



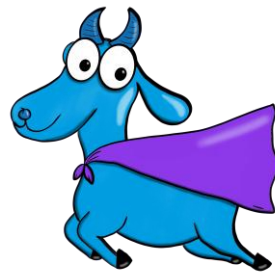
Formation & Coaching Kanban



 [sebastiengoodwin](https://www.linkedin.com/in/sebastiengoodwin)

 [sebastien.goodwin@kudja.fr](mailto:sebastien.goodwin@kudja.fr)

**Est-ce que la taille**  
*(des éléments de travail)*  
**ça compte ?**



2025/11/20

## PARTENAIRES PREMIUMS



## PARTENAIRES DIGITAUX



## PARTENAIRES INDÉPENDANTS



## FOURNISSEURS





Sébastien Goodwin



- Formateur et Coach Agile depuis 2012
- Spécialisé dans la Méthode Kanban
- Pratiquant Agile depuis 2008 (1er Agile Tour)
- Organisation Agile Grenoble 2010-2019
- Accompagne tant les équipes que les programmes de 150+ personnes, en France et à l'international
- +20 ans dans une grande entreprise
- Création [Kudja.fr](https://kudja.fr) en 2023

# Sondage (1/2)

## Vos connaissances sur Kanban ?

1. Novice	Curieux, aucune vraie connaissance, « C'est mon manager qui m'a envoyé(e) ! »
2. Informé(e)	Participation à une conférence Kanban, visionnage de vidéos Kanban ou lecture de documents sur Kanban
3. Pratiquant(e)	Mise en place d'un tableau Kanban avec mon équipe
4. Praticien(ne)	« Kanbanisé » un flux de travail orienté client impliquant plusieurs unités organisationnelles, avec plusieurs activités, types d'éléments de travail et classes de service
5. Expert(e)	Appliqué #4 à plusieurs services interconnectés dans l'entreprise, avec des boucles de feedback quantitatives

# Sondage (2/2)

## Avez-vous assisté à ces présentations ?

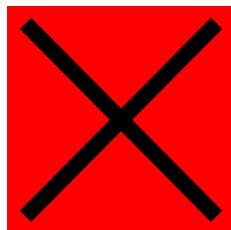


Agile Tour Bordeaux  
2024/10/31

**Kanban, ce n'est pas  
juste un tableau avec  
des colonnes et des  
post-it !**



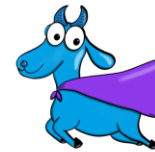
2023/11/23



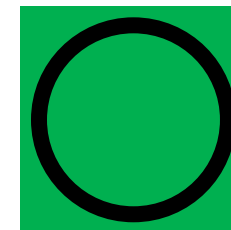
**Planification et  
prévisions,  
les métriques Kanban  
à la rescousse !**



Agile Lyon  
2025/07/04



2025/11/20





## 2 Questions Récurrentes

1. “Avec Kanban, est-ce qu’il faut avoir des éléments de travail de même granularité ?”
2. “Est-ce que la granularité a un impact sur le Lead Time\* ?”

\* Lead Time = délais de réalisation



1. “Avec Kanban, est-ce qu’il faut avoir des éléments de travail de même granularité ?”

**NON !**

## 2. “Est-ce que la granularité a un impact sur le Lead Time ?”

OUI...

Ça dépend...

NON...

→ Ça dépend de votre gestion du flux de travail...





Utilisons des Outils  
du Lean et de Kanban  
pour Etayer ces  
Réponses Pas à Pas !





# Éléments / Items de Travail ?

*"Work Item"*



- Désigner **1 demande de travail** unitaire qui a du sens et de la valeur pour un client (interne ou externe).
- Décomposition hiérarchique possible.

## Element de Travail (exemples)

### Work Item

Trajet domicile-travail du jeudi 20/11/2025

Epic #000123

User Story #012345

Tache #10999

Bug #00666

Etablir la facture #2025-002042

Préparer la présentation "Est-ce que la taille (des éléments de travail) ça compte ?" pour Agile Grenoble 2025



# Type de Travail ?

## *Work Item Type*



- Désigne **1 type de demande** de travail qui a du sens et de la valeur pour un client (interne ou externe).
- Définition des types basée sur :
  - Source et nature du travail,
  - Activités du flux de réalisation,
  - Urgence, importance, impact de la demande,
  - Compétences requises,
  - Echelle et complexité,
  - ...
- Décomposition hiérarchique possible.

### Types d'Elements de Travail (exemples)

#### Work Item Type

Trajet domicile-travail

Epic

User Story

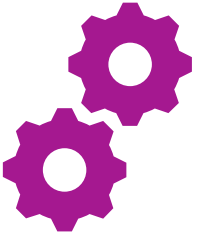
Tache

Bug

Etablir / Payer une facture

Préparer un rapport ou une présentation

# Work Item Type vs Work Item

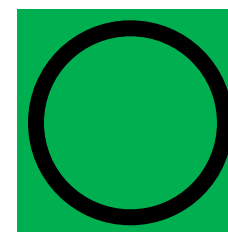
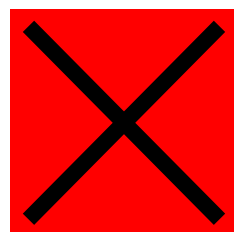


Classes

Instances

Types d'Elements de Travail Work Item Type	Element de Travail Work Item
Trajet domicile-travail	Trajet domicile-travail du jeudi 20/11/2025
Epic	Epic #000123
User Story	User Story #012345
Tache	Tache #10999
Bug	Bug #00666
Etablir / Payer une facture	Etablir la facture #2025-002042
Préparer un rapport ou une présentation	Préparer la présentation "Est-ce que la taille (des éléments de travail) ça compte ?" pour Agile Grenoble 2025

# Est-ce clair jusqu'à présent ?





# Lead Time ?

## *Traduction*



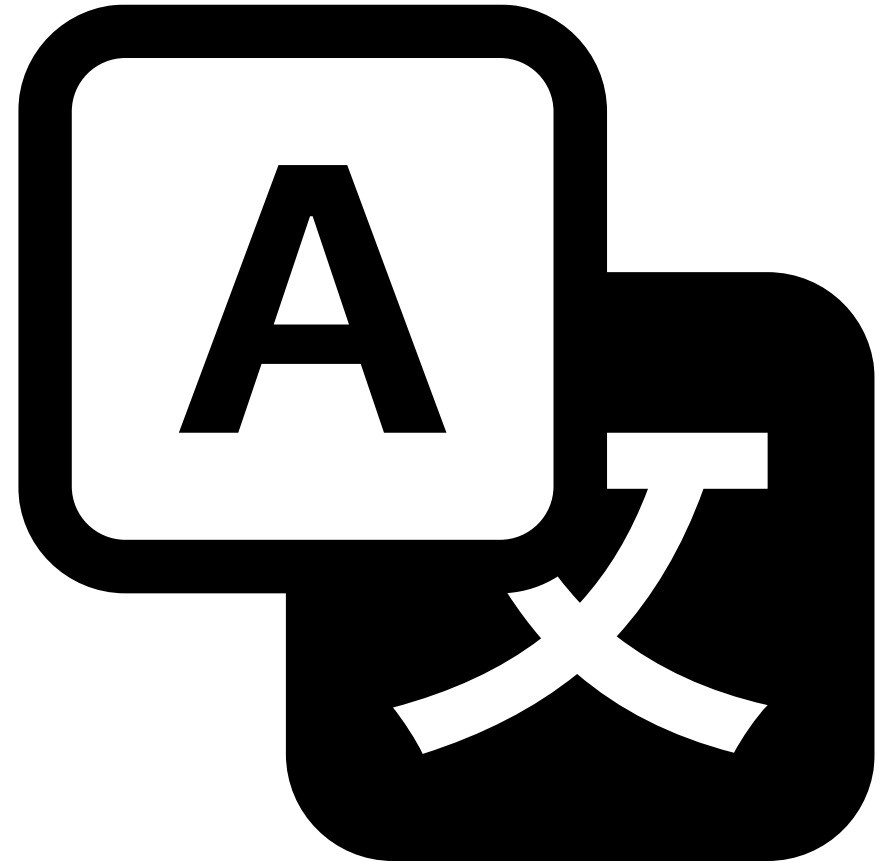
### Traductions possibles :

- délais ou durée,
- délais de réalisation, d'exécution, de mise en œuvre...
- temps de traversée (du système...)
- Soyez pragmatiques ! Utilisez le terme de votre contexte.



### Traduction / synonyme impropre :

- Temps de cycle (Cycle Time)



# Lead Time (d'un élément de travail) ?

## Définition



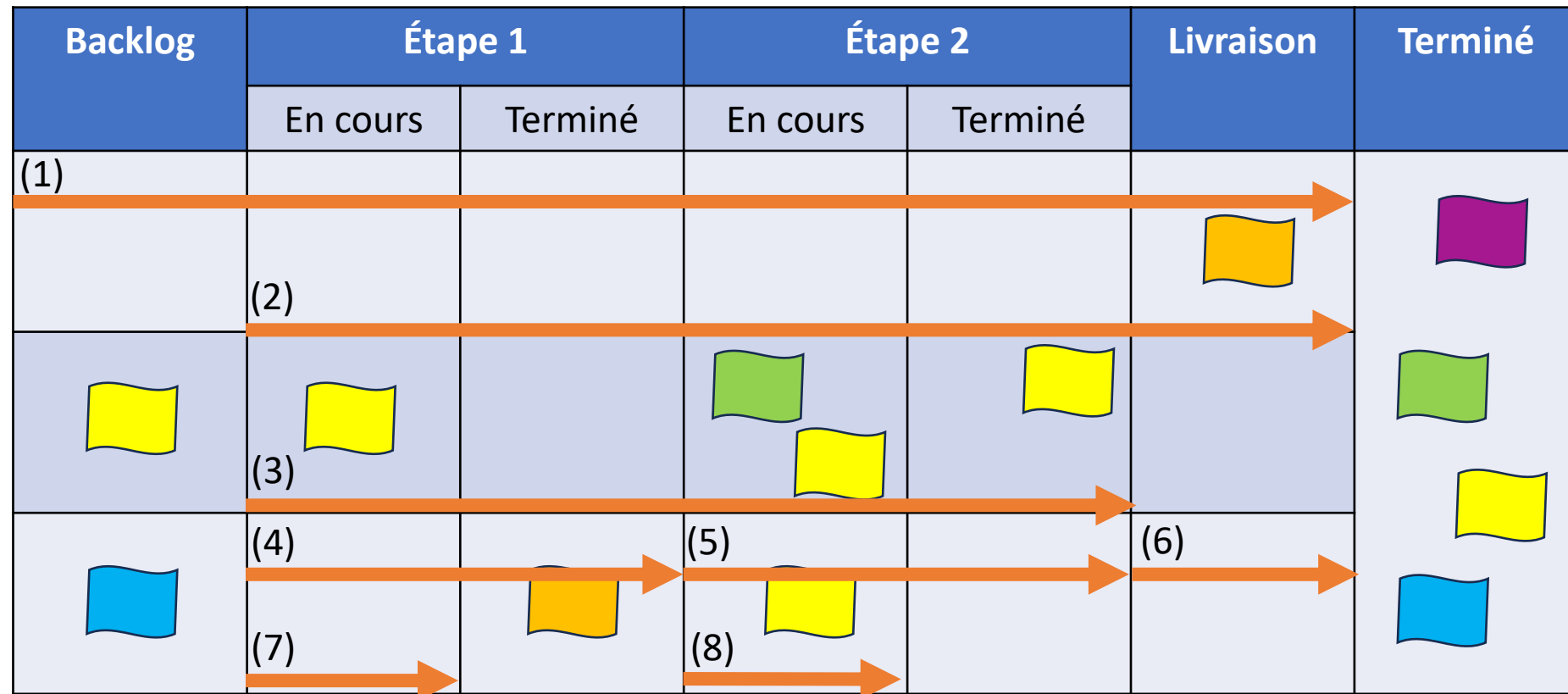
- **Pour un élément de travail donné**, durée de temps écoulé pour réaliser une tâche ou un ensemble de tâches interdépendantes.
  - Ensemble de tâches interdépendantes = processus ou sous-partie d'un processus / flux de travail
- **C'est un chiffre**
- **Mesure de temps**
- **Temps écoulé (durée) ≠ Effort (quantité)**
- Besoin de **définir un début et une fin** de mesure dans le flux
- Mesure **associée à un élément** de travail



# Multiplicité des Lead Times !

- Donnez **un nom et une définition pour chaque Lead Time** que vous utilisez et partagez-les !
  - Rappel : Besoin de **définir un début et une fin** de mesure.

- Ex :
  - E2E
  - Client
  - Interne
  - Système
  - Equipe
  - Étape xxx
  - ...



# Lead Time ou Cycle Time ?

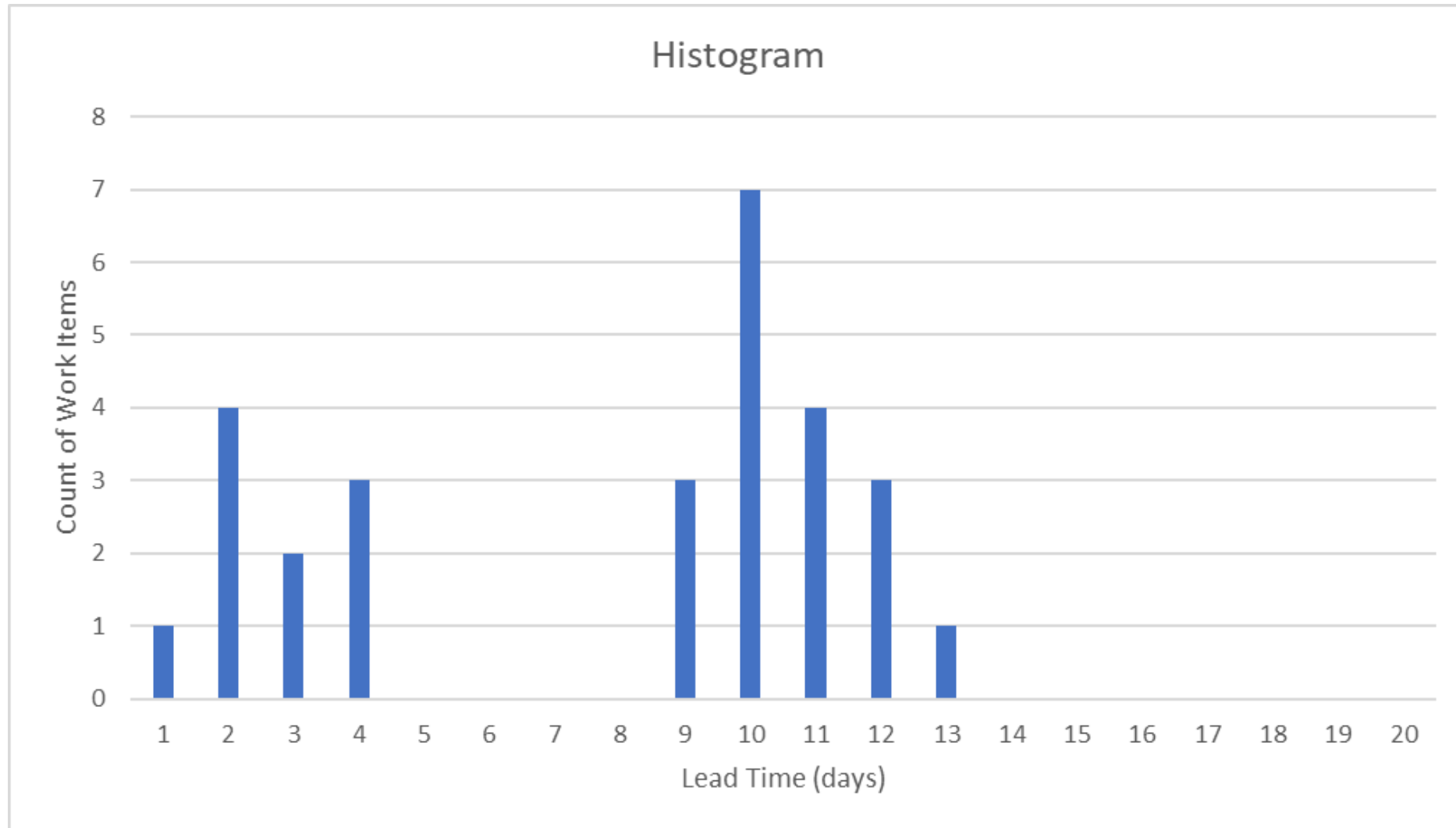
## *La Grande Confusion !*

- Historiquement, grand manque de consistance dans la littérature IT et Gestion de Projet :
  - Définitions multiples et contradictoires.
  - Utilisation de termes sans définition claire.
- Besoin de revenir aux définitions du Lean Manufacturing
  - Lead Time :
    - **Associé à un élément**
    - Combien de temps écoulé pour réaliser cet élément ?
  - Cycle Time :
    - **Associé à une activité ou une ressource**
    - Combien de temps pour revenir à l'état initial de l'activité ou de la ressource ?
    - Cycle Time comme proxy de capacité par unité de temps.
- **Vérifiez la définition des termes utilisés dans votre contexte professionnel et vos outils !!!**



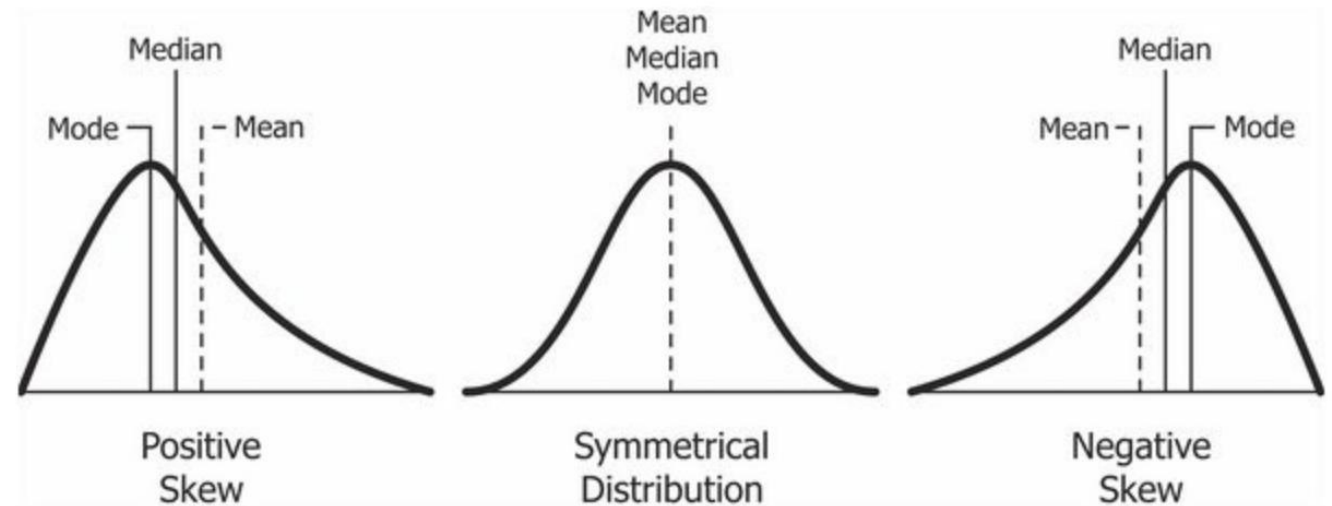
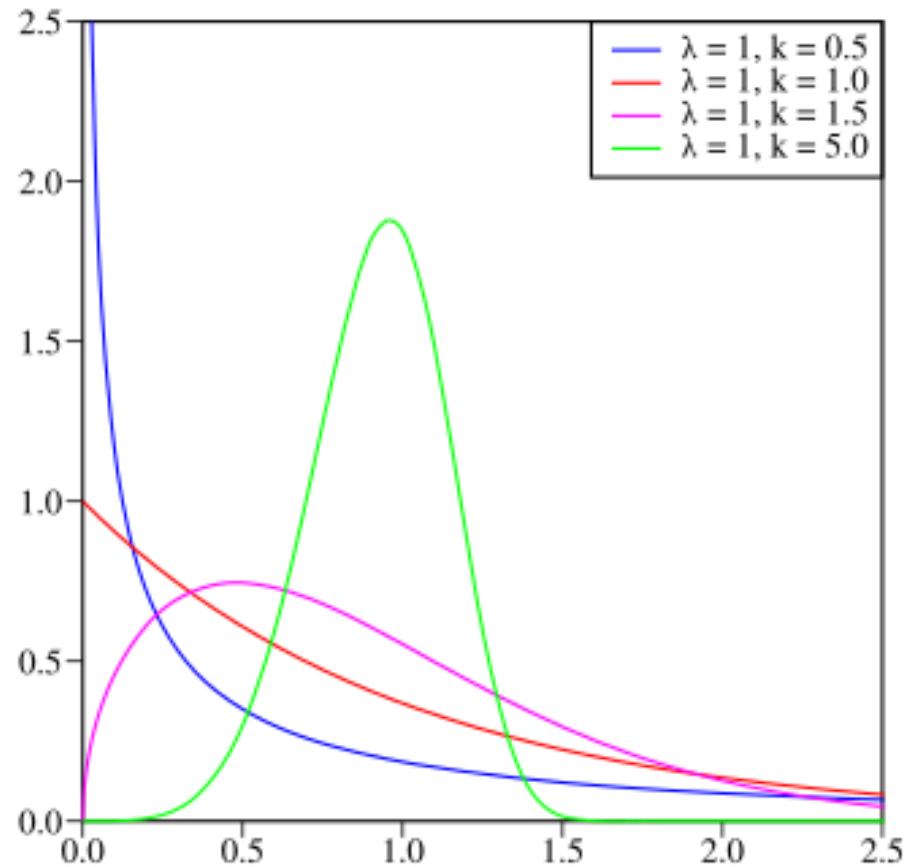
# Distribution des Lead Time ?

- Les statistiques « populaires » ne sont pas adaptées.
- Ce n'est pas une Gaussienne.
- Utiliser la moyenne est trompeur.
- Interprétation de l'écart type et des  $\sigma$  ?

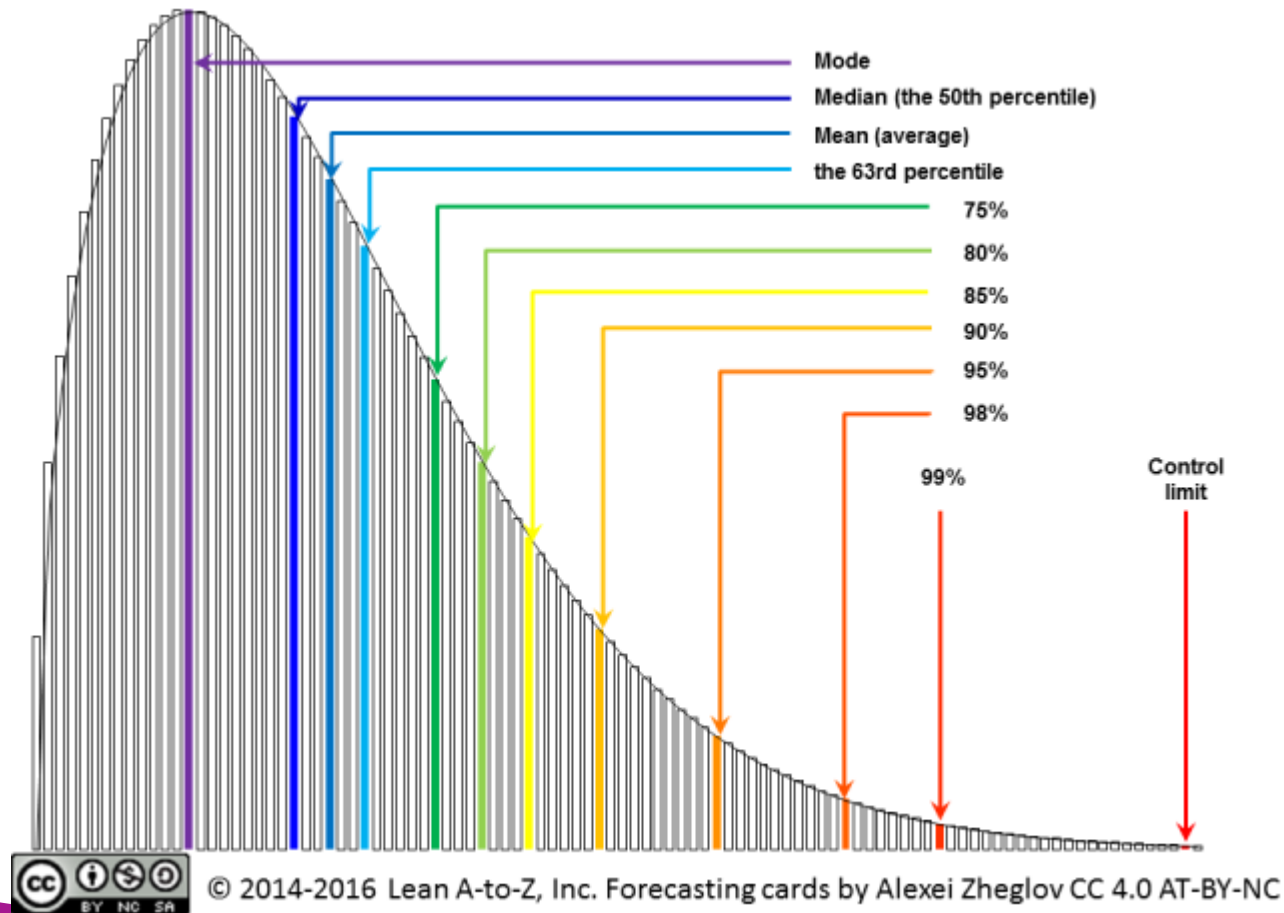




# Les Courbes de Weibull

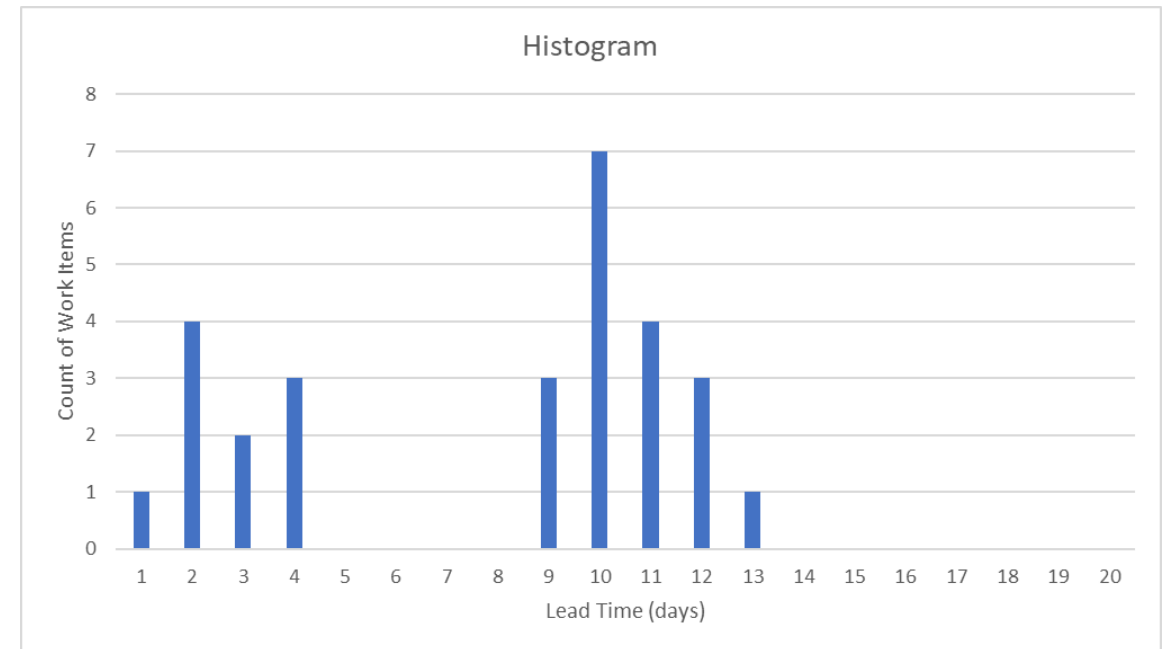
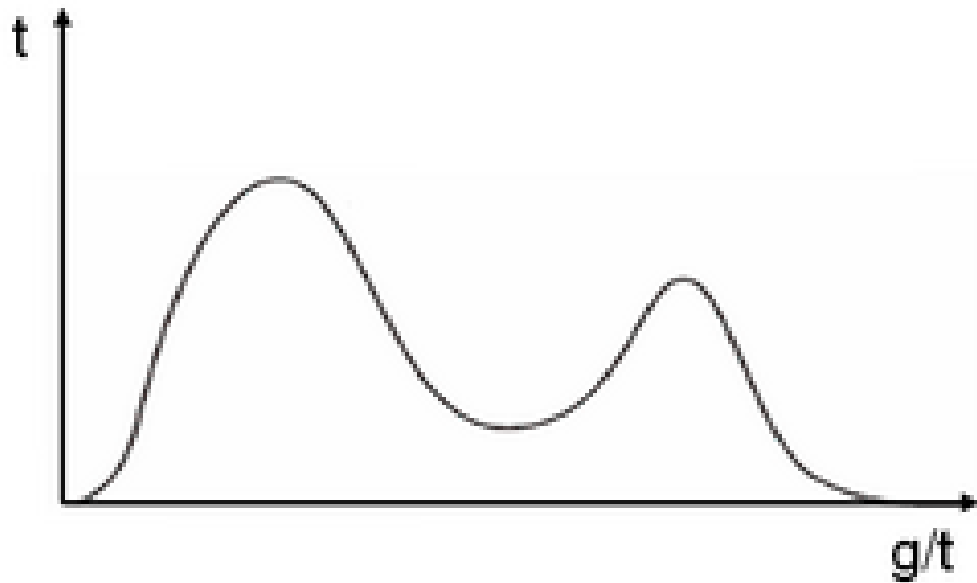


# Comment lire un graphique de distribution des Lead Time



- **Mode** : le plus susceptible de se produire ou d'être mémorisé.
- **Médiane** (50/50) : utilisé pour établir des boucles de feedback courtes.
- **Moyenne** : prévision, loi de Little.
- **63<sup>ème</sup> percentile** : pour les matheux curieux, paramètre de la distribution de Weibull à  $1-e^{-1} \sim 0.632$  (~63%)
- Les percentiles de 80 à 99 communiquent le risque de planification.
- Contrôle statistique des processus.

# Plusieurs modes (bosses) dans ma distribution ?



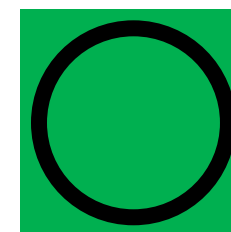
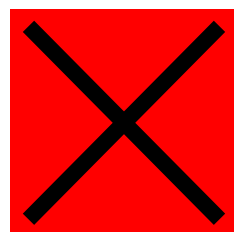
- Cas des courbes multimodales exploré dans la suite...

# Les Lead Times en Résumé

- Pour un élément de travail, c'est un chiffre.
- Pour un type d'élément (plusieurs éléments), c'est une distribution.
- Pour un type :
  - La moyenne est trompeuse.
  - Utiliser un intervalle de valeur et un pourcentage
    - Ex: 80% de chance entre 6 et 10 jours.



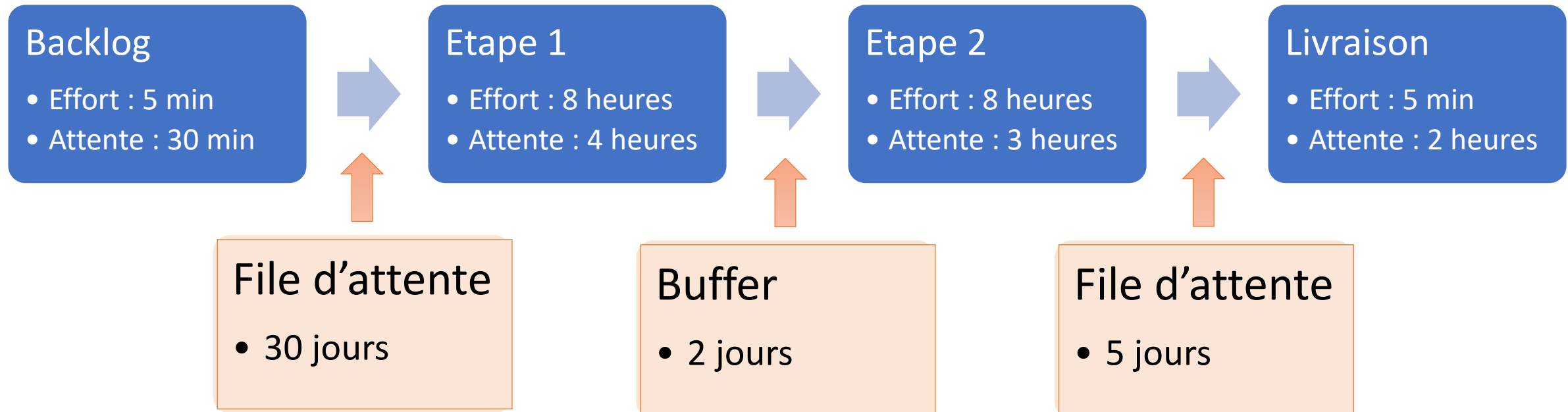
# Est-ce clair jusqu'à présent ?





# Carte du Flux de Valeur

## Value Stream Map (VSM)

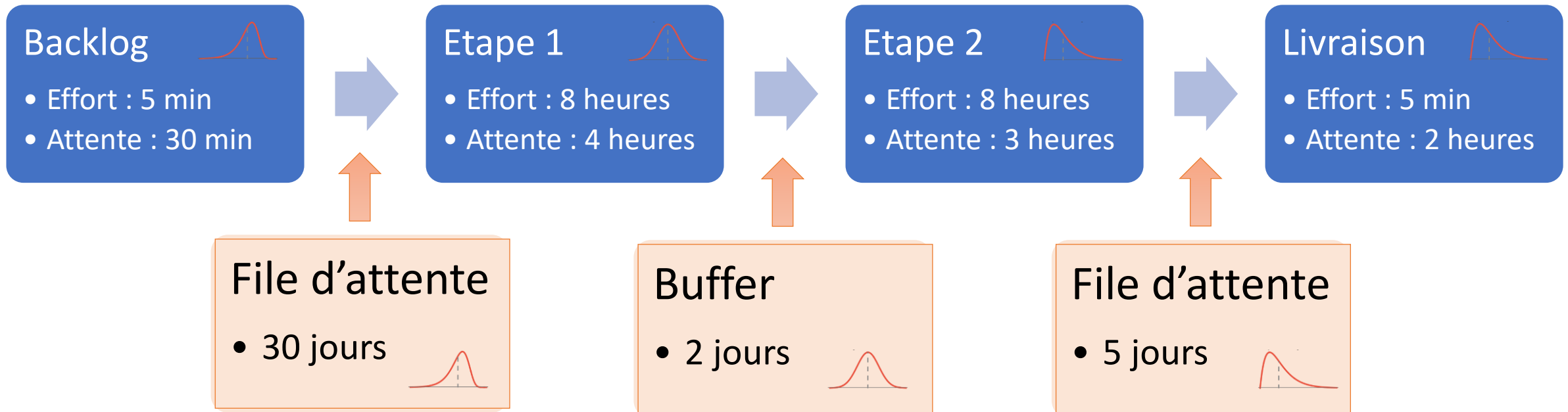


Pour 1 Type d'élément donné :

1. Listez les activités de votre flux de travail
2. Indiquez l'effort typique dans chaque étape (temps de travail effectif)
3. Identifiez les temps d'attente dans chaque étape (temps des blocages, interruptions...)
4. Identifiez les temps d'attente entre les étapes

# Carte du Flux de Valeur

## Value Stream Map (VSM)



- La méthodologie VSM recommande souvent d'utiliser comme approximations des valeurs moyennes ou des valeurs typiques.
- Derrière ces approximations se cachent des distributions.
- Pour une activité : temps d'effort + attente = Lead Time de l'activité

# Efficacité du processus

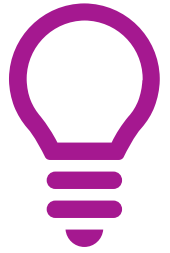
## *Process Cycle Efficiency (PCE)*



- Comparaison du temps de travail effectif par rapport au temps total écoulé.

$$\text{Process efficiency} = \frac{\sum \text{time}_{\text{working}}}{\sum (\text{time}_{\text{working}} + \text{time}_{\text{waiting}})} = \frac{490 \text{ minutes}}{490 + 53850 \text{ minutes}} \sim 0,009 \sim 0,9 \%$$

- L'efficacité est souvent < 1-5% dans les processus non optimisés.
- La marge d'amélioration est souvent très importante (x20-100)
  - x20-100 = +2.000-10.000 %

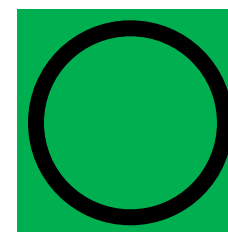
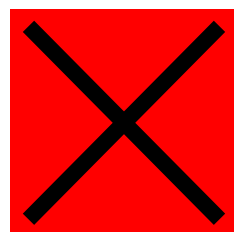


# Est-ce que la taille ça compte ?

## *Episode 1 : Conséquences d'une Efficacité faible*

- Ex :
  - $PCE = 1 \%$
  - Item #1 : Taille / Effort = 1
  - Item #2 : Taille / Effort = 10
  - ➔ Lead Time #1 = 1 effort + 99 attente = 100
  - ➔ Lead Time #10 = 10 effort + 99 attente = 109
  - ➔ Effort x10, mais Lead Time +10% seulement !!!
- Dans un flux de travail peu efficace, la taille des éléments de travail influe peu sur le Lead Time.

# Est-ce clair jusqu'à présent ?





# Les sources de variabilité dans votre flux et votre organisation

- Sources communes de variabilité
  - « Bruit » dans le système
  - Dépend de la gestion de votre flux et de la façon de travailler dans votre organisation.
- Comment gérez-vous votre flux ? Quelles décisions prenez-vous ?
  - Sélection
  - Planification
  - Ordre
  - Priorité (Classes de Service)
  - Gestion des :
    - Bloqueurs
    - Dépendances
    - Age des éléments
    - Risques
- Sources spéciales de variabilité
  - Événements extérieurs au système.
  - L'atténuation des conséquences peut se faire par la gestion des risques externes.
  - Ex :
    - Covid-19
    - Compétition
    - Disruptions technologique
    - ...
- Les sources de variabilité viennent amplifier

# Est-ce que la taille ça compte ?

## *Episode 2 : Conséquences des sources de variabilité*



- Ex : *précédemment dans l'épisode 1*
  - PCE = 1 %
  - Item #1 : Taille / Effort = 1 ; Item #2 : Taille / Effort = 10
  - En théorie :
    - ➔ Lead Time #1 = 1 effort + 99 attente = 100
    - ➔ Lead Time #10 = 10 effort + 99 attente = 109
  - En pratique :
    - #1 subit de nombreux blocages, des reprises et l'attente de spécialistes : +20 attente
    - #10 ne subit aucun blocage et est géré avec une plus haute priorité dans les files d'attente : -20 attente
    - ➔ Lead Time #1 = 1 effort + 99 attente + 20 blocages = 120
    - ➔ Lead Time #10 = 10 effort + 99 attente – 20 priorisations = 89
    - ➔ Effort x10, mais terminé 30% plus vite !!!
- Les sources de variabilité et vos décisions de gestion rajoutent de l'instabilité dans le Lead Time de chaque élément !

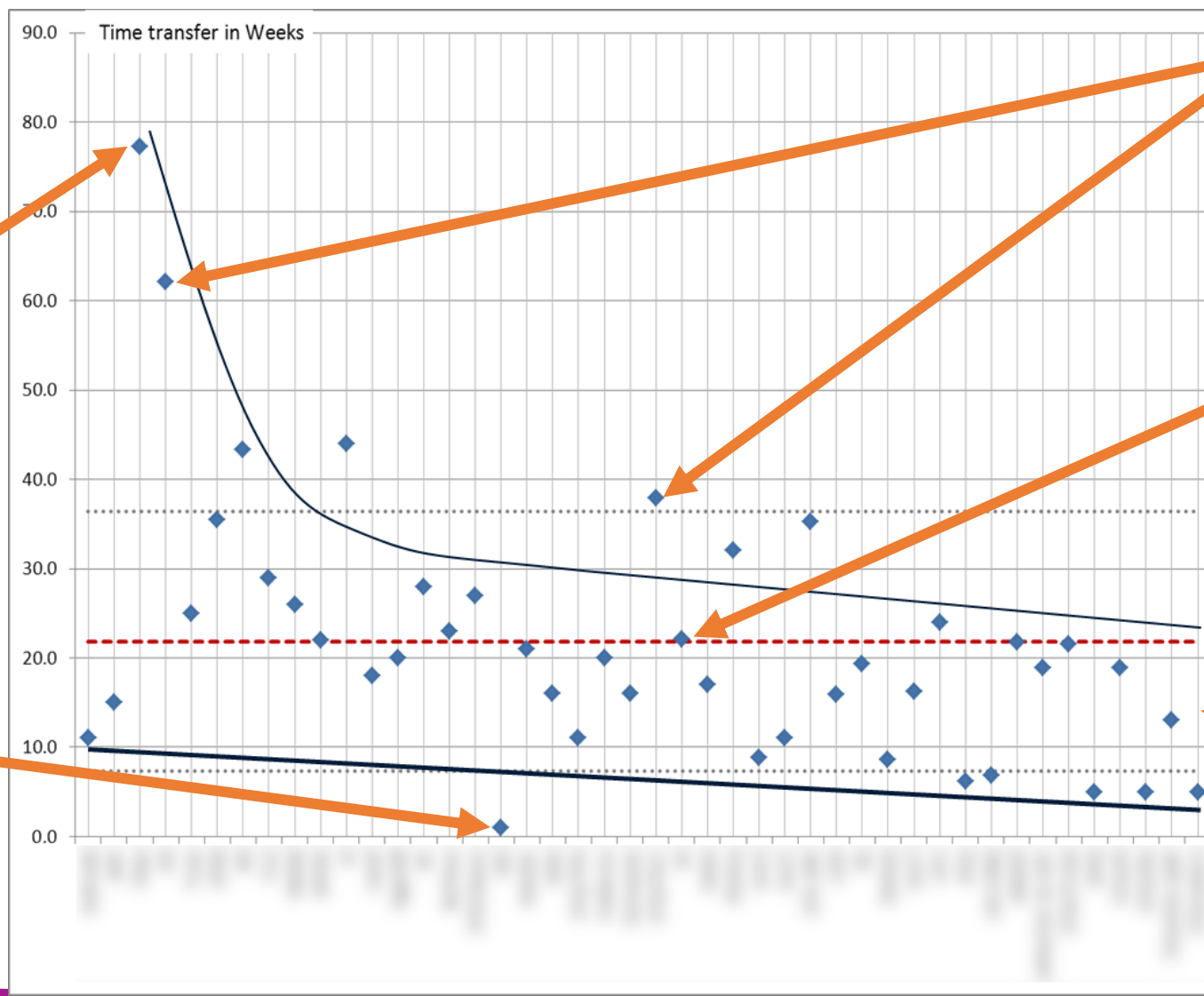
# Pouvez-vous deviner le plus gros et le plus petit élément ?



Les éléments sont très majoritairement de taille 5 à 20.

Élément dépriorisé par le programme (changement de contrainte)

Élément priorisé par le client



Les 2 plus gros éléments (taille >100)

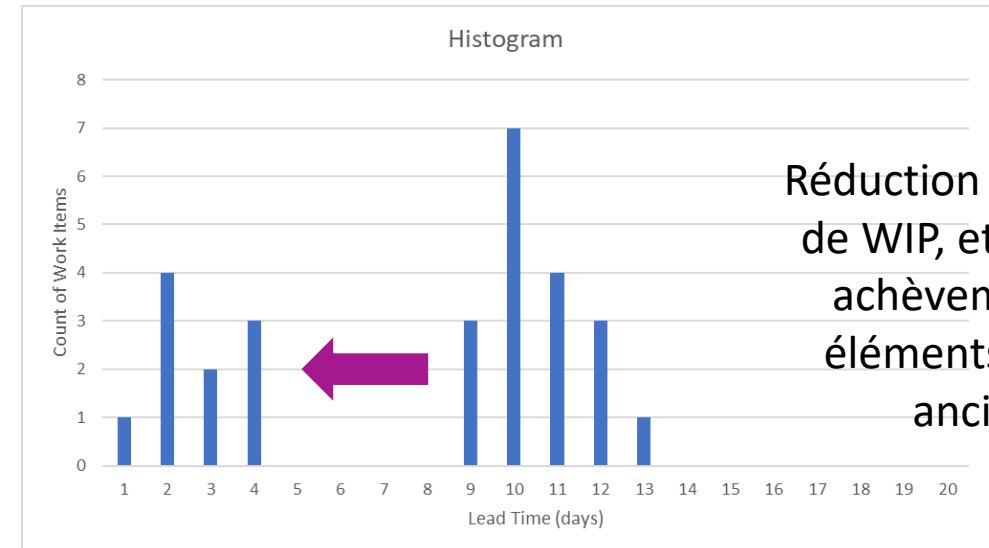
Plus petit élément (taille 1)

Les Lead Times et leur variabilité diminuent progressivement grâce à l'amélioration continue !

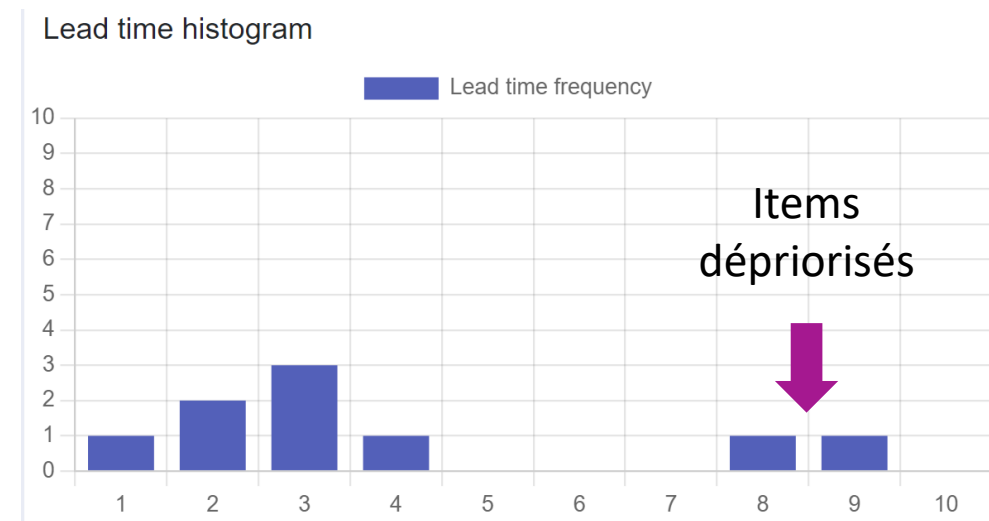
# Plusieurs modes (bosses) dans ma distribution ? (courbes multimodales)



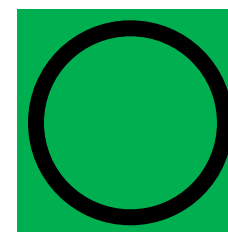
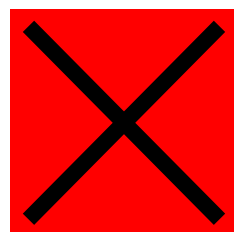
- La taille des éléments est rarement un critère expliquant différentes bosses.
- Vos données cachent probablement des choses :
  - Plusieurs types d'élément ?
  - Plusieurs Classes de Service ?
  - Existence de dépendances particulières ?
  - Des choix de (dé)priorisation ?
  - Liquidation d'arriéré ?
  - Réduction du WIP ?
  - Changement de process ? (amélioration ou dégradation)
  - Changement des règles de gestion ?
  - ...
- Analysez vos données pour identifier ce qui différencie les éléments !



Réduction des limites de WIP, et focus sur achèvement des éléments les plus anciens.



# Est-ce clair jusqu'à présent ?



# “Est-ce que la granularité a un impact sur le Lead Time ?”



→ Ça dépend de votre gestion du flux de travail...

- Si votre flux n'est pas très stable (variabilité) ou pas très performant :
  - La granularité importe faiblement car le Lead Time n'est pas maîtrisé.
  - Les estimations et le découpage peuvent être une surcharge. Il est préférable de prioriser l'effort dans l'amélioration de la gestion du flux
    - 1. stabilisation,
    - puis 2. amélioration de la performance.
- Le Lead Time va essentiellement dépendre de la catégorisation des éléments de travail :
  - Types d'éléments : User Story vs Bugs
  - Source de la demande
  - Existence de dépendances
  - Classes de Service

# “Avec Kanban, est-ce qu’il faut avoir des éléments de travail de même granularité ?”

→ Non !

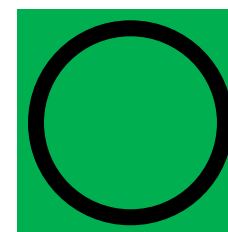
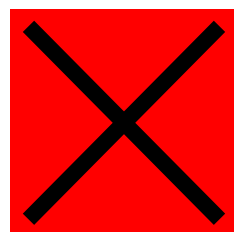
- Voir question précédente.
- Avec Kanban, pas d’obligation des pratiques suivantes :
  - Estimation : Kanban est par définition No-Estimate !
  - Same-Sizing
- Recommandation Kanban :
  - Assurez vous seulement que vos items ne sont pas trop gros pour pouvoir voir la progression et ne pas rester constamment bloqué dans l’une ou l’autre étape du flux (gestion des risques).



# “Quel est l'intérêt des estimations et du découpage ?”

- Les estimations et le same-sizing sont des pratiques que vous décidez d'adopter ! C'est votre choix !
  - A quelles questions avez-vous besoin de répondre ?
  - A quels besoins répondent-ils ?
- Combien cet item coûte ? → effort / €
- A quelle date peut-on livrer cet item ? → date
- Estimé vs Réalisé (effort ou Lead Time) :
  - Avez-vous les données ? (#Transparence)
  - Les analysez-vous ? (#Inspection)
  - Observez-vous des différences ? Est-ce un problème ? (#FeedbackLoop)
  - Prenez-vous des actions d'amélioration ? (#Adaptation)
    - Sur la réalisation ? (quelles sont les sources de variabilité dans notre flux de réalisation)
    - Sur les estimations ? (quelles sont les sources d'incertitude lors de l'estimation)
    - Blâmer les équipes de réalisation ne sert à rien, elles ne sont pas responsables des écarts !

# Est-ce clair jusqu'à présent ?



# En résumé

1. “Avec Kanban, est-ce qu’il faut avoir des éléments de travail de même granularité ?”

→ Non !

2. “Est-ce que la granularité a un impact sur le Lead Time ?”

→ Ça dépend de votre gestion du flux de travail...





Je ne gère pas mon flux  
activement ou je fais  
n'importe quoi !

J'en assume les  
conséquences sur la  
performance et les délais  
(ou pas) ?



# Formations Kanban certifiantes

## Calendrier 2026 – [kudja.fr](https://kudja.fr)



**Des formations pragmatiques et actionnables tout de suite !!!**

Formations en français !



- [Kanban System Design](#) (KSD)
  - *Conception de Système Kanban*
- [Kanban Systems Improvement](#) (KSI)
  - *Amélioration des Systèmes Kanban*
- Prochainement : 1) *Flow Manager*, 2) *Service Manager* et 3) *Demand Manager*



KSD



KSI



# Poursuivre les échanges

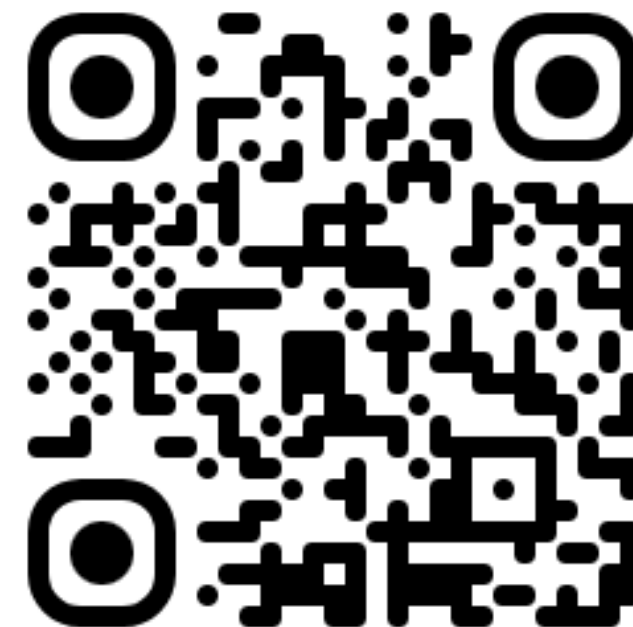
 [sebastiengoodwin](https://www.linkedin.com/in/sebastiengoodwin)

 [sebastien.goodwin@kudja.fr](mailto:sebastien.goodwin@kudja.fr)

# Vos Questions



**Partagez vos  
feedbacks !**



**[urlr.me/vrUPFt](https://urlr.me/vrUPFt)**



# Merci !

 kudja

Formation & Coaching Kanban



[linkedin.com/in/sebastiengoodwin/](https://www.linkedin.com/in/sebastiengoodwin/)



[sebastien.goodwin@kudja.fr](mailto:sebastien.goodwin@kudja.fr)



Partagez vos feedbacks !



[urlr.me/vrUPFt](https://urlr.me/vrUPFt)

# Références



- [Vidéos et supports des précédentes présentations](#)
  - Kanban, ce n'est pas juste un tableau avec des colonnes et des post-it ! ([2024-10-31 - Agile Tour Bordeaux](#))
  - Planification et prévisions, les métriques Kanban à la rescousse ! ([2025-07-04 - Agile Lyon](#))
- Lead Time
  - [Kanban Maturity Model](#) – David Anderson & Teodora Bozheva
  - [Forecasting and Simulating Software Development Projects, Effective Modeling of Kanban & Scrum Projects using Monte-Carlo Simulation](#) – Troy Magennis
  - [Actionable Agile Metrics for Predictability: An Introduction](#) – Daniel Vacanti
  - [When Will It Be Done?: Lean-Agile Forecasting to Answer Your Customers' Most Important Question](#) – Daniel Vacanti
  - [Practical Kanban: From Team Focus to Creating Value](#) – Klaus Leopold
- Lead Time ou Cycle Time ?
  - [Lead time versus Cycle Time – Untangling the confusion](#) – Steven Thomas
  - [Les notions de temps / time dans le Lean](#) – Theos Consulting
  - [Qu'est-ce que le temps de cycle ?](#) – Outillage Industriel
- Variabilité
  - [Common cause and special cause \(statistics\)](#) – Wikipedia
- Distributions et Courbes de Weibull
  - [How to Read Lead Time Distribution?](#) – kanban.plus
  - [Inside a Lead Time Distribution](#) – Alexei Zheglov
  - [How to Match to Weibull Distribution without Excel](#) – Alexei Zheglov
  - [Lead Time Distributions and Antifragility](#) – Alexei Zheglov
  - [Lead Time and Iterative Software Development](#) – Alexei Zheglov
  - [Forecasting Cards](#) – Alexei Zheglov
  - [Introducing Lead Time Forecasting Cards](#) – Alexei Zheglov
  - [Analyzing the Lead Time Distribution Chart](#) – Alexei Zheglov
  - [Weibull distribution](#) – Wikipedia
  - [Distribution multimodale](#) – Wikipedia
  - [Skewness](#) – Wikipedia
- Value Stream Map (VSM)
  - [The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development](#) – Donald G. Reinertsen
  - [It's About Time: The Competitive Advantage of Quick Response Manufacturing](#) – Rajan Suri
  - [Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA](#) – Mike Rother, John Shook
  - [Building a Lean Fulfillment Stream](#) – Robert Martichenko, Kevin von Grabe
  - [Seeing the Whole Value Stream](#) – D. Brunt, J. Womack, D. Jones, M. Lovejoy



# Crédits photo / illustrations

- Photos de tableaux Kanban et graphiques utilisés avec permission – Sources non divulguées
- [Forecasting cards by Alexei Zhiglov](#) (article blog [Inside a Lead Time Distribution](#) )
- Photo by [Stormseeker](#) on [Unsplash](#)
- Photo by [Matt Walsh](#) on Unsplash ([1](#), [2](#))
- Photo by [Mark König](#) on [Unsplash](#)
- Photo de [Volodymyr Hryshchenko](#) sur [Unsplash](#)
- Illustrations Wikipedia
  - [File:Weibull PDF.svg](#)
  - [File:Bimodal geological.PNG](#)
  - [File:Relationship between mean and median under different skewness.png](#)
- Illustration [Skewness](#) - [wolfram.com](#)
- Fiche série « [C'est mon choix](#) » - Sens Critique