

# Réinventer la roue

Un cycle « *Build – Measure – Learn* » est largement appliqué dans l'univers des approches agiles, itératives et incrémentales. Il est au cœur du 'Lean Start-Up' et également lors du prototypage autour d'un 'business model (approche au marché)'. Le cycle est une adaptation de la logique 'Inspecter, Adapter'.

Cependant, commencer par le sens du mot «*Build*» (construire, bâtir, ériger, développer, réaliser, consolider, implémenter, installer, faire) risque de résoudre le mauvais problème. Avant de réaliser quoique ce soit, nous devons décider ce que nous voulons «*Learn*», (apprendre, comprendre, dompter, surmonter) et avant même cela, nous devons tenir compte de notre contexte et prendre la mesure «*Measure*» (mesurer, évaluer, jauger, régler) les contours et les contraintes de notre environnement. Dans presque toutes les circonstances, je proposerais un cycle « *Measure – Learn – Build* ».

Lors de l'installation d'un nouveau produit, de la préparation à la livraison d'un service, du lancement d'une transition ou d'une transformation, ou de tout autre type de projet, nous devons « *mesurer* » où nous sommes ; la situation telle qu'elle est « *As-Is* », la situation à venir « *To-Be* », pour ensuite pouvoir imaginer les chemins qui mèneraient du début à la fin. Tout débute à partir de la situation de départ.

La prochaine étape, avant de choisir le chemin à suivre, est d'en apprendre un peu plus sur chaque chemin possible, et seulement juste ce dont nous avons besoin. Faire trop de pas serait coûteux et long, avant de connaître la bonne voie à suivre ; et donc nous ne pouvons progresser que dans la mesure où nous avons besoin de l'orientation nécessaire pour prendre une décision. Il s'agit vraiment d'un effort minimum pour un feedback maximum « *mini effort, maxi feedback* ».

C'est comme faire de l'éclairage : assurez-vous de trouver le chemin du retour avant de prendre une décision définitive, ne terminez pas le jeu trop tôt et ne vous perdez pas dans les détails. Assurez-vous également que vous utilisez abondamment les perspectives de l'utilisateur. Le chemin prometteur d'une personne n'est que la pénurie ou le purgatoire d'une autre personne. Ensuite, quand vous êtes sûr de votre chemin, explorez juste une petite partie de la route. Soyez prête à construire chaque brique, pont, bosse et limite afin d'évincer les obstacles et de renforcer les avantages.

Je crois que dans ce cycle de « *Measure – Learn – Build* », il manque une étape importante. Un cycle plus complet serait « *Measure – Learn – Plan – Build* ». Maintenant, je peux entendre les réponses de "Pas plus d'étapes". "Nous avons déjà assez d'étapes. Et maintenant il y a trois étapes avant de commencer". Plus loin, j'en dirai davantage sur le nombre d'étapes, mais d'abord je veux justifier l'étape du « *plan* ».

Cette étape du « *Plan* » est plus importante qu'il n'y paraît. Il semblerait que nous allons planifier les actions qui seront exécutées pendant l'étape du «*Build*» (réalisation), ce qui est tout à fait vrai; et alors? En fait, l'importance réelle de l'étape du «*Plan*» (préparation) et la raison de le maintenir dans le cycle est son rôle vital dans la dynamique du travail d'équipe. Si vous ne planifiez pas ensemble, vous ne construisez pas beaucoup ensemble.

Préparer un plan consiste à élaborer et à convenir d'une structure de répartition du travail, à définir la matrice de responsabilité, à travailler en équipe pour élaborer un réseau de chemin critique, un plan directeur comportant des jalons, ou bien participer au jeu de la planification agile. En fait, l'importance réelle de l'étape du « *plan* » et la raison principale pour son inclusion dans le cycle est son rôle vital dans la dynamique du travail en équipe. Si vous ne planifiez pas ensemble, vous ne développez pas bien ensemble.

Le «Plan» comprend la prise en compte des menaces et des opportunités qui peuvent se produire pendant la réalisation afin que l'équipe soit d'autant plus prête à en tirer le meilleur parti, à persister, à pivoter ou à empêcher l'itération d'aller plus loin.

Nous comprenons tous que ces cycles sont des itérations conçues de manière incrémentale ou pour obtenir le maximum de rétroaction possible pour permettre la prise de décision. Nous pourrions également dire que parce que c'est un cycle, peu importe où nous commençons; « *Measure - Learn - Plan - Build*, ou *Learn - Plan - Build - Measure*. Mais le cycle *Plan - Build - Measure - Learn* est important, simplement parce qu'il rappelle la roue de qualité de Deming et Shewhart : « *Plan - Do - Check - Act* ».

Mais attendez un instant ; « *Plan - Do - Check - Act* » est un cycle de production; d'abord planifier le travail, travailler le plan, vérifier à la fin, apprendre à faire mieux la prochaine fois. Un cycle de résolution de problèmes ressemble plus à « *Check - Think - Plan - Do* » ; et est ainsi un cycle mieux adapté aux projets. Vérifiez en entrant et vérifiez en sortant. Prenez l'habitude d'éviter de faire trop de pas avant la prochaine inspection. Assurez-vous de faire un apprentissage mesuré. Peut-être que vous pouvez obtenir une amélioration de 20% ou de 30%. "Si tout pouvait être fait deux fois, tout serait mieux fait."

Il y a des arguments convaincants pour commencer avec le but en tête; un état d'esprit de premier «vérifier» ou «mesurer», deuxième « penser » et « apprendre », troisième « planifier » ou « explorer » et quatrième « construire » ou « faire ». C'est un cycle de projet, il correspond à l'apprentissage et au changement, et il correspond aussi au cycle de croissance de l'équipe: « *Form - Storm - Norm - Perform* »

Voyons comment cela fonctionne dans [Réinventer la roue, Cont. \(lien vers une page séparée\)](#).

### **Réinventer la roue, Cont.**

Form - L'équipe se forme autour d'un sens du but et de priorités partagées. Les membres de l'équipe et les parties prenantes sont identifiés et déterminent pourquoi le projet est nécessaire et pour qui.

Storm - Les membres de l'équipe abordent différentes perspectives et explorent des options qui offrent des solutions aux défis qu'ils identifient. Le résultat est une définition de qui fait quoi.

Norm - Les participants à l'équipe élaborent des normes qui leur permettent de se synchroniser et de réaliser des synergies dans un esprit de transparence et de transversalité (pluridisciplinarité).

Perform - Lorsque l'équipe passe à l'étape du spectacle, le fait de collaborer ensemble est un processus naturel, fait naturellement. L'équipe peut être chargée de prendre les bonnes décisions.

Transform - L'équipe est en phase de transformation pendant le déploiement du produit, le lancement sur le marché, le passage des phases du projet à l'exploitation et la transition entre les itérations.

Il y a évidemment beaucoup de conduite de changement intégrée dans ce cycle de « *Form - Storm - Norm - Perform - Transform* ». Lors de la poursuite d'une courbe de changement simplifiée, nous pouvons passer du déni, à travers l'irritation et la résistance, la planification et l'exploration, l'acceptation et l'adhésion, à l'intégration et à l'assimilation.

Dans l'adoption d'un nouveau produit, à travers les étapes, nous pouvons dire d'abord "Est-ce réel?" Puis nous pouvons dire "Est-ce c'est bon pour moi, pour nous?" Puis viennent des questions telles que "Est-ce vraiment une priorité? » Lorsqu'on s'engage, on demande", « Comment puis-je aider?" Et enfin, nous disons "Comment pouvons-nous convaincre les gens et faire passer le message?" C'est l'appropriation.

C'est aussi un cycle d'apprentissage. En règle générale, les gens sont désireux et enthousiastes de commencer, avant de devenir plus frustrés, voire démoralisés, puis commencer à absorber les compétences, mais encore incertains ou mal à l'aise, jusqu'à ce que finalement les compétences deviennent naturelles et nous pouvons même repousser les limites.

Grâce à la croissance de l'équipe, l'apprentissage et le progrès dans le cycle font appel à différents styles de leadership; une orientation forte dans les premières étapes et une autonomisation de la gestion plus tard, tout en intensifiant le degré de soutien et d'encouragement au milieu du cycle.

Le cycle de base reflète la boucle **OODA**, une référence clé dans les situations critiques de compétition et de combat – « Observer, Orienter, Décider, Agir » - l'essence étant la capacité à parcourir les étapes du cycle, analyser la situation et choisir parmi les options optimales : Décider et agir dans une boucle plus rapide et plus efficacement que l'adversaire.

À ce point dans cet article, le lecteur pourra bien dire que tout dépend, comme d'habitude, du genre de situations dans lesquelles on se trouve; parfois commencer par «Build», parfois «Learn», et ainsi de suite. J'ose dire que nous devrions commencer toujours par «Measure» ou «Check». Mais que parfois cette étape peut être très courte, et par d'autres fois plus long, même si c'est le même cycle avec chacune des autres étapes en fonction des circonstances et du défi.

En d'autres termes, tout dépend des risques. S'il y a un faible risque technologique et un faible risque commercial, le projet aura l'impression de savoir ce que vous voulez, ce dont vous avez besoin, et comment procéder. Nous pouvons appeler cela « innovation incrémentale », et nous aurons l'impression de faire partie d'un projet conventionnel en commençant par la planification, même s'il y a un minimum de mesures et d'apprentissage au départ.

Lorsque les risques sont essentiellement commerciaux, il serait plus approprié d'interagir avec les utilisateurs, les clients et les consommateurs en mettant l'accent sur la concrétisation afin d'obtenir un maximum de commentaires, même si nous mesurons, apprenons et planifions. Par exemple, les produits de consommation sont sujets à des changements de mode et sont guidés par une rétroaction constante et précoce via des événements commerciaux et des prototypes. Il peut y avoir peu de risque technologique, qui aurait justifié la validation d'hypothèses scientifiques et techniques. Dans les situations caractérisées « innovation commerciale », nous saurons généralement comment travailler ensemble, mais pas nécessairement ce dont on a besoin.

D'un autre côté, là où il y a un risque technologique et peu de risque commercial, nous savons ce que nous voulons, mais pas comment y arriver. Trouver des remèdes aux maladies, nettoyer l'environnement naturel, atteindre la durabilité écologique, tous peut être considérés comme « innovation systémique » ou « innovation systématique » où il est nécessaire d'interagir avec des experts dans un contexte de complexité institutionnelle. Nous investissons dans l'étape d'apprentissage dans le cycle.

Le quatrième type d'innovation ressemble souvent à de la recherche pure, ou à une «innovation radicale». Nous ne sommes pas sûrs du type de technologie que nous trouverons, et non du type d'applications commerciales qui apparaîtront. Ni le comment ni ce qui est facile à définir, mais si nous n'avons pas de

projets de cette nature dans une grande organisation ou communauté, le portefeuille d'investissement à risque sera déséquilibré et non durable à long terme. Cela demande beaucoup de recherche d'informations, de mesures de données et de vérification des données et des connaissances.

Les «projets incrémentaux» ont été appelés (mémorablement, par Eddie Obeng) «peinture numérotée», «innovation commerciale» peut être assimilé à «réaliser un film» (une grande partie d'un film se termine sur le plancher du studio de réalisation), «innovation systémique » comme « une Quête » (la quête d'un objectif attrayant et même emblématique) et «innovation radicale» comme «marcher dans le brouillard».

Dans l'intérêt de la perspective et de l'application pratique, on peut considérer que la phase «Measure» et «Control» met l'accent sur les contributions relationnelles, communautaires et réseau, les étapes «Learn» and «Think» accentuent les idées et la pensée, la phase structure et processus l'étape du «Plan » et l'étape «Build» ou «Do» sont évidemment axées sur l'action.

Nous avons donc une ouverture qui offre un rôle aux outils psychométriques, qui tournent souvent autour d'un quatuor de relations, d'idées, de structures ou de préférences d'action.