

Mes erreurs agiles : le mindset

William Bartlett

@ w.bartlett@zenika.fr @punkstarman
in punkstarman punkstarman

Zenika Nantes



Problématique



<https://links.zenika.com/link/alm24-wba>



Agilité = état d'esprit?

L'agilité est un état d'esprit qui cherche à résoudre de façon pragmatique les vrais problèmes qui s'opposent à la production de valeur pour le client.

— 2019. L'agilité vue par William Bartlett.



Plan

Pourquoi ce n'est pas une histoire d'état d'esprit?

C'est quoi alors?

Qu'est-ce que l'agilité?



Section 1

Pourquoi ce n'est pas une histoire d'état d'esprit?



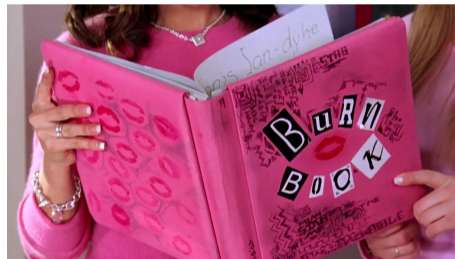
Quel état d'esprit?

Agilité = Mindset

lequel?



Inclusivité



Cognition 4E

cognition = cerveau



Cognition 4E

cognition = cerveau
+ corps (incarnée)



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

- ▶ estomac
- ▶ stimuli, saillance



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac

▶ stimuli, saillance

+ contexte social (située ou intégrée)



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac

▶ stimuli, saillance

+ contexte social (située ou intégrée)

▶ parentalité et charge cognitive



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac

▶ stimuli, saillance

+ contexte social (située ou intégrée)

▶ parentalité et charge cognitive

▶ équipe, organisation, société



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac

▶ stimuli, saillance

+ contexte social (située ou intégrée)

▶ parentalité et charge cognitive

▶ équipe, organisation, société

+ actions (énactée)



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac

▶ stimuli, saillance

+ contexte social (située ou intégrée)

▶ parentalité et charge cognitive

▶ équipe, organisation, société

+ actions (énactée)

▶ perception



Cognition 4E

cognition = cerveau

- + corps (incarnée)
 - ▶ estomac
 - ▶ stimuli, saillance
- + contexte social (située ou intégrée)
 - ▶ parentalité et charge cognitive
 - ▶ équipe, organisation, société
- + actions (énactée)
 - ▶ perception
 - ▶ sense-making



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac

▶ stimuli, saillance

+ contexte social (située ou intégrée)

▶ parentalité et charge cognitive

▶ équipe, organisation, société

+ actions (énactée)

▶ perception

▶ sense-making

+ outils (étendue)



Cognition 4E

cognition = cerveau

+ corps (incarnée)

▶ estomac

▶ stimuli, saillance

+ contexte social (située ou intégrée)

▶ parentalité et charge cognitive

▶ équipe, organisation, société

+ actions (énactée)

▶ perception

▶ sense-making

+ outils (étendue)

▶ bloc-notes



Cognition 4E

cognition = cerveau

- + corps (incarnée)
 - ▶ estomac
 - ▶ stimuli, saillance
- + contexte social (située ou intégrée)
 - ▶ parentalité et charge cognitive
 - ▶ équipe, organisation, société
- + actions (énactée)
 - ▶ perception
 - ▶ sense-making
- + outils (étendue)
 - ▶ bloc-notes
 - ▶ numéros de téléphone



Faisons un peu d'arithmétique

Qui sera plus rapide?



Faisons un peu d'arithmétique

Qui sera plus rapide?

▶ $2 \times 3 = ?$



Faisons un peu d'arithmétique

Qui sera plus rapide?

▶ $2 \times 3 = ?$

▶ $6 \times 103 = ?$



Faisons un peu d'arithmétique

Qui sera plus rapide?

- ▶ $2 \times 3 = ?$
- ▶ $6 \times 103 = ?$
- ▶ $14 \times 16 = ?$



Faisons un peu d'arithmétique

Qui sera plus rapide?

▶ $2 \times 3 = ?$

▶ $6 \times 103 = ?$

▶ $14 \times 16 = ?$

▶ $13 \times 379 = ?$



Où se situe l'état d'esprit?

- ▶ cerveau
- ▶ corps
- ▶ contexte social
- ▶ actions
- ▶ outils



Références

Mindset

- ▶ 2006. Carol Dweck. Mindset : The New Psychology of Success.
- ▶ 2019. Folioano, Rolfe, Buzzeo, Runge, Wilkinson. Changing Mindsets : Effectiveness trial.



Références

Cognition 4E

- ▶ 1945. Maurice Merleau-Ponty. Phénoménologie de la perception.
- ▶ 1977. James J. Gibson. The Theory of Affordances.
- ▶ 1988. Karl E. Weick. Enacted sensemaking in crisis situations. Journal of Management Studies 25 :4
- ▶ 2009. Anthony Chemero. Radical Embodied Cognition.
- ▶ 2018. Oxford Handbook of 4E Cognition.
- ▶ 2023. Andy Clark. The Experience Machine.



Affordances

Les affordances de l'environnement sont ce qu'il offre à l'animal, ce qu'il fournit, pour le meilleur ou pour le pire. [...] Cela implique une complémentarité entre l'animal et l'environnement.

— 1979. James J. Gibson. *The Ecological Approach to Visual Perception*.



Affordances

affordance

- ▶ Capacité d'un objet ou d'un système à évoquer son utilisation, sa fonction.
- ▶ Relation entre un agent et son environnement.

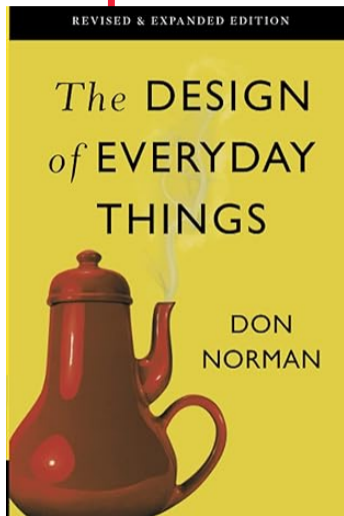


Affordances contextuelles

- ▶ l'âge
- ▶ la culture
- ▶ les ressources
- ▶ les habitudes
- ▶ les récits
- ▶ les informations en entrée



Exemples d'anti-affordances



David Sundin. Le livre qui ne voulait pas être lu.



Affordances et agilité

Qu'est-ce que l'agilité afforde?

Est-ce que le contexte afforde l'agilité?



Attention au biais fondamental d'attribution

*Les signaux contextuels sont plus importants que l'être individuel. On subit une pression de ces informations contextuelles. Le triptyque cerveau/corps/environnement est un principe central si vous voulez réfléchir aux actes d'un individu. Quand votre cerveau vous trompe, on appelle cela un biais cognitif. Le biais le plus important dans votre cognition est le **biais fondamental d'attribution**, qui joue sur la mauvaise foi envers les autres, et la bonne foi envers soi-même.*

— Albert Moukheiber. Votre Cerveau, podcast. France Culture 

Section 2

C'est quoi alors ?



Affordance

Comment faire pour que l'agilité soit plus facile que la rigidité ?



source : [BYO Containers](#)



source : [J'ai testé L'Atelier du Bocal](#)



Connaissance tacite

connaissance tacite

connaissance qui est difficile ou impossible à articuler

voir Michael Polanyi. The Tacit Dimension.

Exemple : comment faire du vélo



Jouez

Easy half-time feel

$\text{♩} = 100$ C

1. A long, long
2. But lit - - - - - tie

G⁷

time a - go, _____
did he know _____ that, liv - ing there was a the

F

vol - ca - no _____ liv - ing
sea be - low, _____ an - oth er

C

all lone _____ in the
vol - a - ca - no _____ was _____

G⁷

Detailed description: This is a guitar sheet music page for the song 'A Little Time Ago' by The Beatles. It features a 4/4 time signature with a tempo of 100 bpm and an 'Easy half-time feel'. The music is written in treble clef. The first system shows the beginning of the verse with a C major chord diagram. The second system includes a G7 chord diagram. The third system includes an F major chord diagram. The lyrics are: '1. A long, long / 2. But lit - - - - - tie / time a - go, _____ / did he know _____ that, liv - ing there was a the / vol - ca - no _____ liv - ing / sea be - low, _____ an - oth er / all lone _____ in the / vol - a - ca - no _____ was _____'. Chord diagrams for C, G7, and F are provided above the corresponding lines of music.



Connaissance tacite

Toute connaissance explicite s'appuie sur des connaissances tacites.

Les connaissances tacites se transmettent difficilement.



Encore un peu de maths

De même, qui sera plus rapide ?



Encore un peu de maths

De même, qui sera plus rapide ?

L'ensemble batte et balle coûte 1,10€.
La batte coûte 1€ de plus que la balle.

Combien coûte la balle ?



Comment transmettre l'agilité ?

- ▶ Explicite : manifeste, Scrum Guide, IA
- ▶ Tacite : ?



Contextualiser l'agilité

L'agilité n'est pas applicable à tous les contextes !

Le cycle en V a sa place. Le Lean aussi.

Quid des urgences, de l'innovation ?



Contextualiser l'agilité

L'agilité n'est pas applicable à tous les contextes !

Le cycle en V a sa place. Le Lean aussi.

Quid des urgences, de l'innovation ?

👍 **Le framework Cynefin**



Apprendre l'humain

- ▶ Comprendre le vrai fonctionnement (neurosciences)



Apprendre l'humain

- ▶ Comprendre le vrai fonctionnement (neurosciences)
 - ▶ cécité d'inattention



Apprendre l'humain

- ▶ Comprendre le vrai fonctionnement (neurosciences)
 - ▶ cécité d'inattention
 - ▶ escalade d'engagement



Apprendre l'humain

- ▶ Comprendre le vrai fonctionnement (neurosciences)
 - ▶ cécité d'inattention
 - ▶ escalade d'engagement
 - ▶ effet placebo



Apprendre l'humain

- ▶ Comprendre le vrai fonctionnement (neurosciences)
 - ▶ cécité d'inattention
 - ▶ escalade d'engagement
 - ▶ effet placebo
 - ▶ effet d'ancrage



Apprendre l'humain

- ▶ Comprendre le vrai fonctionnement (neurosciences)
 - ▶ cécité d'inattention
 - ▶ escalade d'engagement
 - ▶ effet placebo
 - ▶ effet d'ancrage
 - ▶ ...



Apprendre l'humain

- ▶ Comprendre le vrai fonctionnement (neurosciences)
 - ▶ cécité d'inattention
 - ▶ escalade d'engagement
 - ▶ effet placebo
 - ▶ effet d'ancrage
 - ▶ ...
- ▶ Adapter l'agilité à l'humain



« D'autres garde-fous »

Ca fait 20 ans que je bosse sur les biais cognitifs, j'ai autant de biais que vous. C'est pas possible d'avoir moins de biais cognitifs. C'est pour ça que l'approche pour essayer de gérer tout ça au niveau de l'individu, ça marche pas. [...] Savoir ne suffit pas. Il faut aussi d'autres garde-fous.

— Albert Moukheiber.  « L'IA est-elle digne de confiance ». Médias En Seine



Section 3

Qu'est-ce que l'agilité ?







✗ eh non



La culture Agile est émergente



Ursula Vernon. Princesse Henriette, tome 1 : Hamster au bois mordant



Une culture : le bon ... et le mauvais

Cocorico!



Sarthe Tourisme



Mister Döner



Définir l'agilité

- ▶ capacité
⇒ définir un test



Définir l'agilité

- ▶ capacité
⇒ définir un test
- ▶ méthodes adaptées à un contexte particulier
⇒ définir le contexte



Définir l'agilité

- ▶ capacité
⇒ définir un test
- ▶ méthodes adaptées à un contexte particulier
⇒ définir le contexte
- ▶ heuristiques (ex : Heart of Agile. Alistair Cockburn)



Définir l'agilité

- ▶ capacité
⇒ définir un test
- ▶ méthodes adaptées à un contexte particulier
⇒ définir le contexte
- ▶ heuristiques (ex : Heart of Agile. Alistair Cockburn)
- ▶ méthodes communément appelées « agiles »
⇒ construction sociale



Sondage (bis)



<https://links.zenika.com/link/alm24-wba>



Conclusion

L'agilité est une collection de méthodes :

- ▶ *agençables*
- ▶ *explicites et tacites*
- ▶ *liminales complexe-compliqué*

