

Didier Lebouc

Développer un produit innovant avec les **méthodes agiles**



EYROLLES

Éditions d'Organisation



Innovez avec souplesse !

En privilégiant la satisfaction réelle des besoins des clients et la motivation de l'équipe de projet, les méthodes agiles, pensées à l'origine pour les logiciels, révolutionnent aussi le développement de produits.

Dans cet ouvrage indispensable, l'auteur, fort de sa longue expérience en conduite de projets agiles, nous montre que ces façons de faire sont particulièrement adaptées à la création et à la mise sur le marché de nouveaux produits.

- *Réussissez votre produit innovant*
- *Transformez l'incertitude en force*
- *Misez sur votre équipe*
- *Planifiez de façon éclairée*

Didier Lebouc, ingénieur de formation, a travaillé depuis 1982 d'abord au CNRS puis dans une grande entreprise industrielle. Il a occupé un éventail varié de postes en recherche et développement, souvent dans un contexte international : chercheur-thésard, formateur, ingénieur de développement, responsable de service technique, chef de produit marketing, chef de projets. De surcroît, il assure, depuis 2003, des cours de management de projet à l'université Joseph Fourier de Grenoble.

Développer un produit innovant avec les méthodes agiles

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2012
ISBN : 978-2-212-55264-5

Didier Lebouc

Développer un produit innovant avec les méthodes agiles

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Table des matières

Introduction	1
--------------------	---

Partie 1 **Comment réussir** **un développement ?**

1. Développer un produit nouveau :	
une recette à quatre ingrédients	7
Ingrédient n° 1 : de la nouveauté avant toute chose	7
La stratégie prix/volume pour tenter d'épuiser	
les concurrents	8
La stratégie de différenciation est gourmande	
en nouveautés	8
Les deux formes de la nouveauté : invention	
et « cocktail »	9
Ingrédient n° 2 : un produit sur le marché,	
pas simplement une belle idée	11
Le passage à l'acte initie le succès	11
L'incertitude est inhérente à tout projet	12
L'incertitude, un prétexte facile	
pour ne pas aboutir ?	14
Faire la part de l'incertitude et de l'aléa	15
Ingrédient n° 3 : des clients qui achètent vraiment	17
Bien connaître les clients	17

Un client en cache souvent un autre	17
Les 4 P du <i>marketing mix</i> sont d'égale importance	19
L'efficacité du <i>marketing mix</i>	
dépend de la cohérence des 4 P	22
Qui dit conception, dit fonctions.....	26
Adopter avant d'essayer.....	28
De l'esthétique sans faire une œuvre d'art !.....	30
Ingrédient n° 4 : un prix de vente	
très largement supérieur aux coûts	32
Les six facteurs de la rentabilité.....	33
Le temps, fauteur de troubles de l'équation	
de la rentabilité	35
Rentabilité du projet et politiques d'entreprise.....	37
2. Deux manières de réussir la recette	39
Les méthodes classiques façon production	42
Le projet est organisé comme une ligne	
de production.....	42
Un fonctionnement par étapes et jalons	42
Les méthodes agiles façon recherche	
et création artistique	49
L'incertitude est perçue comme une opportunité créatrice ..	49
La « sortie du cadre » est la pièce maîtresse	
de l'agilité.....	50
Les trois grandes pratiques créatives	
de la « sortie du cadre »	52
Même les problèmes terre à terre	
peuvent être sortis de leur cadre !.....	56
Aller chercher l'inspiration à l'extérieur	59
Synthèse pour action :	
projets et football, mêmes recettes !	63

Partie 2
Méthodes agiles :
miser sur les hommes
pour tirer profit de l'incertitude

3. Valeurs et principes de l'agilité.....	69
Huit valeurs sont les piliers de l'agilité	69
Les dix principes du développement agile	70
4. Les cinq outils du développement agile	71
Outil agile n° 1 : l'intimité avec les clients	73
Faire de l'intimité avec les clients	
un état d'esprit permanent	73
L'intimité avec les clients est une pratique multiforme	74
L'écoute des clients peut comporter	
de nombreux biais	82
L'intimité avec les clients est une démarche	
structurée et cohérente.....	84
Outil agile n° 2 : la confrontation fructueuse	
des points de vue	87
Provoquer la confrontation fructueuse des points	
de vue constitue le meilleur lubrifiant du projet	88
Pas de confrontation fructueuse	
sans implication de la direction de projet.....	89
La confrontation fructueuse des points de vue	
pour instaurer un climat constructif d'équipe.....	92
Outil agile n° 3 : le « schéma de jeu ».....	95
Le « schéma de jeu », un repère efficace	95
Le « schéma de jeu » combine trois éléments :	
objectifs, trame des actions, « points durs »	96
Le « schéma de jeu » est dynamique et évolutif	98
Le « schéma de jeu » est le reflet de choix	
réfléchis et délibérés	99
L'adhésion de l'ensemble de l'équipe au « schéma de jeu »	
lui confère sa légitimité	99
Outil agile n° 4 : le traitement itératif	
et dynamique de l'information	104

Les trois lignes directrices du traitement dynamique de l'information	106
Le traitement itératif et dynamique de l'information repose sur six pratiques.....	107
Outil agile n° 5 : une équipe de projet motivée et managée	123
La motivation de l'équipe, clé de voûte des projets réussis	123
Une équipe compétente, complément indispensable à la motivation.....	123
Des managers impliqués afin d'obtenir le meilleur de l'équipe.....	123
5. Priorité absolue à la réussite du projet.....	129
Les valeurs agiles au cœur de la démarche.....	129
Être obsédé par les clients	129
Accepter l'incertitude	129
Réussir en équipe	130
Vouloir aboutir.....	130
L'agilité est très flexible sur les moyens à mettre en œuvre.....	130
6. Un fonctionnement exigeant difficile à comprendre en dehors de l'équipe	135
L'appréhension d'un projet agile au sein de l'entreprise.....	135
L'équipe de projet à l'épreuve des relations intra-entreprise.....	137
Les relations entre équipe de projet et managers de l'entreprise.....	137
Les relations entre équipe de projet et futurs exploitants du produit	139
Les relations entre équipe de projet et l'ensemble de l'entreprise (à l'exclusion des managers et des futurs exploitants).....	140
L'incompréhension ou la désorientation menacent aussi l'équipe de projet.....	141
Synthèse pour action :	
l'agilité, une ligne de crête étroite	143

Partie 3

Maîtriser le temps

7. Une planification éclairée plutôt que détaillée	147
La planification détaillée ne peut pas s'appliquer à la totalité d'un développement	148
La motivation de l'équipe est la principale composante de la réussite du délai de développement.....	151
La trame des actions : des objectifs clairs et partagés	152
Une même cible appropriée par tous.....	152
Différences avec les méthodes classiques	152
Une présentation synthétique mémorisable	154
Les trois points clés pour bâtir une trame d'actions efficace.....	162
Exemple de présentation d'une trame des actions	164
La maîtrise du temps concerne chacun dans l'équipe	165
Les quatre outils de planification éclairée à disposition des équipiers pour maîtriser le temps	167
Outil n° 1 : suivi « simple » des tâches	167
Outil n° 2 : suivi « chargé » des tâches	169
Outil n° 3 : planning sommaire.....	173
Outil n° 4 : planification détaillée « classique »	176
8. Arbitrer entre délai, performances et coût de projet	181
Appréhender la notion d'arbitrage de délai	181
Constater la situation.....	181
Mettre en œuvre une démarche en quatre étapes	183
9. Travailler en parallèle plutôt qu'en série.....	187
Parallèle implique poubelle !	188
Parallèle s'accorde toujours au pluriel.....	189
Qui dit parallèle dit réticences culturelles	189
Synthèse pour action : les délais peuvent être tenus sans planning global	195

Partie 4

Réussir en équipe

10. Motiver des divas.....	201
La peur de l'échec inhibe les développements	203
Développer suppose prendre des risques	203
L'erreur fait partie intégrante du développement	203
Seule la motivation qui vise la réussite est féconde pour le projet	205
Lutter contre la motivation négative et promouvoir la motivation positive.....	206
Les réunions de projet peuvent améliorer la motivation	212
11. Constituer et animer une équipe agile de projet.....	215
Les difficultés de sélection d'une équipe de projet agile.....	215
Le chef de projet peut rarement choisir l'ensemble de son équipe.....	215
Les personnes idéales possédant toutes les qualités requises sont rares.....	216
Les personnes sont trop souvent considérées comme des « ressources »	216
Permettre à l'équipe de donner le meilleur d'elle-même	217
Diagnostiquer et développer les savoir-faire et savoir être de l'équipe	217
Adopter un comportement adéquat face à l'expert non coopératif	221
Le mentorat, un outil efficace de développement de la compétence individuelle et collective.....	222
Quid des qualités du chef de projet agile ?	222
Synthèse pour action : doser l'agilité en fonction de l'équipe et des managers	227
S'interroger sur le contexte, les ambitions et les risques du projet	227
Bannir les méthodologies magiques !	230

Conclusion : Un développeur agile sommeille en chacun de nous	235
Bibliographie commentée.....	237
Méthodes agiles.....	237
Méthodes classiques.....	238
Incertitude et aléas.....	239
Planification.....	239
Lean Manufacturing.....	240
Diffusion des innovations.....	240
Pensée « hors cadre ».....	240
Marketing et études de marché.....	240
Qualité incertaine de l'information.....	241
Autres références.....	241
Citations	242
Remerciements	245
Index.....	247

À Afef, Karim et Myriam.

À mes parents.

Introduction

Le projet est le brouillon de l'avenir.

JULES RENARD

Depuis trois à quatre décennies, tout ou presque dans l'entreprise est appelé « projet », et mené comme tel : le développement d'un produit nouveau, la mise en place d'une implantation commerciale ou industrielle, l'évolution du système d'information, un changement d'organisation ou de système de rémunération...

Le trésor de la langue française définit le projet comme « ce qu'on a l'intention de faire et l'estimation des moyens pour y parvenir », une tâche triviale qui a toujours caractérisé le fonctionnement de l'entreprise.

Mais si ce mot est à la mode aujourd'hui, c'est qu'il implique, à l'opposé des fonctionnements hiérarchiques d'autrefois, une dimension collaborative – la coopération de plusieurs métiers, services, voire entreprises – au profit d'un même objectif.

Impossible, par exemple, d'imaginer le développement réussi d'un nouveau produit sans la participation croisée et efficace de marketeurs, techniciens, industriels, acheteurs, communicants, fournisseurs, logisticiens, parfois de chercheurs en sciences humaines, designers, etc.

Ce travail multidisciplinaire de projet est mon métier depuis plus de vingt-cinq ans. À des postes variés, j'ai participé au développement de nombreux produits industriels.

Si chacun a été différent et exigé un fonctionnement collectif *ad hoc*, quelques éléments communs rassemblent les plus réussis d'entre eux.

Ils ont été menés dans une pagaille apparente, par des équipes constituées de professionnels ne rechignant pas à improviser aux moments opportuns.

Le souci permanent des futurs clients et le management des personnes, des risques et du temps ont été les facteurs les plus déterminants dans la conduite et le succès de ces projets.

Organisations structurées et méthodologies, souvent mises en avant par les ouvrages et cursus de formations sur le management de projet, sont rarement essentielles. Procédures et plannings ne sont pas des instruments suffisants pour mener à bien un développement de produit.

La finalité lucrative des projets – un produit rentable, réellement en vente et acheté par des clients – est souvent placée au second plan, au profit du fonctionnement interne du processus.

Le Client (au singulier et avec un grand C) est trop souvent considéré comme un paramètre parmi d'autres, décrit de manière caricaturale.

Toutefois, depuis quelques années, une nouvelle école de pensée, proche du *Lean Manufacturing*, est venue bousculer les méthodes traditionnelles de management de projet.

L'agilité, c'est son nom, remet en cause la rigidité des organisations et des gestions de projet classiques au nom de la satisfaction des clients, de la vitesse d'exécution et de la rentabilité.

Tout ce qui n'est pas utile à ces objectifs est abandonné, comme un alpiniste décharge son sac à dos de tout poids superflu.

Par la priorité absolue qu'elles donnent aux clients futurs, par leur prise en compte de l'incertitude et leur confiance dans la capacité d'auto-organisation de l'équipe de projet, ces pratiques rejoignent le fruit de mon expérience. Ces principes, je l'ai constaté, étaient systématiquement appliqués, consciemment ou pas, dans les développements réussis.

Malheureusement, la plupart des ouvrages sur les méthodes agiles traitent de l'élaboration de logiciels dédiés et de la construction de

bâtiments ou d'infrastructures. Peu s'intéressent au développement de produits nouveaux destinés à des clients multiples.

C'est ce manque que j'ai cherché à combler. Je m'appuie pour cela sur mon vécu professionnel, mais aussi sur plus de dix ans d'enseignement du management de projet, d'abord à Cimes Institut, puis à l'université Joseph Fourier de Grenoble.

Pour faciliter la compréhension et la mise en pratique, j'ai illustré mes propos généraux de citations, de métaphores ainsi que d'indications pratiques et d'exemples concrets.

La première partie décrit les ingrédients d'un développement réussi et leurs conséquences sur les méthodes de management de projet.

La deuxième partie détaille les méthodes agiles, leurs principes, leurs outils mais aussi leurs limites.

Les deux dernières parties sont consacrées à la maîtrise du temps et au management d'une équipe de projet agile.

Partie 1

Comment réussir un développement ?

Si nous innovons nous gagnons, si nous imitons nous perdons.

WILLIAM LEVER, FONDATEUR D'UNILEVER

L'accroissement de la concurrence exacerbée par le libéralisme économique et la mondialisation amène les entreprises à mettre sur le marché de plus en plus de nouveautés.

Toutefois, développer est une activité qui ne s'improvise pas, et faire du neuf n'accroît pas automatiquement ventes et rentabilité.

L'innovation réussie nécessite la connaissance de ses ingrédients et la maîtrise de leurs conséquences.

1.

Développer un produit nouveau : une recette à quatre ingrédients

Le succès d'un produit nouveau requiert quatre ingrédients simultanés :

- ▶ la nouveauté – véritable invention ou le plus souvent un « cocktail » – qui, seule, permet une stratégie de différenciation ;
- ▶ le passage à l'acte – « sortir » le produit et le mettre en vente – qui amène l'équipe à travailler dans l'incertain ;
- ▶ la rencontre des clients qui implique la maîtrise collective par l'équipe des « basiques marketing » ;
- ▶ la rentabilité qui suppose de surmonter de multiples contradictions.

Ingrédient n° 1 : de la nouveauté avant toute chose

La nouveauté n'est pas un besoin en soi mais un élément essentiel de la performance d'une entreprise. En effet, les entreprises n'ont à leur disposition que deux grandes familles de stratégies pour dominer le marché : la stratégie prix/volume ou la stratégie de différenciation.

La stratégie prix/volume pour tenter d'épuiser les concurrents

La domination prix/volume consiste à baisser les prix de vente pour augmenter le volume vendu afin de diminuer les coûts par effet d'échelle et continuer ce cycle jusqu'à, si possible, disparition de la compétition.

- ▶ Cette stratégie est dangereuse car elle n'est efficace que pour le leader d'un secteur qui, seul, peut mettre ses marges à l'abri des coûts plus élevés de ses concurrents.
- ▶ Cette stratégie suppose aussi une excellence de tous les instants dans l'exécution ainsi qu'une forte dépendance réelle des coûts au volume.
- ▶ De surcroît, cette stratégie devient perdante dès qu'un concurrent ou un nouveau venu décide de s'extraire de la spirale infernale prix/volume en changeant les règles du jeu.

La stratégie de différenciation est gourmande en nouveautés

À l'inverse, la stratégie de la différenciation suppose d'éviter le plus possible la compétition en définissant, par la nouveauté, son propre terrain de jeu jusqu'à, dans l'absolu, y être le seul joueur.

- ▶ Moins une entreprise a de concurrents dans un domaine et plus ses marges ont des chances d'être élevées.
- ▶ La difficulté, dans ce cas, réside dans la découverte et la mise en œuvre de différences susceptibles d'attirer une clientèle nombreuse et prête à payer.
- ▶ De plus, la différenciation n'est par nature que temporaire. En effet, lorsqu'une innovation s'avère fructueuse, de multiples entreprises s'empressent de l'imiter. La stratégie de différenciation suppose donc une production récurrente de nouveautés sous peine pour l'entreprise d'être rapidement contrainte à une compétition de type prix/volume.

L'histoire de Ford aux États-Unis illustre les heurs et malheurs de ces deux stratégies.

Les succès et déboires stratégiques de Ford

Henry Ford et ses ingénieurs, en créant en 1908 la chaîne de montage, décalent complètement les coûts de fabrication et permettent ainsi la vente de la première voiture réellement bon marché, la Ford T.

Au départ, Ford a donc résolument choisi une stratégie ambitieuse de différenciation.

Assez rapidement néanmoins, d'autres constructeurs automobiles employèrent les mêmes techniques de fabrication. Toutefois Ford avait pris une avance telle sur les volumes de production qu'il put soutenir pendant plus d'un demi-siècle une stratégie prix/volume au sein de l'oligopole confortable des « Big Three » (General Motors, Ford et Chrysler). Jusqu'à ce que des nouveaux venus, japonais, changent à nouveau les règles du jeu avec des véhicules de meilleure qualité moins gourmands et des techniques de fabrication encore plus efficaces.

La nouveauté, nécessaire à une stratégie de différenciation, peut se présenter sous deux formes très différentes.

Les deux formes de la nouveauté : invention et « cocktail »

L'invention frappe les esprits

La première forme de la nouveauté est l'invention, c'est-à-dire la création d'un concept inédit, souvent étayé par une percée technique ou commerciale.

Cette forme d'innovation, en raison de ses conséquences spectaculaires et durables, est de loin la plus présente dans les médias et dans l'esprit du grand public mais elle est, en réalité, peu fréquente.

Les circuits intégrés, la montre à quartz et le Web font partie des quelques rares véritables inventions de ces dernières décennies.

La nouveauté « cocktail » est rarement une percée technologique

La seconde forme de la nouveauté, de très loin la plus commune, est le « cocktail », c'est-à-dire un assemblage original de concepts déjà existants. Les ronds-points, le gel douche, la salade épluchée en

sachet, le téléphone portable GSM et les smartphones sont quelques exemples de nouveautés « cocktail ».

Une nouveauté « cocktail » peut brasser et rassembler des concepts très différents portant sur l'ensemble des 4 P du *marketing mix* (cf. « Ingrédient n° 3 : des clients qui achètent vraiment ») : technique mais aussi marque, design, commercialisation, fabrication, communication, marketing...

Généralement le « cocktail » met beaucoup moins de temps que l'invention à percer commercialement, mais il est aussi souvent obsolète plus rapidement.

Les « cocktails » ne doivent pas être confondus avec les copies. Si les ingrédients d'un « cocktail » sont existants, le mélange est nouveau. Dans une copie, rien n'est innovant.

Le rond-point : une nouveauté « cocktail »

Les ronds-points « à l'anglaise » qui ont envahi les routes françaises depuis 1981 et ont fait beaucoup de tort aux fabricants de feux tricolores sont un bel exemple de nouveauté « cocktail ».

Les concepts nécessaires à cet aménagement routier étaient tous existants à l'orée des années 1980 et plutôt « basses technologies » : panneaux de signalisation « cédez le passage », terrassement circulaire, bordures de trottoir, goudron...

L'originalité et le succès sont venus de leur regroupement pour réaliser ce nouveau type de carrefour.

Les nouveautés « cocktail » peuvent, à l'instar de leurs homologues à base d'alcool, être plus ou moins fortement dosées :

- ▶ Beaucoup de produits nouveaux sont des renouvellements, c'est-à-dire qu'ils remplacent des produits existants de même type et ne remettent pas en cause la façon dont leurs marchés fonctionnent. La série des Clio chez Renault ou des Golf chez Volkswagen sont des exemples caractéristiques de renouvellement.
- ▶ À l'inverse, moins fréquents mais beaucoup plus dosés en nouveauté, certains « cocktails » sont des ruptures, c'est-à-dire qu'ils bousculent l'organisation de leurs marchés.