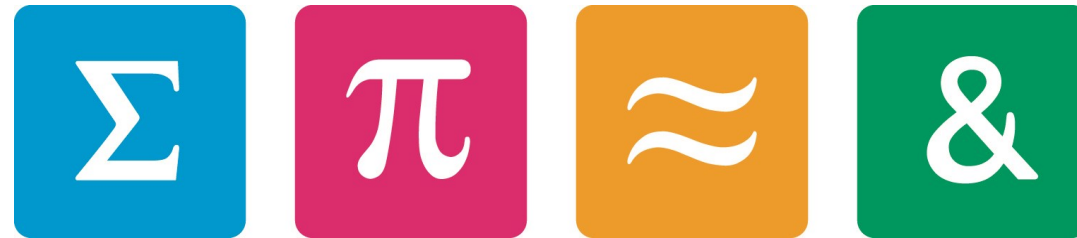


Management agile: s'adapter à un environnement en constante évolution



Jean-Pierre Rey

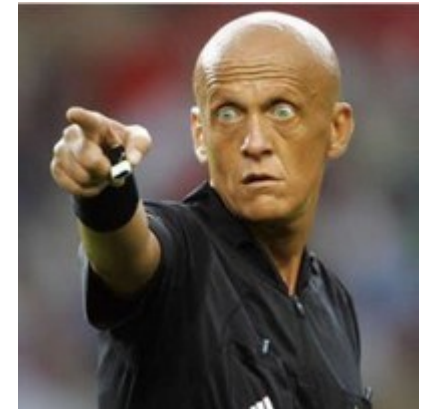
Institut Informatique de Gestion, HEG Sierre
Responsable de la filière MScBA

Agenda

- Contexte
 - Valeurs et principes de l'agilité
 - Un exemple
 - Conclusion
-
- Pour aller plus loin
 - Bibliographie

Contexte

- VUCA
 - «**V**olatility, **U**npredictability, **C**omplexity, **A**mbiguity»
→ nécessiter d'adapter la manière de (se) conduire
 - «God Complex»
 - https://www.ted.com/talks/tim_harford
- Etes-vous confrontés à des défis récurrents ?
 - Et appliquez-vous les mêmes stratégies, solutions ?
 - Travailler plus fort
 - Plus de règles, de processus, de doc ?



Contexte

- Questions fréquentes
 - Comment peut-on **motiver** nos collaborateurs ?
 - Comment peut-on changer la **culture** de notre entreprise?
 - Comment être plus **productif** sans «tuer» les personnes ?
 - Comment des équipes peuvent-elles prendre des **responsabilités** ?
 - Comment les managers peuvent-ils faire **confiance** à leurs équipes ?
 - Comment peut-on **développer** les compétences des gens?
 - ...



Une piste d'évolution

*L'agilité définit des **valeurs** et des **principes** et non pas des pratiques, même si plusieurs pratiques les supportent*



Manifeste Agile : valeurs

Personnes et interactions

>

Processus et outils

Logiciel qui fonctionne

>

Documentation

Collaboration avec le client

>

Négociation à partir d'un contrat

Adaptation au changement

>

Suivi d'un plan

Source : www.agilemanifesto.org



12 principes

The **AGILE** Manifesto

We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.

Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas

12 Principles of Agile Software

01. Working software is the primary measure of progress.

02. Welcome changing requirements, even late in the development process.

03. Collaborate with the business. The most effective agile teams work with business owners, product managers, and other stakeholders.

04. Build projects around motivated individuals. Give them the space and time they need, and remove any obstacles to their progress.

05. Build projects around motivated individuals. Give them the space and time they need, and remove any obstacles to their progress.

06. Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.

07. Simplicity is the essence of agile development. The goal is to maximize the amount of work that is done while minimizing the amount of time and effort spent.

08. Self-organizing teams are the most effective. They are able to adapt to changing requirements and to work more efficiently.

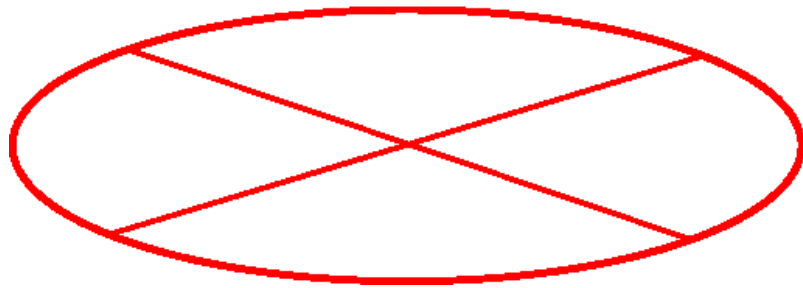
09. Regular communication is essential. Team members should be able to communicate with each other and with the business.

10. Regular communication is essential. Team members should be able to communicate with each other and with the business.

11. Regular communication is essential. Team members should be able to communicate with each other and with the business.

12. Adjust, at regular intervals, your behavior and processes to be more effective (Inspect & Adapt).

12. Ajuster, à intervalles réguliers, son comportement et ses processus pour être plus efficaces (Inspect & Adapt)



“be agile”

DOING	BEING
accomplishing reacting behaviour driven conscious driven by success changing answering Answer to How	self aware insightful values driven unconscious not afraid to fail transforming questioning Answer to Why

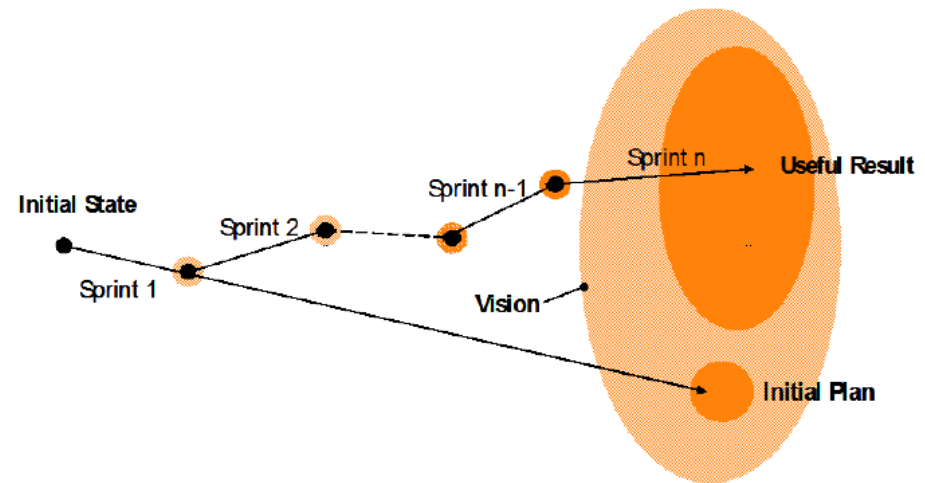
Et vous, êtes-vous agile ? Votre équipe aussi ?

Principaux éléments de l'agilité

- Ceux répliquables ailleurs que dans le monde du dev. logiciel

– Itération

- Délivrable régulier
- Mesure d'avancement
- ...



- Product Backlog **vivant** et **priorisé** régulièrement
- **Cérémonies** (Daily, revues d'itérations, rétrospectives, etc.)

Quelques facteurs clés de succès

- **Culture** du groupe
 - Désir fondamental de collaborer/coopérer
 - Alignement des valeurs (perso, méthodo, team)
 - Portées par le management
 - En êtes-vous convaincus ? Positionnement-investigation personnel ? Potentielle modification des manières d'être des leaders ? ...
 - Attentes définies le mieux possible pour tous AVANT
 - Direction porte / supporte le projet
 - Boucle de co-crédation versus imposition

Un exemple concret

- **Contexte**: Service informatique (environ 60 personnes) d'une grande organisation
- **Besoin initial**: le service travaillait en mode «réaction» plus de 80% de son temps
 - Désir de se faire aider pour (re-)donner du temps pour du développement de projets
 - Pas que de développement logiciel mais aussi des projets d'intégration et d'infrastructure

J1 + J2
 |
 expression besoin ruban visibilité

J3 → extension besoins métier
 → pair / peer review
 (groupe travaille sur itération)

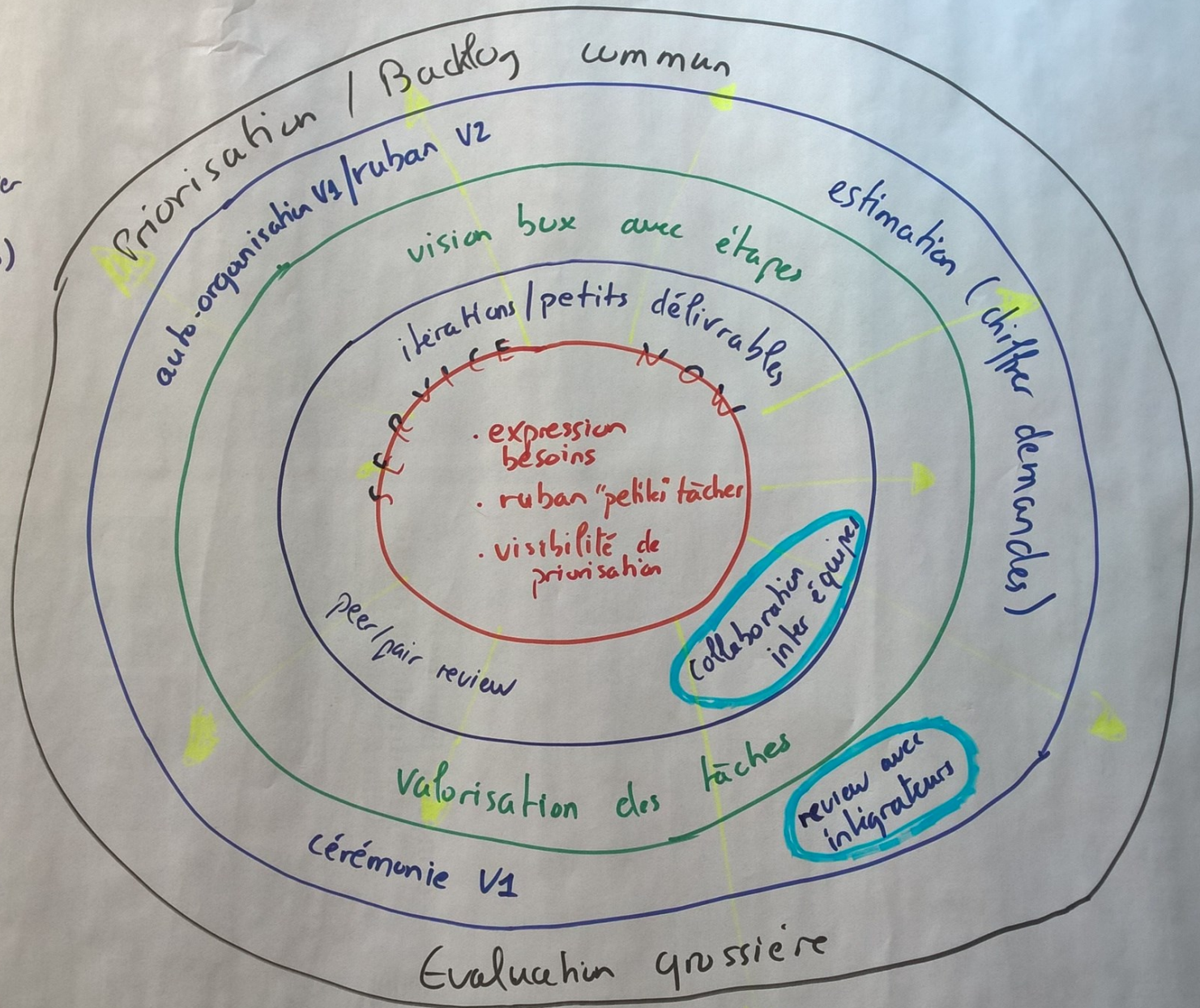
J4 - vision box
 - valo

J5 : Bilan Step 1-3
 ruban V2

J6 : Revue de Sprint & Collabo avec intégrateurs

Durant ité
 • cérémonies
 • début estimation

J7 - J8
 • Accompagnement sur priorisation Backlog commun



1: G

2. G

3. G

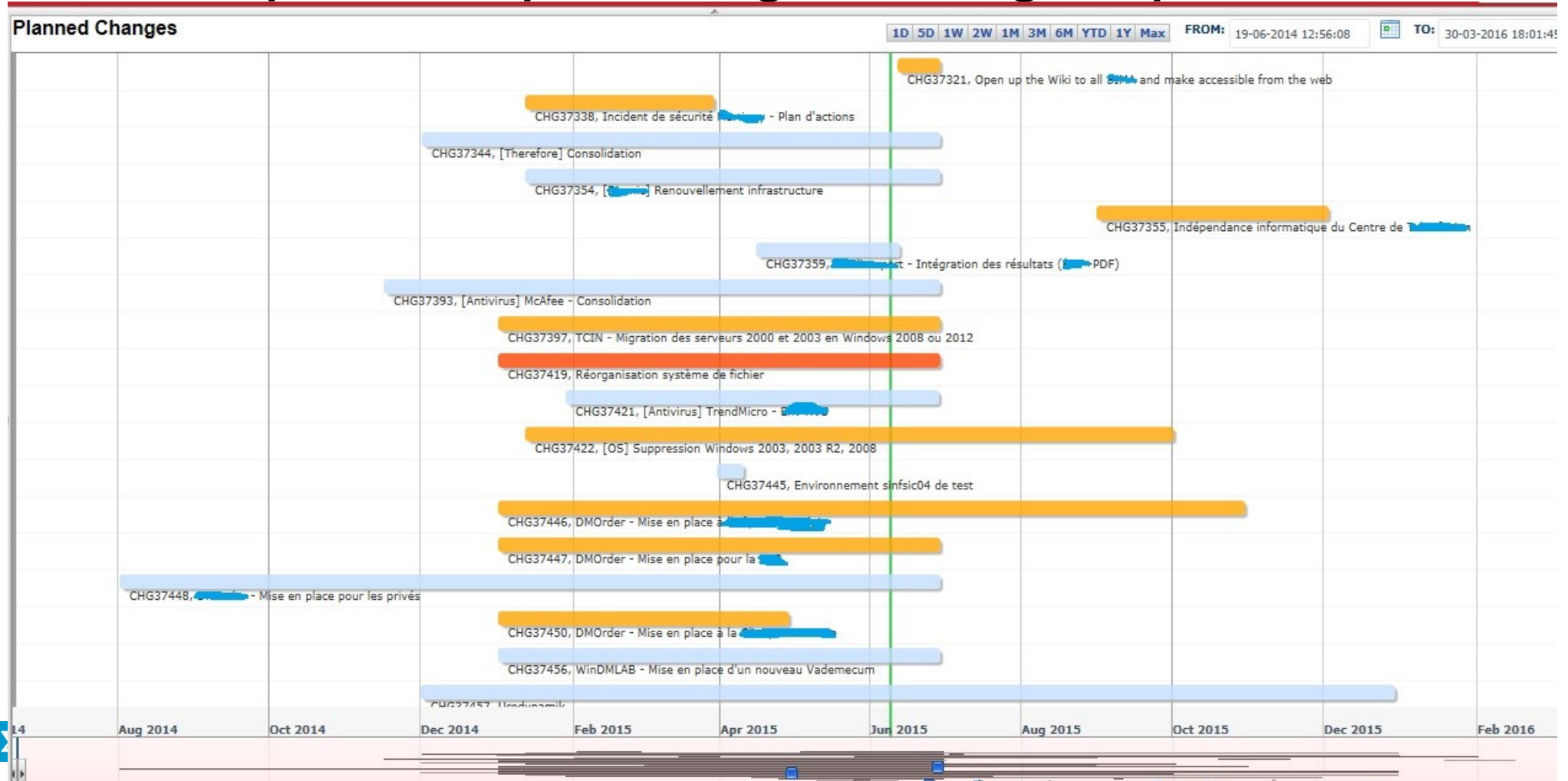
4. G

5.

Express
 • N
 • T

Un exemple concret (1)

- Exemple de «planning» d'un groupe



Un exemple concret (2)

- Observations faites sur ce «planning»
 - Tout en parallèle
 - Priorités ?
 - Vision d'avancement ?
 - Quels délais de réalisation ?
 - ...
- Personnes démotivées
 - «Simples» exécutants

Un exemple concret

- La démarche utilisée
 - Avec **une** équipe
 - Avant de commencer
 - Compréhension de leur quotidien
 - Simplification de l'utilisation de leur outil principal
 - Amélioration du processus de récolte des demandes
 - **Buts**: donner confiance aux employés, être à leur écoute, orientation «client»



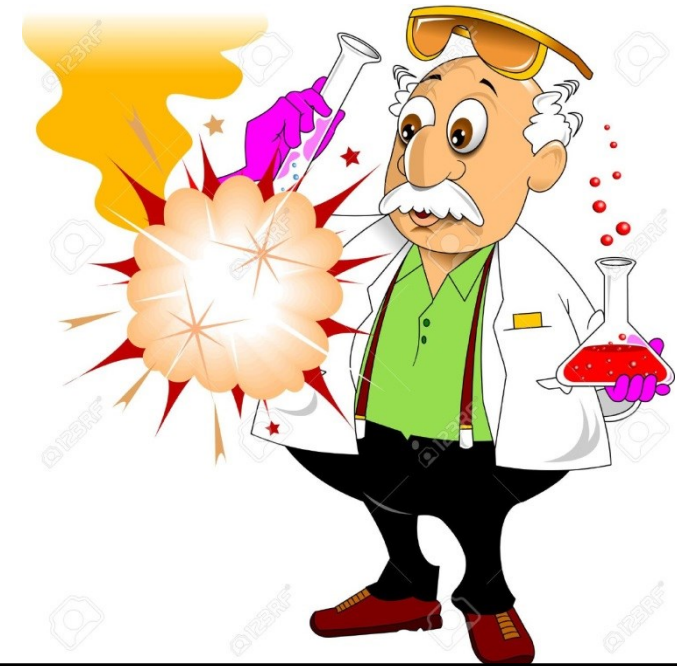
Un exemple concret

- La démarche utilisée
 - Avec **une** équipe
 - Etape 1
 - De la description d'un incident à une user story
 - Création d'un product backlog
 - Participation de l'équipe à l'estimation de la «charge» des US
 - Priorisation du PB avec les cadres des autres équipes
 - **Buts**: «Rendre possible»
 - » Commencer à **modifier** leur manière de décrire des tâches
 - » Jouer avec estimation **en commun**



Un exemple concret

- La démarche utilisée
 - Avec une équipe
 - Etape 2:
 - Accompagnement dans la mise en place des principes majeurs de Scrum au quotidien dans l'équipe
 - » Daily Scrum
 - » Sprint Planning
 - » Rétrospective
 - **Buts**: Expérimenter
 - » Dégager du temps sur le «ruban»



Un exemple concret

- La démarche utilisée
 - «Scrum de Scrum» avec les personnes clés des autres groupes → «vision box», radars généraux
 - Introduction progressive à d'autres équipes
- Difficultés
 - **Accepter** le changement
 - 😊 lorsque bien amené (bonne préparation, hiérarchie supporte, nous avons fait le parapluie, etc.)
 - **Vivre** le changement
 - ☹️ lorsqu'il arrive et menace le quotidien des équipes

Un exemple concret

- Difficultés (suite)
 - Peurs >> motivations à changer
 - Malgré inconfort et désintérêt/désengagement
 - Paradoxalement, contrôle souvent préféré à autonomie et responsabilisation
 - «Tête vite ok, **tripes** non»
 - **Esprit de corps** pas vraiment là
 - Somme d'individualités ou équipe ?



Conclusion

- Mon expérience
 - Gérer une équipe/entreprise **agile** nécessite fondamentalement un «mindset» différent
 - Basé fondamentalement sur **coopération**, **transparence**, **confiance**, etc
 - Répondre à la complexité ne devrait pas être fait en rajoutant de la complication (processus, rôles, etc.)
 - https://www.ted.com/talks/yves_morieux_as_work_gets_more_complex_6_rules_to_simplify («Smart Simplicity»)

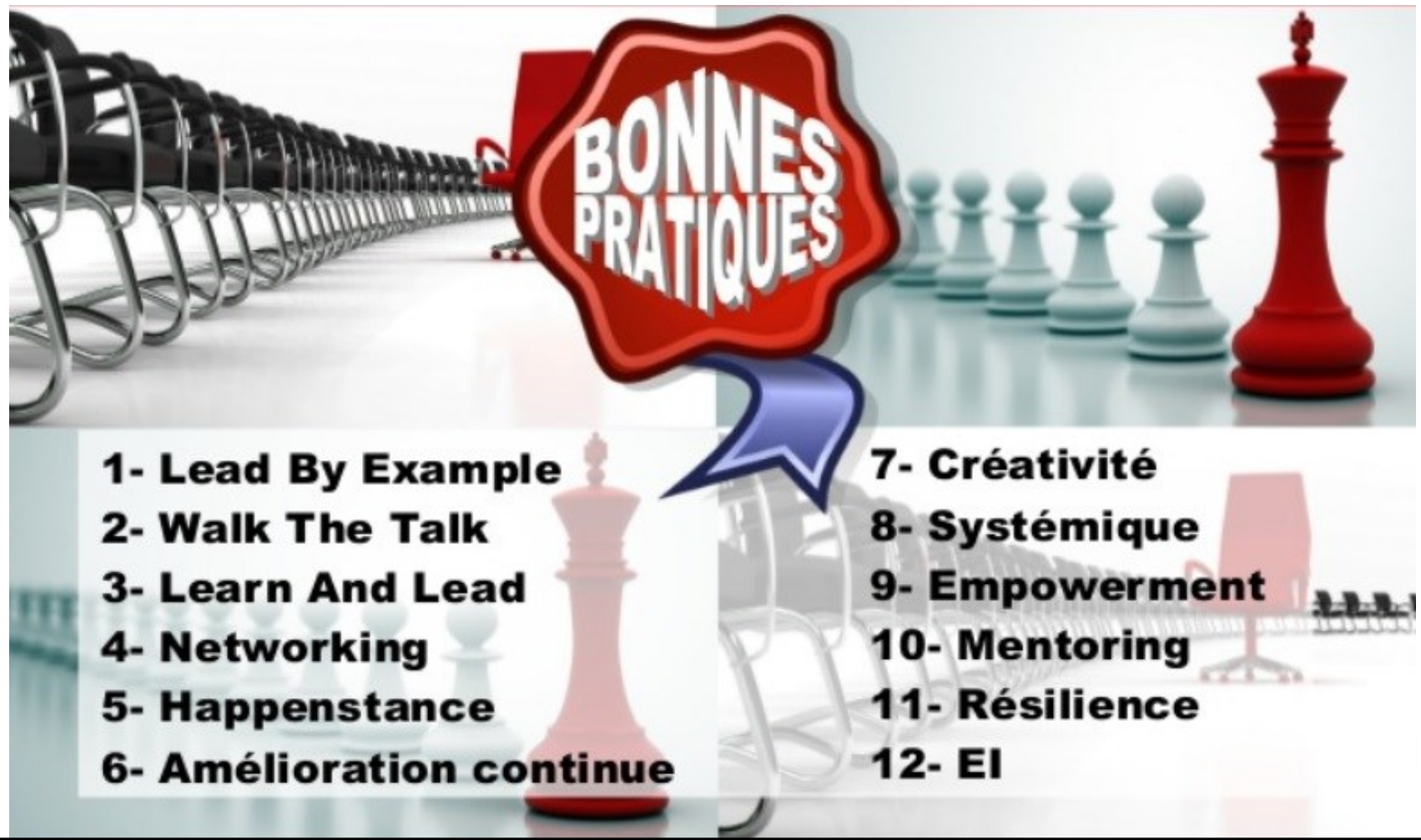
Conclusion

- Par simple effet «volumique», la jeune génération nous emmènera sur ce chemin. Voulons-nous déjà l'emprunter ?
 - <https://www.youtube.com/watch?v=gkdvEg1kwnY>
- Vos propres conclusions ?
- Ces perspectives, points de vues, idées et outils peuvent-ils impacter vos organisations et leurs cultures ? Sont-ce de réelles nouveautés ?



Pour aller plus loin

- Exemplarité du management



Pour aller plus loin

- Détecter puis dépasser les dysfonctionnements
 - Outil d'optimisation d'équipes de P. Lencioni
 - Culture du conflit
 - <http://www.letemps.ch/economie/2015/12/03/travail-conflit-nefaste>
 - Accompagner le changement
- 5 intangibles que les employés désirent

The Me-to-We Continuum

Five ways companies can foster better relationships with employees.

1 Me TRUST <i>Don't let me down</i>	2 Mine ENRICHMENT <i>Enhance daily life</i>	3 Ours RESPONSIBILITY <i>Behave fairly</i>	4 Us COMMUNITY <i>Connect me</i>	5 We CONTRIBUTION <i>Make me bigger than I am</i>
--	--	---	---	--

Pour aller plus loin

- A méditer 😊
 - «Une méthodologie, quelle qu'elle soit, ne sera utile, efficace et performante que si les personnes qui l'utilisent en ont le désir et l'engagement profonds» J.P. Rey

Pour aller plus loin: principes agiles

1. Our highest priority is to **satisfy the customer** through early and continuous delivery of valuable software.
2. Welcome **changing requirements**, even late in the development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
3. Deliver **working software** frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to a shorter time scale.

Pour aller plus loin: principes agiles

4. Business people and developers must work **together** daily throughout the project.
5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support their need, and **trust** them to get the job done.
6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face **conversation**.

Pour aller plus loin: principes agiles

7. **Working software** is the primary measure of progress.
8. Agile processes promote **sustainable** development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a **constant pace** indefinitely.
9. Continuous attention to **technical excellence** and good design enhances agility.

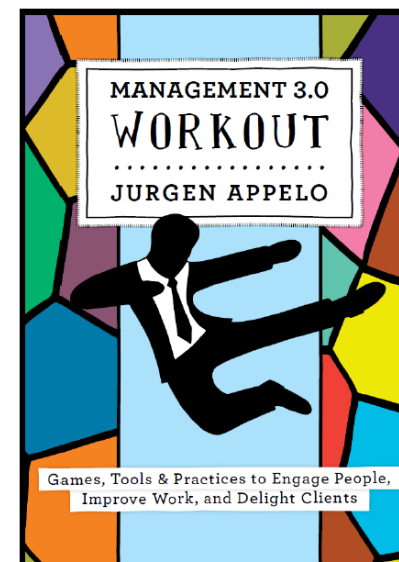
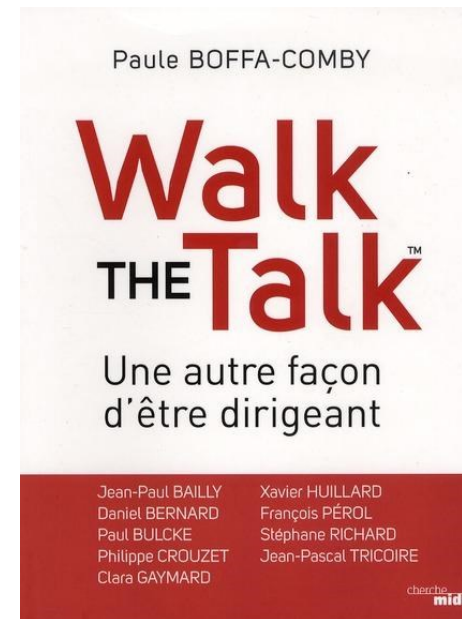
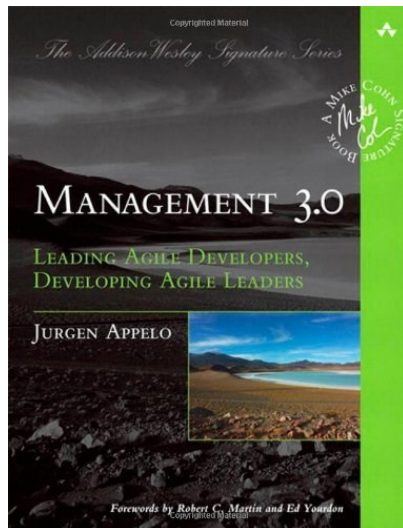
Pour aller plus loin: principes agiles

- 10. **Simplicity** – the art of maximizing the amount of work not done – is essential.
- 11. The best architectures, requirements, and designs emerge from **self-organizing** teams.
- 12. At regular intervals, the team reflects on how to become, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

Bibliographie

- Management 3.0 in 50 minutes (Agile Leadership practices): Jürgen Appelo, jorgenappelo.com
- How to change the world (Jürgen Appelo): eBook librement téléchargeable
- Questions for change management 3.0 (www.management30.com)
- <http://fr.slideshare.net/jorgenappelo/what-is-agile-management>

Bibliographie



Bibliographie

- <http://www.klewel.com/conferences/agile-tour-sierre/>
- <http://www.stoosnetwork.org/>
- <http://scrum.jeffsutherland.com/>
- Pollyanna Pixton
 - www.accelinnova.com
 - www.evolutionarysystems.net
 - www.collaborativeleadership.com

Bibliographie

- Et plein d'autres auteurs...
 - Robin Sharma, Yves Morieux, Frédéric Laloux, Peter Senge, Deepak Chopra, Marcelle della Faille, Tim Clark/Osterwalder/Pigneur, Olaf de Hemmer Gudme/Poissonnier, Jeremy Rifkin, Don Miguel Ruiz, Patrick Leroux, M. Krogerus /R. Tschäppeler, Karl Anthony Birsthistle, Patrick Lencioni, Christian Hohmann, Eric Albert, Jeffrey Liker, Alan Seale, etc.