

APYXIS

savoir agile, faire mieux



L'ADOPTION DES MÉTHODES AGILES

Agile
Sherbrooke

12 février 2020

SOURCES DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Distinguons deux grandes catégories de résistances au changement. Les résistances humaines et les résistances organisationnelles.

VOICI QUELQUES FACTEURS DE RÉSISTANCES HUMAINES :

- Renoncer à la croyance que l'on peut spécifier intégralement un logiciel à l'avance.
- Renoncer à la croyance que l'on peut élaborer un plan précis à l'avance sans revenir excessivement dessus.
- Accepter de piloter par les délais et considérer le périmètre comme la principale variable d'ajustement.
- Parler quotidiennement debout devant ses collègues de son travail et de ses difficultés.
- Renoncer à l'illusion de l'efficacité du mode de management classique (« command and control ») sur des projets complexes.
- Peur de perdre ses responsabilités dans le cadre d'un changement de son rôle.
- Peur de ne pas être à la hauteur face aux nouvelles façons de travailler.

Ces facteurs peuvent générer des comportements sceptiques voire saboteurs, au mieux suiveurs

QUESTION ...



Malgré l'efficacité flagrante du saut en Fosbury, il a fallu attendre plus de 10 ans avant que cette technique se généralise.

Le temps que les athlètes changent leur façon de sauter et s'approprient la technique.

CÔTÉ ORGANISATIONNEL, NOUS POUVONS NOTAMMENT AVOIR À FAIRE FACE AUX RÉSISTANCES SUIVANTES :

- Processus d'évaluation annuel et système de prime privilégiant la performance individuelle plutôt que collective.
- Le règlement intérieur empêchant l'aménagement de l'espace de travail (disposition des bureaux, affichage sur les murs, etc) ou l'utilisation d'un logiciel de tchat.
- Services Achats qui refusent de renoncer au contrat au forfait classique fixant périmètre, délais et coût, rendant obligatoire la validation de l'intégralité des spécifications du logiciel avant le démarrage des développements.

PRINCIPES

« HAUT VERS LE BAS » ET « BAS VERS LE HAUT »

- Des tranchées ; d'une équipe de développement par exemple ; (le « bas »)
 - Meilleure appropriation des changements opérationnels
 - Bureau de projet qui ne veut pas jouer le jeu
 - Service achat qui ne veut pas entendre parler de contractualisation Agile
- De la direction (le « haut »)
 - Déverrouiller un bureau de projet
 - Déverrouiller un service achat, financer du coaching et des formations Agile
 - Difficultés à ancrer durablement le changement

L'idéal est donc de trouver un équilibre entre une approche du « haut vers le bas » qui lève les blocages organisationnels et du « bas vers le haut » qui s'approprie le changement.

COMMENCER PETIT

- Ancrer durablement de nouvelles pratiques
 - Faire naître de nouveaux réflexes
 - Donner le temps nécessaire à l'assimilation et appropriation de ces nouveautés
 - Avancer pas à pas plutôt que d'adopter d'un coup l'ensemble des principes et pratiques Agiles
-
- A plus grande échelle faire basculer progressivement en approche Agile les projets de l'organisation plutôt que tous d'un coup

AMÉLIORATION CONTINUE

- Un voyage qui ne se termine jamais
- A partir du moment où l'on cesse d'améliorer son processus, on cesse d'être Agile.
- Le contexte est en perpétuel changement et les processus doivent suivre.
- Une fois que ce principe est acquis, le changement devient naturel et indolore

MESURER

- Pour savoir d'où on part, se fixer des objectifs concrets
- Savoir régulièrement où nous en sommes.
- Parfois, il sera nécessaire de fournir la preuve de l'efficacité :
 - Afin de lever un blocage
 - Passer un cap
 - Etendre l'agilité au reste de l'organisation.
- Métriques :
 - Volumes d'anomalies
 - Volume d'appels au support technique
 - Nombre de jalons non respectés (et de combien de jours)
 - Volume de fonctionnalités délivrées en fonction du temps
 - Délais de transformation d'une idée en fonctionnalité disponible pour les utilisateurs finaux

PROCESSUS DE CHANGEMENT

1. Instaurer un sentiment d'urgence;
2. Constituer une coalition directrice;
3. Élaborer une vision et une stratégie ;
4. Communiquer la vision du changement ;
5. Habilitier le personnel en vue d'une action suivant la vision ;
6. Générer des gains à court terme ;
7. Consolider les gains et introduire d'autres changements ;
8. Ancrage de nouvelles approches dans la culture de l'organisation.

PRATIQUES

PROJET PILOTE

- Veiller à ce que les enjeux de ce projet ne soient ni trop élevés, ni trop modestes
- Le choix de l'équipe est également important
- En cas de succès, les membres de cette équipe prennent généralement le rôle de leader du changement vis à vis des équipes qui se lanceront à leur tour

ESSAIMAGE

- Basculer d'un coup toute une organisation peut se révéler risqué
- Afin de sécuriser l'ancrage des changements procéder par essaimage
- Cela consiste à :
 - Former une première équipe
 - Leur laisser 3 itérations environ
 - Répartir les membres de cette équipe dans de nouvelles équipes
- La diffusion du « courant » Agile se fait alors horizontalement

BACKLOG DE TRANSFORMATION

- Liste des actions concrètes de transition
- Construit et ordonnancé par l'équipe de coaching Agile et les représentants de chaque équipe
- Planifier les actions au rythme des itérations et releases de votre projet.

BACKLOG DE TRANSFORMATION



Exemple de backlog de transformation Agile composé des cartes LeanPizza

« JUST DO IT^{MD} »

- Trouver des raisons de ne pas adopter un nouveau changement, tel que l'adoption d'une nouvelle pratique par exemple, est plutôt facile
- Faire preuve d'une grande patience, écoute et diplomatie
- Proposez simplement d'essayer
- Libre aux acteurs du projet d'ancrer ce changement ou de revenir dessus

C'est le droit à l'essai et à l'erreur.

COMMUNAUTÉS

- Bon support sur lequel s'appuyer pour diffuser et favoriser l'appropriation de nouvelles pratiques
- Création de communautés de pratiques ou de technologies
- Soutien venant du haut via l'allocation de budget d'animation de ces communautés

MODE SOUS-MARIN

- Jouer carte sur table peut aussi bien faciliter les choses que les compliquer
- Peut faciliter le changement car on pourra s'appuyer sur cette décision de passer en Agile pour surmonter les éventuelles résistances
- On peut se retrouver face à une levée de boucliers visibles ou non qui rendront le changement difficile
- En cas de résistance, il peut être plus prudent d'avancer en sous-marin

MERCI

Période de questions



/campus

Découvrez l'**Agilité**
et les **pratiques**
d'ingénierie logicielle.



/conseil

Tirez profit des
approches Agiles
dans votre **entreprise**.



/studio

Demandez des **solutions**
logicielles sur mesure à nos
développeurs experts.



pyxis-tech.com