



# Et si l'agilité changeait notre façon de choisir ?

Anne Gabrillagues - Mars 2025

# Merci !

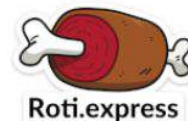


## Choisir c'est avancer !

Edition 2025

#agileniort25

## Merci à vous !



# Bonjour !



Anne Gabrillagues

Coach agile @ **essensei**





Le choix parfait

# Le choix parfait

- Est **aligné** avec vos objectifs, vos besoins, vos valeurs et vos priorités
- Repose sur une **analyse comparative des différentes options disponibles**
- Est **raisonnable et réaliste**
- A un **effet durable et bénéfique** à long terme
- Repose sur un **mélange équilibré entre logique et intuition**
- **Réduit l'incertitude** et évite les décisions précipitées
- **Maximise les opportunités** et les résultats positifs.



# Un luxe rare et précieux

Faire un choix parfait demande donc :

- du temps, des moyens et des efforts notables
- une **compréhension fine du contexte** qui nécessite de faire un choix
- des **données suffisamment stables et de qualité** que pour permettre une analyse détaillée des options
- une **bonne vision des impacts** à moyen et long termes



A close-up photograph of a red mushroom with white spots, likely an Amanita muscaria, growing on a bed of green moss and brown pine needles in a forest. The background is blurred, showing more trees and foliage.

**Mauvais choix ?**

# La notion de décision irrévocable

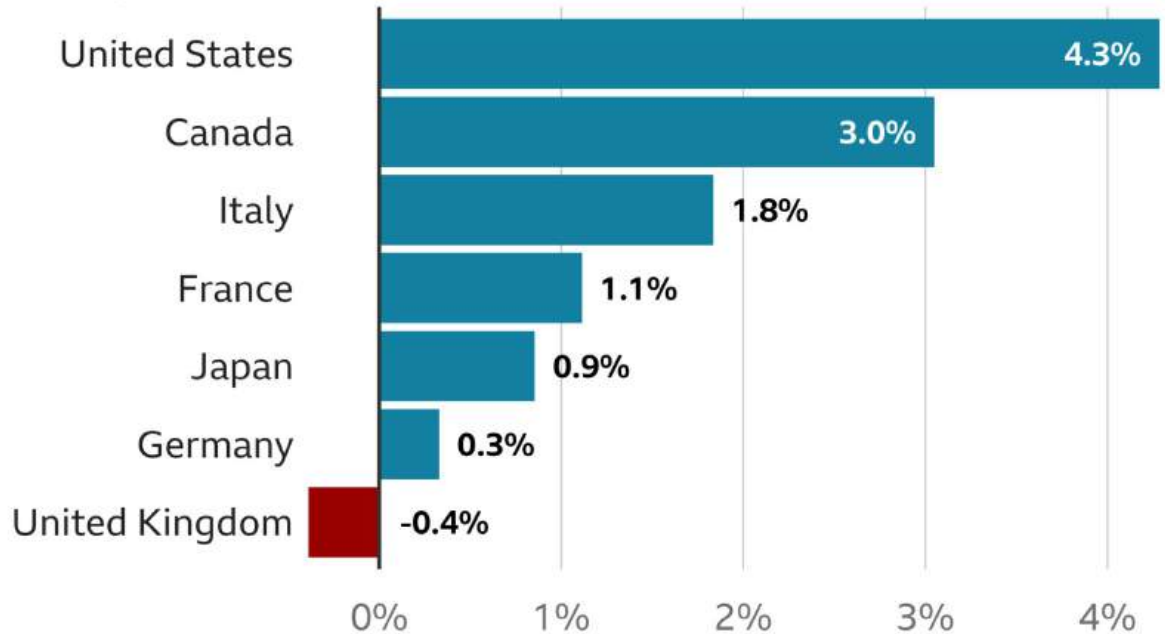
Une décision irrévocable génère un contexte où **il est quasiment impossible de mettre en oeuvre des choix à impacts** :

- moyens nécessaires hors de portée
- absence de pistes réalistes pour améliorer la situation
- contraintes fortes annihilant toute marge de manoeuvre
- courage vs biais des coûts irrécupérables
- etc.

# Exemple de décision irrévocable : le Brexit

## UK economic growth since 2019

GDP growth from Q4 2019 to Q3 2022



Sources: OECD

BBC



# Mauvais choix ?

Un mauvais choix est un choix implémenté par le biais d'une **décision irrévocable** et dont **l'impact va à l'encontre des objectifs souhaités** :

- situation dégradée à court, moyen et long terme, perspectives peu encourageantes
- on subit la situation sans avoir de possibilité d'action



# Eviter les mauvais choix

Comment faire de bons choix,  
ceux qui nous permettent  
d'**avancer en confiance** face à  
des **sujets complexes** dans  
des **contextes incertains et**  
**contraints** ?



A person wearing a black cap, a light blue t-shirt, black pants, and a black backpack with yellow accents stands at a fork in a forest path. The path on the left is covered in brown autumn leaves, while the path on the right is a darker, more shaded trail. The forest is dense with tall trees and green foliage. The text "Choisir en toute agilité" is overlaid in white on a dark horizontal band across the bottom of the image.

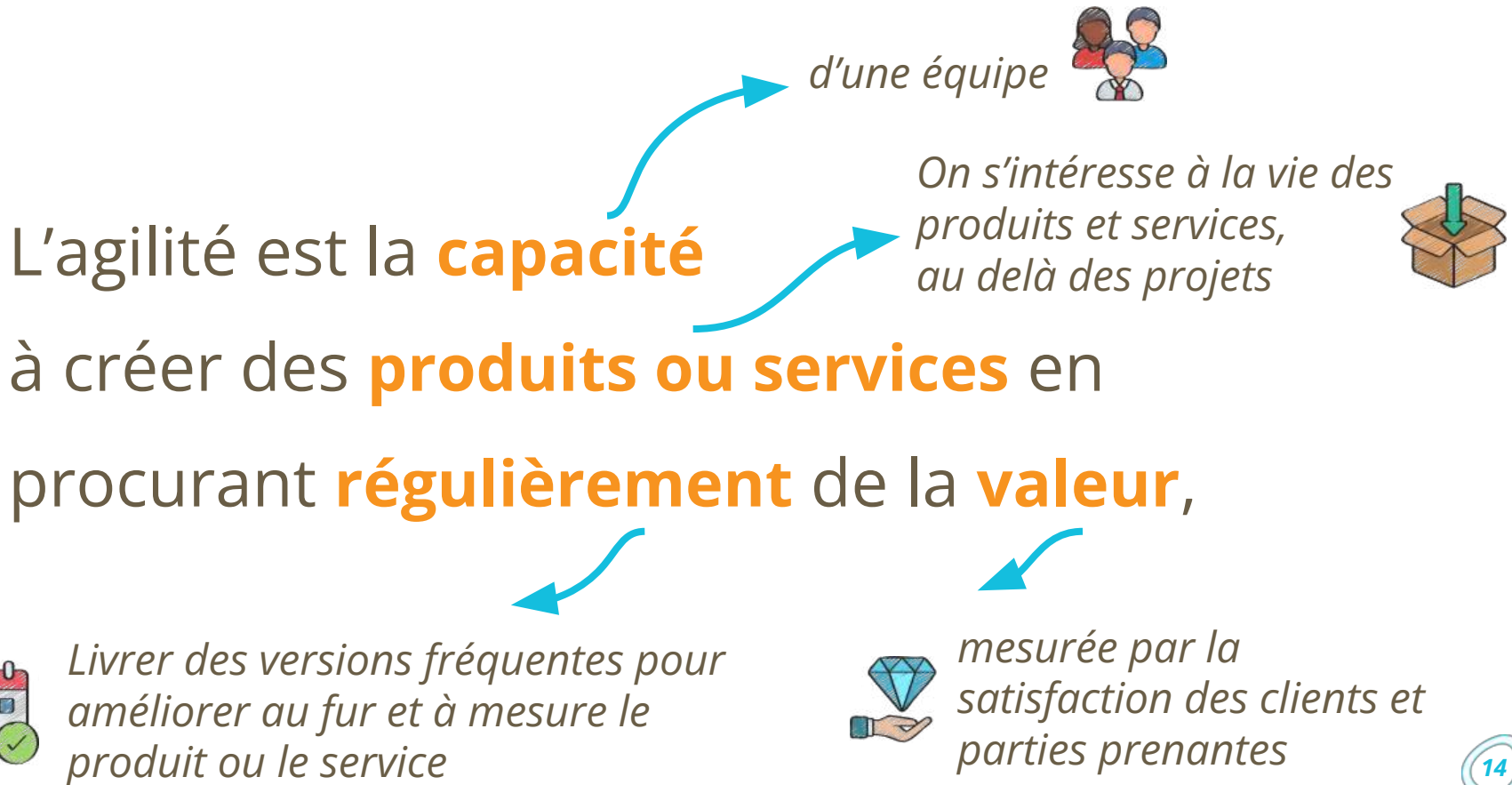
**Choisir en toute agilité**

# Une définition de l'agilité

“ L'agilité est la **capacité**  
à créer des **produits ou services**  
en procurant **régulièrement** de la **valeur**, tout  
en répondant aux **changements**  
dans un environnement **incertain** et **turbulent**. ”

*Claude Aubry* ❤️

# Une définition de l'agilité



# Une définition de l'agilité

*Accueillir favorablement  
les changements*



tout en répondant aux **changements**  
dans un environnement **incertain** et  
**turbulent**.



*Ne pas céder à toutes les urgences, mais  
garder le cap sur ce qui est important,  
sur la vision partagée*



*Un monde incertain, ambigu,  
complexe et qui change de  
plus en plus vite*

# Choisir en appliquant les principes agiles ?

- Décision portée collectivement
- Faire le “juste nécessaire”
- Intégration de l’incertitude dans la démarche
- Dériskage en continu
- Empirisme, collecte de données et de feedbacks
- Démarche d’apprentissage et d’amélioration continue



**Choisir ensemble**

# 5 grands modes de prise de décision



## Mode autoritaire

"Je suis le chef donc je décide !"



## Avis consultatif

"Je décide mais je veux bien votre avis"



## Vote (différentes variantes)



## Consentement

"Pas d'objection ? Proposition adoptée !"



## Consensus

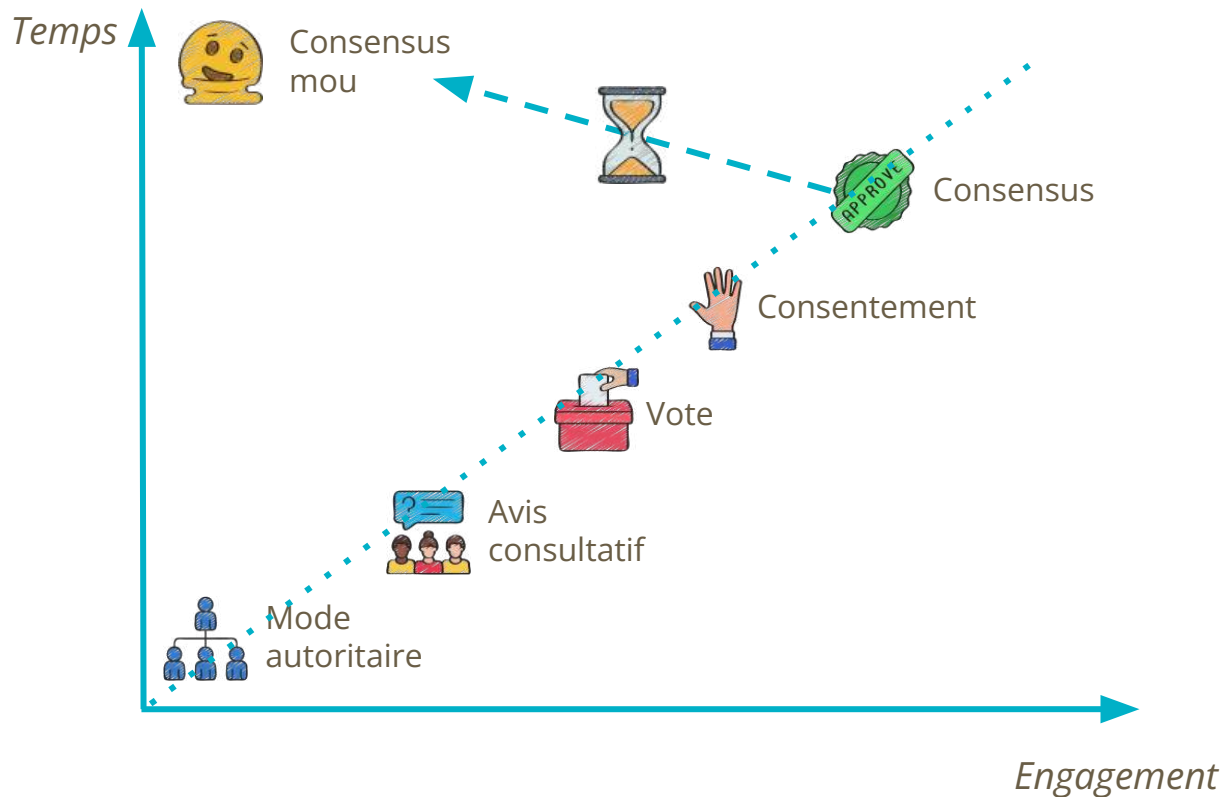
"Tout le monde doit être d'accord !"

# Le consensus n'est pas la panacée !

Le consensus n'est pas forcément la meilleure approche pour prendre efficacement une décision en groupe, même au sein d'équipes très matures

Prenez le temps d'**identifier le mode de décision adapté** à votre contexte / votre sujet

# Vitesse vs engagement des personnes



# Déléguer le choix

Au delà des modes de prise de décision il est aussi possible de déléguer un choix, par exemple :

- à un expert reconnu
- à une personne ou un groupe missionné sur le sujet
- etc.

# La délégation en équipe

Le “Delegation Poker” proposé par le Management 3.0™ est un outil ayant fait ses preuves pour **négozier en équipe la délégation d'un type de décision.**



# Rendre les règles visibles

Les règles définies en équipe afin de décrire le processus de décision mis en place doivent être connues et maîtrisées de tous.

2 pratiques simples à mettre en oeuvre :

- Utilisation d'un "Delegation Board"
- Intégration des règles à la Charte d'équipe

Ne négligez pas le pouvoir du **management visuel** !

# Rendre les règles visibles



Team Bonus	●						
KPI Definition			●				
Free Tools							●
Paid Tools				●			
Project Priorities		●					
New Employees			●				
Team Coaching					●		

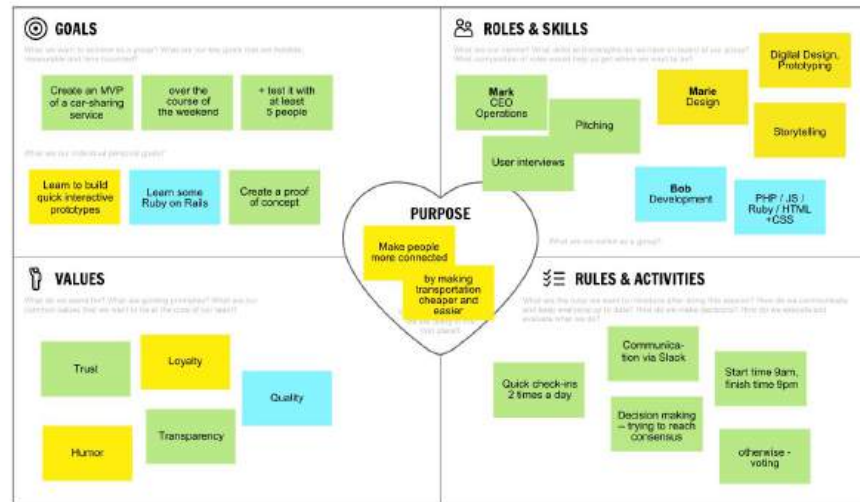
Delegation Board

## Team Canvas Basic

Most important things to agree on to kick off effective team project and get members to know each other better

Version 0.8 | [theteamcanvas.com](http://theteamcanvas.com) | [hello@theteamcanvas.com](mailto:hello@theteamcanvas.com)

Team name  Date



Charte d'équipe

# Assumer collectivement le choix fait

**Porter le choix de l'équipe** même si nous n'avons pas contribué activement à le faire ou si nous n'étions pas convaincus à 100%

Être responsable / **se sentir concerné par les impacts** de ce choix



# Faire vivre le processus de choix

## Challenger régulièrement le processus de choix

de façon à l'affiner, l'améliorer afin d'en tirer le meilleur parti (simplicité, appropriation, pertinence, etc.)

La **mesure des impacts des choix faits** doit contribuer à alimenter l'amélioration continue du processus de choix.

# Choisir en appliquant les principes agiles ?

- Décision portée collectivement 
- Faire le “juste nécessaire”
- Intégration de l’incertitude dans la démarche
- Dériskage en continu
- Empirisme, collecte de données et de feedbacks
- Démarche d’apprentissage et d’amélioration continue 



Choisir en conscience

# Proposition de démarche

- Démarche encore **expérimentale**
- Approche fortement inspirée des principes de résolution de problèmes issus de **Lean**
- Cadre de questionnement sans aucun doute améliorable
- Démarche à adapter en fonction des enjeux du choix



# Clarifier le sujet du choix et l'objectif à atteindre

- Quel est le sujet à adresser (problème ou opportunité) ?
- Quels sont les objectifs à atteindre ?
- En quoi ce choix est-il structurant pour l'avenir (du produit, de l'équipe, de l'organisation) ?
- Quels risques prenons nous en ne faisant pas de choix (ou en repoussant le choix) ?



# Identifier les parties prenantes

- Qui sont les parties prenantes impactées (équipe, clients, fournisseurs, partenaires internes ou externes, management, etc.) ?
- Quelles sont les attentes et les préoccupations des parties prenantes ?
- Qui doit être impliqué dans la prise de décision ?



# Identifier et évaluer les options

- Quelles sont les différentes options ?
- Quelles sont les implications de chaque option sur le court, moyen et long terme ?
- Quels critères objectifs et utilisables nous permettraient de comparer ces options (coût, faisabilité, ROI, impact humain, niveau de confiance, etc.) ?



# Evaluer les risques et opportunités

- Quels sont les risques associés à chaque option (financiers, opérationnels, humains) ?
- Quel est le pire scénario possible et comment l'anticiper ?
- Quelles opportunités chaque option peut-elle générer ?



# Évaluer les options avec les scénarios "What if" (1/4)

## Étape 1 : identifier la décision à prendre

Exemples :

- Faut-il lancer notre nouveau produit X sur ce marché très concurrentiel ?
- Quelle proportion de notre patrimoine de test faut-il automatiser ?
- Devons nous déporter notre activité de support client en "near shore" ?

# Évaluer les options avec les scénarios "What if" (2/4)

## Étape 2 : identifier les scénarios possibles

Créez 3 à 5 scénarios réalistes, du plus optimiste au plus pessimiste.

Par exemple :

- Scénario 1 (le plus favorable) : le produit est un immense succès, qui dépasse toutes les attentes et génère une forte croissance.
- Scénario 2 (le plus probable) : le produit se vend bien bien mais nécessite des évolutions pour atteindre les objectifs.
- Scénario 3 (le pire) : le produit fait un flop complet, entraînant perte financière et démotivation complète de l'équipe.

# Évaluer les options avec les scénarios "What if" (3/4)

## Étape 3 : évaluer les conséquences de chaque scénario

Par exemple :

- Quels seront les impacts financiers (revenus, coûts, rentabilité) ?
- Quel sera la conséquence sur l'équipe et la charge de travail ?
- Quelles seraient les réactions du marché et des clients ?
- Quels ajustements organisationnels seront nécessaires si le scénario se réalise ?

# Évaluer les options avec les scénarios "What if" (4/4)

## Étape 4 : identifier des plans d'action pour chaque scénario

Par exemple :

- Plan de mitigation : Comment réduire les risques du scénario pessimiste ?
- Plan d'optimisation : Comment maximiser les bénéfices si le succès est au rendez-vous ?
- Plan de pivot : Que faire si la réalité est différente des prévisions ?

# Valider le choix fait (1/3)

- Quelle expérimentation raisonnable pouvons-nous mener pour nous rassurer sur l'impact positif du choix envisagé ?
  - Contexte et modalités permettant de limiter les risques
  - Moyens alloués
  - Critères de succès factuels et mesurables
  - Durée maximale



## Valider le choix fait (2/3)

Mise en oeuvre de l'expérimentation :

- Identification du responsables et des acteurs
- Collecte des données tout au long de l'expérimentation en vue de l'analyse finale









## Valider le choix fait (3/3)

Bilan critique des résultats constatés :

- critères de succès validés : il est temps d'implémenter / généraliser le choix
- Si les résultats ne sont pas au rendez-vous il est temps d'explorer une autre option en capitalisant sur les apprentissages obtenus



# Choisir en appliquant les principes agiles ?

- Décision portée collectivement 
- Faire le “juste nécessaire” 
- Intégration de l'incertitude dans la démarche 
- Dériskage en continu 
- Empirisme, collecte de données et de feedbacks 
- Démarche d'apprentissage et d'amélioration continue 





Messages clefs

# Choisir c'est avancer ... mais pas n'importe comment !

- **Eviter les décisions irrévocables !**
  - privilégier des décisions qui ménagent la capacité future à décider (vs subir)
  - cultiver des options et les tester de façon empirique
  - droit à l'échec vs devoir d'expérimentation
  - culture d'apprentissage en continu
- Choisir ensemble pour avancer ensemble
- Prise de décision efficace et adaptée au contexte
- Assumer ses responsabilités, au niveau individuel et au niveau équipe
- Ne pas se limiter à l'équipe : principes déployables à l'échelle de l'organisation



**Bonus**

# Explorer la prise de décision en équipe



## Modes de décision

<https://instantz.org/modes-de-prise-de-decision/>



## Décision par consentement (Sociocratie)

<https://www.sociocratie-france.fr/la-prise-de-decision-par-consentement-un-outil-formidable-sous-conditions/>



## Serious game "Decision Poker"

<https://www.coeffy.fr/boite-a-outils-decision-poker/> (version gratuite disponible sur le site, version augmentée commercialisée sur le site de SuperTilt)

# La délégation



## Delegation Poker & Delegation Board

<https://management30.com/practice/delegation-poker/>

Cartes téléchargeables en français (et autres langues) depuis le site



## Article en français sur le Delegation Poker

<https://coach-agile.com/2023/03/art-de-la-delegation-astuces-et-outils-pour-une-equipe-agile-performante/>



SCRUM, AGILITÉ & ROCK'N ROLL  
LE BLOG DE CLAUDE AUBRY

## Charte projet CARE proposée par Claude Aubry

<https://claudeaubry.fr/post/2022/canevas/>

# Résolution de problème en mode expérimental



**Présentation de Popcorn Flow (minute auto promotion)**

<https://www.youtube.com/watch?v=0AX8dBlVzew>



**La source officielle sur Popcorn Flow**

<https://agilesensei.com/popcornflow/>



**Questions ?**

# Vos feedback sont précieux !



<https://app.roti.express/r/an2025-33>

Merci !



Anne Gabrillagues  
Coach agile @ **essensei**

