

Le modèle opérationnel agile centré sur le produit (APOM) – une approche fondée sur l'analyse factuelle

Les modèles opérationnels traditionnels ne suffisent plus dans une époque marquée par le changement continu et une complexité croissante. Le modèle opérationnel agile centré sur le produit (APOM) est conçu pour permettre aux organisations de livrer de la valeur en continu, de s'adapter plus rapidement et de prospérer malgré l'incertitude. Des pratiques comme la gestion agile du portefeuille de produits (APPM) et la gestion fondée sur l'analyse factuelle (EBM) aident les organisations à exceller dans un contexte incertain et à créer une valeur durable.

Offrir de la valeur au 21e siècle

Si on devait résumer le 21e siècle en un mot jusqu'à présent, ce serait "incertitude". Les imprévus surviennent régulièrement et échappent à tous les efforts de planification stratégique. Selon le livre « Thank You for Being Late » de Thomas Friedman, nous vivons une accélération sans précédent, où les transformations du climat, des technologies et de la mondialisation injectent dans le monde une énergie comparable à celle d'une supernova. [1]

L'incertitude au fil du temps n'a rien de nouveau, et nous élaborons des approches pour la gérer depuis l'aube de la civilisation. Francis Bacon et John Locke ont fondé les idées de l'empirisme au début des années 1600 en réponse au rationalisme, qui ne pouvait pas composer avec l'inconnu. Dans le monde moderne, Lean Startup, Agile et Design Thinking sont trois approches qui misent sur la méthode empirique pour acquérir de la connaissance et offrir de la valeur. Les trois approches incitent les praticiens à définir le bénéfice souhaité, à mener de petites expérimentations, tout en mesurant les résultats et en développant leur compréhension.

La réalité du Water-Scrum-Fall persiste encore aujourd'hui

Scrum a été adopté par de nombreuses organisations, mais globalement, la majorité s'appuie sur sa capacité à livrer de manière incrémentale plutôt que d'utiliser Scrum pour réduire les risques et expérimenter efficacement afin d'obtenir de la valeur. Scrum est alors intégré dans un cadre plus vaste de type séquentiel ou « waterfall ». Certes, le travail est découpé, et de petites portions de valeur sont livrées fréquemment, mais sans bénéficier d'une boucle globale d'apprentissage et de rétroaction. En raison des complexités à grande échelle, les organisations se concentrent souvent sur les livrables plutôt que sur la valeur. Il en résulte beaucoup d'efforts déployés, sans que la valeur réelle ne soit vraiment atteinte. Cela entraîne également des investissements considérables en gestion intermédiaire (middle-management), en suivi des dépendances et en intégration pour garantir

que chaque élément s'harmonise et progresse adéquatement.

Cet échec peut s'expliquer de plusieurs façons, mais on peut regrouper ces raisons en trois grandes catégories :

- **Le monde des affaires et celui de la technologie demeurent déconnectés** - Cela peut sembler évident, mais une grande partie de l'énergie nécessaire au progrès provient de l'utilisation de la technologie pour résoudre les problèmes des clients. Comme l'a bien exprimé le PDG de United Airlines : « Nous sommes une entreprise technologique dotée d'ailes. » Cependant, dans la plupart des organisations, la technologie constitue une unité distincte, gérée, financée et considérée comme un simple fournisseur de services à l'entreprise. Ce cloisonnement entraîne de la confusion, ralentit la prise de décisions et nuit à la focalisation. Il crée également deux organisations distinctes aux indicateurs de performance (KPI) différents, ce qui génère finalement encore plus de confusion et une trop grande quantité de projets menés simultanément.
- **Bureaucratie et hiérarchie** - Les cent dernières années nous ont beaucoup appris sur la façon d'organiser le travail, mais ces apprentissages ne reposent pas sur les problèmes complexes d'aujourd'hui, ils reposent sur des problèmes simples ou compliqués d'autrefois. Les entreprises offrent des produits ou services améliorés selon leur propre logique interne, ce qui crée chez les clients des attentes précises en matière de rapidité, de qualité et de satisfaction des besoins. Or, la priorité des organisations n'est pas nécessairement de répondre à ces attentes, mais plutôt de privilégier leur optimisation interne. Elles mettent alors l'accent sur le contrôle à travers la standardisation et une efficacité locale renforcée. Ces façons de faire limitent toutefois leur capacité à composer avec l'incertitude et à naviguer dans l'inconnu.

- **Éviter l'échec est plus important que d'offrir de la valeur -**

Plus l'entreprise est grande et possède un historique de succès, moins elle sera encline à prendre des risques ou à prendre rapidement des décisions. Les dirigeants accordent davantage d'importance à éviter l'échec qu'à créer de la nouvelle valeur ou à innover. Cette mentalité se reflète dans les processus, les structures décisionnelles et la stratégie, engendrant ainsi des lourdeurs administratives, une lenteur dans la prise de décisions et un manque de clarté quant à l'autorité réelle.

SpaceX vs. Boeing CST 100 Starliner

Un excellent exemple de l'écart entre les approches traditionnelles de livraison de produits et celles conçues spécifiquement pour composer avec l'incertitude et générer de la valeur se trouve dans le domaine des vols spatiaux habités. En 2014, le gouvernement américain a décidé de soutenir les vols spatiaux habités. Étonnamment, le contrat, d'une valeur de près de 7 milliards de dollars, fut octroyé à deux entreprises : Boeing, une organisation déjà solidement établie dans le domaine des vols spatiaux habités, et SpaceX, qui à cette époque se limitait uniquement aux lancements de satellites en orbite terrestre basse. En raison de son historique éprouvé, Boeing a reçu la plus grande part du contrat, l'entreprise étant vue comme le choix logique pour fournir le véhicule de lancement principal. Ce contrat comportait cependant une différence majeure comparativement aux contrats précédents de la NASA : il était à prix fixe et basé sur des jalons clairement définis en fonction des résultats attendus. Or, Boeing n'avait peu ou pas d'expérience avec ce type de contrat à prix fixe, ayant jusque-là surtout travaillé selon des modèles contractuels en régie (« time and materials ») ou en coûts majorés (« cost-plus »).

Le résultat fut un échec très médiatisé pour Boeing, qui a laissé les astronautes coincés à la Station spatiale internationale et entraîné plusieurs pénalités financières. La différence entre les deux

« La différence entre les deux entreprises, que ce soit en matière de culture organisationnelle, de philosophie de conception ou de structures décisionnelles, a permis à SpaceX d'exceller dans un contexte de contrat à prix fixe, alors que Boeing a échoué malgré un financement nettement supérieur. » [2] »

Le Produit : le paradigme de la réussite face à l'incertitude

Il n'est pas étonnant qu'une approche projet ne soit pas conçue pour faire face à l'incertitude. Les projets, par nature, sont alignés sur les travaux, les échéances, un périmètre clair, des jalons prévus et des livrables définis, etc. L'incertitude est l'ennemie des projets, minant la capacité de planifier le travail. Les produits, eux, sont différents : ils visent à satisfaire les besoins et désirs des clients. Or, face à ces besoins et ces désirs, une part importante demeure inconnue.

L'incertitude est au cœur de chaque produit.

Plus un produit est innovant, plus l'incertitude augmente. La différence entre les approches produit et projet se décrit mieux à l'aide de quelques mots-clés :

PRODUIT	PROJET
Apporte des bénéfices aux clients	Assure la livraison du livrable prévu
Cahier des charges émergent	Cahier des charges fixe
Succès mesuré en fonction de la valeur	Succès mesuré selon le temps, les livrables et les coûts
Cycle de vie à long terme	Cycle de vie temporaire
Équipes stables et dédiées	Ressources allouées temporairement
Responsable de la livraison, de la maintenance et du service à la clientèle	Responsable de la livraison
Mécanismes de rétroaction pour apprendre et s'adapter	Piloté par le plan
Gestion empirique des processus	Contrôle prédictif des processus
Processus décisionnel collaboratif et intégré	Processus de contrôle déconnectés des processus de livraison

Bien sûr, les projets bien gérés se concentrent sur un objectif et maîtrisent l'incertitude et les risques. Cependant, les outils qui soutiennent cette approche sont axés sur les activités et non les bénéfices. Les produits doivent eux aussi s'appuyer sur des outils de gouvernance et de gestion, mais l'état d'esprit, l'alignement et les investissements y diffèrent.

Une autre approche s'impose

L'exemple SpaceX et Boeing souligne la nécessité, pour les organisations qui naviguent une forte incertitude, d'adopter une approche différente. Celle-ci consiste à cultiver une mentalité produit et à se servir des produits pour aligner à la fois l'organisation et les stratégies d'investissement:

- **Approche axée produit** - Abordez chaque problème en tenant compte des parties prenantes, des utilisateurs, des bénéfices attendus, des dépendances, de l'appropriation et de la valeur générée. Beaucoup a été écrit sur la mentalité produit ; le thème commun consiste à appliquer une approche holistique à un ensemble de capacités au service des clients et autres parties prenantes. Voyez ce que vous créez comme une manière de résoudre les problèmes des clients et de livrer de la valeur à long terme. Les produits durent plus longtemps que les projets.
- **Alignement** - Organisez, structurez et gérez vos produits. La plupart des organisations sont composées d'équipes structurées autour des applications, des processus, des compétences ou des étapes du cycle de vie logiciel. Dans une organisation orientée produit, il est essentiel que l'alignement se fasse autour du produit lui-même. Cela permet aux équipes et aux parties prenantes d'avoir une vision claire de leur raison d'être.
- **Investissement** - Planifiez et investissez dans les produits au sein d'un portefeuille guidé par votre stratégie. Éloignez-vous d'une logique d'investissement centrée uniquement sur les tâches à accomplir, et privilégiez plutôt une gestion basée sur un portefeuille de produits. Ceci implique des cycles d'investissement plus longs, mais avec un pilotage dynamique et réactif des produits et du portefeuille à court terme. Misez sur un investissement continu axé sur la valeur. En finançant des produits plutôt que des tâches précises, l'organisation peut mieux composer avec l'incertitude, en se concentrant sur des objectifs stratégiques mesurables. Les équipes disposent alors d'une plus grande latitude pour déterminer quel travail génère la meilleure valeur, sachant que celui-ci évoluera avec le temps.

Cette mentalité est souvent citée comme la principale différence entre projet et produit, et c'est probablement l'aspect le plus important. En adoptant une vision globale du produit, les équipes peuvent développer une compréhension et un contexte plus larges. Un produit existe pour servir les parties prenantes dans la recherche de valeur.

En rendant cela explicite, les équipes trouvent plus facilement la motivation nécessaire pour innover face aux problèmes rencontrés. Cela fait écho aux principes de motivation intrinsèque présentés par Daniel Pink dans son livre *Drive: The Surprising Truth of What Motivates Us*. [3] Pink y souligne que l'autonomie, la maîtrise et le sens sont les ingrédients essentiels d'une motivation intrinsèque. Or, l'autonomie est difficile à instaurer sans un sens clair, lequel est intimement lié aux clients, aux bénéfices recherchés et à la valeur créée.

Toutefois, la mentalité à elle seule ne suffit pas à distinguer une organisation orientée produit d'une organisation orientée projet. Cette mentalité doit être reliée à l'alignement organisationnel et à l'approche d'investissement pour produire un réel impact. L'alignement définit la façon dont les équipes sont structurées, tandis que l'investissement précise comment le travail est financé.

Par exemple, imaginons qu'une organisation adopte la mentalité produit, mais qu'elle demeure structurée autour des compétences et financée par projets. Dans ce cas, une surcharge administrative importante apparaît lorsque les équipes découvrent quelque chose qui exige des changements. De plus, comme le travail lié au produit nécessiterait alors la contribution de multiples équipes alignées sur différentes activités, la coordination et la gestion deviendraient complexes, chronophages et exigeraient une longue préparation en amont. À l'inverse, un modèle orienté produit simplifie la coordination, en centrant des équipes autonomes autour des produits.

Qu'est-ce qu'un produit ?

Scrum a toujours placé les produits au centre de sa démarche, notamment à travers des artéfacts, des événements et des rôles clés qui utilisent explicitement le terme « produit ». Cependant, avant la publication du Guide Scrum de 2020, la notion de produit n'était pas explicitement définie, s'appuyant plutôt sur une définition générale, comme un bien ou un service offert à la vente ou à l'utilisation. La version 2020 du Guide Scrum a apporté davantage de clarté à ce sujet.

Un produit est un véhicule permettant d'offrir de la valeur. Il possède des limites claires, des parties prenantes identifiées et des utilisateurs ou clients bien définis. Un produit peut être un service, un produit physique ou quelque chose de plus abstrait.

Guide Scrum, édition 2020

Cette définition apporte des précisions utiles aux équipes Scrum œuvrant dans des domaines plus abstraits, comme la recherche ou le développement de médicaments. Au final, un produit permet de regrouper logiquement un ensemble de capacités destinées aux utilisateurs, d'une manière qui soit claire et pertinente autant pour les parties prenantes que pour les équipes.

Définition du produit

Bien que le concept même de produit puisse être clairement défini, appliquer cette définition afin d'établir les limites précises de vos produits est souvent difficile. Les organisations disposent déjà de systèmes, de produits externes, d'applications, de départements et d'équipes existantes, ce qui complique les décisions à prendre sur ce qui devrait ou ne devrait pas être considéré comme un produit. De plus, les structures de pouvoir existantes apportent une complexité supplémentaire. Imaginez annoncer à un gestionnaire responsable d'un grand département qu'il ne dirigera plus celui-ci parce que son équipe

sera désormais répartie en équipes produit! En fin de compte, la définition des produits relève d'un choix qui ne sera jamais parfait. Voici quelques éléments à considérer :

- **Ne vous limitez pas aux compétences existantes ni aux équipes organisées autour des applications** - Les produits s'alignent sur les besoins des utilisateurs ou des clients, et non sur les besoins liés aux systèmes, aux applications ou aux compétences spécifiques. Les équipes composées de spécialistes qui travaillent sur plusieurs produits devront être réorganisées afin de mieux soutenir chaque produit. Il existe plusieurs façons d'y parvenir, comme créer des guildes de compétences ou d'applications, soutenir les équipes avec des spécialistes mobiles, ou encore intégrer directement ces spécialistes au sein des équipes de produit. Autant que possible, évitez de conserver les équipes existantes telles quelles et d'en faire dépendre chaque équipe de produit, car cela génère des goulots d'étranglement et une surcharge de coordination.
- **Les services partagés peuvent être considérés comme des produits** - Un service partagé interne peut être considéré comme un produit à condition d'avoir des utilisateurs, des critères clairs, des parties prenantes identifiées et une proposition de valeur explicite. Si ce regroupement de services est utile à plusieurs produits et que leur standardisation est pertinente, il peut alors être traité comme un produit. Ceci est particulièrement vrai si l'organisation souhaite utiliser ce produit pour fournir des services additionnels à d'autres parties externes ou pour commercialiser ses capacités. Toutefois, s'il est difficile de définir clairement la valeur, la feuille de route ou la stratégie d'affaires de ce produit, il est peut-être moins pertinent d'en faire un produit distinct. Un ou plusieurs services partagés et stables peuvent être isolés, ce qui permet à une équipe d'en prendre pleinement responsabilité et de déterminer leur évolution sans subir les contraintes des produits qui les utilisent. Ceci pourrait même devenir une occasion d'innovation en matière de réduction des coûts ou de création de nouvelle valeur.

- **Produits à usage interne** - Les produits destinés uniquement à des utilisateurs internes peuvent (et souvent devraient) être traités comme des produits à part entière. Une approche rigoureuse du produit, avec des feuilles de route claires, des niveaux de service définis et une appropriation explicite, peut procurer une valeur ajoutée aux utilisateurs internes. De plus, l'évaluation régulière de la valeur du produit par rapport à son coût permet à l'organisation de déterminer clairement si elle devrait développer elle-même ou acheter un produit répondant à ce besoin.

Les produits ne sont pas une solution miracle capable de résoudre tous les problèmes d'une organisation. Ils placent plutôt les utilisateurs et la valeur au cœur des préoccupations et encouragent les parties prenantes à aligner, financer et aborder le travail selon cette perspective. Ils offrent également aux organisations la possibilité de repenser leurs services en explorant de nouvelles façons de créer de la valeur ou de réduire les coûts. Imaginez, par exemple, si Amazon n'avait pas considéré son service infonuagique partagé comme un produit : l'entreprise serait aujourd'hui moins rentable, et le déploiement des services infonuagiques serait beaucoup plus complexe. Chaque organisation devrait donc considérer son portefeuille numérique comme une source d'opportunités, ce qui constitue précisément l'une des capacités extraordinaires de l'ère numérique.

Un modèle opérationnel est essentiel à tout produit

Les produits permettent aux organisations d'orienter leurs efforts vers la création de valeur tout en facilitant les décisions stratégiques. Ils servent de trait d'union entre la stratégie d'affaires et l'innovation numérique. Compte tenu de leur importance, il est indispensable d'adopter un modèle opérationnel axé sur les produits.

On définit généralement un modèle opérationnel comme suit:

Un modèle opérationnel est une représentation à la fois abstraite et visuelle de la manière dont une organisation livre de la valeur à ses clients ou bénéficiaires, ainsi que de la façon dont elle fonctionne concrètement. Source: [Wikipedia](#) [4]

Essentiellement, un modèle opérationnel est le plan directeur qui décrit comment une organisation, ou une partie de celle-ci dans le cas d'une gamme de produits, fonctionne concrètement pour livrer de la valeur.

Puisque chaque produit peut être différent, il peut avoir son propre modèle opérationnel, dont la responsabilité appartient ultimement aux personnes qui y travaillent. L'idée selon laquelle ceux qui réalisent le travail sont aussi responsables de la manière dont ils le font constitue un principe clé de l'agilité. Cela permet aux équipes d'adapter leurs façons de faire selon le contexte et l'environnement. Ainsi, d'un produit à l'autre, différentes formes d'interactions peuvent exister : collaboration, ententes contractuelles ou interventions.

Il existe plusieurs façons de définir un modèle opérationnel ainsi que divers outils pour le visualiser et l'améliorer. Chaque approche a ses avantages et peut aider une organisation à construire son propre modèle opérationnel. Ce document présente un modèle inspiré de plusieurs sources, notamment PwC, McKinsey et Deloitte.

Développé en privilégiant l'agilité et l'analyse factuelle

La croissance de la pensée produit au sein des organisations est directement liée aux possibilités accrues qu'offre la technologie numérique. Dans son essai de 2011, Marc Andreessen décrit l'importance croissante du logiciel en affirmant que le logiciel dévore le monde. Il explique ainsi que toute organisation doit s'adapter à cette nouvelle réalité et développer ses compétences en matière de logiciels et de développement de produits. Avec les capacités accrues de l'intelligence artificielle, l'impact des technologies numériques ne fera

que s'amplifier. Toutefois, ces technologies représentent une arme à double tranchant, apportant à la fois des opportunités considérables, mais aussi une complexité accrue et des perturbations importantes.

Des entreprises comme Kodak, BlackBerry et Blockbuster illustrent clairement l'impact des technologies sur des modèles d'affaires bien établis. Cependant, au-delà des grandes perturbations sur les modèles d'affaires, le défi le plus complexe pour les organisations réside plutôt dans l'abondance des opportunités et la création de valeur. Les possibilités sont partout, mais elles ne sont pas toutes réelles ou concrètes. Le chaos et le bruit continuent d'envahir les organisations, qui doivent constamment s'efforcer de se concentrer sur la livraison de bénéfices concrets et incrémentiels grâce aux technologies numériques.

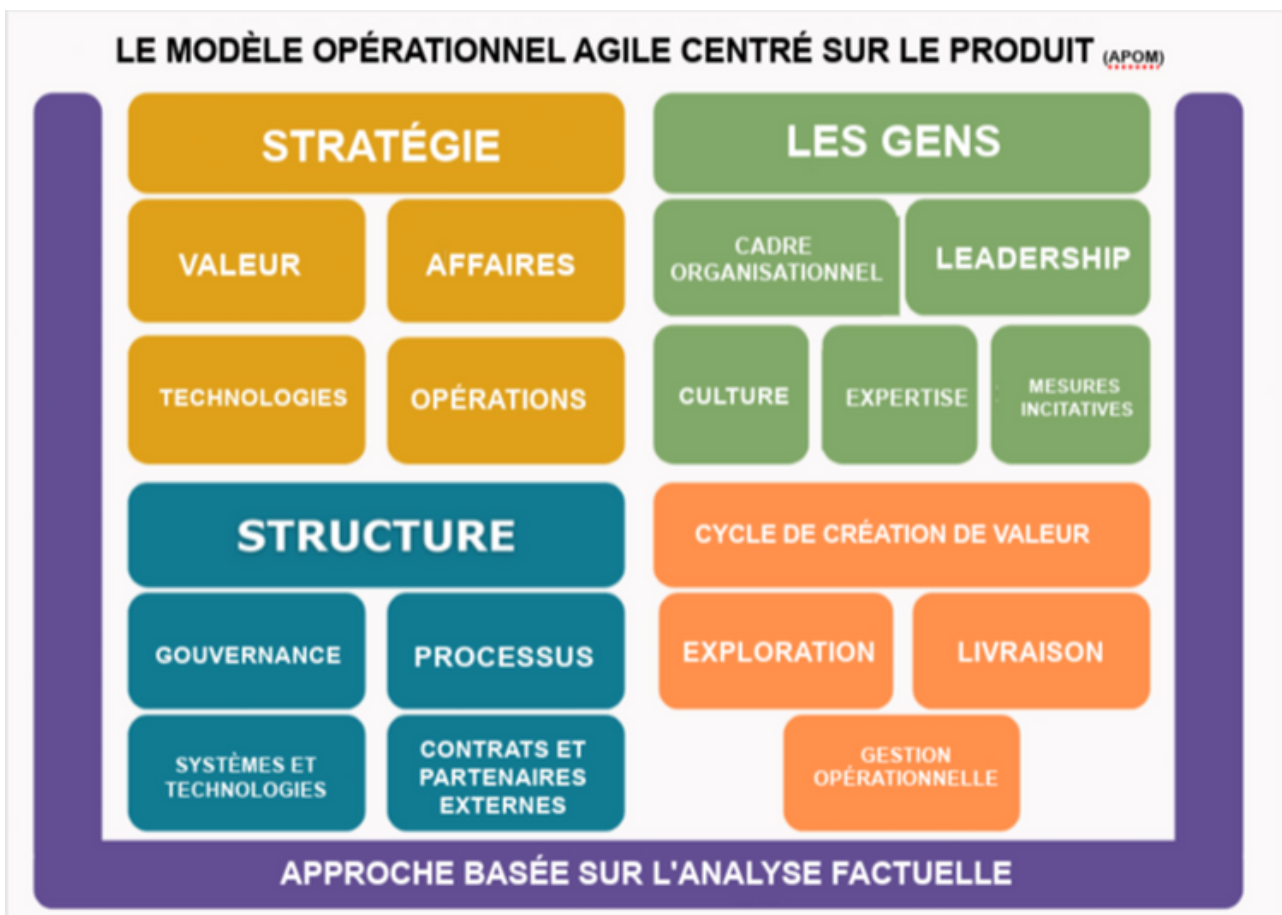
L'agilité et l'analyse factuelle sont les clés pour gérer la complexité et se concentrer sur la valeur.

AGILITÉ	Les boucles de rétroaction garantissent que le produit et les pratiques de travail demeurent ouverts au changement grâce à la transparence et à la responsabilisation. L'agilité offre une approche adaptative du travail.
ANALYSE FACTUELLE	Chaque opportunité est définie en fonction de bénéfices mesurables, permettant aux organisations de profiter pleinement de l'agilité en priorisant la valeur.

En apparence, tout semble simple. Mettre en place des équipes agiles et traduire les stratégies en objectifs précis basés sur des données concrètes constitue le fondement même des approches modernes. Mais le véritable défi ne se situe pas dans ces idées clés, mais plutôt dans leur mise en œuvre lorsqu'on les applique à grande échelle dans des systèmes sociotechniques complexes. C'est pourquoi il est indispensable de mettre en place un modèle opérationnel solide et un environnement dans lequel celui-ci peut se développer efficacement. Sans cette démarche visant à définir et à maintenir un modèle opérationnel centré sur le produit, les organisations risquent de rencontrer confusion et désordre en tentant de résoudre leurs enjeux d'affaires par les technologies numériques.

Le modèle opérationnel agile centré sur le produit : une approche basée sur l'analyse factuelle

En intégrant les concepts de gestion de produits moderne, de livraison agile et de gestion fondée sur l'analyse factuelle, les organisations peuvent élaborer un modèle opérationnel de produit qui répond directement à leurs ambitions numériques. C'est précisément ce que propose le modèle opérationnel agile centré sur le produit.



Le modèle opérationnel agile centré sur le produit comprend les quatre volets suivants :

- **Stratégie – Le pourquoi** - Une description claire et transparente des éléments de valeur (économiques), d'affaires, technologiques et opérationnels.
- **Les gens** - Définir comment les équipes sont organisées et développées, ainsi que la culture et le modèle d'incitatifs dans lesquels elles évoluent.
- **Structure – Les règles et les outils** - La gouvernance nécessaire, les ententes avec les fournisseurs externes, les processus ainsi que les systèmes et technologies de soutien.

- **Cycle de création de valeur** - Les pratiques qui favorisent l'exploration agile, la livraison de produit ainsi que l'exploitation et le soutien opérationnel.

Chaque élément contribue au modèle opérationnel global, permettant ainsi à l'organisation de créer un environnement favorable à l'épanouissement de ses produits.

Stratégie

Pour plusieurs organisations, élaborer une stratégie se limite à définir la vision du produit et à obtenir l'approbation de cette vision. Toutefois, pour d'autres, l'intersection entre la stratégie d'affaires et la stratégie produit exige une attention plus soutenue. L'une des principales différences observées dans la culture de projet de nombreuses organisations réside dans l'absence d'un plan à long terme pour développer les capacités technologiques au sein des projets. Par conséquent, la stratégie doit fournir une perspective claire et à long terme de l'évolution du produit. Non pas de manière détaillée, tout en tenant compte de possibles changements, mais en offrant une base solide permettant au reste de l'organisation d'avoir des attentes claires et une stabilité.

Chaque élément de la stratégie offre une perspective sur l'état futur ou les paramètres du produit:

- **Valeur** - Pour exister, un produit doit générer plus de valeur que ce qu'il en coûte à le développer et ensuite à l'exploiter. Toutefois, cette équation simple de coûts par rapport à la valeur évoluera avec le temps, à mesure que le produit gagne en maturité et que la nature de sa valeur change. Des outils comme l'analyse comparative (benchmarking) permettent de clarifier les attentes en matière de coûts et de valeur du produit. Par exemple, les produits en début de vie nécessitent généralement des investissements plus importants que les produits à maturité. Ainsi, la perspective de valeur établit des paramètres qui influencent le financement et les opérations.

- **Affaires** - Quelles opportunités d'affaires ce produit vise-t-il à saisir, et quelles sont les prévisions d'évolution du contexte d'affaires au cours des prochaines années? L'horizon temporel à considérer dépend du secteur d'activité dans lequel le produit s'inscrit ; par exemple, dans l'industrie automobile, l'échelle de temps est habituellement de 5 à 7 ans pour les plateformes de véhicules. Pour les entreprises œuvrant dans le secteur logiciel, cette échelle de temps est nettement plus courte.
- **Technologie** - Une feuille de route technologique claire offre aux équipes de livraison et d'exploitation une vision précise du cadre technologique. Elle précise également les hypothèses et les paramètres qui faciliteront la gestion dans un contexte technologique en rapide évolution.
- **Opérations** - Les niveaux de service et de soutien constituent une base essentielle à tout produit. Souvent, les utilisateurs et intervenants présument que ces niveaux de service vont de soi. Imaginez les mauvaises surprises lorsqu'un système crucial, perçu comme toujours accessible, tombe en panne pendant un mois. En précisant les niveaux de service de façon explicite, les attentes deviennent claires et les parties concernées peuvent ainsi traiter les questions importantes avant qu'elles ne se transforment en problèmes.

Une idée fondamentale de l'agilité repose sur la capacité d'inspecter et de s'adapter. Cela implique une transparence dans les décisions, les hypothèses et les plans établis. Ainsi, les équipes qui travaillent sur le produit peuvent facilement démontrer comment leurs apprentissages influencent la stratégie qui guide leurs activités. Cette boucle de rétroaction est précisément ce qui distingue une approche produit d'une approche traditionnelle par projets. Dans de nombreuses organisations, les décisions stratégiques restent opaques, et les attentes ou paramètres sont souvent définis à partir d'hypothèses ou d'habitudes non explicitées. Un modèle opérationnel adéquat doit permettre de rendre visibles et transparents ces éléments, facilitant ainsi l'inspection et, au besoin, l'adaptation. Il permet aussi d'intégrer efficacement les changements dans le cadre stratégique existant.

Les gens

Les équipes multidisciplinaires constituent la façon privilégiée d'aborder les enjeux complexes. Une équipe, par définition, rassemble des personnes aux compétences complémentaires autour d'un objectif commun, ce qui en fait le moyen idéal pour atteindre les buts stratégiques de l'organisation. Grâce à leur taille restreinte et à leur concentration sur des objectifs précis, les équipes peuvent livrer rapidement, apprendre continuellement et s'ajuster en fonction de leurs apprentissages. De plus, elles offrent une grande souplesse ainsi qu'une diversité de talents, d'expériences et de points de vue, ce qui leur permet de générer une valeur optimale. Toutefois, pour être pleinement efficaces, les équipes doivent bénéficier d'un environnement adéquat et d'un soutien approprié.

Les équipes de soutien ont besoin de:

- **Cadre organisationnel** - Décrit comment les personnes sont organisées, communiquent et remplissent les principaux rôles requis. Par exemple, l'équipe est-elle composée uniquement de développeurs ou inclut-elle aussi un coach? Quels éléments organisationnels existent pour soutenir les équipes multidisciplinaires, comme des communautés de pratique? Quels rôles de gestion sont nécessaires pour soutenir efficacement les équipes?
- **Expertise et savoir-faire** - Le travail numérique est un travail de connaissance, et le recrutement ainsi que le développement des talents sont au cœur de toute organisation à l'ère du numérique. Embaucher les bonnes personnes et investir dans leur développement permet de créer un environnement propice à l'adaptation aux besoins des clients.
- **Leadership** - Bâtir une culture de curiosité, d'autonomie et de création de valeur exige un leadership clair qui non seulement soutient l'environnement nécessaire au succès, mais incarne aussi concrètement les valeurs essentielles à cette réussite. Dans un contexte marqué par l'incertitude, une valeur dominante ou caractéristique du leadership est le leadership serviteur, décrit par Robert K. Greenleaf dans son essai « *Servant as a Leader* ». Cette approche du leadership encourage les leaders à prioriser les besoins et l'épanouissement des membres de leur équipe plutôt que leur propre bénéfice personnel.

- **Culture** - Changer ou influencer la culture est souvent complexe, mais celle-ci joue néanmoins un rôle clé dans ce modèle. La culture inclue les comportements, les croyances communes et les habitudes attendues des membres de l'équipe. Comme pour tous les autres éléments de ce modèle, la culture peut être inspectée et adaptée dès lors qu'elle est rendue transparente.
- **Mesures incitatives** - Les mesures incitatives visibles comme les primes et les promotions, tout comme celles moins visibles telles que le statut ou l'autorité, peuvent nuire au fonctionnement d'une organisation ou, au contraire, renforcer certains comportements. Par exemple, récompenser les personnes pour l'apprentissage, même lorsqu'aucune livraison concrète n'est effectuée. Il est essentiel que ces mesures incitatives soient alignées sur les autres éléments du modèle opérationnel.

La structure, la culture, les mesures incitatives et les pratiques de recrutement et de développement sont toutes interdépendantes. Chaque élément influence les autres, et tout changement doit donc être envisagé de manière globale. Par exemple, une modification de la structure peut entraîner des répercussions sur la culture organisationnelle. Il est également essentiel que les personnes évoluant dans ce modèle opérationnel ressentent un niveau de responsabilité et d'appropriation des systèmes qu'elles utilisent. La transparence de ces éléments et l'autonomie accordée aux individus favorisent l'amélioration continue du modèle opérationnel.

Structure

Offrir aux équipes les fondations nécessaires à un travail efficace sur le produit nécessite une structure claire. La structure du modèle opérationnel agile centré sur le produit (APOM) fournit à la fois des balises aux équipes agiles et leur permet d'améliorer progressivement ces éléments structurels.

La structure comprend les éléments suivants:

- **Gouvernance et respect des normes** - Qu'il s'agisse d'équilibrer les besoins réglementaires ou de s'assurer que l'argent est dépensé judicieusement, chaque produit doit se conformer à un ensemble de règles et parfois de lois. Les équipes produit doivent atteindre ces objectifs dans le cadre de leur travail.

- **Processus** - Contrairement au processus de conformité, elle fournit une structure qui permet aux équipes de travailler efficacement. Les processus doivent être suffisamment légers pour permettre flexibilité et agilité, mais suffisamment détaillés pour garantir que les équipes et les équipes d'équipes peuvent travailler efficacement ensemble. Des exemples de cadres sur lesquels baser une approche agile incluent Scrum et Nexus.
- **Systèmes et technologies** - Les systèmes et technologies soutiendront la manière dont le travail est documenté et les outils utilisés pour livrer de la valeur. Les choix effectués ici peuvent automatiser la conformité et soutenir les processus agiles.
- **Contrats et partenariats externes** - La plupart des grandes organisations font appel à des tiers pour livrer de la valeur, que ce soit pour bonifier leurs compétences internes ou pour obtenir des logiciels et services externes. Dans le cadre de l'APOM, il est essentiel de veiller à ce que les ententes contractuelles avec ces fournisseurs externes soient axées sur le produit et compatibles avec l'approche agile.

Cycle de création de valeur

C'est à ce niveau que se déroulent concrètement le développement, la maintenance, l'exploitation et le soutien du produit. Dans la plupart des organisations, ces activités sont réparties entre les phases d'exploration, de livraison et d'exploitation. Toutefois, selon la nature du produit, ces capacités peuvent être plus intégrées et fluides. Idéalement, les mêmes personnes participent à l'exploration, à la livraison et à l'exploitation du produit ; cependant, pour des produits complexes et de grande envergure, ces activités peuvent nécessiter une certaine séparation.

Points à considérer:

- **Exploration**- Peu importe le degré de maturité d'un produit, il est important de continuellement préciser et ajuster sa direction. En ciblant clairement les bénéfices attendus et en expérimentant délibérément, on réduit significativement les risques associés à la création de valeur.
- **Livraison** - Les méthodes Scrum et agiles sont traditionnellement adoptées à ce stade ; toutefois, leur valeur s'étend également aux phases d'exploration et de livraison. En appliquant un contrôle empirique des processus, en responsabilisant les équipes et en mettant l'accent sur l'amélioration continue, il est possible d'optimiser toutes les étapes du cycle de valeur.

- **Gestion opérationnelle** - L'exploitation d'un produit vise principalement à répondre aux attentes de toutes les parties prenantes de façon transparente et économique, ce qui constitue la pierre angulaire d'une adoption réussie du produit.

Dans les organisations ayant plusieurs produits, ces fonctions sont souvent regroupées au sein de départements comme la recherche et développement ou les opérations commerciales. L'avantage est une amélioration de l'efficacité et une réduction des coûts par produit, mais l'inconvénient est que la fluidité du processus s'en trouve perturbée. Pour les produits en début de cycle de vie, il est crucial que ces trois capacités soient intégrées de manière fluide afin de permettre une vision globale du produit.

Bien plus qu'un modèle opérationnel

Les équipes produit ne travaillent pas de manière isolée, mais s'inscrivent plutôt dans le contexte d'une structure organisationnelle plus large. Chaque structure sera unique à l'organisation. Par exemple, les ventes et le marketing ou encore la distribution et la fabrication peuvent être des éléments externes qui influencent et modifient le fonctionnement des équipes produit. Étant donné que chaque organisation possède ses particularités, il n'est pas possible de déterminer précisément la forme que prendront ces éléments. Cependant, l'expérience montre qu'il en existe deux qui s'avèrent essentiels dans la plupart des organisations:

- **Gestion du portefeuille de produits** - La gestion du portefeuille de produits désigne la manière dont l'organisation prend des décisions sur les investissements dans ses produits et sur la gestion du travail transversal entre ces produits. Cette approche doit répondre à des questions telles que : Combien devrions-nous investir dans le produit X? ou Comment gérer efficacement le travail transversal entre plusieurs produits?

- **Gestion du changement** - La gestion du changement, processus structuré qui encadre les améliorations, les transitions et les transformations, veille à ce que le modèle opérationnel et l'approche de gestion du portefeuille évoluent en fonction de l'analyse factuelle. Aucun modèle opérationnel ni aucune approche de portefeuille ne seront parfaits dès leur mise en place. À mesure que les besoins liés aux produits et au portefeuille changent, ces deux éléments doivent aussi être ajustés. La gestion du changement n'est donc pas une activité ponctuelle au moment d'introduire l'APOM, mais plutôt un processus régulier et continu.

Gestion agile du portefeuille de produits

Pour la majorité des grandes organisations, passer d'une logique projet à une logique produit aura un impact direct sur la manière dont elles organisent et investissent dans leurs équipes. Dans bien des cas, cette transition affectera principalement la façon dont elles gèrent leur portefeuille d'investissements, soit la gestion du portefeuille de produits. Le passage d'une approche par projets à une approche par produits remet en question les unités de valeur, de livraison, d'exploitation et d'exploration. En définitive, la manière dont le portefeuille est géré conditionne directement le succès ou l'échec des modèles orientés produit. Par exemple, une organisation qui ne priorise pas l'investissement direct dans les produits, mais considère plutôt cet investissement comme un résultat secondaire découlant d'une planification transversale, court inévitablement à l'échec.

Passer à une approche de gestion agile du portefeuille de produits (APPM) permet de:

- Améliorer l'alignement entre les cycles d'investissement, de livraison, de ressources humaines et financiers
- Veiller à ce que les carnets de produit des équipes soient directement liés à la stratégie
- Trouver un équilibre entre l'incertitude et la nécessité de prendre des décisions
- Améliorer la concentration des équipes de livraison et réduire leurs distractions
- Renforcer le lien entre les aspects d'affaires et technologiques

En définitive, en réduisant la complexité, l'APPM permet aux organisations de livrer davantage de valeur, de mieux gérer les risques et de réduire les frictions et les difficultés vécues par les personnes impliquées. Cette réduction de complexité provient en partie du fait que l'APPM finance des produits plutôt que de financer simplement des listes de tâches.

L'approche comporte deux activités principales:

Définir et financer les produits constitue une étape fondamentale dans toute approche orientée produit. Afin d'évaluer adéquatement la valeur, la maturité et l'importance stratégique de chaque produit, il est essentiel d'avoir une compréhension approfondie de ces éléments. En s'appuyant sur des outils tels que l'analyse comparative des produits, l'équipe responsable du portefeuille peut ensuite déterminer le niveau d'investissement approprié.

Gérer les initiatives transversales entre produits – Les organisations ayant plusieurs produits devront prévoir des investissements et une coordination supplémentaire. Ces initiatives peuvent être gérées comme des produits, mais sans équipes dédiées. Toutefois, attention: si ces initiatives transversales deviennent trop nombreuses, cela peut être un signe que l'organisation tente d'en faire trop ou que les produits ne sont pas correctement définis.

Conformément à la pensée agile, une fois que les investissements et les initiatives transversales sont planifiés, il est important d'effectuer des revues régulières afin d'évaluer les progrès réalisés, d'identifier les défis rencontrés et de déterminer les actions à entreprendre.

Gestion du changement

L'adoption de l'APOM nécessite une gestion du changement à deux niveaux :

Le premier niveau concerne les produits, où il s'agit de veiller à ce que le modèle opérationnel soit inspecté et adapté en fonction de l'analyse factuelle. Cela implique de s'assurer que les équipes, ainsi que les groupes d'équipes, disposent du temps nécessaire pour mener des rétrospectives, et que les améliorations identifiées soient intégrées au système afin de favoriser son perfectionnement continu. Dans le cas simple d'une seule équipe travaillant sur un seul produit, ce processus peut être assuré par des rétrospectives d'équipe et la gestion des situations problématiques par les gestionnaires. Dans les contextes plus vastes, cette démarche nécessite souvent une capacité dédiée spécifiquement à l'amélioration du modèle opérationnel.

Le second niveau concerne le portefeuille, c'est-à-dire la gestion transversale entre produits. À ce niveau, l'organisation adopte une perspective globale sur ses différents produits afin de s'assurer que l'environnement dans lequel ils évoluent est lui aussi continuellement amélioré à partir de l'analyse factuelle. C'est également à ce niveau que la structure globale du portefeuille de produits est évaluée pour garantir qu'elle génère la valeur attendue.

Un principe directeur pour les organisations est que l'environnement dans lequel leurs produits évoluent sera en constante évolution, nécessitant ainsi une certaine supervision.

Le changement doit être profondément ancré dans la culture même de l'organisation, et toutes les personnes qui utilisent l'APOM doivent accepter que leur environnement évoluera nécessairement. Bien entendu, les individus ont besoin d'une certaine stabilité pour être efficaces. Ainsi, le rythme et le moment approprié pour effectuer ces changements dépendront étroitement des particularités de chaque organisation.

Cependant, le changement doit être explicite, transparent et s'effectuer selon une cadence régulière.

Une approche basée sur l'analyse factuelle

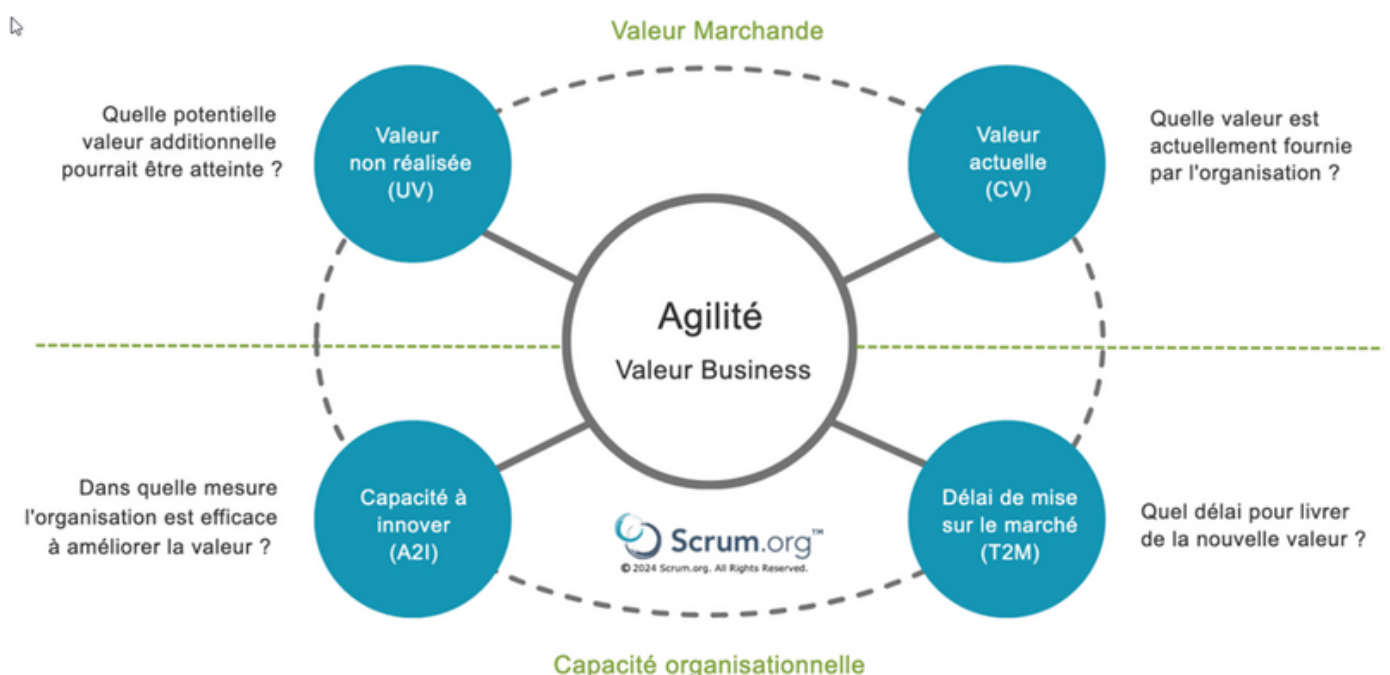
Au cœur de l'APOM se trouve l'idée selon laquelle l'analyse factuelle sert à évaluer le travail effectué sur les produits ainsi que le fonctionnement des équipes. Cette analyse factuelle constitue le moteur essentiel pour soutenir le changement. Cette philosophie, guidée par la stratégie, garantit que le produit évolue constamment dans la bonne direction.

L'approche Evidence-Based Management (EBM)[™] (gestion basée sur l'analyse factuelle) a été développée par Scrum.org en réponse au manque de clarté entourant le travail réalisé et les raisons pour lesquelles les équipes adoptaient le Scrum professionnel. Les carnets de produit étaient sans contexte clair, et ne répondaient pas aux deux questions essentielles : Pourquoi faisons-nous cela? et Comment saurons-nous que nous l'avons accompli?

EBM offre un cadre permettant aux organisations d'avoir un alignement entre leurs objectifs et le travail à faire, tant au niveau stratégique qu'opérationnel. Au cœur de l'EBM se trouve l'idée que les gestionnaires et les équipes collaborent pour définir des objectifs mesurables, puis évaluent le progrès par rapport à ces objectifs. L'évaluation des progrès réalisés permet à la fois de valider la pertinence des objectifs et d'ajuster continuellement les façons de faire des équipes. Le cadre EBM propose quatre domaines clés de valeur, qui incitent les organisations à réfléchir de manière globale à leurs objectifs.

Les quatre domaines sont répartis équitablement entre la valeur de marché et les capacités organisationnelles, et comprennent:

- **Valeur Courante (CV)** – Quelle valeur est actuellement fournie par l'organisation?
- **Valeur non réalisée (UV)** -Quelle potentielle valeur additionnelle pourrait être atteinte?
- **Délai de mis sur le marché (T2M)** – Quel délai pour livrer de la nouvelle valeur?
- **Capacité à innover (A2I)** – Dans quelle mesure l'organisation est efficace à améliorer la valeur



L'ensemble des activités est orienté par des objectifs définis et des résultats quantifiables. Cela permet aux équipes d'avoir une vision claire du but et de la direction à suivre. Cette approche aide également à réduire la confusion lors des décisions portant sur la priorité relative des différents objectifs. Toutefois, elle exige une certaine discipline, car déterminer des indicateurs efficaces et formuler des objectifs qui reflètent fidèlement l'intention réelle demande du temps et des efforts.

Conclusion

Beaucoup d'organisations traditionnelles se demandent comment atteindre un niveau d'efficacité comparable à celui de leaders comme Amazon, Meta ou Google. Ces entreprises possèdent plusieurs traits distinctifs, mais leur succès repose avant tout sur une capacité à investir dans des produits clairement définis, autour desquels tous leurs efforts s'articulent. Adopter une approche orientée produit leur permet de concentrer leurs activités sur la valeur tout en établissant un lien étroit avec leur stratégie d'affaires. Ainsi, les choix effectués deviennent plus clairs, et les équipes bénéficient d'une structure qui facilite une appropriation complète des résultats visés. Certes, les produits ne règlent pas tous les enjeux organisationnels, mais ils apportent une simplicité bienvenue dans un contexte toujours plus complexe. De plus, ils peuvent mobiliser et inspirer les équipes, favorisant ainsi l'innovation et des décisions audacieuses.

Avec l'usage croissant de l'intelligence artificielle, la capacité des professionnels à résoudre des problèmes et à livrer de la valeur a augmenté de manière exponentielle. Toutefois, cette opportunité ne peut être pleinement exploitée que si ces travailleurs sont à la fois habilités à prendre des décisions et ciblent les bons objectifs. L'approche produit permet aux organisations d'orienter efficacement l'utilisation des technologies numériques afin de générer davantage de valeur pour les utilisateurs, les propriétaires et la société dans son ensemble.

Au sujet de Scrum.org

Scrum.org, la référence en matière de Scrum, a été fondée par Ken Schwaber, co-créateur de Scrum, en tant qu'organisation à vocation sociale ayant pour mission d'aider les personnes et les équipes à résoudre des problèmes complexes. Pour y parvenir, Scrum.org accompagne les individus dans la mise en pratique du Scrum professionnel par le biais de formations, de certifications et d'un apprentissage continu, le tout s'appuyant sur un modèle de compétences commun.

Merci aux personnes suivantes pour leur contribution à ce document de référence et aux idées qui ont permis l'élaboration de l'APOM:

Dave West, Krystian Kaczor, Andy Brandt, Bogdan Onyschenko, Konstantin Razumovski, Chad Beier, Ziryay Salay, Yuval Yeret, Olivier Ledru, ainsi qu'aux nombreux autres PST et membres de la communauté Scrum.org

Références:

- [1] <https://www.thomaslfriedman.com/thank-you-for-being-late/>
- [2] <https://arstechnica.com/space/2024/05/the-surprise-is-not-that-boeing-lost-commercial-crew-but-that-it-finished-at-all/>
- [3] <https://www.danpink.com/books/drive/>
- [4] https://en.wikipedia.org/wiki/Operating_model
- [5] <https://greenleaf.org/product/the-servant-as-leader/>