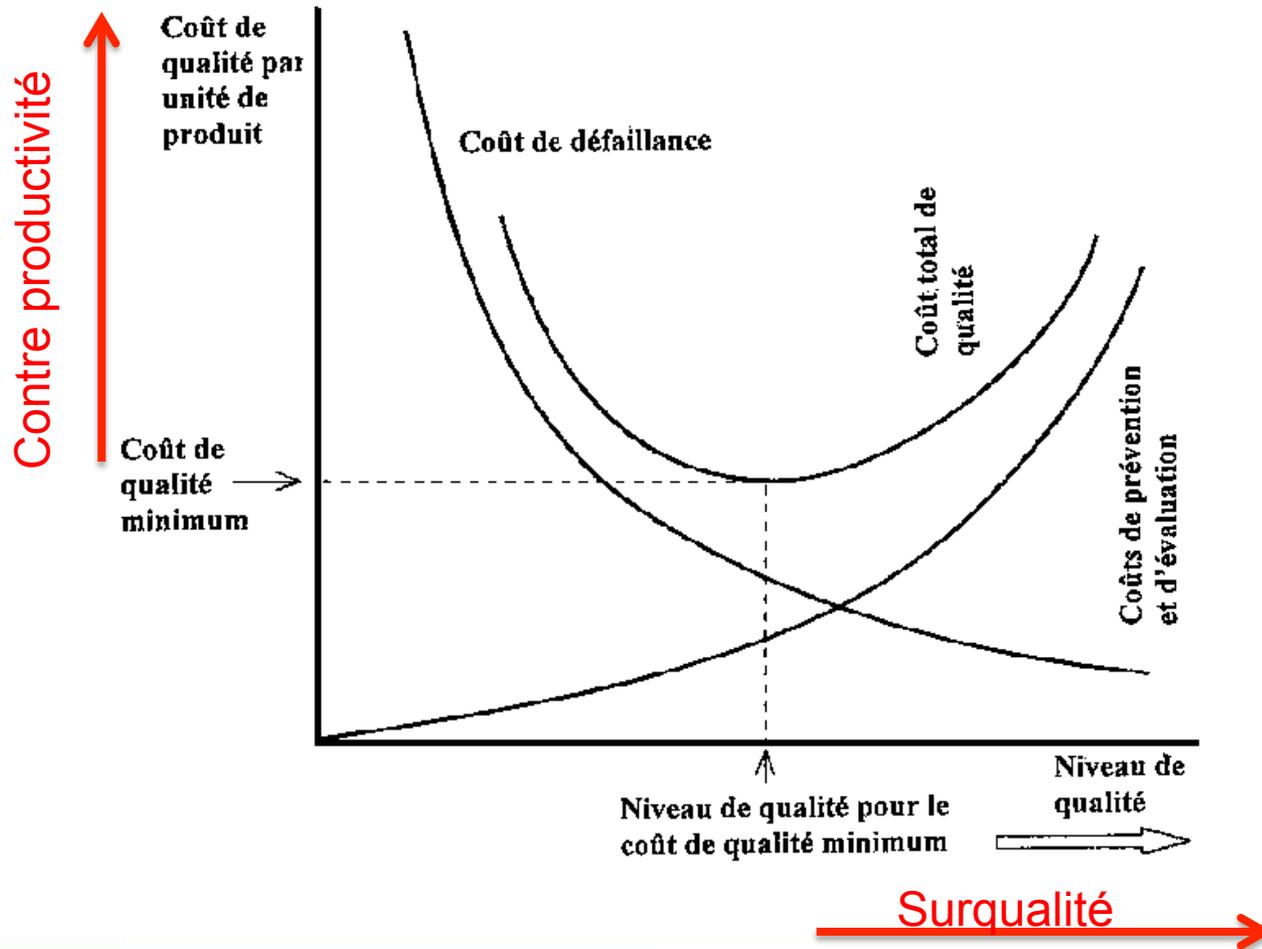


Ne retenir que 2 ou 3 ancrs et 2 ou 3 vents. Agir sur ceux-là.

« Le port »: La famille rentre de vacances sourire aux lèvres

Rechercher l'efficacité et le juste niveau de qualité: solution classique

L'approche économique de la qualité. L'analyse COQ = CNQ



Rechercher l'efficacité et le juste niveau de qualité: solution classique

Réduction du

COQ

+

CNQ

Coûts d'obtention de la qualité
Coûts de détection des anomalies.
Coûts de prévention des anomalies ou
défaillances

Coûts de réduction des coûts de la non-qualité
Coûts des défaillances internes
Coût des défaillances externes

Rechercher l'efficacité et le juste niveau de qualité: solution classique

Cette logique très tangible bien que complexe dans une société commerciale devient vite périlleuse en analyse macro d'un service public tels que la recherche ou l'enseignement.

Ces systèmes complexes ont des impacts variables dans leurs effets, nature et temporalité et cibles. L'effet sera plus souvent un projet refusé qu'une perte mesurable sur un projet ou un enseignement.

Une analyse COQ/CNQ sera pertinente sur un périmètre restreint mais non pertinente en analyse macro.

Surqualité pour soigner la surqualité?

S'il faut n'en garder qu'un....

Il est alors prudent de se poser des questions plus systémiques, et du ressort de l'intuition collective.. ,

Indicateur, s'il faut n'en garder qu'un:

le satisfait – satisfait

Une satisfaction collective

vaut mieux qu'

un résultat parfait

=

en général, c'est le bon niveau.

Mise en situation

Le dessin du podo manu

L'inflation documentaire: retour d'expérience

Expression libre

Retour d'expérience: le podomanu en équipe agile

- **c'est pas qualité! (parlant de celui qui effectuait sur base de l'instruction: cqfd spontané)**
- **Ce dessin (parlant de celui fait à partir de l'instruction) me fait l'effet de l'instruction de reboutage du cluster. Ça se finit toujours en « allo Bertrand »**

L'inflation documentaire: réflexions

Confusion entre qualité et transparence

Les enregistrements nécessaire à la qualité ne sont pas toujours ceux qui sont des outils de transparence réglementaire, activité,....

La traçabilité devient contre productive

lorsqu'elle justifie une gestion croissante à moyens constants et sans bénéfice immédiat

Formaliser, vérifier, valider les documents indéfiniment jusqu'à l'absurde

**Surveillez-vous le % procédure / procédure prévue? ...ou...
Enquêtez-vous sur la consultation des procédures?**

L'inflation documentaire: réflexions

Développer la croyance que suivre la procédure est plus important que développer la compétence

Des audits systèmes très « documentation » qui s'essouffent. Pourquoi ne pas enquêter en se mettant dans la peau de l'utilisateur (β testeur) pour trouver une image fidèle de la qualité véritable?

Trop d'écrits minimisent les échanges *de visu* à haute valeur ajoutée

qui es-tu que fais-tu que penses-tu? passer d'un sujet à l'autre, digresser, tiens au fait, on avait parlé de ça, tu as 5 min...combien de bonnes idées au café, combien de liens de confiance durables en apéro après le travail ?

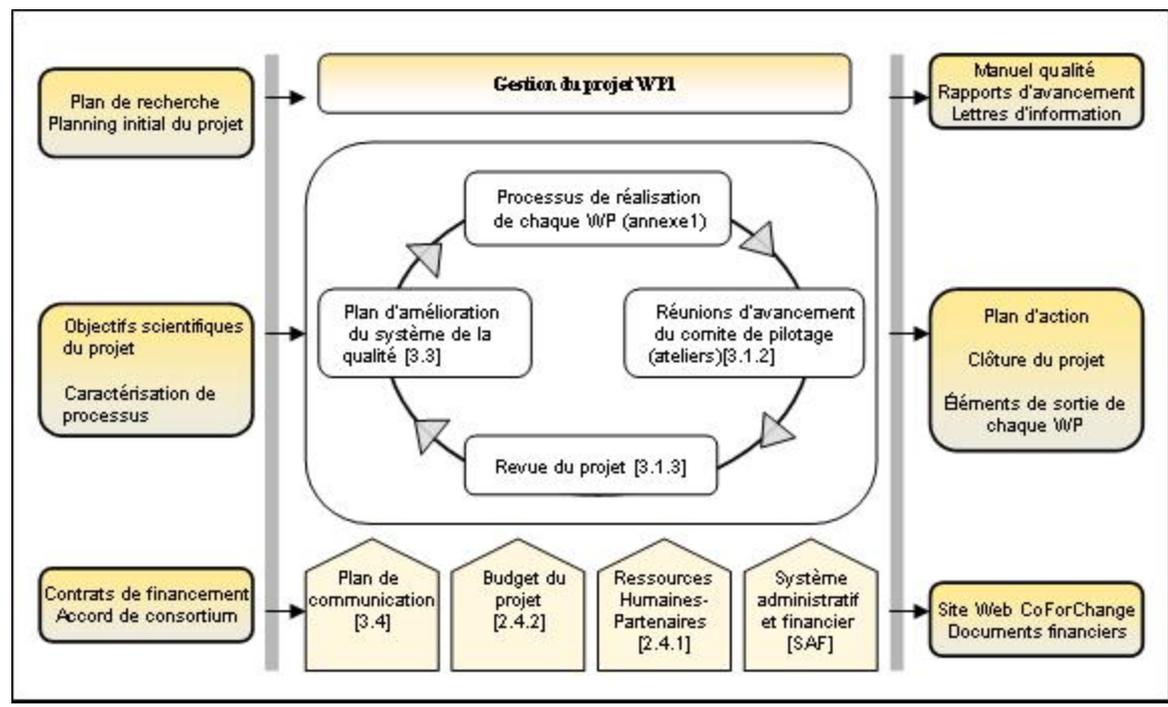
La pyramide informationnelle agile



inventer une pyramide dont le cœur n'est pas le document mais l'information

Recherche de synchronisation (projets complexes): solution classique

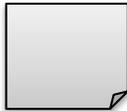
Traduire le projet de recherche en processus



Efficace (?) Chronophage

Le tableau de pilotage agile: le backlog



Besoins du(es) « bénéficiaire (s)»	Backlog	A faire	En cours	A la validation	Fait
					
				  	
		 			
			 		
					

Backlog

Liste de fonctionnalités ou de tâches, jugées *nécessaires* et *suffisantes* pour la réalisation satisfaisante du projet:

- **si une tâche contenue dans le backlog ne contribue pas aux objectifs du projet, il faut l'en retirer;**
- **a contrario, dès qu'on a connaissance d'une tâche qu'on pense nécessaire pour le projet, on doit l'inclure dans le backlog**

Ces propriétés s'apprécient relativement à l'état des connaissances de l'équipe à un instant donné: l'élaboration du backlog peut se poursuivre tout au long du projet.

Il est le principal référentiel de l'équipe en matière d'exigences

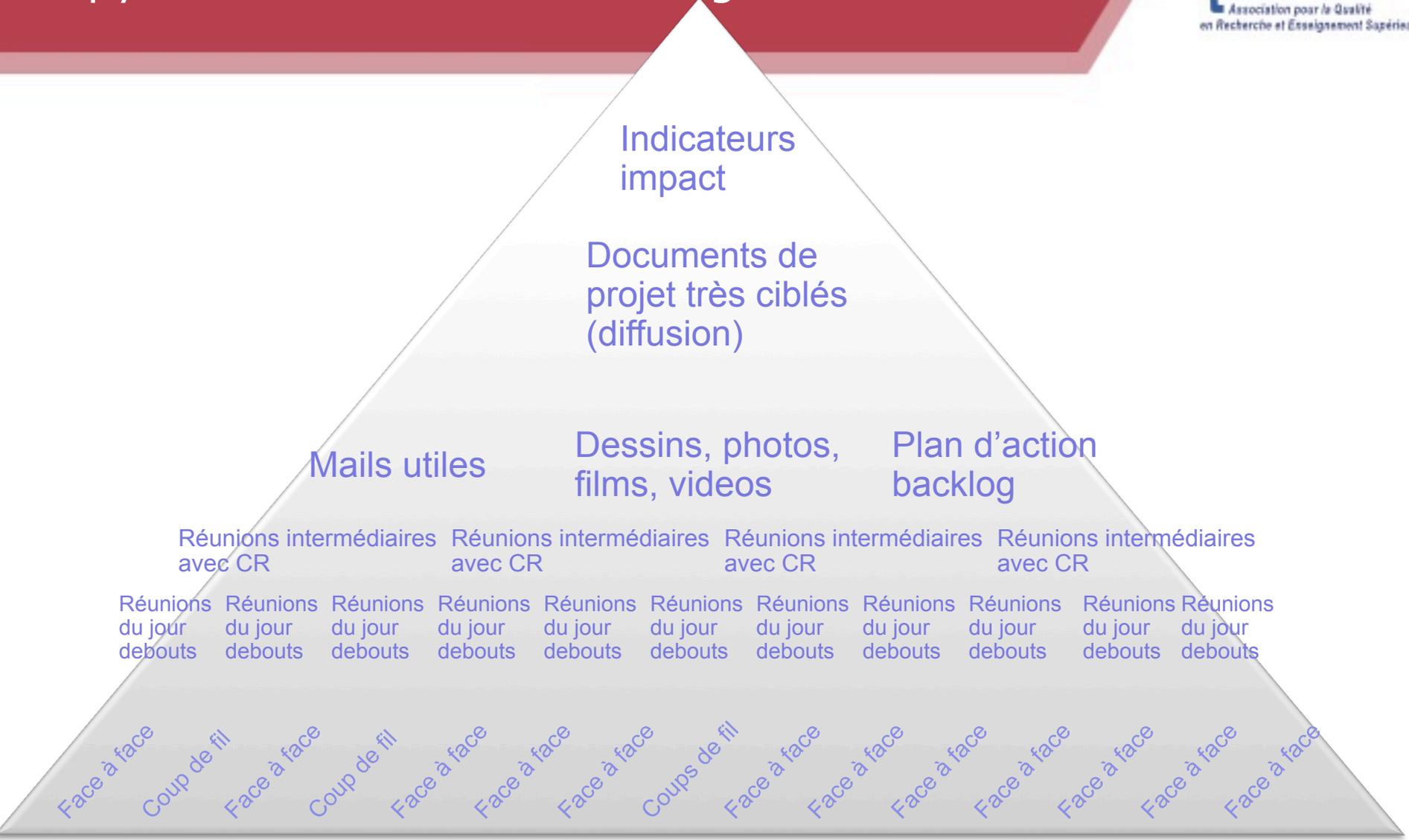
Le backlog n'est pas un cahier des charges.

Sa forme n'est pas imposée: lePost-It est apprécié

L'important est l'aspect "atomique" des éléments d'un backlog

Tous les éléments du backlog ne sont pas décrits au même niveau de détail à chaque moment du projet

La pyramide informationnelle agile



Aller plus loin dans l'agilité?

**Juste une méthode amusante ou une façon
adaptée d'insuffler de la qualité stratégique
en R&ES?**

Métier support: systèmes compliqués

Avec du temps, du travail, de l'expertise, on peut comprendre.

On l'améliore par petits pas successifs, amélioration continue. On répète les solutions.

ISO 9001

Métier recherche et E&S: systèmes complexes

Influence croissante des TIC, on ne maîtrise plus, même avec travail, temps, expertise. La solution du jour n'est pas celle du lendemain.

On l'améliore en lui permettant d'évoluer en permanence. C'est cela qu'il faut accompagner. Le rendre agile.

+ Agilité

Réflexion

Mode académique: recherche avec management ISO 9001 classique
recherche académique confinée au laboratoire et isolée de la société,
associée à une vision de l'innovation par transfert des
connaissances produites vers les milieux bénéficiaires.

L'ISO 9001 dans l'usage habituel qui
en est fait suffit-il à passer de l'un à
l'autre? (orientation client)



Apports des méthodes agiles
(proopération, justinnovation,
anticipation)

Mode agile: renforcement des interactions entre science et société se
traduisant par le déploiement des recherches transdisciplinaires qui
doivent être conduites au plus près des techniques et de leurs
applications. se traduit par le développement de nouvelles
coordinations entre le monde académique, l'Etat et l'industrie

(Gibbons et al. 1994, Pestre 1997, Notwotny, 2001), (modèle à triple hélice d'Etzkowitz et Leydesdorff, 2000).

Les établissements de recherche et d'enseignement supérieur sont-ils des secteurs agiles?

- **Avancement de travaux en parallèle plutôt que séquentiellement**
 - Oui! (Workpackages)
- **Méthodes, technologies et produits (questions de recherche) développés en même temps, voire confondus?**
 - Oui!
- **Réseaux hautement interactifs permettant à des individus physiquement dispersés et d'organisations différentes de travailler ensemble?**
 - Oui

Les établissements de recherche et d'enseignement supérieur sont-ils des secteurs agiles?



- **Enrichir le bénéficiaire? Orientation bénéficiaire sincère?**
 - Oui! (mandat, impact, étudiant, société!)
- **Coopérer pour améliorer la compétitivité ?**
 - Oui! C'est évident (UMR, étudiants) en interne, inter équipe, pluri disciplinaire, avec les fournisseurs, avec ses clients, avec ses « concurrents »)?
- **S'organiser pour gérer le changement et l'incertitude**
 - Et comment! (projet de recherche en re conceptualisation continue, reconfiguration des équipes à chaque projet, très original dans le monde du travail non?, niveau hiérarchique souvent secondaire, réaction des étudiants,...)

Les établissements de recherche et d'enseignement supérieur sont-ils des secteurs agiles?

- **Tirer profit de l'impact des personnes et de l'information**
 - Evidemment, initiative libérée, périmètre d'autonomie, responsabilisation individuelle, énergie/créativité des individus

On ne peut que constater la démotivation quand ces conditions ne sont pas remplies en RH coeur de métier

Les établissements de recherche et d'enseignement supérieur sont-ils des secteurs agiles?

- **Confiance mutuelle, coopération est l'approche de premier choix (crée la valeur ajoutée)**
 - Oui
- **Garder une capacité de prise de décision locale (hiérarchisation faible)**
 - Oui
- **Individus hautement qualifiés, experts, motivés, créatifs**
 - Oui

Avantage compétitif quand une organisation cherche à développer rapidement des produits complètement nouveaux

Produits complètement nouveaux

=

Question de recherche, développement, innovation !!!!

Mouvance du marché de l'emploi

<http://lapetitecole.ca/education/paradigme-education.html#more-154>