

# Le Livre de **TameFlow**

*La Théorie des Contraintes appliquée au  
Travail Collaboratif de Nature Intellectuelle*

**EXTRAIT**  
**Gratuit -**  
**Chapitre 1**



Un livre de  
**Steve Tendon**  
Edition Française par  
**José Coignard**



Préface de  
**Eli Schragenheim**  
**Daniel S. Vacanti**  
**José Coignard**



# Extrait - Le Livre de *TameFlow*

*La Théorie des Contraintes appliquée au Travail collaboratif de nature intellectuelle*

Un livre de **Steve Tendon**

Édition française par José Coignard

Extrait de la première édition française, publiée le 01/06/2026

© 2021 - 2025 Copyright par *TameFlow Press / TameFlow Consulting Limited / Steve Tendon*

© 2026 Copyright par José Coignard pour la traduction française

*En mémoire de mon père.*

# Sommaire

Sommaire.....	5
<b>À propos de ce livre.....</b>	<b>12</b>
Ce livre est-il fait pour vous ?.....	13
Ce qu'il faut savoir avant de lire ce livre.....	14
Champ d'application de l'Approche TameFlow.....	14
Champ d'application de cet ouvrage.....	16
Comment ce livre est-il organisé ?.....	16
Obtenez plus sans rien dépenser grâce à l'Efficienc	17
Agir sur le levier d'Archimède qui améliore les performances : la Contrainte.....	17
Maximiser la valeur business dans le Travail collaboratif de nature intellectuelle.....	17
Préparation à l'Exécution haute performance et à la Gouvernance Opérationnelle.....	18
Obtenir des performances élevées et une Gouvernance Opérationnelle.....	18
Crédits.....	19
Conventions typographiques.....	19
Clauses de non-responsabilité.....	20
À propos de l'auteur.....	20
Citations.....	20
Remerciements.....	20
A propos de la traduction.....	20
Pour en savoir plus.....	21
<b>Préfaces.....</b>	<b>22</b>
Préface d'Eli Schragenheim.....	23
Préface de Daniel S. Vacanti.....	24
Préface à l'édition française par José Coignard.....	25
<b>Introduction.....</b>	<b>26</b>
<b>Prologue.....</b>	<b>28</b>
L'histoire d'Herbie.....	28
Herbie et votre Flux de Travail.....	30
Les cinq étapes de la Théorie des Contraintes (5 Focusing Steps).....	31
Étape 1 : Identifier la Contrainte - « Herbieeeee ! ».....	31
Étape 2 : Exploiter la Contrainte - « Allez Herbie ! Dépêche-toi ! ».....	31
Étape 3 : Se subordonner à la Contrainte - « Tout le monde suit Herbie ! ».....	31
Étape 4 : Elever la Contrainte - « Tout le monde porte un élément de l'équipement de Herbie ! ».....	32
Étape 5 : Répétez !.....	32
La non-déclarée Étape 0.....	32
L'Extra Step 6.....	32
Le secret de toutes les étapes.....	32
<b>PARTIE 1 – Obtenir plus sans rien dépenser grâce à l'Efficienc</b>	<b>34</b>
<b>1 – Le pouvoir des Modèles Mentaux explicites.....</b>	<b>35</b>
Mais alors, qu'est-ce que TameFlow ?.....	35
Qu'est-ce que le Flux et le Débit ?.....	36
Processus décisionnel à travers des Modèles Mentaux explicites.....	37

Un Modèle Mental pour expliquer la valeur business du Flux.....	38
Le désir d'augmenter les performances.....	39
Augmenter les performances par l'effort comporte de nombreux inconvénients.....	40
Le taux de demande est également important.....	40
La différence entre le taux de demande et le taux de livraison est encore plus importante.....	42
Pourquoi les entreprises sont-elles toujours surchargées ?.....	42
Les effets néfastes du Multitâche.....	44
La valeur business obtenue de l'alignement du taux de livraison à celui de la demande.....	44
Penser à la ligne de demande plutôt qu'à la ligne de livraison.....	45
La recherche de la Stabilité et de la Prédicibilité.....	47
Conséquences indésirables des bonnes intentions.....	47
À retenir.....	47
<b>2—Repousser le travail et Limiter le WIP.....</b>	<b>49</b>
Limitation du Travail en Cours.....	49
Repousser le travail, mais... « Nous ne pouvons pas attendre ! ».....	51
À retenir.....	55
<b>3—Efficience du Flux, Loi de Little et impact économique.....</b>	<b>56</b>
Temps de Travail et Temps d'Attente.....	56
Contrôle du Temps d'Attente.....	57
Calculer correctement l'Efficience du Flux.....	58
Temps d'Attente et options.....	58
La perspective de l'Élément de Travail (Work Item).....	59
Penser au Temps de Travail et au Temps d'Attente dans la pratique.....	59
Travailler plus vite ou livrer plus tôt ?.....	61
Qu'est-ce que l'Efficience du Flux ?.....	62
Efficience du Flux, Multitâche et autres « voleurs » de temps.....	63
Attention aux Sprints - Un grand « voleur » de temps.....	64
Qu'est-ce que la Loi de Little ?.....	65
Les exigences de la Loi de Little.....	65
Stabilité et Modèles Mentaux.....	66
La Loi de Little et la Théorie des Contraintes.....	66
La Loi de Little et l'Efficience du Flux.....	67
Impact économique.....	67
À retenir.....	69
<b>4—Utilité des Modèles Mentaux erronés.....</b>	<b>70</b>
Les Modèles Mentaux erronés ne sont pas nécessairement mauvais.....	70
Une bonne mauvaise raison d'accepter un Modèle Mental erroné.....	71
Incompréhension de l'effet du Temps d'Attente sur la Loi de Little.....	71
Des avantages économiques présumés pour de mauvaises raisons.....	72
Pourquoi le Modèle Mental erroné est utile.....	73
Les lacunes du modèle.....	75
La réduction du Temps d'Attente n'augmente pas (directement) le Débit.....	75
Le véritable « effet secondaire » bénéfique de l'amélioration du Temps d'Attente.....	75
L'importance des Indicateurs appropriés.....	78
Effets et limites de « livrer plus tôt ».....	78

Réduction du Temps d'Attente par rapport au Temps de Travail.....	78
Effet de la suppression du Multitâche.....	79
Effet global de la réduction du Temps d'Attente.....	80
Quand passer du Temps d'Attente au Temps de Travail.....	84
Améliorer l'Effizienz du Flux est un objectif à portée de main.....	86
À retenir.....	86
<b>PARTIE 2 – Agir sur le levier d'Archimède qui accroît les performances : la Contrainte.....</b>	<b>88</b>
5— Où concentrer les efforts d'amélioration.....	89
Goulots d'étranglement et Contraintes.....	91
Les Goulots d'étranglement ne sont pas des Contraintes.....	92
Les Contraintes ne sont pas seulement des Goulots d'étranglement : il existe d'autres types de Contraintes.....	93
Où s'améliorer, où investir.....	94
À retenir.....	102
<b>PARTIE 3 – Maximiser la valeur business dans le Travail collaboratif de nature intellectuelle.....</b>	<b>103</b>
<b>6— Contraintes dans le Flux et dans le Processus de Travail.....</b>	<b>104</b>
VUCA et PEST.....	105
La Contrainte du Flux de Travail et la Contrainte dans le Processus de Travail.....	107
Où se trouve la Contrainte?.....	107
Le cas des « ustensiles de peinture ».....	108
Du Flux de Travail au Processus de Travail.....	109
Volume et Fréquence de la demande.....	110
Variation de Cause Exceptionnelle et Variation de Cause Routinière.....	111
À retenir.....	112
<b>7— Comprendre les environnements PEST.....</b>	<b>113</b>
Un Modèle Mental : la Simulation TameFlow.....	114
Simulation d'un environnement PEST : configuration initiale.....	115
Le Flux de Travail et le Processus de Travail pour un projet unique et quatre équipes.....	117
Round 1 - L'échauffement.....	118
Round 2 - Première estimation.....	119
Round 3 - Deux projets et les conflits d'intérêts apparaissent immédiatement.....	119
Sauter la File d'Attente devient la norme.....	120
Bonus, primes et budgets créent des conflits d'intérêts.....	121
Round 4 - Dix projets et trois Product Owners.....	122
À retenir.....	124
<b>8— Trouver la Contrainte dans les environnements PEST.....</b>	<b>125</b>
Volume et Fréquence de la demande.....	125
Afficher toutes les Files d'Attente (virtuelles) de la Charge de Travail.....	126
Se concentrer d'abord sur la Contrainte du Flux de Travail, puis sur la Contrainte dans le Processus de Travail.....	131
À retenir.....	132
<b>9— Synchronisation Drum-Buffer-Rope.....</b>	<b>133</b>
Réflexions sur les Limites de WIP par étape.....	133
Introduction du Drum-Buffer-Rope dans le Flux de Travail.....	135
Drum-Buffer-Rope en pratique.....	136
Portfolio Board avec Synchronisation DBR.....	137
Emplacement vs visualisation de la Contrainte du Flux de Travail.....	138

Le nombre minimum d'Eléments de Travail dans le Tampon.....	139
La Contrainte dans le Processus de Travail de la Contrainte du Flux de Travail.....	140
À retenir.....	140
<b>10—Priorisation et sélection dans les environnements PEST.....</b>	<b>141</b>
Priorisation par la valeur business.....	142
Quantification de la Charge de Travail.....	143
Priorisation par le prisme économique et sélection via le Débit (TR).....	146
Coût du Retard et CD3.....	149
Réflexions supplémentaires sur le Coût du Retard et le CD3.....	154
Les besoins pratiques d'estimation.....	155
Estimation/prévision de la durée, et non des dates d'échéance.....	155
Dimensionnement en taille de t-shirt.....	156
Prévisions probabilistes avec les Mesures de Flux.....	156
Application avancée : estimation du Temps de Flux sur la Contrainte seule.....	156
À retenir.....	158
<b>PARTIE 4 — Préparation à une Exécution hautement performante et à une Gouvernance Opérationnelle.....</b>	<b>159</b>
<b>11— Tableau d'Efficienc e du Flux, DBR et Débit.....</b>	<b>160</b>
Nouveaux types de Tableaux Kanban.....	161
Tableau d'Efficienc e du Flux.....	163
Full-Kitting (Aménagement-Complet).....	167
Colonnes explicites en attente... et ...en cours.....	168
Gestion des Retours arrière.....	170
Augmentation artificielle de l'Efficienc e du Flux provoquée par les Retours arrière et les Tableaux Kanban conventionnels.....	170
Retours arrière avec Tableau d'Efficienc e du Flux.....	171
Comment gérer les Retours arrière dans TameFlow.....	171
Tableau d'Efficienc e du Flux et Flux de Travail complexes.....	172
Tableau Drum-Buffer-Rope.....	173
Utilisation des Tableaux d'Efficienc e du Flux pour identifier la Contrainte dans le Processus de Travail.....	173
Du Tableau d'Efficienc e du Flux au Tableau DBR.....	175
Zones du Tampon et Signaux du Tampon.....	177
Le Tableau TameFlow de gestion du Débit.....	180
Le Tableau du Portefeuille revisité.....	181
Éloge de l'inactivité.....	182
Le conflit insoluble entre l'inactivité et la Comptabilité Analytique.....	183
L'impact culturel des Tableaux TameFlow.....	183
Psychologie des états d'attente.....	184
À retenir.....	184
<b>12— Résultats, valeurs et efforts dans les environnements PEST.....</b>	<b>185</b>
La vertu du minimalisme : le Minimal Outcome-Value Effort (MOVE) - Effort Minimal pour un Résultat de Valeur.....	185
Qu'est-ce qu'un MOVE ?.....	185
Une unité de résultat business.....	186
Une unité de valeur en Débit Économique-Financier.....	187
Une unité de coûts et de reporting.....	187
Une unité de travail et de livraison.....	188
Un Lot de Travail de petite envergure.....	188

L'équilibre entre deux forces opposées.....	189
Unité d'engagement.....	190
Mécanisme visant à limiter les Travaux en cours.....	191
Risque géré par des ajustements temporels et non par des ajustements de la portée.....	191
Quelques remarques sur l'Agile.....	191
Gestion des modifications de la portée du Lot de Travail Ciblé.....	192
Le Lot de Travail Ciblé n'est pas un lot figé.....	192
« La Simulation » avec la perspective MOVE.....	193
À retenir.....	193
<b>13— Introduction aux Signaux d'Exécution.....</b>	<b>194</b>
La logique de la Gestion de Projet par la Chaîne Critique (CCPM).....	195
Estimations déterministes vs. distributions de probabilité.....	196
Planification de la Chaîne Critique.....	197
Le plan par la Chaîne Critique.....	199
Le Tampon de la Chaîne Critique.....	199
Les Zones du Tampon.....	201
Consommation du Tampon et Taux de Consommation du Tampon.....	202
Signaux d'Exécution.....	202
Gestion visuelle de l'exécution et MOVE.....	203
Le Tampon du MOVE.....	203
Gestion Visuelle de l'Exécution (Visual Execution Management).....	204
D'une équipe et d'un MOVE à une équipe et de nombreux MOVEs.....	207
D'une équipe et de nombreux MOVEs à de nombreuses équipes avec de nombreux MOVEs.....	208
À retenir.....	210
<b>14— Introduction à l'Aménagement-Complet (Full-Kitting).....</b>	<b>211</b>
Qu'est-ce que le Full-Kitting ?.....	211
On n'a pas le temps pour ça !.....	211
Exploiter les capacités inutilisées.....	212
Tirer parti d'un avantage sans coût.....	214
Améliorer le Processus de Travail.....	215
Dans un monde VUCA, l'agilité ne peut coexister avec une approche de conception intensive en amont.....	215
Rôles dédiés.....	216
La nature du Full-Kitting.....	216
Simulation du Full-kitting côté Client.....	217
Simulation des informations manquantes.....	218
1er tour - Pile ou face comme source d'information.....	219
2e tour - Éviter les Retours arrière.....	221
3e tour - Simulation du Full-Kitting côté équipe.....	222
À retenir.....	223
<b>PARTIE 5 — Atteindre une Exécution hautement performante et une Gouvernance Opérationnelle.....</b>	<b>224</b>
<b>15— L'Aménagement-Complet (Full-Kitting) en tant qu'activité exécutive continue.....</b>	<b>224</b>
Demande en cas de défaillance.....	225
Le Flux de Travail du Full-Kitting.....	225
La colonne Backlog.....	226
La colonne Full-Kit.....	226

La colonne priorité.....	227
La colonne classement.....	227
La colonne engagé.....	228
La colonne dans le Flux.....	229
Full-Kitting opérationnel.....	229
À retenir.....	230
<b>16 – Gestion de l'Exécution dans les environnements PEST.....</b>	<b>231</b>
Beaucoup de MOVE en mouvement.....	232
Points d'intégration virtuels.....	232
Planification par rapport à la Contrainte.....	233
Suivi de l'utilisation des Tampons des MOVEs.....	234
La Contrainte liée aux problèmes d'exécution.....	236
Préparation Full-Kitting en tenant compte de l'état d'Exécution.....	237
À retenir.....	238
<b>17 – Gouvernance Opérationnelle dans les environnements PEST.....</b>	<b>239</b>
Des Contraintes partout !.....	239
Signaux d'alerte précoce.....	241
Gouvernance focalisée.....	244
La signification du rouge.....	246
Détection de surcharge.....	246
Il est toujours nécessaire de réfléchir.....	248
Le Full-Kitting revisité.....	248
Gestion par Exception - Limiter les réunions.....	249
Gestion par Exception - Réunions ad hoc.....	249
Des daily (standup meeting) efficaces et focalisés grâce à l'Approche TameFlow.....	250
Bilan et rétrospective d'un MOVE.....	252
Remarques sur les Cadences.....	252
Cadences spécifiques Kanban.....	254
Un vocabulaire pour réfléchir aux Contraintes.....	255
Contrainte du Flux de Travail.....	256
Contrainte dans le Processus de Travail.....	256
Contrainte dans l'Exécution du Travail.....	256
À retenir.....	257
<b>Épilogue — Ce n'est jamais « terminé » !.....</b>	<b>258</b>
Qu'avons-nous « fait » ?.....	258
La prévalence des Modèles Mentaux.....	260
État d'esprit et attitudes pour réussir dans un monde VUCA.....	261
<b>Glossaire.....</b>	<b>264</b>
Index des figures.....	268
<b>Bibliographie.....</b>	<b>271</b>
Qui est l'auteur ?.....	272
Qui est le traducteur ?.....	272

L'ordre des chapitres a été volontairement modifié pour cet extrait. Il commence par l'intro et la chapitre 1, puis des chapitres de contexte, les préfaces etc.

Dans le livre cet ordre est inversé, mais nous voulions ici vous donner un extrait faisant le focus sur le contenu et le fonds.

La table des matières a été conservée comme dans le livre original, pour que vous puissiez avoir une idée du chapitrage et un teaser sur le contenu.

## Introduction

Cet ouvrage présente de nouvelles façons de gérer le travail intellectuel à grande échelle, en s'inspirant et en développant davantage l'application de la *Théorie des Contraintes* du Dr E. Goldratt, auteur du célèbre roman économique « The Goal ».

Les idées présentées dans cet ouvrage ont été développées et testées sur le terrain depuis le début des années 2000 et sont désormais connues sous le nom collectif d'*Approche TameFlow*. J'ai défini l'*Approche TameFlow* de manière plus systématique dans mon premier livre auto-publié en 2013, « Tame the Flow », qui a ensuite été révisé et publié par J. Ross Publishing sous le titre « *Hyper-Producing Knowledge Work Performance: The TameFlow Approach and Its Application to Scrum and Kanban* » en 2015 - qui, soit dit en passant, est une lecture incontournable si vous souhaitez avoir le contexte complet de ce travail.

L'*Approche TameFlow* a été appliquée avec succès dans de nombreuses situations. Des petites start-ups aux grandes multinationales

Le plus grand succès de l'*Approche TameFlow* s'est inscrit chez un fabricant leader de composants automobiles, qui fournit toutes les grandes marques automobiles mondiales. Il disposait d'une unité commerciale critique comptant 8 000 personnes réparties dans 120 équipes dans différents pays, sur tous les continents, avec des problèmes culturels et de coordination. Les composants étaient développés par divers spécialistes en ingénierie, notamment en génie mécanique, chimique, électrique, électronique et logiciel, ainsi que par d'autres groupes spécialisés. Chaque demande de modification pouvait nécessiter le travail de n'importe quelle combinaison des 120 équipes. Il existait des dépendances fonctionnelles et temporelles entre les équipes. Certaines activités étaient saisonnières et ne pouvaient être réalisées qu'à certaines périodes de l'année. Il y avait bien sûr des délais à respecter (salons, conditions contractuelles). L'organisation faisait face au défi de traiter 70 000 (soixante-dix mille !) « demandes de modification » par mois. Et il y avait toujours certaines demandes de modification jugées « plus urgentes » que d'autres.

La mission consistait à donner du sens à cette complexité et à pouvoir établir les priorités de toutes les demandes de modification, tout en coordonnant toutes les équipes, en synchronisant leurs efforts et en maintenant le maximum de *Clients* satisfaits.

Dans ce contexte, les approches conventionnelles de gestion de projet se sont révélées incapables d'apporter des solutions viables. Les tentatives d'adoption de *Scrum* et *Kanban* pour rendre les équipes plus agiles n'ont pas donné de résultats significatifs. Que pouvait-on faire ?

Développer une compréhension plus approfondie de la manière dont les *charges de travail (Work Loads)* auxquelles l'organisation était confrontée pouvaient être repensées en termes de *Flux de Travail (Work Flows)* et de *Processus de Travail (Work Processes)* ; en se concentrant sur la *Contrainte* qu'elle contenait ; et en prenant en charge les facteurs imprévisibles qui surviennent pendant l'*Exécution du Travail (Work Execution)*, s'est avérée être l'approche décisive.

Ce livre vous présentera les concepts fondamentaux de la gestion du *Flux Opérationnel (Operational Flow)* et de la *Gestion des Contraintes (Constraint Management)*. Il va là où les approches conventionnelles échouent.

L'accent est mis directement sur la production de résultats tangibles pour les entreprises, tout en abordant les questions de coordination, de synchronisation et de définition des priorités de plusieurs projets, avec plusieurs *Parties Prenantes*, impliquant

plusieurs équipes. Vous découvrirez tout d'abord comment obtenir des résultats rapidement : comment produire des résultats financiers exceptionnels sans avoir à investir, à requalifier, à former à nouveau, à restructurer ou à prendre de nouveaux risques inconnus. Vous apprendrez ainsi comment améliorer les performances organisationnelles en sachant exactement où concentrer vos *Investissements* et vos initiatives d'amélioration opérationnelle. Au final, vous comprendrez comment coordonner, synchroniser et hiérarchiser plusieurs projets, avec plusieurs événements (ou échéances), plusieurs *Parties Prenantes* et plusieurs équipes.

Vous découvrirez l'*Approche TameFlow* et comment elle peut être utilisée pour améliorer le *Flux* organisationnel et montrer comment votre entreprise peut s'améliorer sur tous les fronts où elle est impliquée.

**Steve Tendon**, MSc Software *Project Management*, créateur de l'*Approche TameFlow*.

## **PARTIE 1 — Obtenir plus sans rien dépenser grâce à l'Effizienz du Flux**

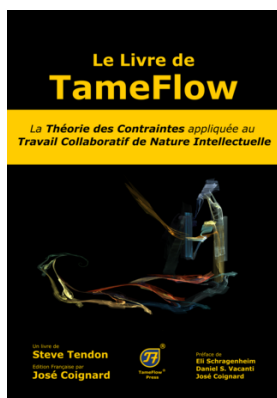
Une performance organisationnelle supérieure dans le domaine du Travail collaboratif de nature intellectuelle est une question de prise de décision. Il s'agit à la fois de décider de faire la *bonne chose* et de faire la *chose juste*, comme le suggère un mème connu. Dans un contexte d'équivalence des décisions, la rapidité du processus décisionnel et l'action basée sur ces décisions feront la différence.

Prendre la bonne décision au bon moment devient essentiel. Quelles que soient les décisions que nous prenons, elles sont toujours basées sur notre compréhension du monde. Nous utilisons nos *Modèles Mentaux* pour naviguer dans la complexité des affaires quotidiennes et obtenir leur aide pour prendre les *bonnes* décisions.

Nous agissons souvent au mieux de nos capacités et de notre expérience, mais les *Modèles Mentaux* qui sous-tendent notre processus décisionnel peuvent ne pas être adaptés. Nous devons faire preuve d'ouverture d'esprit et prendre en compte les *Modèles Mentaux* nouveaux ou alternatifs qui pourraient changer radicalement notre façon de comprendre le monde et, par conséquent, notre façon de prendre des décisions.

Dans cette première partie du livre, nous examinerons certains *Modèles Mentaux* en relation avec le problème très concret de l'amélioration du *Flux Opérationnel*. Nous verrons comment les *Modèles Mentaux* peuvent avoir un impact considérable sur nos performances, souvent sans nécessiter d'efforts ou d'*Investissements* importants.

Découvrons le pouvoir des *Modèles Mentaux*.



---

Déjà convaincu que ce livre vous apportera un énorme bénéfice ?

Achetez-le sur leanpub : [Le Livre de TameFlow \[Leanpub PDF/iPad/Kindle\]](#)

---

# 1—Le pouvoir des *Modèles Mentaux explicites*



## Mais alors, qu'est-ce que *TameFlow* ?

Avez-vous remarqué l'image de couverture du livre, reproduite ci-dessus ? Il y a une histoire à partager. Dans « *L'Enfer* » de la *Divine Comédie* de Dante Alighieri (1265-1321), Phlegyas était le seul démon ayant le pouvoir de traverser le fleuve Styx, qui séparait la Terre des Enfers. Grâce à ce pouvoir, Phlegyas transportait les âmes des morts aux Enfers. Sur l'image, vous pouvez voir le vieil homme barbu agitant une rame sur les vagues du fleuve.

*Cet homme dompte le cours de ce fleuve déchaîné !*

Si cela semble correspondre à la gestion d'une entreprise de nos jours, c'est peut-être bien le cas.

L'histoire ci-dessus représente parfaitement l'idée de *TameFlow* (« *Apprivoiser le Flux* ») ! Tout comme Phlegyas maîtrise le Flux des vagues sur le fleuve Styx, *TameFlow* maîtrisera le Flux de Travail, d'argent, d'informations et même du bien-être dans toute votre organisation.

*TameFlow* présente de nombreuses facettes. Il trouve ses racines dans la *Théorie des Contraintes* du Dr Goldratt ; il s'appuie sur la *Théorie des Patterns* enseignée par Christopher Alexander ; il a été influencé par de nombreuses écoles de pensée en matière de gestion et de conception organisationnelle.

Plus que tout autre chose, *TameFlow* repose sur des *Modèles Mentaux* qui offrent aux individus et aux organisations de nouvelles perspectives à travers lesquelles ils peuvent réfléchir à ce qu'ils font pour atteindre leurs objectifs. *TameFlow* s'adresse aux membres de l'équipe, aux cadres supérieurs et à tous ceux qui se trouvent entre les deux. Les parties externes, les *Parties Prenantes*, les actionnaires, les fournisseurs et, bien sûr, les *Clients* en bénéficient également.

*TameFlow* a été forgé et testé sur le terrain. Il a été utilisé avec succès par de petites équipes de start-ups, par les plus grandes

multinationales, et toutes sortes d'organisations dans l'intermédiaires.

*TameFlow* change et améliore la manière dont les entreprises poursuivent leurs résultats finaux, de manière mesurable : les directeurs financiers l'adorent, car ils découvrent le lien entre « l'agilité business » et « leurs comptabilités ». Les ressources humaines et les employés adorent *TameFlow* pour l'attention qu'il porte aux facteurs humains et psychologiques. Il permet à des organisations entières d'atteindre un niveau de performance exceptionnel, tout en garantissant le bien-être de tous au travail. Les *Clients* apprécient également ses effets, car ils obtiennent plus de valeur, plus rapidement.

## Qu'est-ce que le **Flux** et le **Débit** ?

*TameFlow* tire son nom du fait qu'il se concentre sur le *Flux* et, tout comme Phlegyas qui dompte les forces du fleuve Styx, *TameFlow* dompte les quatre *Flux* qui sont à l'œuvre dans toute organisation. Plus précisément, *TameFlow* s'occupe du :

1. *Flux Économique / Financier*
2. *Flux Opérationnel*
3. *Flux d'Informations*
4. *Flux Psychologique*

Voyons plus en détail de quoi il s'agit :

*Flux Économique / Financier* : quelle richesse créons-nous ? Le *Flux Financier* détermine la manière dont l'argent est généré par l'organisation. Le *Flux Économique* est mesuré en termes de *Débit Économique*. Le *Flux Financier* est mesuré en termes de *Débit Financier*.



**Débit Économique** : le taux (ou « vitesse ») auquel une organisation transforme ses produits ou services en bénéfices (toutes unités de valeur pertinentes).



**Débit Financier** : le taux (ou « vitesse ») auquel une organisation transforme ses bénéfices en liquidités.

Les stratégies financières de la plupart des organisations sont guidées par des mesures de réduction des coûts. Au contraire, *TameFlow* formera les managers à penser en termes de *Débit Économique* et leur fournira de nouvelles perspectives qui remodeleront radicalement leurs stratégies pour gagner de l'argent. En se concentrant sur le taux de création de valeur plutôt que sur la réduction des coûts ou l'ampleur des bénéfices uniquement, la performance financière de l'organisation augmentera de manière significative.



**Flux Opérationnel** : Comment se déroule notre production ? Le *Flux Opérationnel* est le « *Flux de Travail* » convenu qui détermine comment le travail circule au sein d'une organisation.

Les matières premières sont transformées en produits finis. Les services sont fournis à travers une succession d'étapes. Le *Flux Opérationnel* est mesuré à l'aide du *Débit Opérationnel*.



**Débit opérationnel** : la vitesse à laquelle les biens ou les services sont livrés aux *Clients* de l'organisation.

*TameFlow* apportera des améliorations substantielles au *Flux Opérationnel* d'une entreprise, en augmentant l'*Effizienz du Flux*, en réduisant les délais de *Flux* et en augmentant la productivité opérationnelle, comme nous l'apprendrons dans ce livre.



**Flux d'Informations** : à quel point communiquez-vous efficacement ?

L'information est le moteur de toute organisation moderne, et encore plus dans les organisations basées sur le *Travail collaboratif de nature intellectuelle*. Elle a un impact profond sur les performances de l'organisation, en renforçant son intelligence collective et en déterminant sa capacité d'adaptation et de croissance.

*TameFlow* améliorera le *Flux d'Informations* en établissant des modèles efficaces de communication et d'interaction, ainsi qu'en perfectionnant la conception structurelle de l'organisation afin de mieux soutenir le *Flux d'Informations* critiques.

L'efficacité du *Flux d'Informations* dépend du fait que les bonnes informations parviennent aux bonnes personnes au bon moment.



**Flux Psychologique** : Dans quelle mesure les personnes avec lesquelles vous travaillez sont-elles heureuses ? Que pouvez-vous faire pour cultiver une culture humaine, inclusive et gratifiante, qui réponde aux besoins de tous ? C'est l'objet du *Flux Psychologique*.

Les niveaux de performance individuels ou collectifs les plus élevés sont atteints lorsque les personnes parviennent à un état de "Flow" mental intense, généralement associé à un état de bonheur, comme l'a étudié le psychologue hongro-américain Mihaly Csikszentmihalyi.

Dans de telles conditions mentales, les pensées et les actions coïncident parfaitement. Les personnes ressentent un contrôle total sur leur situation, même face à des risques élevés, des difficultés extrêmes et des défis apparemment insurmontables. *TameFlow* active le *Flux Psychologique* tant chez les individus que dans les groupes en établissant des « déclencheurs de flow » et les meilleures conditions environnantes pour cultiver les états de *flow mental*.

L'influence du *Flux Psychologique* se manifeste sans équivoque dans le fait que tout le monde devient plus heureux au travail.

## Processus décisionnel à travers des **Modèles Mentaux explicites**

Dans le monde actuel, caractérisé par une surcharge d'informations, nous sommes tous amenés à prendre quotidiennement une multitude de décisions. La rapidité du processus décisionnel est souvent un élément critique. Que ce soit intentionnel ou non, nous utilisons souvent des raccourcis pour nous aider à prendre des décisions.

Un exemple de ces raccourcis est l'utilisation des *Modèles Mentaux*. (Voir le livre de P. Senge : *The Fifth Discipline*).



**Modèle Mental** : « Une explication du processus de pensée d'une personne sur le fonctionnement d'un élément du monde réel. Il s'agit d'une représentation du monde environnant, des relations entre ses différentes parties et de la perception intuitive d'une personne concernant ses propres actes et leurs conséquences. Les Modèles Mentaux peuvent aider à modéliser le comportement et à définir une approche pour résoudre des problèmes (similaire à un algorithme personnel) et accomplir des tâches. Un Modèle Mental est une sorte de symbole interne ou de représentation de la réalité externe, qui est supposé jouer un rôle important dans la cognition, le raisonnement et la prise de décision. » (Source : Wikipédia)

Souvent, lorsque nous devons prendre une décision, nous la prenons sans trop réfléchir. Nous savons simplement instinctivement quelle est la « bonne chose à faire », soutenue par nos convictions et nos expériences. Nous prenons ces décisions sur la base d'un *Modèle Mental* ; sur certaines convictions bien ancrées, sur la façon dont le monde fonctionne.

Les *Modèles Mentaux* sont très utiles. Ils peuvent être imparfaits, mais ils sont pratiques. Ils fournissent une lentille à travers laquelle nous pouvons interpréter la réalité et ainsi éviter de trop réfléchir et d'analyser. Nous pouvons alors prendre

rapidement une décision et choisir une ligne de conduite. Les *Modèles Mentaux* nous aident à filtrer d'immenses quantités de données et d'informations sans être submergés.

En général, les *Modèles Mentaux* sont tacites et on suppose qu'ils sont compris de la même manière ou partagés par les autres. Les problèmes de communication résultent souvent du fait que les personnes ne partagent pas les mêmes *Modèles Mentaux*.

La plupart des *Modèles Mentaux* sont également imparfaits car :

1. Les *Modèles Mentaux* offrent une interprétation imparfaite de la réalité. Par conséquent, une stratégie pour améliorer la qualité de notre prise de décision consiste à nous concentrer explicitement sur des *Modèles Mentaux* mieux adaptés au contexte et à veiller à ce qu'ils soient bien articulés, partagés et utilisés par tous les membres de notre organisation pour appréhender tout ce qui retient leur attention.
2. Les *Modèles Mentaux* reposent souvent sur des hypothèses erronées. Une fois ces hypothèses exposées et reconsidérées, il est possible d'en déduire de nouveaux *Modèles Mentaux* plus puissants. Ceux-ci sont souvent incroyablement simples, au point de sembler évidents.

Souvent, les nouveaux *Modèles Mentaux* apparaissent comme *évidents avec le recul*, mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils le soient dès le départ. En général, nous devons *réfléchir profondément* et remettre en question nos propres hypothèses avant que l'*évidence* ne se révèle et ne devienne *indiscutable*.

Les *Modèles Mentaux* ont un impact profond sur notre prise de décision et, par conséquent, sur la performance globale de nos entreprises.

## **Un Modèle Mental pour expliquer la valeur business du Flux**

Pour illustrer le pouvoir des *Modèles Mentaux*, essayons de comprendre pourquoi il est logique, d'un point de vue business, de se concentrer sur le *Flux* en mettant en évidence le câblage mental sous-jacent.

Toute entreprise se soucie de la quantité de travail, de valeur ou de résultats financiers qu'elle est capable de produire au fil du temps. En général, la situation est représentée par un simple graphique qui montre les « bons » résultats de l'entreprise au fil du temps. Il pourrait ressembler à ceci :

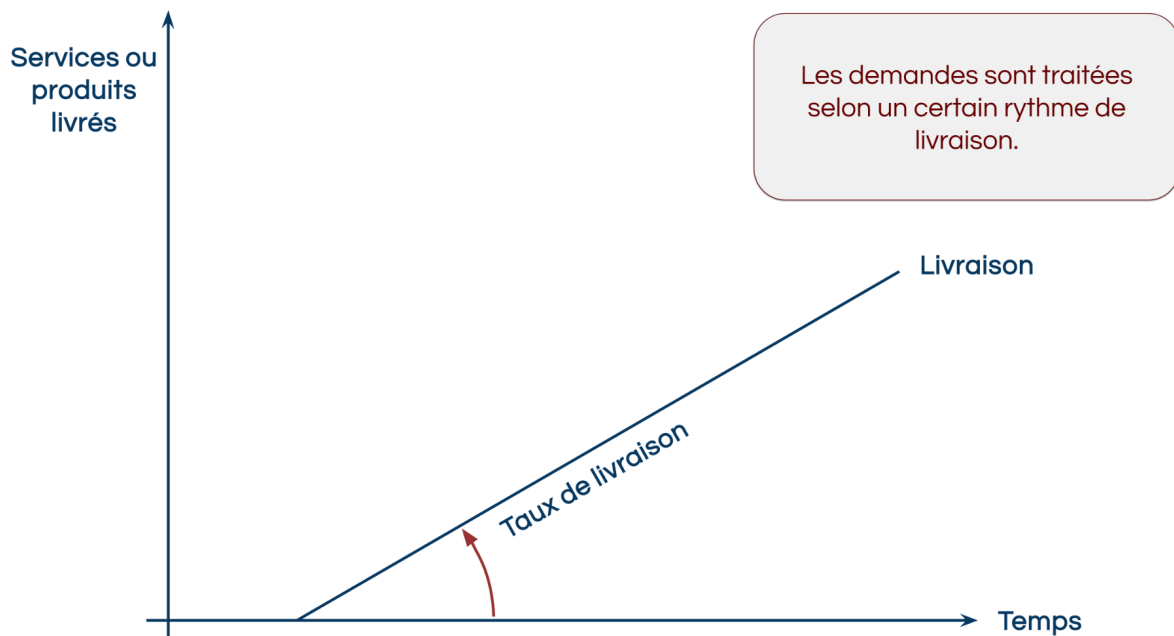


Fig.1 Le diagramme Travail/Temps

Il s'agit bien sûr d'une simplification : après tout, c'est un modèle. L'une de ces simplifications consiste à supposer que le taux de livraison est linéaire. L'objectif n'est pas d'obtenir un modèle parfait de la réalité, mais plutôt de réfléchir et de voir si nous pouvons en tirer des enseignements plus profonds.

## Le désir d'augmenter les performances

La plupart des organisations subissent une pression constante pour *fournir toujours plus*. Cela s'explique généralement par le contexte concurrentiel dans lequel elles évoluent.

Il est très courant que les dirigeants *poussent* l'organisation à fournir davantage. Des mesures d'amélioration peuvent être prises dans le but d'augmenter le taux de livraison. Ces souhaits peuvent être représentés de la manière suivante :

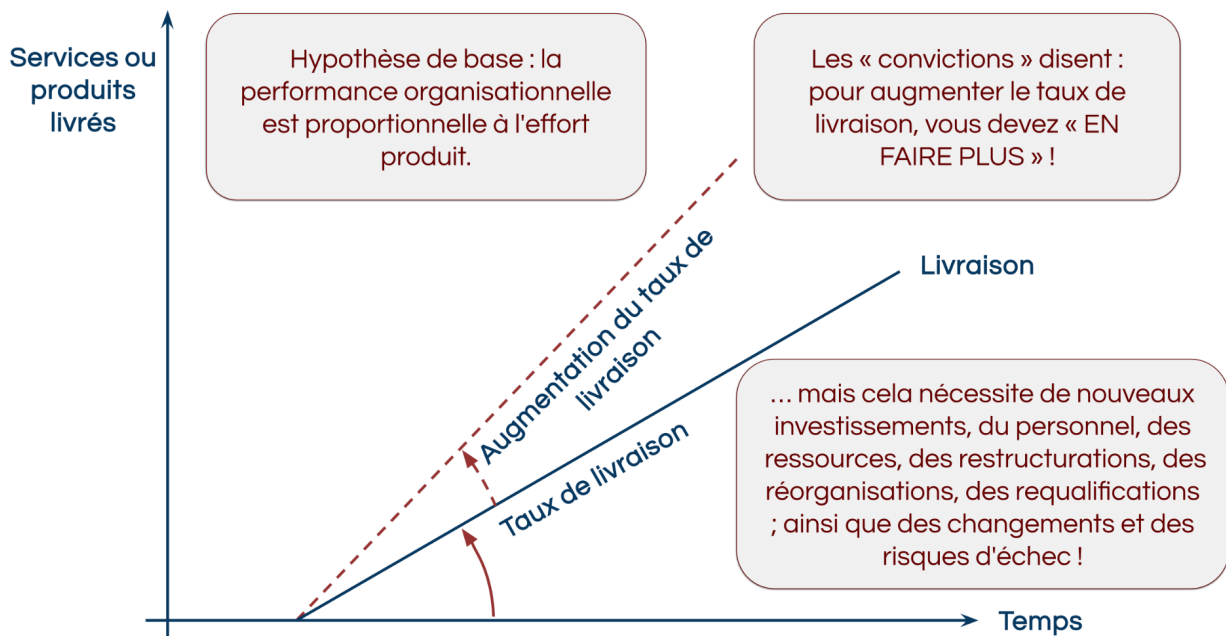


Fig.2 Le bon sens dit « faire plus ! »

Une hypothèse courante est que la performance de l'organisation est directement proportionnelle à l'effort produit. D'où la conviction que si seulement l'organisation déployait « davantage d'efforts », elle serait en mesure de créer plus par unité de temps, ce qui permettrait d'augmenter le taux de livraison.

## Augmenter les performances par l'effort comporte de nombreux inconvénients

Cependant, l'augmentation de l'engagement de l'organisation entraîne généralement des coûts tels que :

- ◆ Investissements (par exemple, achat de nouveaux équipements)
- ◆ Personnel (par exemple, embaucher de nouvelles personnes et les former)
- ◆ Actifs (par exemple, achat de nouveaux bureaux)
- ◆ Restructuration (par exemple, mise en place de nouvelles structures de gestion)
- ◆ Réorganisation (par exemple, déménagement dans de nouveaux locaux, modification des lignes hiérarchiques et de communication)
- ◆ Requalification (par exemple, mettre à jour le personnel actuel sur les nouveaux Modèles Mentaux, concepts et pratiques)
- ◆ ... et ainsi de suite !

## Le taux de demande est également important

La plupart des tentatives d'amélioration se concentrent uniquement sur des efforts visant à accroître la pente représentant le taux de livraison.

**Remarque :** Ici et dans les illustrations de ce chapitre, nous faisons référence à la ligne *demande* et à la ligne *livraison*. Il faut bien sûr comprendre que ces lignes sont une représentation générique du travail « qui doit être fait » et qu'elles sont mesurées dans les unités choisies par l'organisation comme *Éléments de Travail*, projets ou tâches qui sont déplacés dans le *Flux de Travail*.

Une autre hypothèse, souvent non déclarée, est que l'augmentation souhaitée du taux de livraison puisse répondre et correspondre au taux de demande ; mais ce taux de demande n'est souvent pas pris en compte du tout.

Si l'on tient compte du taux de demande, il faut savoir que la demande est souvent supérieure au taux de livraison et qu'elle survient *avant* dans le temps (car le travail doit être effectué entre la réception de la demande et la livraison du travail).

Cela pourrait être représenté ainsi :

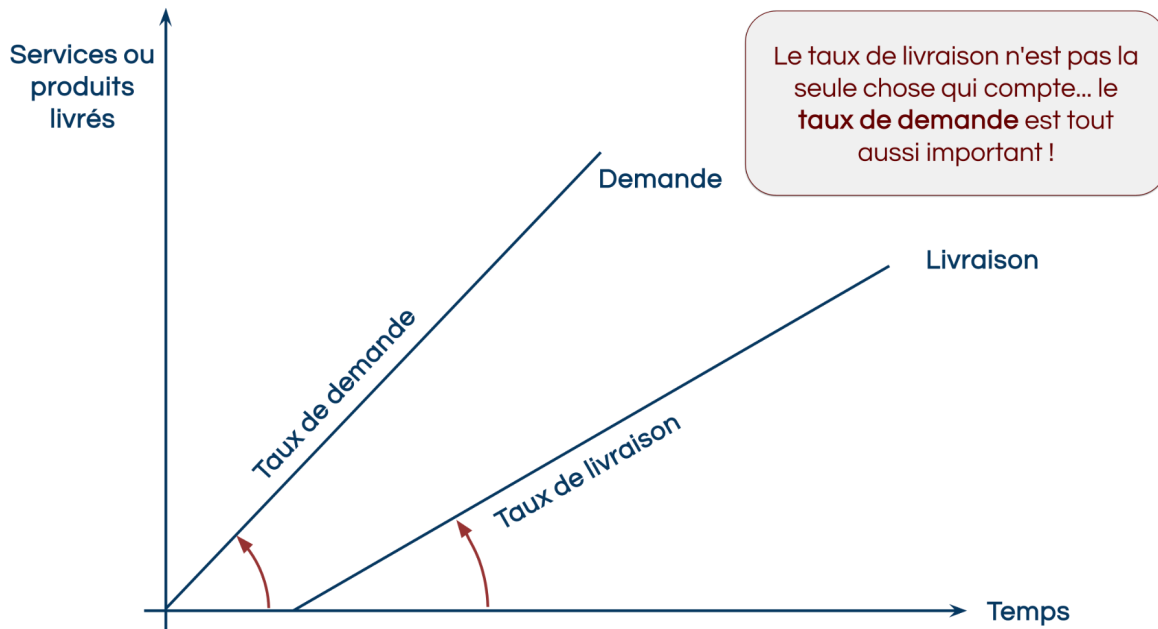


Fig.3 Le taux de demande

Maintenant que nous avons tracé ces deux lignes fondamentales, la ligne de la demande et la ligne de livraison, nous pouvons commencer à réfléchir à la « géométrie économique » du modèle.

**Remarque :** Ces deux lignes sont fondamentales dans les *Diagrammes de Flux Cumulatif (DFC)*, qui sont des outils bien connus pour la gestion du *Flux*. Cependant, nous ne nous intéressons pas ici aux détails de ces diagrammes, mais uniquement au modèle conceptuel que nous développons.

## La différence entre le taux de demande et le taux de livraison est encore plus importante

Si l'on considère la différence entre les courbes de la demande et de livraison, la distance verticale entre les deux courbes représente la quantité de travail à effectuer à un moment donné. Cette distance représente le travail accumulé au sein du processus ou *Work in Process (Travail dans le Processus)* (*WIP* en abrégé). La différence horizontale représente le temps

nécessaire à la réalisation d'un élément donné entre le moment où la demande émane et le moment où il est livré.

Nous pouvons illustrer cette idée de la manière suivante :

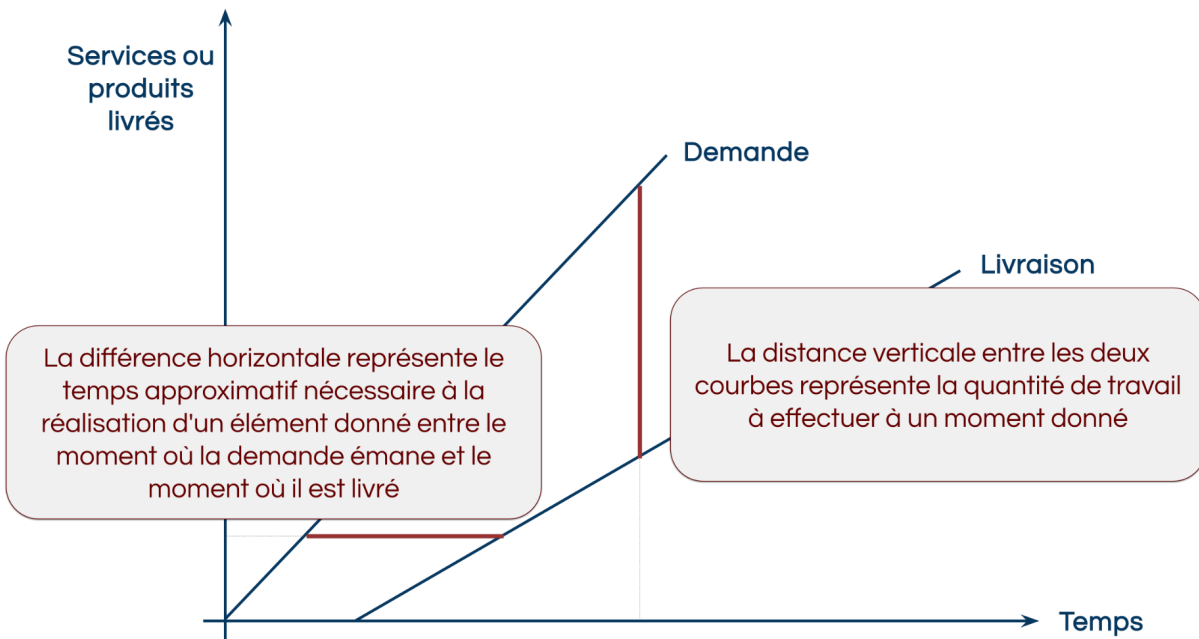


Fig.4 La distance entre le taux de demande et le taux de livraison

**Remarque :** Une précision importante s'impose ici. Nous devons souligner une fois de plus que ces diagrammes ne sont qu'un modèle servant à étayer notre raisonnement et notre processus décisionnel. Si nous devons tracer le *Diagramme de Flux Cumulatif* réel de n'importe quel système, la différence entre les deux lignes ne représenterait pas la quantité exacte de temps dans le processus, mais plutôt la moyenne approximative du temps dans le processus. Pour comprendre les détails de ce processus, consultez le livre *Actionable Agile Metrics for Predictability* de Daniel Vacanti.

## Pourquoi les entreprises sont-elles toujours surchargées ?

Il est très courant pour la plupart des organisations de se sentir stressées, comme si elles étaient en mode de surcharge chronique.

Lorsque le taux d'arrivée de la demande est supérieur au taux de livraison, cela n'a rien de surprenant. Avez-vous déjà eu l'impression que le travail s'accumule tandis que vous mettez de plus en plus de temps à tout terminer ? Si oui, les deux diagrammes suivants peuvent vous expliquer pourquoi.

Le premier diagramme ci-dessous montre comment **la quantité de travail continue d'augmenter** au fil du temps.

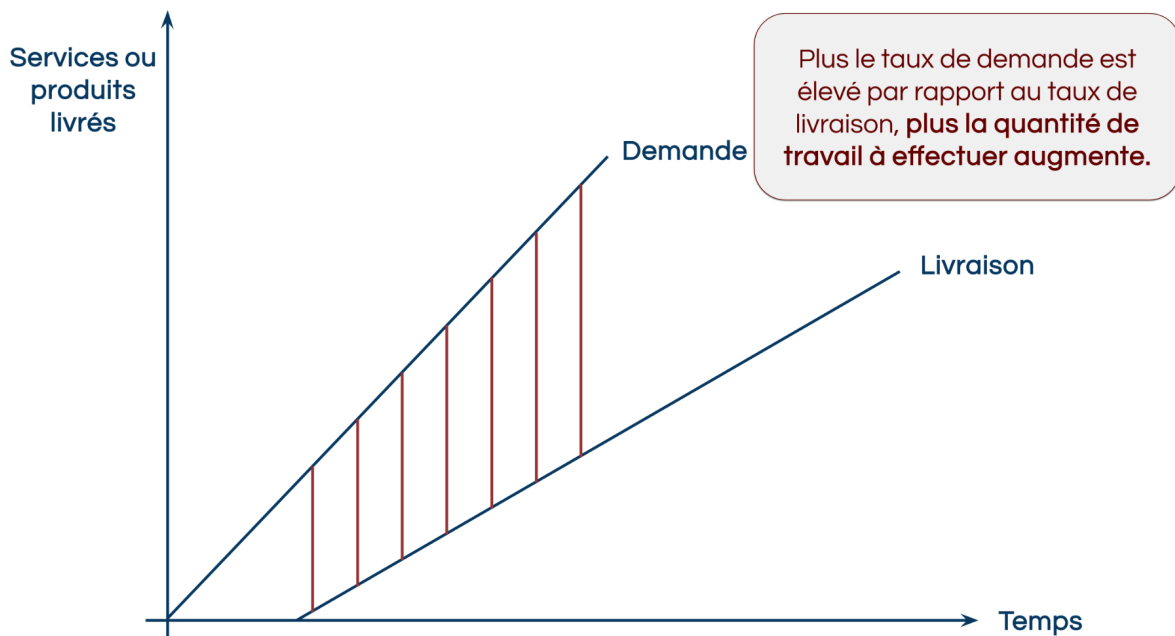


Fig.5 La croissance du travail à accomplir

Et ce diagramme ci-dessous montre comment le **temps nécessaire pour accomplir le travail devient de plus en plus long.**

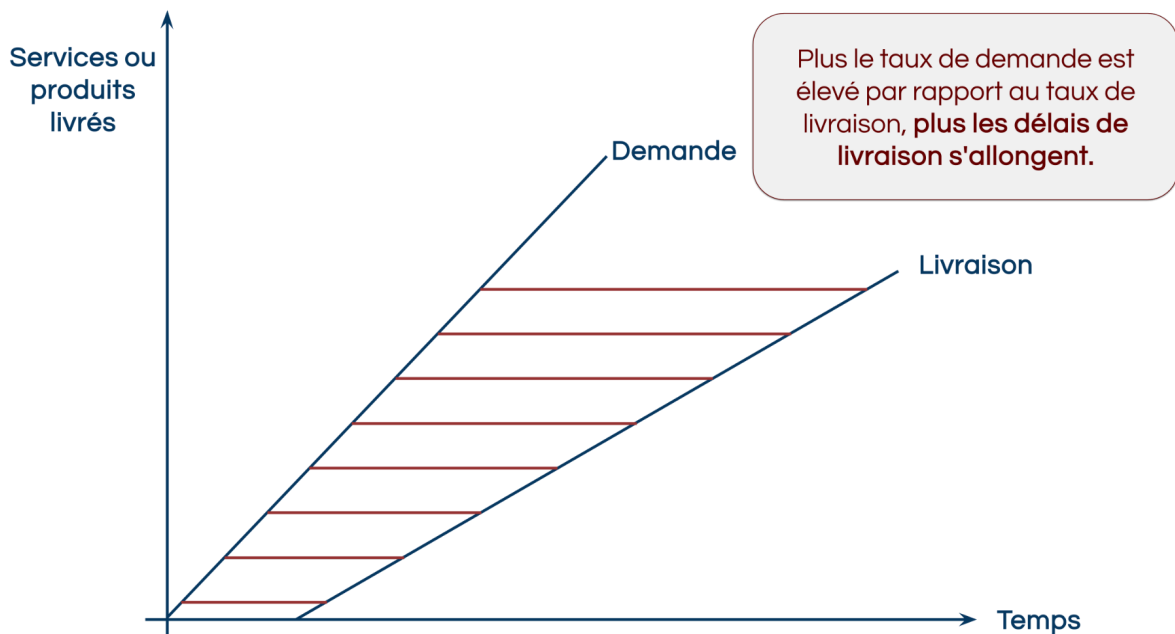
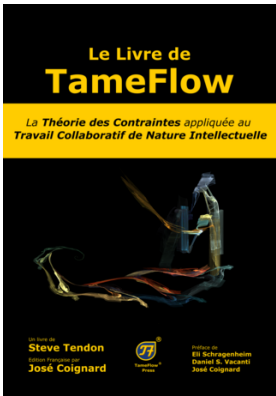


Fig.6 L'allongement des délais de livraison



Déjà convaincu que ce livre vous apportera un énorme bénéfice ?

Achetez-le sur leanpub : [Le Livre de TameFlow \[Leanpub PDF/iPad/Kindle\]](#)

## Les effets néfastes du *Multitâche*

La raison pour laquelle le travail s'accumule n'est pas seulement due à l'arrivée continue de nouvelles demandes, qui arrivent plus vite qu'elles ne peuvent être traitées. C'est aussi une conséquence directe du fait que (dans la plupart des cas) **on décide de commencer un nouveau travail dès qu'on le reçoit**.

Cela conduit inévitablement au *Multitâche*.



**Multitâche** : «Interrompre le travail sur une tâche avant qu'elle ne soit terminée pour commencer à travailler sur une autre tâche.» (Source : TOICO Dictionary, Sullivan, 2012.)

Le **multitâche** augmente la **durée** de chaque activité individuelle.

### Monotâche



### Multitâche

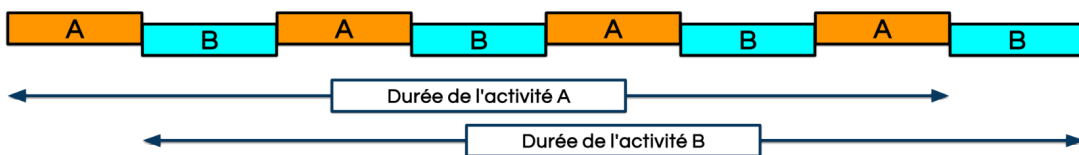


Fig.7 Le *Multitâche* prolonge les délais

Il est évident que si nous devons répartir notre temps entre deux tâches (de même ampleur), chacune d'elles nous prendra

deux fois plus de temps que si nous les accomplissions seules. Si nous avons trois tâches, cela nous prendra trois fois plus de temps.

**Remarque :** En réalité, le temps total augmentera encore davantage en raison du temps perdu dans le changement de contexte et la coordination entre les multiples activités. Plus le degré de *Multitâche* est élevé, plus le temps perdu de cette manière est important.

## La valeur business obtenue de l'alignement du taux de livraison à celui de la demande

Si nous combinons l'apprentissage illustré dans le diagramme récent avec la géométrie des diagrammes précédents, nous pouvons en déduire ce qui suit :

- ◆ Si le taux de livraison correspond au taux de demande (c'est-à-dire que les deux courbes sont parallèles), la quantité de travail reste constante (au lieu d'augmenter continuellement).
- ◆ De même, le temps nécessaire pour accomplir un travail donné deviendrait constant (au lieu d'augmenter constamment).

En d'autres termes, le système deviendrait *Stable* (quantité de travail constante) et *Prédictible* (quantité de temps constante). Pour un *Client* - et pour toutes les *Parties Prenantes* - cela est essentiel pour maintenir la confiance et la fiabilité, car l'organisation devient plus capable de tenir ses promesses et plus digne de confiance.

Cela pourrait être illustré comme suit, où tous les segments horizontaux et verticaux entre la ligne de demande et la ligne de livraison augmentée ont la même distance (géométrique).

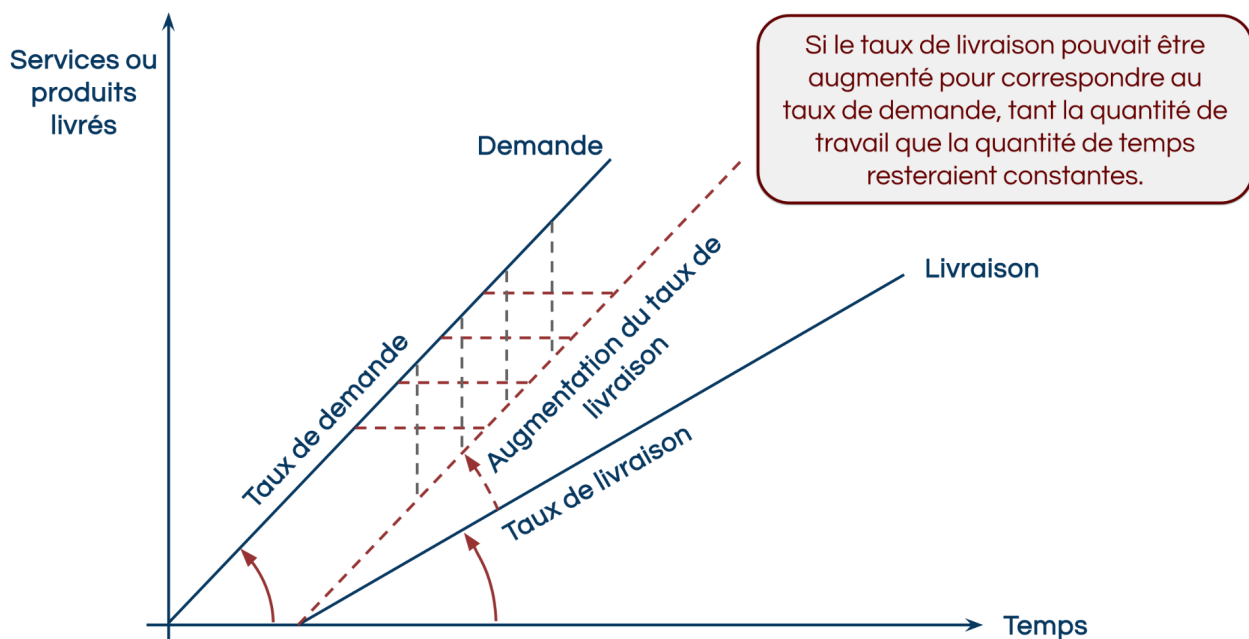


Fig.8 Augmenter le taux de livraison

Cependant, peu importe les *Investissements* réalisés par les entreprises pour augmenter leur capacité, cet état idéal d'équilibre et de stabilité semble à jamais inaccessible.

Y aurait-il un autre moyen de rendre ces deux lignes parallèles et d'éviter ainsi de surcharger le système, tout en le rendant Stable et Prédicible ?

## Penser à la ligne de demande plutôt qu'à la ligne de livraison

Il est naturel de penser à agir sur la ligne de livraison et d'« augmenter sa pente », car cela relève de notre *Sphère de Contrôle*. Il est également naturel de vouloir rendre la ligne de livraison parallèle à la ligne de demande, car cela résoudrait de nombreux problèmes.



**Sphère de Contrôle** : la partie de notre réalité sur laquelle nous avons le pouvoir absolu de tout changer.

Cependant, il existe d'autres possibilités où l'objectif n'est pas d'essayer d'influencer la ligne de livraison. Il s'agit plus précisément de « modeler la demande » et de **diminuer délibérément la pente de la ligne de demande**, qui se trouve sous notre *Sphère d'Influence*.



**Sphère d'Influence** : la partie supplémentaire de notre réalité sur laquelle nous avons une certaine influence. Il est inutile de travailler sur quelque chose sur lequel nous n'avons pas au moins une certaine influence, mais dans la *Sphère d'Influence*, nous pouvons recourir à des arguments convaincants pour obtenir l'action favorable des autres, afin qu'ils décident ou agissent en notre faveur.

Par exemple, vous pourriez décider de ne plus servir les *Clients* ou les segments de marché les moins rentables et de vous concentrer uniquement sur ceux qui offrent une valeur élevée. La demande diminuerait alors.

Dans le diagramme, cela ressemblerait à ceci :

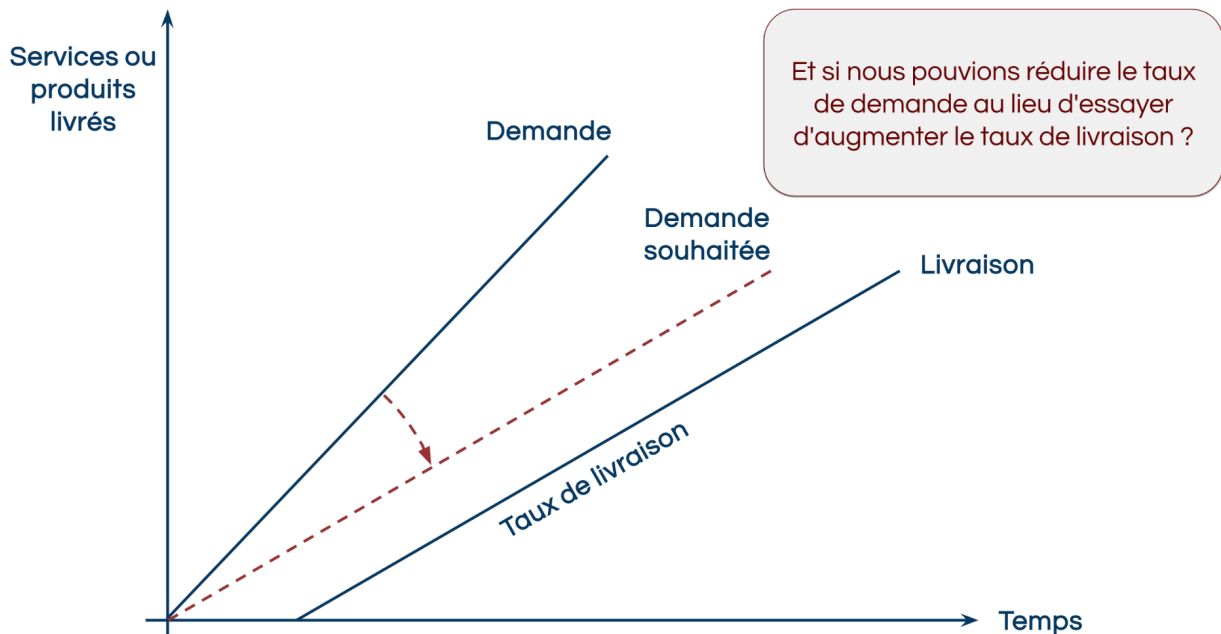


Fig.9 Réduire le taux de demande

Bien sûr, dans la plupart des cas, l'idée de servir moins de *Clients* ou un marché plus restreint n'est pas la bienvenue. Cette

idée ne mérite pas vraiment d'être prise en considération, n'est-ce pas ?

De plus, dans le domaine intellectuel, la courbe de la demande est souvent (artificiellement) plus raide qu'elle ne devrait l'être en réalité. Il devient extrêmement difficile de défendre la cause de la réduction de la demande lorsqu'il existe de nombreuses *Parties Prenantes* qui revendiquent toutes des besoins extrêmement valables à satisfaire immédiatement.

## La recherche de la **Stabilité** et de la **Prédictibilité**

Que l'on tente d'augmenter le taux de livraison ou de diminuer le taux de demande, les deux approches visent à atteindre une situation où les deux courbes sont parallèles. Lorsque les courbes sont parallèles, le système n'est pas surchargé et, surtout, il devient *Stable* et *Prédictible*.

La stabilité revêt une importance capitale pour les entreprises. Un système *Stable* a plus de chances d'être encore présent l'année suivante.

De même, être *Prédictible* est essentiel pour pouvoir « tenir nos promesses » chaque fois que nous les faisons à nos *Clients* ou à d'autres *Parties Prenantes*. Un système *Prédictible* est le fondement de la confiance et la condition préalable aux relations commerciales, car on ne fait pas affaire avec quelqu'un en qui on n'a pas confiance.

Mais il semble que cette condition idéale soit presque impossible à atteindre.

D'une part, augmenter le taux de livraison est difficile, entraîne presque certainement des coûts, prend du temps et est (la plupart du temps) sujet à des échecs. (**Remarque** : la raison pour laquelle cela entraîne des coûts et présente un risque élevé d'échec sera approfondie dans les *Modèles Mentaux* de la *Gestion des Contraintes*.)

D'autre part, la réduction du taux de demande échappe largement à notre *Sphère de Contrôle* et est rarement considérée comme une décision commerciale judicieuse et réalisable.

Cependant, il est utile d'avoir ces deux lignes parallèles. Y a-t-il un autre moyen d'atteindre cet objectif ?

## Conséquences indésirables des bonnes intentions

Pour trouver cette autre voie, nous devons remettre en question certaines des hypothèses et convictions, décisions et actions qui en découlent et qui se produisent généralement.

Étant donné que le taux de demande est supérieur au taux de livraison, l'organisation est littéralement sous la pression de la *charge de travail* à laquelle elle doit faire face. Une diminution de la demande est hors de question ; et la pression de la demande se traduit invariablement par une quantité toujours plus importante de travail entrant dans le système.

Un refrain récurrent est : « *Nous avons des Clients qui attendent d'être servis, nous ne pouvons pas les laisser attendre ! Nous devons commencer à traiter leurs demandes dès que possible, afin de pouvoir les rassurer en leur garantissant qu'ils seront servis !* »

Le *Modèle Mental* erroné qui est à l'œuvre ici est que pour être réactifs et répondre au mieux aux besoins des *Clients*, nous devons immédiatement passer à l'action et commencer à travailler dès qu'une demande arrive. Mais c'est précisément cette décision qui crée l'instabilité dans le système !

Dans le même temps, il existe un autre *Modèle Mental* erroné selon lequel, comme la plupart des travaux sont déjà en retard, plus vous commencez tôt à répondre à la demande du *Client*, plus vite le travail sera livré.

Voici les deux hypothèses que nous devons réexaminer :

- ◆ Pour mieux servir nos *Clients*, nous devons être en mesure de leur dire immédiatement que nous sommes à leur service.
- ◆ Plus tôt vous commencez, plus tôt vous finissez.

Est-il possible de penser autrement ? Nous le découvrirons dans le prochain chapitre.

## À retenir

Le bon sens nous dit que la performance organisationnelle découle d'une meilleure exécution. Cependant, avant et pendant l'exécution, des décisions sont prises. Notre compréhension subjective et notre interprétation de la réalité influenceront notre processus décisionnel. La rapidité du processus décisionnel est essentielle, mais il est encore plus important de prendre les bonnes décisions. Notre compréhension et notre interprétation de la réalité sont façonnées par nos *Modèles Mentaux*, donc l'adoption de *Modèles Mentaux* plus puissants nous permettra d'améliorer nos performances de nombreuses façons : en prenant les bonnes décisions, en les mettant en œuvre rapidement, puis en les exécutant avec un maximum d'efficacité.

L'un des principes clés de l'*Approche TameFlow* est que pour obtenir des performances organisationnelles supérieures, nous devons créer les conditions d'une *unité d'intention*, sinon nos collaborateurs agiront dans des directions différentes et gaspilleront leur énergie et leur temps à se battre les uns contre les autres. L'intuition la plus profonde ici est que si nous voulons atteindre cette *unité d'intention*, alors tous les acteurs de notre scène doivent partager les mêmes *Modèles Mentaux*. La directive principale pour la direction générale devient alors : décider quels *Modèles Mentaux* sont pertinents, puis s'assurer que tout le monde les adopte pleinement.

Dans ce cadre conceptuel, la question de savoir quels *Modèles Mentaux* sont pertinents devient cruciale. Nous commençons à explorer ce sujet en réfléchissant au *Flux* et à la manière dont la quantification et la visualisation de la relation entre la demande et la livraison peuvent influencer les décisions critiques, ce qui apportera des avantages considérables à l'entreprise. Le désir d'augmenter les performances, d'atténuer la présence et l'impact du *Multitâche* et d'acquérir une conscience explicite des facteurs décisionnels actuels constituent le point de départ de cette exploration.

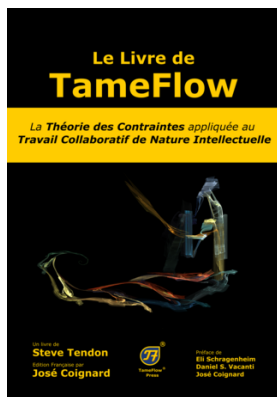
Bonne chance dans ta quête de performances exceptionnelles grâce à l'*Approche TameFlow* !

Ne laissez pas Herbie tout seul dans les bois !

N'oubliez pas...

**HERBIE  
EST VOTRE  
MEILLEUR  
AMI !**





---

Déjà convaincu que ce livre vous apportera un énorme bénéfice ?

Achetez-le sur leanpub : [Le Livre de TameFlow \[Leanpub PDF/iPad/Kindle\]](#)

---

---

## A propos de ce livre

Ce livre s'inspire de l'époque où coexistaient la *Méthode Kanban* et la *Théorie des Contraintes*. La *Méthode Kanban* a ensuite décidé de prendre une direction différente et non seulement elle s'est distanciée, mais elle a également rejeté les enseignements originaux du Dr Eliyahu Goldratt, fondateur de la *Théorie des Contraintes*.

Cet ouvrage tente d'appliquer la clarté de pensée du Dr Eliyahu Goldratt au domaine de la gestion du *Travail collaboratif de nature intellectuelle*. D'où le sous-titre du livre : « *Théorie des Contraintes appliquée à la gestion du Travail collaboratif de nature intellectuelle* ».

Les professionnels du *Kanban* vivent dans une vision idéalisée et simplifiée où l'on croit qu'une « *Contrainte* » se manifeste par des files d'attente et des colonnes surchargées ou épuisées sur un seul *Tableau Kanban*. Ce livre démontrera au contraire que l'identification de la véritable *Contrainte* dans une organisation complexe n'est pas si simple et directe. Il montrera en détail comment faire face à ce que nous appelons les environnements *PEST*, dans lesquels nous avons affaire à plusieurs *Projets* ou *Produits*, *Événements* (échéances), *Stakeholders* (*Parties Prenantes*) et *Teams* (équipes).

Nous découvrirons que la *Contrainte* peut exister à différents endroits : dans le *Flux de Travail* (*Work Flow*), dans le *Processus de Travail* (*Work Process*) et dans l'*Exécution du Travail* (*Work Execution*) ; et que nous avons besoin de techniques appropriées pour identifier et distinguer ces différents cas ; et que toutes ces instances peuvent interagir et s'influencer mutuellement.

En outre, le livre montre non seulement comment appliquer les idées de la *Gestion des Contraintes*, mais aussi comment les mettre en relation avec les résultats réels de l'entreprise grâce à la *Comptabilité en Débit Économique* (ou *Financier*) (*Throughput Accounting*). Nous apprendrons à utiliser les techniques de la *Comptabilité en Débit Économique* pour prendre de meilleures décisions de gestion parmi les différentes options de développement de produits/services. En particulier, nous verrons comment la *Comptabilité en Débit Économique* peut servir d'outil efficace pour optimiser la hiérarchisation et la séquence des portefeuilles de projets à grande échelle.

Nous découvrirons l'utilisation de la *Gestion de Tampon (Buffer Management)* - un concept initialement présent dans le *Management de Projet par La Chaîne Critique (Critical Chain Project Management)* - pour guider l'exécution de la gestion et la gouvernance des environnements *PEST*. Nous verrons comment les *Graphique de Pouls de Projet (Bubble Fever Chart)* nous permettront de garder le contrôle même dans les situations multi projets les plus exigeantes.

Nous explorerons la logique générale de la *Gestion par Exception*, selon laquelle l'idée dominante est de ne pas intervenir ou interférer avec le système, sauf s'il y a une raison de le faire. Laissez les gens travailler ! Les réunions régulières seront réduites au strict minimum. Elles n'auront jamais lieu à une *Cadence* prédéterminée, mais uniquement lorsqu'il y a des *Signaux d'Exécution* clairs qui montrent la nécessité d'une attention managériale.

Nous discuterons également en détail du concept selon lequel, dans un système contraint, les ressources non *Contraintes* auront nécessairement une *Capacité Excédentaire* et que cela ne justifie pas de commencer à réduire les coûts. Au contraire, nous apprendrons que cette *Capacité Excédentaire* peut être utilisée au mieux pour augmenter la capacité du système et produire des résultats commerciaux encore meilleurs.

En acceptant que la *Surcapacité* est nécessaire, nous pouvons également apprécier le fait que la plupart des personnes au sein de l'organisation peuvent se permettre de rester inactives. Dans les systèmes hautement performants, ce sont les personnes qui attendent le travail, et non le travail qui attend les personnes.

Nous reconnaitrons que cette oisiveté offre l'opportunité de cultiver des environnements de travail plus humains et qu'elle crée un espace réel où les interactions humaines peuvent être redécouvertes.

Nous apprécierons également la manière dont l'utilisation de la *Gestion des Contraintes* et de la *Comptabilité en Débit Économique* permet de prendre des décisions à l'unanimité. Finies les interminables réunions de négociation pour obtenir un consensus qui ne se concrétise jamais tout à fait. En se concentrant sur la *Contrainte* et le *Débit*, toutes les différentes perspectives seront alignées et créeront les conditions réelles pour que prospèrent l'*Unité d'Intention* et la *Communauté de Confiance*, qui sont les *Schémas (Patterns)* fondateurs de l'*Approche TameFlow* et qui sont en fait la base des organisations hautement performantes.

## Ce livre est-il fait pour vous ?

Étant donné que l'*Approche TameFlow* et la *Théorie des Contraintes* sont des approches de « pensée systémique », elles peuvent avoir une signification pour de nombreux rôles différents dans nos organisations complexes et modernes.

Ainsi, cet ouvrage séduira différentes catégories de lecteurs. Voici quelques points de vue que vous trouverez dans ce livre et qui pourraient correspondre à votre propre besoin:

- ◆ **Gestion d'entreprise** : Vous êtes propriétaire d'une entreprise, PDG ou directeur général, et vous vous souciez d'augmenter les *Résultats Financiers* de votre activité. Vous êtes responsable de « *la manière dont ont fait des bénéfices ici* ». Vous devez *gérer* l'entreprise aujourd'hui, *améliorer* l'activité et développer de *nouvelles* activités pour demain.
- ◆ **Cadres intermédiaires** : Vous êtes directeur d'unité opérationnelle, chef de service, responsable hiérarchique ou chef d'équipe et vous devez coordonner et synchroniser les efforts de votre unité avec ceux d'autres unités ; en particulier, vous vous retrouvez régulièrement dans une situation de « *lutte pour les ressources* » avec vos collègues d'autres unités.
- ◆ **Gestion de portefeuille/projet/produit** : Vous êtes un responsable PMO, un responsable de programme/portefeuille, un chef de projet, un chef de produit, un propriétaire de produit qui a généralement besoin de « *faire plus de choses plus rapidement avec moins de ressources* ».
- ◆ **Gestion Agile/Scrum/Processus/Méthode/Méthodologie** : Vous êtes ingénieur processus/méthodologie, Scrum Master, Agile Coach, consultant spécialisé dans « *comment faire les choses ici* ».
- ◆ **Travailleur intellectuel** : vous êtes développeur de produits, concepteur, architecte, ingénieur, développeur de

logiciels, etc. et vous « faites réellement les choses ici ».

Ce livre vous permettra de découvrir de nouveaux domaines d'expertise liés à : la gestion explicite des risques, les capacités, la détection des *Variations de Cause Exceptionnelle* et *Routinière*, la *Gestion par Exception* et les nouvelles techniques de planification, de hiérarchisation et de séquençage.

Que vous connaissiez ou non la *Théorie des Contraintes* et la *Comptabilité en Débit Économique* et que vous souhaitiez voir comment les appliquer à la gestion du travail intellectuel, ce livre vous fournira la bonne voie. Les concepts abordés dans cet ouvrage vous aideront à développer l'agilité de votre entreprise, entendue comme « la capacité à changer de direction à grande vitesse », à laquelle nous ajouterons « à grande échelle ».

Si vous êtes passionné par « l'Agile », vous découvrirez comment les idées présentées dans ce livre vous rendront encore plus agile, car l'attention portée aux données se concentre sur une meilleure *Exécution du Travail*, tout en favorisant des conditions de travail humaines, collaboratives et créatives.

Si vous connaissez bien la *Méthode Kanban*, vous serez peut-être surpris de découvrir que bon nombre de ses aspects peuvent être améliorés et comment on peut y parvenir grâce aux techniques présentées dans cet ouvrage.

## **Ce qu'il faut savoir avant de lire ce livre**

Ce livre est résolument guidé par les données. Les aspects mathématiques ne sont pas particulièrement difficiles, mais il est très utile de bien se souvenir des différents contextes au fil du livre et des données qui les accompagnent.

Bien qu'aucune connaissance préalable ne soit nécessaire pour lire ce livre, car tout est expliqué dès le début, si vous êtes familier avec la *Méthode Kanban*, *Agile*, *Lean*, *Scrum* ou la *Théorie des Contraintes*, vous trouverez le contenu plus accessible. En particulier, si vous avez une expérience de l'Agile, gardez à l'esprit que notre concept d'agilité est « la capacité à changer de direction à grande vitesse ». L'esprit et les avantages de l'Agile sont recherchés, même si les moyens utilisés diffèrent de ceux typiques des approches Agile.

Bien que la comptabilité analytique traditionnelle soit obligatoire dans le cadre de l'activité de l'entreprise, elle n'est pas indispensable pour lire le livre ; toutefois, si vous avez une compréhension de base de la comptabilité conventionnelle, vous comprendrez mieux comment obtenir le *Flux Économique* et comment l'approche alternative proposée, la *Comptabilité en Débit Économique*, soutient la gestion quotidienne de la performance et la prise de décision.

Si vous avez de l'expérience dans la gestion de portefeuille de projets, vous reconnaîtrez bon nombre des problèmes abordés dans ce livre, même si vous serez (agréablement) surpris par les solutions proposées.

Ce livre contient de nombreuses définitions et références lorsque de nouveaux sujets sont abordés pour la première fois. Les définitions servent à établir une compréhension commune – ou supposée – de la terminologie. Les références permettent d'approfondir les détails afin de pouvoir avancer ou consulter immédiatement les sujets cités.

Gardez à l'esprit que ce livre présente de nombreux concepts interdépendants. Vous ne le lirez probablement pas comme un roman du début à la fin, sauf peut-être lors de votre première lecture. Au contraire, vous passerez d'un sujet à l'autre, tout en découvrant comment tous les concepts s'articulent entre eux pour vous offrir une approche simple, bien que non intuitive, pour relever les défis modernes du *Travail collaboratif de nature intellectuelle*.

## **Champ d'application de l'Approche TameFlow**

Une question inévitable lorsqu'on examine ce livre est : « À quoi sert-il ? » Et comme ce livre traite de l'Approche TameFlow, les questions connexes sont « Qu'est-ce que TameFlow ? Et à quoi sert-elle ? »

Ces questions sont fondamentales et les réponses sont à la fois faciles et difficiles. Faciles dans le sens où, une fois que vous

aurez appris à connaître *TameFlow*, tout vous semblera évident ; mais avant d'avoir franchi la courbe d'apprentissage, cela ne sera pas le cas. C'est un peu comme [l'œuf de Colomb](#) : la réponse est accessible et facile pour tout le monde, une fois qu'on la connaît. Elle est évidente après coup, mais pas au début.

Mais pourquoi est-il difficile de comprendre en quoi consiste l'*Approche TameFlow* ? Parce qu'elle ne peut pas être facilement mise en relation avec les idées dominantes existantes sur la manière de gérer le *Travail collaboratif de nature intellectuelle* : elle est différente. L'*Approche TameFlow* :

- ◆ ...n'a pas de processus ou de pratiques de référence (tels que Lean ou XP).
- ◆ ...il n'y a pas de rôles de référence, d'artefacts ou d'évènements (comme dans Scrum).
- ◆ ...n'a pas de principes ni de valeurs (comme *Agile* et la *Méthode Kanban*).
- ◆ ...n'a pas de niveaux de maturité (comme CMMI et KMM).
- ◆ ...elle n'a pas de cadre de référence qui doit être adopté et adapté à toute situation donnée (comme Scrum, Nexus, SAFe, LeSS, Scrum@Scale).

Bien que l'*Approche TameFlow* puisse inclure n'importe lequel des éléments ci-dessus, elle n'est pas en soi définie en fonction de ces éléments.

Ces éléments pourraient être considérés comme un héritage, car l'*Approche TameFlow* se superpose facilement à toute approche existante définie en ces termes, et ces éléments existeraient donc dans ce contexte. L'*Approche TameFlow*, en ce sens, est similaire à la *Méthode Kanban* qui commence là où vous vous trouvez et part de là. Si les conditions de départ incluent l'un des éléments ci-dessus, alors l'*Approche TameFlow* commencera également par ceux-ci. C'est une caractéristique positive, car cela signifie que vous pouvez commencer à penser en termes d'*Approche TameFlow* quelles que soient vos conditions de départ.

Alors, qu'est-ce que cette *Approche TameFlow* ?

L'*Approche TameFlow* porte avant tout sur les états d'esprit, les attitudes et les Modèles Mentaux qui soutiennent la prise de décision à tous les niveaux de l'organisation. La « magie » de l'*Approche TameFlow* réside dans le fait qu'elle rend toutes les décisions cohérentes, constantes et alignées dans une même direction, éliminant ainsi les conflits et concentrant les efforts et les énergies sur ce qui compte vraiment.

*L'Approche TameFlow est avant tout un mode de pensée ! Il s'agit d'une approche managériale et opérationnelle qui aide les entreprises axées sur les objectifs à se concentrer sur le plus petit nombre de choses ayant le plus grand impact sur les performances, ce qui se traduit par des employés plus heureux et des profits plus élevés.*

Étant donné que l'*Approche TameFlow* est un mode de pensée, son champ d'application est vaste. Par exemple, à la lumière des célèbres « cartes Wardley », nous pourrions considérer une entreprise dont les produits et services passent par différentes phases d'évolution telles que : genèse, personnalisation, services de produits/location, services de biens/utilités. Il est intéressant de noter qu'à mesure que cette progression s'opère, différentes approches de gestion peuvent s'avérer appropriées. Dans les phases de genèse et de personnalisation, où il y a beaucoup d'inconnues et de découvertes, les approches *Agile* sont appropriées. Dans les phases plus matures, Lean est approprié. Dans la phase des biens/services publics, des méthodes plus déterministes telles que Six Sigma sont appropriées. En d'autres termes, il n'existe pas de solution unique qui convienne à toutes les situations..

Un autre *Schéma* conceptuel populaire pertinent, le « Cynefin Framework » avec ses domaines décisionnels (clair, compliqué, complexe, chaotique et désordonné), souligne également la nécessité d'adopter différentes approches de gestion, en fonction du domaine concerné.

Cependant, la philosophie de *TameFlow* est applicable et valable dans l'ensemble de ces domaines. Comment est-ce possible ? La réponse est évidente a posteriori, mais pas au premier abord. Nous l'expliquons à l'aide de la métaphore de la *Jeep*, de la *Jungle* et du *Voyage*. La *Jeep* représente notre organisation, notre équipe. Notre façon de travailler peut être définie de manière bien connue et déterministe ; et elle n'est définie que par nous. Nous voulons que notre *Jeep* soit dans les meilleures conditions

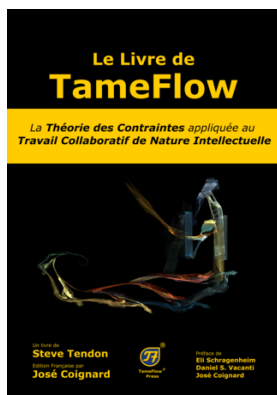
et réactive à notre conduite et à nos actions de pilotage.

La *Jungle* est le domaine business auquel nous sommes confrontés. Elle peut être chaotique dans une phase de genèse, ou compliquée dans une phase de bien/d'utilité. C'est le terrain que nous devons traverser avec notre *Jeep*.

Le *Voyage* correspond à la manière dont nous conduisons notre *Jeep* lorsque nous traversons la *Jungle*, avec tous les événements qui peuvent survenir au cours de cette aventure particulière.

La *Jungle* peut être pleine de dangers que nous aimerions éviter ; le *Voyage* peut être plein de surprises que nous aimerions anticiper si possible, ou être en mesure de percevoir et d'y répondre grâce à nos compétences de conduite de la *Jeep*. Les *Modèles Mentaux* de *TameFlow* peuvent être ramenés à l'un de ces trois éléments : la *Jeep*, la *Jungle* ou le *Voyage*, qui correspondent dans le livre aux termes *Processus de Travail*, *Flux de Travail* et *Exécution du Travail*.

**Remarque :** Les *Modèles Mentaux* de *TameFlow* sont conçus pour être partagés dans toute l'organisation. L'objectif est de permettre à tout le monde, à tous les niveaux d'une organisation, d'exercer son jugement sur la manière de décider et d'agir dans la situation actuelle.



---

Déjà convaincu que ce livre vous apportera un énorme bénéfice ?

Achetez-le sur leanpub : [Le Livre de TameFlow \[Leanpub PDF/iPad/Kindle\]](#)

---

## Champ d'application de cet ouvrage

Le champ d'application de l'*Approche TameFlow* est vaste. L'*Approche TameFlow* tire cette flexibilité du fait qu'elle se concentre sur quatre *Flux*, à savoir : le *Flux Opérationnel*, *Flux Économique et Financier*, *Flux d'Informations* et *Flux Psychologique*.

Dans cet ouvrage, nous aborderons différents aspects de ces quatre *Flux*. Voici quelques exemples pour lesquels le contenu du livre s'avérera très utile :

- ◆ Vous êtes un cadre supérieur et vous croulez sous le poids des informations : grâce au *Flux d'Informations*, vous ne recevrez que les informations pertinentes, au moment où vous en avez besoin, avec les bonnes personnes impliquées, et vous serez en mesure de prendre des décisions de qualité et au bon moment.
- ◆ Vous êtes responsable « Agile » et vous ne comprenez pas comment obtenir l'implication et le soutien réels des cadres supérieurs dans vos efforts : grâce au *Débit Économique / Financier* et en particulier aux techniques de *Comptabilité en Débit Économique*, vous pouvez montrer comment les décisions opérationnelles peuvent influencer directement et positivement les bénéfices.

- ◆ Vous êtes responsable de nombreux projets et équipes et vous avez besoin de moyens pour coordonner les efforts entre tous les projets et toutes les équipes : avec le *Flux Opérationnel*, la *Synchronisation DBR* et les *Signaux d'Exécution*, vous disposerez de nouveaux outils.
- ◆ Vous êtes chef d'équipe et vous avez besoin d'impliquer davantage vos collaborateurs et de mieux les aligner : grâce aux éléments du *Flux Psychologique*, vous pouvez amener vos équipes dans un état de "Flow".
- ◆ Vous êtes coach *Agile* et vous avez besoin de « mettre en œuvre » un peu de « mise à l'échelle » des méthodes *Agile* : en combinant les quatre *Flux*, vous découvrirez que l'*Approche TameFlow* peut résoudre plus facilement les problèmes d'évolutivité (étant en fait « sans changement à l'échelle » en vertu de ses *Modèles Mentaux*).

Plus importante encore que les cas individuels ou les exemples pertinents, l'idée sous-jacente est qu'en étudiant l'*Approche TameFlow*, nous (ainsi que nos équipes, collègues et supérieurs) développerons de nouvelles façons de penser à ce que nous faisons et commencerons à prendre des décisions différemment à la lumière des *Modèles Mentaux* que vous apprendrez.

C'est cette idée qui est « l'essence » de l'*Approche TameFlow* : partager les *Modèles Mentaux* qui favorisent une prise de décision supérieure et plus rapide dans l'ensemble de l'organisation, afin que chaque partie de l'organisation soit habilitée et autorisée à prendre les bonnes décisions au bon moment dans son contexte particulier.

## Comment ce livre est-il organisé ?

Le livre aborde différents thèmes. Voici un bref résumé des sujets traités.

### Obtenez plus sans rien dépenser grâce à l'Effizienz du Flux

Comment votre cerveau peut-il gérer cette énigme au quotidien ? « La demande pour nos services est écrasante et nous devons la maintenir hors du système et travailler au mieux de nos capacités pour être plus productifs et livrer plus rapidement. »

Les quatre premiers chapitres de ce livre vous montreront comment surmonter les obstacles liés à l'*Effizienz du Flux* et remettre en question l'un des *Modèles Mentaux* les plus erronés, « plus tôt nous commençons, plus tôt nous finissons », que nous devons surmonter dans notre quête d'une meilleure *Effizienz du Flux* pour un impact immédiat sur le résultat final.

C'est là que la confiance se « construit ». Un système fiable et stable a plus de chances de tenir ses promesses et d'être « toujours là » l'année suivante.

Les améliorations de l'*Effizienz du Flux* n'ont aucun coût financier et sont simplement liées au processus décisionnel : voulez-vous travailler plus ou livrer plus tôt ? Il suffit de décider, avec une certaine approche intentionnelle, de commencer et de terminer le travail !

Cette partie du livre présente un tournant intéressant. Nous relierons la *Loi de Little* à l'*Effizienz du Flux*, mais en l'observant sous l'angle de la *Théorie des Contraintes*, tout en exposant son impact sur les profits..

### Agir sur le levier d'Archimède qui améliore les performances : la Contrainte

L'histoire de Herbie (*The Goal* - E.M. Goldratt 1993) et du management par la *Contrainte* évoquent le sens de la communauté et l'appréciation du soutien et de l'union. Si vous voulez vous améliorer et réussir, il est essentiel d'aider le maillon le plus faible de la chaîne. Cela signifie que nous nous soucions toujours des plus faibles de notre communauté. Et cela a un effet secondaire plutôt appréciable : cela vous rendra plus rentable à mesure que vous vous rapprocherez de votre objectif, quelle que soit la définition que vous lui donnez !

### Maximiser la valeur business dans le Travail collaboratif de nature

## **intellectuelle**

Comme nous l'avons vu plus haut, *Agile* et *Kanban* n'ont pas toujours les solutions adéquates à proposer pour faire face aux environnements complexes d'aujourd'hui.

Ils fonctionnent sans tenir compte de la véritable *Contrainte* du système. La *Gestion des Contraintes* est au cœur de cette section, en particulier dans ce que nous appelons les environnements *PEST* (ou *PEPE* en français, mais nous garderons l'acronyme anglais original *PEST* tout au long du livre), où nous devons faire face à de multiples :

- ◆ Projets ou produits
- ◆ Événements (par exemple, échéances)
- ◆ Parties Prenantes (*Stakeholders*)
- ◆ Équipe (*Teams*).

Une *Contrainte* peut apparaître n'importe où dans votre *Flux de Travail*, *Processus de Travail* ou *Exécution du Travail*. Les distinguer présente d'énormes avantages économiques, tout comme être capable de déterminer si la *Contrainte* est influencée par une *Variation de Cause Routinière* ou une *Variation de Cause Exceptionnelle*.

Détecter et gérer la *Variation de Cause Routinière* est probablement la lacune majeure dans la gestion moderne et les pratiques *agiles* actuelles. C'est précisément là que l'on prend réellement prise sur les systèmes pour permettre un apprentissage en double boucle, avec une vision à 360 degrés de la situation de travail. C'est aussi à cet endroit que l'on peut découvrir comment mieux exécuter, devenir plus fiable, tenir ses promesses et instaurer la confiance.. Dans cette partie, nous devons abandonner un autre *Modèle Mental* : l'utilisation omniprésente des *Limites de WIP par étape* de la *Méthode Kanban* ! Paradoxalement, elles constituent l'un des principaux obstacles au *Flux* à haut rendement et entravent la puissance du mécanisme de limitation *WIP* le plus efficace découvert à ce jour : la synchronisation *Drum-Buffer-Rope (DBR)*. Nous découvrirons finalement la meilleure façon d'établir les priorités et d'ordonner le travail afin d'apporter une valeur ajoutée maximale à notre entreprise.

## **Préparation à l'Exécution haute performance et à la Gouvernance Opérationnelle**

Cette partie du livre traite de l'exécution et de la *Gouvernance Opérationnelle* à grande échelle. L'*Efficiencia du Flux* et le *Débit* sont les pierres angulaires de cette approche. Elle explique comment mettre en place visuellement et gérer opérationnellement quatre *tableaux Kanban* différents : *Tableau d'Efficiencia du Flux* (pour améliorer l'*Efficiencia du Flux*), *Tableau Drum-Buffer-Rope* (pour la *Synchronisation DBR*), *Tableau de Débit TameFlow* (pour gérer le *Débit Économique*) et enfin le *Tableau de portefeuille* (pour gérer le portefeuille de l'entreprise).

Ces tableaux ont un impact sur la culture en remettant en question les normes et les valeurs sociales communes de l'entreprise, dont la plus importante est la glorification de l'inaction. Il ne s'agit pas d'une figure de style, mais d'un constat fondamental selon lequel, dans les organisations hautement performantes, seule la *Contrainte* ne peut se permettre de rester inactive, tandis que le reste *devraient parfois être inactifs*.

Bien sûr, la question clé est de savoir quand les non *Contraintes* devraient être actives et quand elles ne devraient pas l'être ; et aussi ce qu'elles devraient faire pendant ces périodes d'inactivité.

Objectif et minimalisme. Comment pouvons-nous surmonter les forces internes et externes que nous imposent les impératifs business et les ressources limitées, et malgré tout cela, apporter quelque chose à la table ? À cette fin précise, l'utilisation du *MOVE* (le *Minimal Outcome-Value Effort* ou en français *le plus petit effort à bénéfice potentiel*) a une valeur stratégique et favorise une communion entre les participants en amont et en aval du système. C'est là que l'arbitrage entre les unités de valeur des *Parties Prenantes*, les unités de *Débit*, les unités de coûts et de reporting, les *Unités de travail* et la livraison sont consolidés pour

créer une *Unité d'Intention* et un alignement opérationnel.

Chaque projet traverse une phase critique au cours de son exécution. C'est là que les techniques de *gestion de l'exécution* du Dr Eliyahu Goldratt (introduites pour la première fois dans son ouvrage *Critical Chain Project Management*) basées sur les *Signaux du Tampon* (*Buffer signals*) comme principaux indicateurs de la matérialisation du risque deviennent un outil extrêmement puissant pour gérer ce que *VICA* (**V**olatilité, **I**ncertitude, **C**omplexité, **A**mbiguïté), M. Murphy et le Chaos nous assènent chaque jour ; et c'est offert, par la pratique de *Gestion par Exception* promue par l'*Approche TameFlow*.

Une autre pratique importante qui a été mise en place est l'*Aménagement-Complet* (*Full-Kitting*). Il est important d'examiner comment l'*Aménagement-Complet* doit être considéré à la lumière des mauvaises conceptions, des mythes pouvant découler de la pensée *Agile*. Avec l'*Aménagement-Complet*, nous organisons notre travail de manière à pouvoir réaliser efficacement les conditions idéales du « *Flux-d'une-seule-traité* (*One-Piece-Flow*) », c'est-à-dire que chaque *Élément de Travail* et de potentielle valeur sera effectuée sans interruption et avec une *Efficiences du Flux* maximale.

## **Obtenir des performances élevées et une *Gouvernance Opérationnelle***

Les dirigeants ont un rôle à jouer dans la mesure où ils agissent comme le déclencheur de la réaction en chaîne qui affectera le système. Comment établissons-nous les priorités des *MOVE* ? Comment les classons-nous ? Comment et quand commençons-nous à travailler ? Comment et quand lançons-nous le *Flux* ?

Il s'agit là de l'aspect opérationnel de l'*Aménagement-Complet*, dans lequel la direction exécutive participe activement, de manière ciblée et structurée, à la préparation de l'*Exécution du Travail* qui entre dans le système, notamment en agissant en tant que décideur lorsqu'il existe des conflits de priorités entre les différentes *Parties Prenantes*.

Qu'y a-t-il de si spécial dans l'exécution ?

Eh bien, cela devient une nouvelle dimension à gérer. Cela devient très sophistiquée et suit la ligne directrice utilisée tout au long de ce livre. L'utilisation des *Signaux d'Exécution* nous aide à comprendre le déroulement de tous nos projets afin de savoir comment prendre immédiatement les meilleures décisions opérationnelles lorsqu'elles s'imposent.

Pour conclure cette partie de l'ouvrage, la *Gouvernance Exécutive* encourage un style de gestion minimaliste mais puissant, capable de traiter toutes les questions et tous les acteurs en toute équité. *La Gestion par Exception* - basée sur les principaux *Signaux d'Exécution* axés sur la *Contrainte du Flux de Travail*, le *Processus de Travail* et l'*Exécution du Travail* - il s'agit d'une innovation unique et l'une des plus fascinantes dans la gestion du *Travail collaboratif de nature intellectuelle*, découverte dans ce livre en appliquant les enseignements du Dr Goldratt et sa *Théorie des Contraintes* à ce domaine.

C'est une fin de livre cohérente et captivante, avec la *Contrainte* comme pivot central de toutes nos réflexions et de nos processus décisionnels.

## **Crédits**

Image de couverture : *Fractal Phlegyas on the River Styx*, ©2008, Devin Moore

## **Conventions typographiques**

Tout au long du livre, chaque fois que vous voyez un mot commençant par une *Majuscule* et en *Italique*, cela représente un terme qui a une signification bien définie dans le contexte de l'*Approche TameFlow*. (Bien sûr, l'italique est également utilisé pour mettre l'accent et citer directement, le cas échéant.)

Tous les nouveaux termes sont introduits par une icône comme celle-ci :



**Nouveau terme** : définition du *Nouveau terme*

Cette convention nous permettra de faire la distinction entre tout mot utilisé dans le langage courant, tel que *contrainte*, et lorsqu'il a la signification spécifique qu'il a dans l'*Approche TameFlow*, tel que *Contrainte*.

Les renvois à d'autres chapitres ou titres apparaîtront également en italique.

Il existe parfois des rappels importants qui requièrent une attention particulière et qui apparaissent comme suit :



**ATTENTION** : Ici, tu dois faire attention.

De temps à autre, nous apporterons des notes explicatives. Ces notes seront similaires à ce qui suit :

**Remarque** : il s'agit d'une remarque qui explique ou précise davantage les concepts décrits dans le texte actuel.

## Clauses de non-responsabilité

### À propos de l'auteur

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles de l'auteur et des collaborateurs ou personnes cités ici et ne reflètent pas nécessairement les opinions de *TameFlow Consulting Limited*, *TameFlow Press* ou de leurs associés et affiliés respectifs.

### Citations

Toutes les citations sont faites de bonne foi et reproduites selon le principe du « fair use », dans le but de représenter fidèlement les pensées originales et d'en attribuer la paternité à leurs auteurs. Lorsque la source est connue, elle est indiquée. Outre la section [Bibliographie](#) à la fin du livre, d'autres sources sont répertoriées et mises à jour ici : <https://web.archive.org/web/20250116020320/https://tameflow.com/bibliography/>

**Remarque** : Si vous êtes le détenteur des droits d'auteur d'un passage cité et que vous estimez avoir été cité de manière inappropriée, veuillez nous contacter afin de clarifier la situation.

## Remerciements

L'auteur remercie Carole Schultheiss d'avoir relu le premier manuscrit de cet ouvrage.

Je tiens à remercier tout particulièrement Eli Schragenheim, Daniel S. Vacanti, Bob Sproull, Kirk Bryde, Jack Vinson et Ian Heptinstall pour leur soutien sans faille. Ils m'ont poussé à me dépasser, ont remis en question ma façon de penser, ont mis en évidence mes faiblesses et m'ont fait part de leurs critiques extrêmement précieuses et constructives.

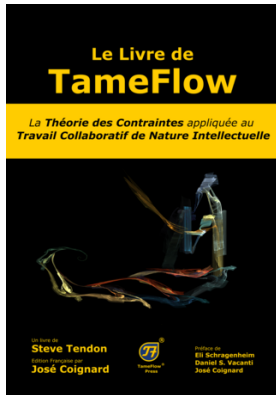
Merci à tous les autres critiques qui nous ont fourni de nombreux commentaires : Al Shalloway, Christophe Achouiantz, Mario Latreille, Marcus Hammarberg, Sylvie Levesque, Curtis Hibbs, Stuart Burchill, Emiliano Sutil, Nicolas Desjardins, John

Coleman, Paul Grenier, Minton Brooks, Daniel Gagnon, Tom Cagley, Karin Dames, Matthew Croker, Irmgard Barth, Daniel Plourde, Troy Magennis, Pepijn van de Vorst, Anna Sikorska, Michael Küsters, Wolfram Müller, Dimitar Bakardzhiev, Stefan Willuda, Kurt Häusler, Matt Barcomb, Corey Ladas, Robert Newbold, Henrik Mårtensson, Frode Odegard, Daniel Hernández, Stéphane Chouinard, Madeline Grejda, Katharine Chajka, Kiron Bondale, Angus Grundy.

## **A propos de la traduction**

Le traducteur a fait de son mieux pour rester fidèle au contenu et au sens (parfois profond) des mots utilisés dans l'ouvrage d'origine. Il est humain et à certainement fait des erreurs, des approximations. Il décline toute responsabilité d'un usage de cet ouvrage traduit qui n'apporterait pas les bénéfices attendus, notamment par le fait d'une traduction erronée ou améliorabile.

Vous pouvez le contacter à l'adresse suivante : [theflowmizer@gmail.com](mailto:theflowmizer@gmail.com) ou via [Jose Coignard | LinkedIn](#) ou encore via [TameFlow Circle](#) afin de lui faire part de vos suggestions d'amélioration quant à la traduction. Il vous invite par ailleurs à rejoindre la communauté en ligne (cf le chapitre suivant) pour comprendre plus en profondeur l'approche et poser des questions à son auteur et aux passionnés qui la composent.



---

Déjà convaincu que ce livre vous apportera un énorme bénéfice ?

Achetez-le sur leanpub : [Le Livre de TameFlow \[Leanpub PDF/iPad/Kindle\]](#)

---

## Préfaces

Cet ouvrage explore de nouveaux horizons, notamment en établissant un lien entre deux écoles de pensée importantes qui sont très pertinentes dans les organisations actuelles (œuvrant dans le domaine *collaboratif de nature intellectuelle*) où les enjeux sont forts et les activités très intenses : la *Théorie des Contraintes* et la *Méthode Kanban*. Dans les pages suivantes, nous pouvons apprécier la lecture de deux préfaces, rédigées par deux autorités importantes dans leurs domaines respectifs : Eli Schragenheim et Daniel S. Vacanti.

Eli Schragenheim est l'un des plus grands experts mondiaux de la *Théorie des Contraintes* et a travaillé avec le Dr Goldratt depuis le début.

Daniel S. Vacanti est également un leader d'opinion reconnu dans les domaines du *Kanban* et des *Mesures de Flux* appliquées au travail intellectuel. Il a également été l'un des tout premiers promoteurs de la *Méthode Kanban*.

De plus, la troisième préface que nous aurons l'occasion d'apprécier, complète la version française éditée par José Coignard. Cette traduction est née d'une conviction forgée dans l'expérience : les organisations ne manquent pas de talent, elles manquent trop souvent de clarté sur la manière dont le travail circule. Fort de son parcours dans l'optimisation du *Flux*, la stratégie *Kanban* (et non la *Méthode Kanban*) et le management des systèmes complexes, José Coignard a voulu rendre ce texte accessible au public francophone, non anglophone. Ce livre lui a semblé essentiel parce qu'il relie avec une rare précision la rigueur de la *Théorie des Contraintes*, la réalité du terrain et les enjeux très concrets de la performance collective. Le traduire, c'était permettre à d'autres praticiens de disposer d'un langage plus juste pour penser la surcharge, la *Contrainte* et la qualité des décisions. C'était aussi, très simplement, une manière de partager un outil de lucidité au service d'organisations plus fluides, plus soutenables et plus humaines. En ce sens, cette traduction est moins un exercice de style qu'un geste de transmission.

## Préface d'Eli Schragenheim

*TameFlow* s'adresse aux organisations basées sur la connaissance et le travail de nature intellectuelle, ou aux fonctions au sein de grandes organisations, qui sont soumises à une pression constante pour fournir toujours plus de réponses à diverses demandes. Il couvre donc un large éventail d'organisations et de fonctions.

*TameFlow* stimule également l'esprit du lecteur. Il soulève divers *Modèles Mentaux*, ou paradigmes dans ma terminologie, qui sont largement utilisés dans ces fonctions et les soumet à des remises en question intellectuelles. Je pense que cet élargissement de l'esprit est vraiment utile. Je crois sincèrement que toute personne qui utilise la méthode traditionnelle de gestion du *Flux de Travail* ou qui utilise la *Méthode Kanban* devrait lire ce livre afin de se demander si les avantages et les inconvénients de la méthode actuelle sont logiquement clairs.

**À mon avis, l'intérêt fondamental de ce livre réside dans le fait qu'il aborde un problème universel important qui piège de nombreuses organisations dans un cercle vicieux.**

La plupart, voire la totalité, des grandes organisations, et certainement les entreprises, sont limitées par leur service informatique, et la situation empire avec l'afflux croissant de nouvelles technologies qui semblent résoudre les problèmes, mais causent également d'énormes dégâts. Presque toutes les nouvelles technologies et idées innovantes dépendent de l'informatique. Ainsi, les organisations dont les capacités et les activités principales ne relèvent pas de l'informatique sont en réalité limitées par les capacités (parfois même l'absence de capacités appropriées) de leur service informatique interne. La poursuite d'un flux de nouvelles fonctionnalités informatiques, qu'il s'agisse des techniques du cloud, de l'intelligence artificielle (IA), de la veille économique (BI), de la cybersécurité ou de la numérisation massive (Industrie 4.0), fait peser une charge insupportable sur le service informatique, au point que ses performances deviennent chaotiques. N'oubliez pas que chaque service informatique doit continuer à prendre en charge les utilisateurs avec toutes les exigences logicielles et matérielles actuelles.

Je suggère que chaque organisation gère au moins deux *Flux* critiques. Le premier, le *Flux de Valeur*, comprend tous les aspects de la manière dont l'organisation fournit de la valeur à ses *clients*.

Le deuxième *Flux*, le *Flux des initiatives*, consiste en tous les efforts visant à améliorer le *Flux de Valeur* à l'avenir. Lorsque l'informatique est un *Goulot d'étranglement*, elle bloque principalement le *Flux* d'initiatives. Elle compromet l'avantage concurrentiel futur de l'entreprise. Tous les dirigeants de banques seraient d'accord avec cette affirmation. Toutes les organisations manufacturières sont confrontées à une vague de nouvelles fonctionnalités logicielles pour soutenir l'industrie 4.0. Combien d'entre elles le service informatique actuel peut-il mettre en œuvre avec succès tout en continuant à gérer toutes les demandes en cours ?

*TameFlow* propose une approche combinée de la *Théorie des Contraintes (TOC)* et de la *Méthode Kanban*, et remet en question les *Modèles Mentaux* du lecteur tout au long du livre. Lorsque cela concerne la *Contrainte* pour la croissance de l'ensemble de l'organisation, je conclus rationnellement que la lecture de ce livre est un point de départ très utile pour s'attaquer à la source des difficultés.

— **Eli Schragenheim**, PDG d'Elyakim Management Systems, auteur de « *Throughput Economics, Making Good Management Decisions* », « *Manufacturing at Warp Speed: Optimizing Supply Chain Financial Performance* » et « *Management Dilemmas: The Theory of Constraints Approach to Problem Identification and Solutions* ».

## Préface de Daniel S. Vacanti

La plupart des professionnels pensent que *Kanban* concerne uniquement la recherche et la correction des *goulots d'étranglement*. Ce n'est pas vrai.

La phrase ci-dessus peut sembler étrange, étant donné que je rédige la préface d'un livre qui traite, entre autres, de l'application de la *Théorie des Contraintes (TOC)* au *Flux*. Mais soyez patients, je pense que tout va s'éclaircir avec la suite.

Pour comprendre le malentendu sur *Kanban* et *TOC*, nous devons revenir aux origines de *Kanban* (du moins en ce qui concerne le travail intellectuel). Je n'ai pas l'intention de vous faire perdre votre temps en vous racontant les origines du *Kanban* : d'autres l'ont fait mieux que moi (je vous renvoie notamment à Darren Davis et à son excellente vidéo et blog, « *The Secret History of Kanban and Why It Matters* »). Ce qu'il est important de souligner, cependant, c'est que depuis le début, *Kanban* a toujours été une tentative d'atteindre le *flow*.

« Mais », pourriez-vous demander, « n'est-ce pas la suppression des goulots d'étranglement qui compte pour atteindre le *Flux* ? » En un mot, non. Le problème, c'est que chaque fois que quelqu'un dans la communauté *Kanban* entend le mot « *Goulot d'étranglement* », il veut se précipiter et appliquer immédiatement la *TOC*. Cette mauvaise application de la *TOC* est la raison pour laquelle le livre de Steve est si important. En lisant ce livre, vous apprendrez (entre autres) que l'application de la *TOC* à un *Goulot d'étranglement* qui n'est pas la véritable *Contrainte* du système ne fait généralement qu'empirer les choses.

C'est pourquoi la gestion du *Flux* est si compliquée. Ce qui semble être un *Flux* authentique et contraignant (par exemple, « *Goulot d'étranglement* ») pourrait en réalité n'être qu'une condition transitoire causée par une autre variabilité du processus. Appliquer la *TOC* dans ce cas reviendrait à utiliser un canon pour tuer une mouche.

Malheureusement, ce malentendu s'est répandu et persiste dans la communauté *Kanban* depuis ses débuts. Ce livre apporte une réponse à tout cela.

Ne vous méprenez pas : le travail de Steve n'est pas seulement une recette sur la manière d'appliquer la *TOC* pour obtenir le *Flux*. Il s'agit plutôt (et c'est ce que j'aime dans son travail) d'une discussion stimulante sur la manière d'examiner en profondeur votre processus afin d'identifier les opportunités d'amélioration qui vous offriront le meilleur retour sur *Investissement*. La visualisation, bien qu'importante, n'est pas suffisante. Limiter le *WIP*, bien qu'important, n'est pas suffisant. Seule une compréhension approfondie des principes du *Flux* et des facteurs qui influencent le *Flux* permettra d'obtenir une véritable amélioration globale du processus. Et, au fait, si vous pensiez que cela ne s'applique qu'au travail effectué au niveau le plus bas de l'équipe, détrompez-vous. L'amélioration doit être recherchée à tous les niveaux de l'organisation (équipe, projet, portefeuille, etc.) et dans toutes les dimensions du *Flux* (travail, connaissances, valeur, etc.).

Il existe des dangers dont nous devons être conscients : le *Flux* n'est pas intuitif ; une grande partie de ce qui se dit dans les cercles *Lean-Agile* au sujet du *Flux* est tout simplement faux. C'est pourquoi ce livre est un ajout si important à la littérature *Kanban*. Je ne prétends pas comprendre tout ce dont Steve parle, mais je suis vraiment heureux qu'ils m'aient invité dans ce voyage. Vous devriez l'être aussi.

— **Daniel S. Vacanti**, PDG, *ActionableAgile*, auteur de « *Actionable Agile Metrics for Predictability, An Introduction* » (*Mesures agiles exploitables pour la prédictibilité, une introduction*) et « *When Will It Be Done? Lean-Agile Forecasting To Answer Your Customers' Most Important Question* » (*Quand sera-ce terminé ? Prévisions Lean-Agile pour répondre à la question la plus importante de vos Clients*).

## Préface à l'édition française par José Coignard

Ce livre est d'abord une rencontre. Une rencontre avec une manière de penser le travail qui m'a profondément bousculé : voir nos organisations non pas comme des machines à occuper des gens, mais comme des systèmes vivants où un unique point de fragilité – la *Contrainte* – détermine la capacité réelle à créer de la valeur. C'est cette rencontre avec TameFlow et Steve, au croisement du *Flux*, de la *Théorie des Contraintes* et de la Gouvernance Opérationnelle, qui m'a donné l'envie, et même le besoin, de le rendre accessible en français.

Pendant que je traduisais ces pages, j'ai souvent pensé aux équipes et aux managers que j'accompagne au quotidien. À ces personnes compétentes, engagées, sincèrement soucieuses de bien faire, mais prises dans des systèmes qui encouragent la surcharge, le multitâche et la micro-gestion des individus plutôt que le soin apporté au *Flux de Travail*. TameFlow met des mots, des modèles et des pratiques sur ce malaise diffus. Il montre comment la variabilité, les files d'attente invisibles, les décisions locales et les incitations mal conçues dégradent autant la performance que la qualité de vie au travail.

Traduire ce livre, pour moi, n'a jamais été un simple projet éditorial. C'est un acte militant. Militant pour une vision du management qui s'appuie sur la pensée systémique, sur la rigueur de la donnée, mais aussi sur le respect de l'humain. Militant pour sortir des débats stériles entre méthodes et revenir à l'essentiel : comment faire circuler la valeur de manière plus fluide, plus fiable et plus soutenable dans des environnements PEST (multiples Projets/Produits, Événements, Stakeholders, Teams) que Steve décrit avec une précision parfois brutale, mais toujours lucide.

Ce texte s'adresse à celles et ceux qui sentent que *faire plus* n'est pas la bonne réponse à des systèmes déjà saturés. À celles et ceux qui pressentent que la clé n'est pas de rajouter des événements, des frameworks ou des indicateurs, mais d'apprendre à voir autrement : voir le *Flux*, voir la *Contrainte*, voir les buffers, voir la différence entre toucher le travail et le laisser attendre. TameFlow propose des outils concrets (*Efficiency du Flux*, *Drum-Buffer-Rope*, *Full-Kitting*, *MOVE*, *Gestion par Signaux*) mais surtout un changement de regard sur la manière dont nous décidons, priorisons et pilotons.

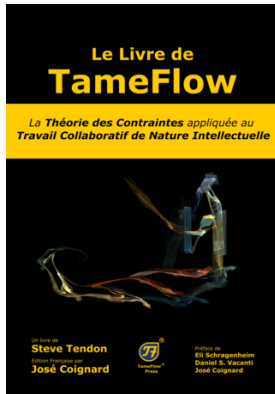
Le choix des mots en français n'a pas toujours été simple. Il a fallu trouver un équilibre entre fidélité aux concepts originaux et intelligibilité pour la communauté francophone. Certains termes ont été maintenus, d'autres adaptés, toujours avec le souci de préserver la cohérence de l'ensemble : la relation entre la *Loi de Little*, l'*Efficiency du Flux*, la *Contrainte*, les *Tampons*, et l'impact *Économique* mesuré via le *Throughput Accounting*.

Au fil de cette traduction, j'ai aussi été accompagné par une autre forme de *Flux*. Celui des discussions avec Steve et les autres voyageurs, des expérimentations faites sur le terrain de l'approche, et des chansons que j'ai écrites pour rendre plus accessibles ces idées parfois arides. Cette dimension ludique n'est pas anecdotique. Elle rappelle que l'apprentissage d'une pensée exigeante peut, et doit, rester profondément humain, fait de curiosité, d'essais, d'erreurs, de métaphores et parfois de refrains qui restent en tête bien après la fin d'un atelier.

Si ce livre trouve sa place dans votre pratique, j'espère qu'il deviendra moins un *référentiel de plus* qu'un compagnon de route pour transformer votre manière de voir le travail. Qu'il vous aidera à identifier plus clairement la *Contrainte*, à protéger vos équipes de la surchauffe, à concevoir des systèmes où l'on ne sacrifie ni la performance, ni la santé, ni la dignité au nom d'indicateurs mal compris. Et qu'il contribuera, à sa mesure, à faire émerger des organisations où le *Flux de Valeur* et le *Flux Psychologique* des personnes ne sont plus en opposition, mais enfin alignés.

Si, après cette lecture, vous regardez vos tableaux, vos réunions, vos arbitrages et vos urgences avec un œil un peu plus critique, et peut-être un peu plus bienveillant envers celles et ceux qui les subissent, alors cette traduction aura rempli son rôle!

— José Coignard, Business Performance Engineer chez [Caisse des Dépôts et Consignation](#), Voyageur de [TameFlow](#), Formateur [ProKanban.org](#), Président du [Research Lab For Flow Science](#), Fondateur [Flowmizer.org](#), Praticien accrédité [Org Topologies](#)



---

Déjà convaincu que ce livre vous apportera un énorme bénéfice ?

Achetez-le sur leanpub : [Le Livre de TameFlow \[Leanpub PDF/iPad/Kindle\]](#)

---

## Bibliographie

Anderson, David and Bozheva, Teodora. *Kanban Maturity Model: Evolving fit-for-purpose organizations (Beta Release)*. Lean Kanban University Press, 2018.

Anderson, David. *Agile Management for Software Engineering: Applying the Theory of Constraints for Business Results. The Coad Series*, Prentice Hall. 2004

Anderson, David. *Lessons in Agile Management*. Blue Hole Press. 2012 Corbett, Thomas. *Throughput Accounting*. North River Press. 1998

Caspari, John A. and Caspari, Pamela. *Management dynamics: merging constraints accounting to drive improvement*. John Wiley & Sons, Inc. 2004

Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. HarperCollins Publishers Inc. 2001

De Grandis, Dominica. *Making Work Visible. IT Revolution Press*. 2017

Du Plooy, Etienne. *Throughput Accounting Techniques*. General Media Press. 2018

Goldratt, Eliyahu and Schragenheim Eli. *Necessary but not Sufficient: A Theory of Constraint Business Novel*. North River Press. October 2000

Fabok, Zsolt. *Impact of Low Flow Efficiency*. Lean Agile Scotland, Sept 2012 & Lean Kanban France, Oct 2012

Forss, Hakan. *Impact of Low Flow Efficiency*. Lean Kanban France, Oct 2013 Hodes, David V. *More than just Work*.

Jaeck, Pierre. *Pratiques managériales et 'Theory of Constraints'*. Thèse de doctorat présentée et soutenue publiquement le 3 juillet 2014

Katkar, R. *Cost analysis for 'make-or-buy' decisions for manufacturing industries*. International Research Journal of Commerce, Business and Social Science (IRJCBSS) VOI 1, no 9, pp 151-156 (ISSN 2277-9310) Dec 2012

Klaus, Leopold. *Practical Kanban*. LEANability PRESS 2017

Land, Dr Lisa and Beau, S. Gana. *Back to TOC: Throughput Accounting*. 2018 TOCICO Webinar. 2018

Mullainathan, Sendhil and Shafir, Eldar. *Scarcity: The new science of having less and how it defines our lives*. Picador. 2014

Oswald, Alfred and Muller Wolfram. *Management 4.0 - Handbook for Agile Practices*. Release 3.0. 2019

Reinertsen, Donald. *The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development*. Celeritas Publishing. 2009

Tendon, Steve and Mueller, Wolfram. *Hyper-productive Knowledge Work Performance, The TameFlow Approach and Its Application to Scrum and Kanban*. J. Ross Publishing. 2015.

Vacanti, Daniel. *Actionable metrics for Predictability*. Amazon Digital Services. 2015

Vacanti, Daniel. *When will it be done. Lean-Agile Forecasting to answer your customers' most important question*. Actionable Agile Press. 2018

Weinberg, Gerald M. *Quality Software Management: Systems Thinking*. Dorsett House. 1991 Weinberg, Gerald M. *Quality Software Management: Congruent Actions*. Dorsett House. 1994 Woeppel, Mark. *How to grow profit with Throughput Accounting - A Pinnacle Strategies White Paper*. Pinnacle Strategies.

Pour une liste plus complète des références bibliographiques, voir la bibliographie de *TameFlow* :

[Tameflow | The TameFlow Bibliography](#)

## Qui est l'auteur ?



**Steve Tendon** a une formation en génie logiciel. Il a dirigé des projets visant à développer des applications logicielles dans divers domaines : bancaire, médical, juridique, ressources humaines, etc.

Steve est le créateur de l'*Approche TameFlow*®, une approche systémique visant à générer des innovations révolutionnaires en matière de performance au sein d'entreprises numériques à forte intensité de connaissances, ainsi que de Flow@Scale® pour les applications de l'*Approche TameFlow* dans les grandes entreprises.

Steve a mis au point l'*Approche TameFlow* dès 2003 et l'a utilisée avec beaucoup de succès dans de nombreux secteurs.

Steve a obtenu un master en gestion de projets logiciels à l'université d'Aberdeen.

## Qui est le traducteur ?



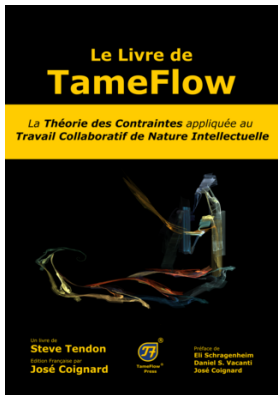
**José Coignard** a une formation d'ingénieur en système d'information et réseau avec une spécialisation en interface homme machine (nommé UX de nos jours). Il a dirigé des projets de création d'application numérique principalement dans le domaine bancaire, ou social (Plateforme Handicap)

Il est maintenant *Business Performance Engineer* et *Formateur*, il contribue en transverse au sein de la Caisse des Dépôts & Consignations (France) à améliorer les performances de l'organisation, via ses connaissances en pratiques Agile, Lean, Design Organisationnel et bien entendu de Flow comme avec l'*Approche TameFlow* ou la *Stratégie Kanban* (de ProKanban.org, à ne pas confondre avec la *Méthode Kanban* souvent mentionné dans ce livre).

Il est d'ailleurs formateur professionnel accrédité de la stratégie Kanban avec [ProKanban.org](https://ProKanban.org) et gérant de sa micro entreprise [The Flowmizer](https://TheFlowmizer.com) au travers de laquelle il donne des talks, workshop et sessions de ses classes certifiantes.

Il est le fondateur (et actuel Président) du Research Lab For Flow Science sponsorisé par [ProKanban.org](https://ProKanban.org).

A ses heures perdues, il aime transformer ses connaissances en chanson, il l'a d'ailleurs fait pour TameFlow au travers de l'album "[Into The Flames of Flow](https://www.youtube.com/watch?v=...)" que vous pouvez écouter sur à peu près toutes les plateformes de streaming.



---

C'est la fin de l'extrait ! Convaincu que ce livre vous apportera un énorme bénéfice ?

Achetez-le sur leanpub : [Le Livre de TameFlow \[Leanpub PDF/iPad/Kindle\]](#)

---

# Le Livre de TameFlow

## *La Théorie des Contraintes appliquée au Travail Collaboratif de Nature Intellectuelle*

Dans une économie numérique et de travail intellectuel, la **performance** ne dépend plus de la somme des efforts individuels, mais de la **fluidité des systèmes**. Cet ouvrage dévoile les applications avancées de **TameFlow**, un paradigme de gestion novateur fondé sur la **pensée systémique** et conçu pour générer des sauts de performance révolutionnaires.

**TameFlow** n'est pas une simple méthode supplémentaire : c'est un levier stratégique pour les organisations orientées objectifs. En apprenant à identifier et à piloter le levier d'Archimède — **la contrainte du système** — vous apprendrez à concentrer vos efforts là où ils génèrent l'impact le plus massif sur vos **résultats**.

### **Ce que ce livre va vous enseigner :**

- Maîtriser la **Théorie des Contraintes** (TOC) appliquée au **travail intellectuel** : Comment gérer la coordination, la synchronisation et la priorisation dans des environnements **PEST** (Multi-Projets, Multi-Événements, Multi-Parties Prenantes, Multi-Équipes).
- **Générer de la valeur** : Recentrer l'organisation sur la **production de résultats concrets** pour l'entreprise et de **valeur réelle pour le client**.
- Atteindre l'**Agilité d'Entreprise** à grande échelle : Développer la capacité de changer de cap rapidement sans compromettre **vos robustesse**, la **qualité de vos produits**, ni l'**engagement** de vos équipes.

Alors que les frameworks et méthodes agiles classiques (Scrum, SAFe, LeSS, méthode Kanban, ...) peinent souvent face à la **variabilité** et à l'**incertitude** des environnements VUCA, l'**Approche TameFlow** apporte des outils inédits pour les dompter.

**TameFlow** est le pont indispensable entre la **performance économique** et l'**agilité opérationnelle**. C'est l'approche ultime pour les **leaders** qui refusent de choisir entre **efficacité** et **bien-être** des employés.

Ne subissez plus le **flux**. Domptez-le.

---

Un livre de

**Steve Tendon**

Edition Française par

**José Caignard**



Préface de

**Eli Schragenheim**

**Daniel S. Vacanti**

**José Coignard**