

# TRANSFORMATION AGILE RÉUSSIE?

Michel Biron



- ▶ Transformation agile réussie? Oui...
- ▶ Adaptation
- ▶ Expérimentation
- ▶ Empathie

CONCLUSION



VOUS POUVEZ PARTIR...



- ▶ Modèles faux, certains utiles (Éric L.)
- ▶ Plusieurs lectures, méthodes et outils
- ▶ Adaptation, simplification et traduction libre

CONTEXTE





- ▶ Décembre 2010 : réorganisation
- ▶ Nouveaux défis
  - ▶ Nouvelle équipe
  - ▶ Transformation agile Scrum
  - ▶ Meilleures pratiques ALM  
(Application Lifecycle Management)

L'HISTOIRE COMMENCE...



- ▶ Une équipe : expérience émergente...
- ▶ Soutien de la haute direction
- ▶ Structure du changement
  - ▶ Consultant expert
  - ▶ Champion (choix stratégique)
  - ▶ Directeurs développement : coach agile (5X)

GRICS ET SCRUM



- ▶ Livrer plus de valeurs
- ▶ Livrer plus rapidement
- ▶ Collaborer plus
- ▶ Adapter constamment

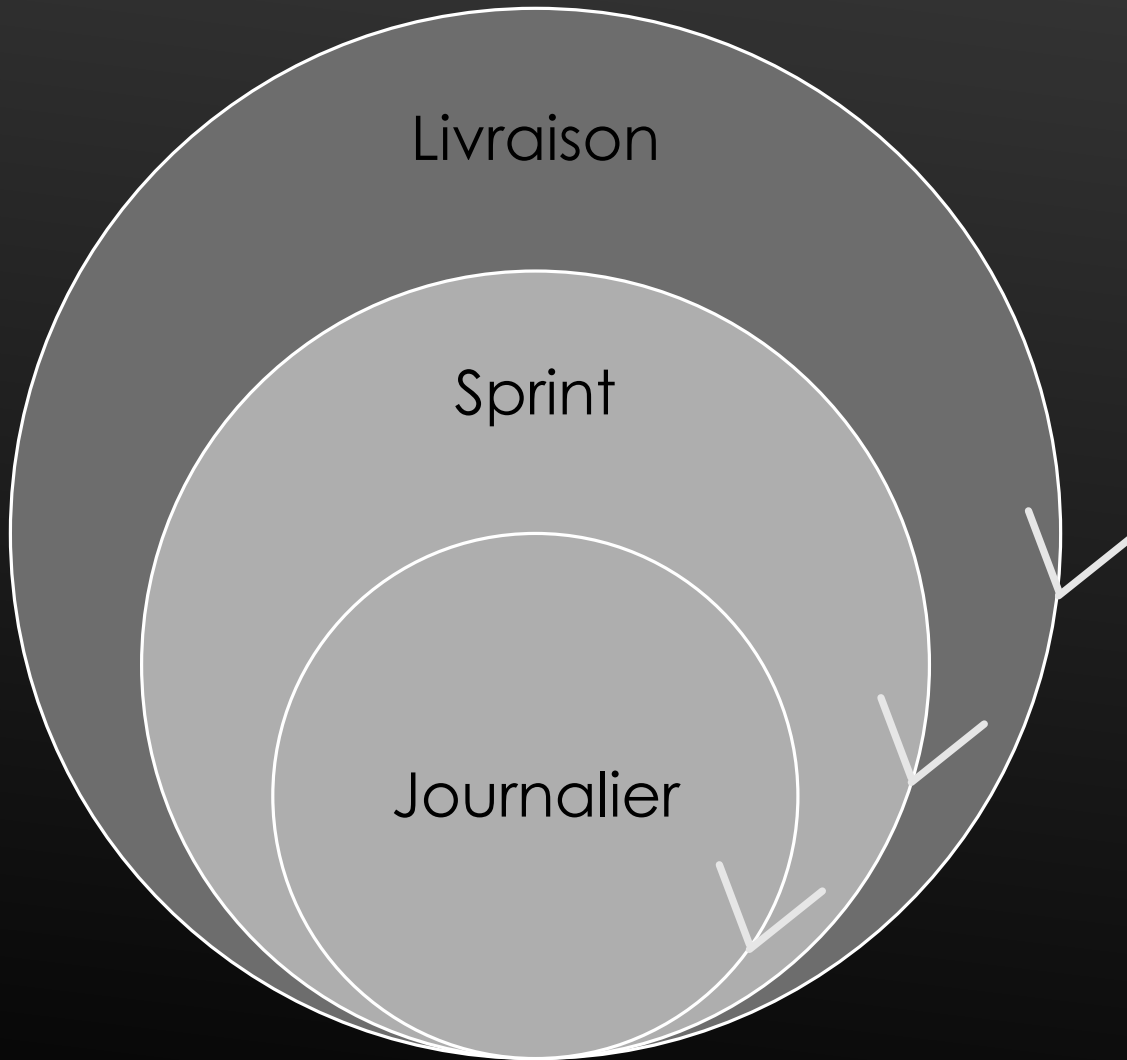
VALEUR AJOUTÉE AUX CLIENTS





# SCRUM

Développement logiciel empirique  
Cyclique  
Carnet (Backlog)  
Cérémonies  
Trois questions



- ▶ Livraison antérieure
  - ▶ 6, 12, 18 mois
- ▶ Aujourd'hui
  - ▶ 3, 6, 9 semaines
- ▶ Rétroaction plus rapide (time-to-feedback)

GRICS ET SCRUM



- ▶ Secteur Développement : 130 employés
- ▶ 20 équipes Scrum
  - ▶ Une équipe, 1 produit
  - ▶ Une équipe, plusieurs produits
  - ▶ Plusieurs équipes, 1 produit

GRICS ET SCRUM



## ▶ Transformation Scrum

- ▶ Formation : 2 jours
- ▶ **Accompagnement** : 3 jours
- ▶ Total : 5 jours \* 20 équipes = 6 mois

## ▶ Combien de temps?

# GRICS ET SCRUM



- ▶ Futur impossible à prédire
- ▶ Patience et **persévérance**
- ▶ Rétroaction et adaptation constante

SCRUM ET CHANGEMENT



## ▶ Respecter

- ▶ Les individus
- ▶ Les rôles
- ▶ La **méthode**
- ▶ Les cérémonies

## ▶ Résistance et excuses

- ▶ Confort et statu quo
- ▶ **Perte de statut**, pouvoir et contrôle
- ▶ Friction quotidienne
- ▶ Rétrospective

SCRUM ET CHANGEMENT  
(SATYR)



- ▶ Fait versus **émotion**
- ▶ Incertitude et impatience
- ▶ **Malaise** et difficulté
- ▶ Influence négative

Revenir au statu quo trop rapidement

# CHAOS ET RÉSISTANCE PASSIVE

Vallée du désespoir

- ▶ Évènement négatif : 3X à 5X
- ▶ **Perte** versus gain : 2X à 4X

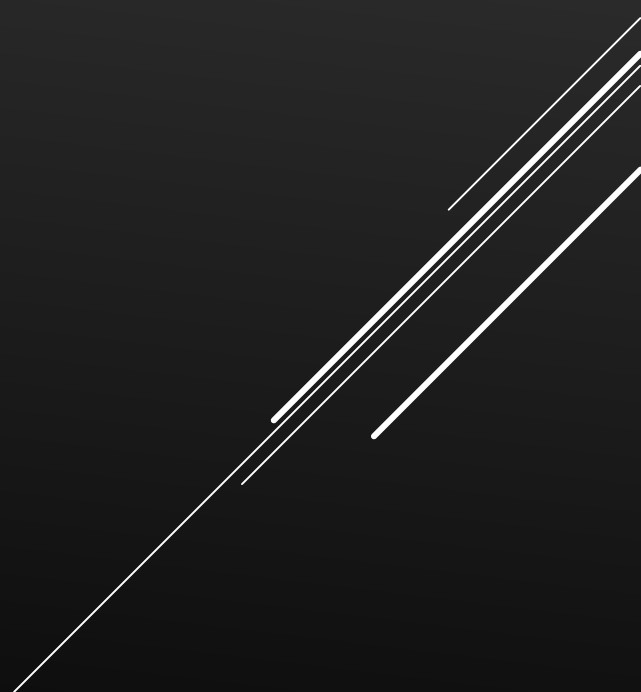
PERCEPTION NÉGATIVE  
(HEATH)





- ▶ Pourquoi : **meilleur futur!**
- ▶ Succès (quick-win)
- ▶ Souvent

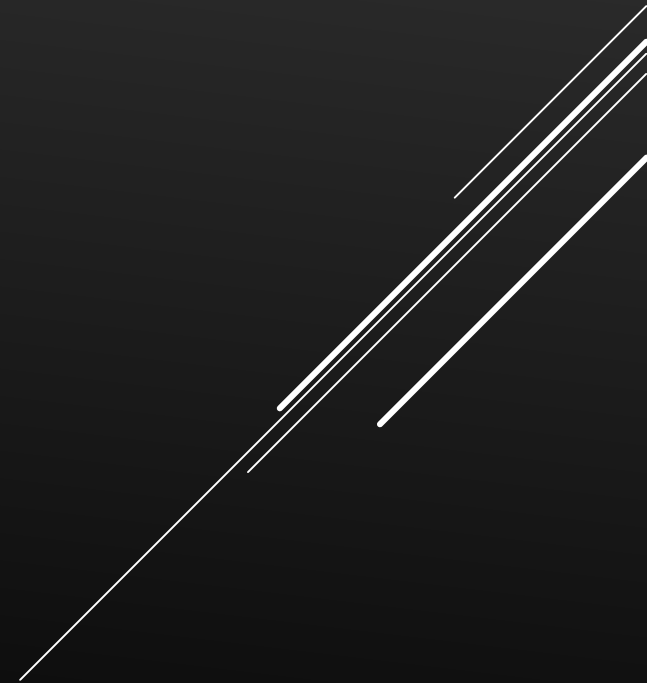
COMMUNIQUER  
(LENCIONI)



- ▶ But et vision (futur)
- ▶ Compétences
  - ▶ Savoir-faire
  - ▶ **Savoir-être** (comportement)
    - ▶ Intelligence émotionnelle
- ▶ Autonomie

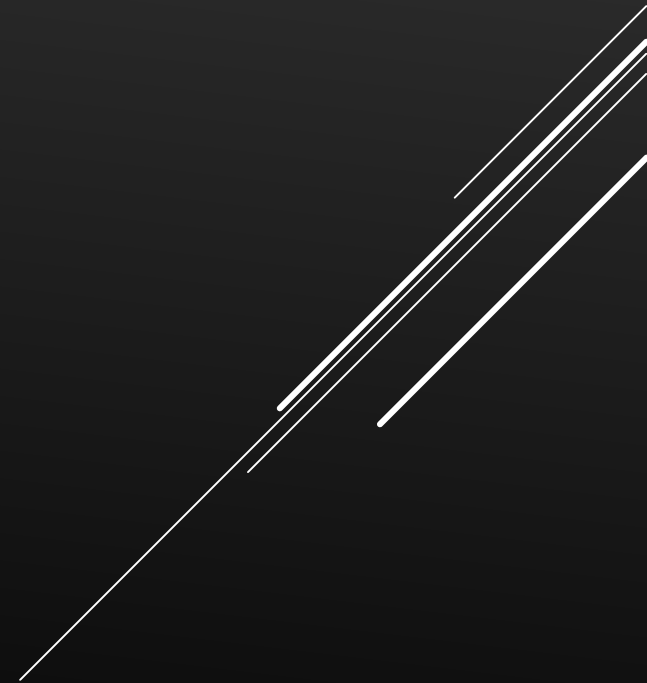
# MOTIVATION ET COMPÉTENCE

(PINK ET GOLEMAN)



Prédiction : vous sous-estimerez l'effort nécessaire  
ainsi que la résistance au changement

**Adapter!**



- ▶ Plus performant!
- ▶ Perception de l'organisation

GRICS, DÉVELOPPEMENT ET AGILE





- ▶ Éducation au Québec
- ▶ But non lucratif
- ▶ Syndiqué
  
- ▶ Développement de logiciels,  
services et soutien

# GRICS

325 employés



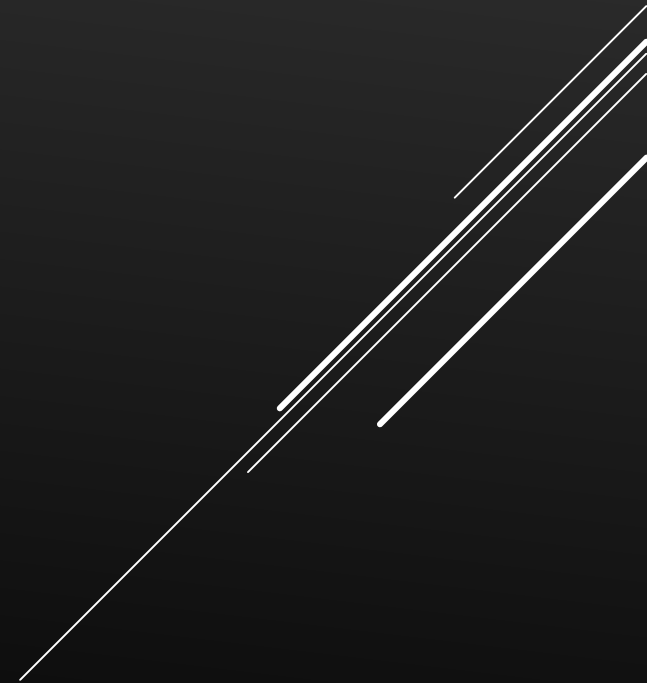
# GRICS

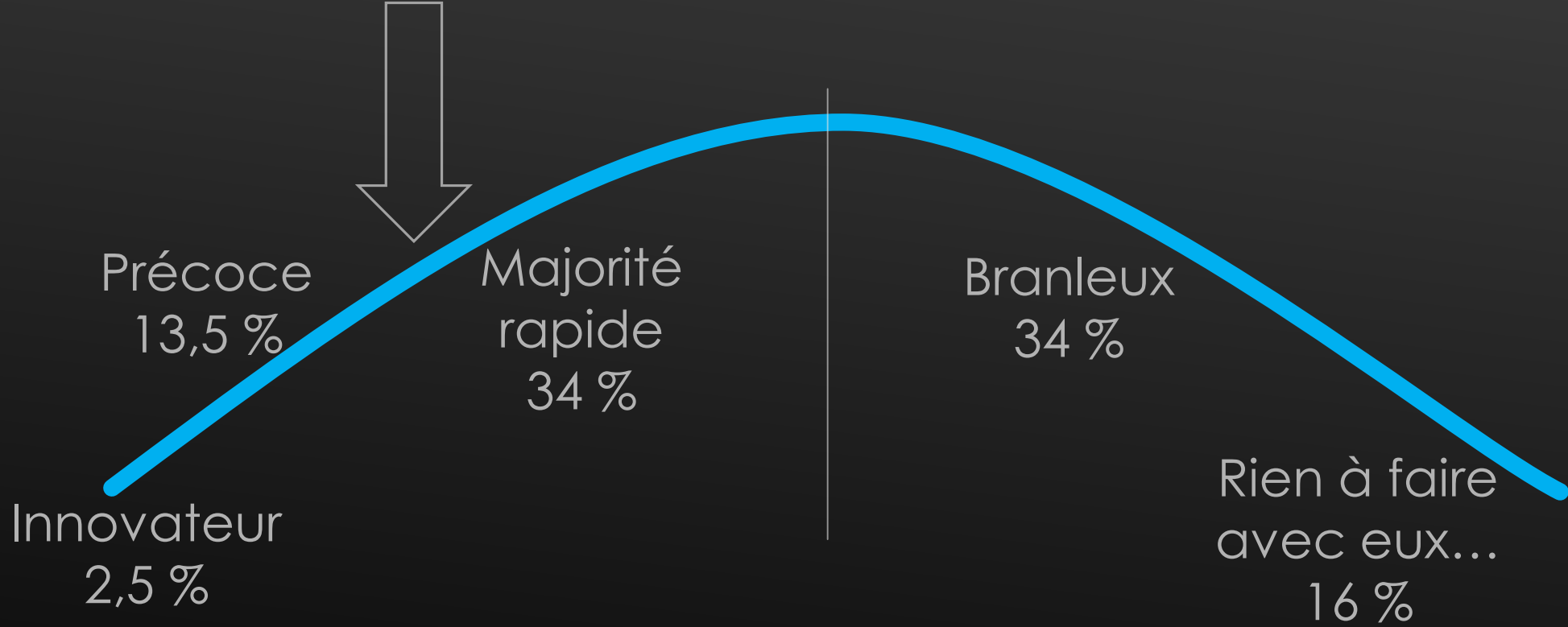
Moins de personnel

Moins de bogues

3 Prix en 2014

Nouvelles technologies : +60 %





# ADOPTION DU CHANGEMENT





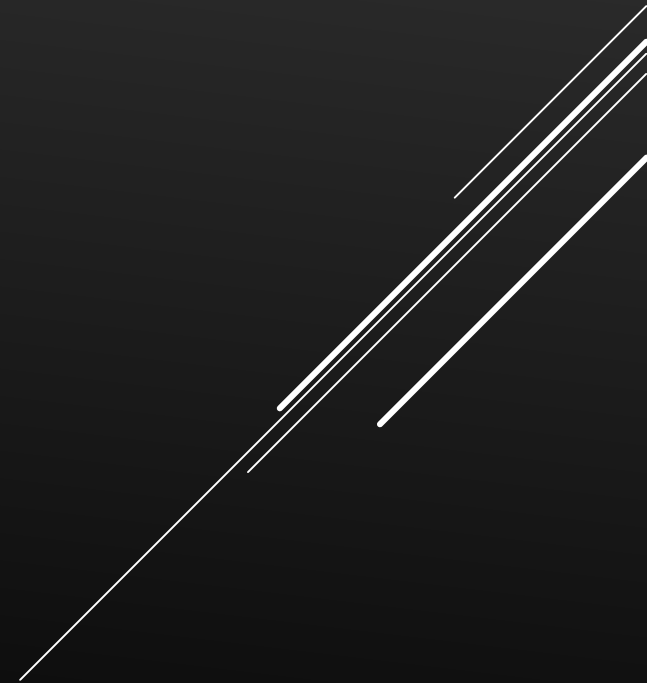
ADOPTION RÉELLE?

Perte de  
traction...



- 1) Créer l'urgence
- 2) Créer une coalition puissante
- 3) Établir une vision du changement
- 4) Communiquer la vision
- 5) Enlever les obstacles
- 6) Créer des succès rapides
- 7) Construire sur le changement
- 8) Ancrer le changement dans la culture

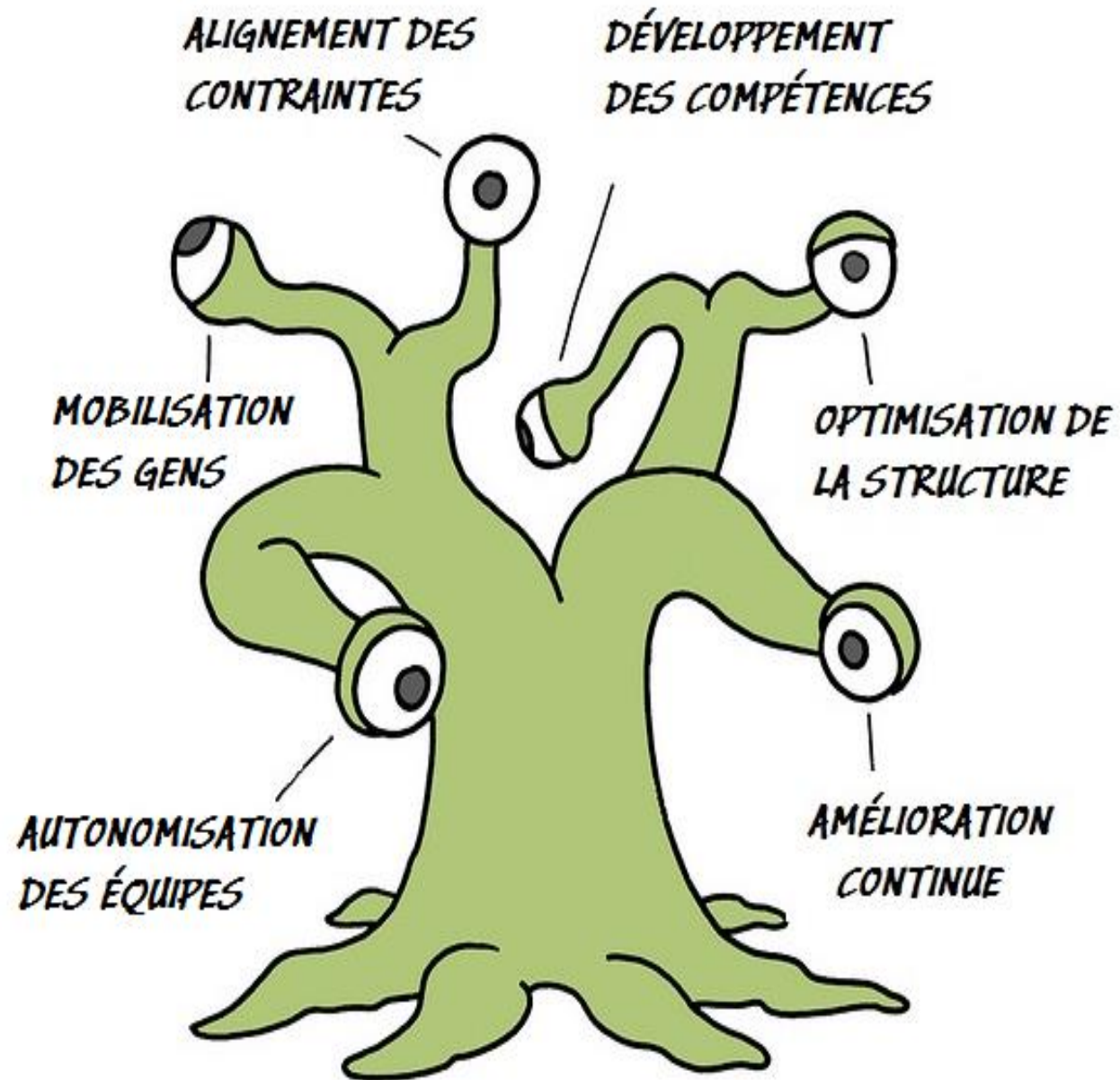
## QUOI FAIRE EN CHANGEMENT (KOTTER)



- 1) Trop planifier
- 2) Trop de délais
- 3) Trop de changements
- 4) Ne pas valider le changement
- 5) Changement créé en isolation
- 6) Processus standard
- 7) Attentes et objectifs non définis

QUOI NE PAS FAIRE EN CHANGEMENT  
(LITTLE)





# MANAGEMENT 3.0

Philosophie de gestion  
Jurgen Appelo

- ▶ CIME en 2012 – comité
- ▶ Transformation d'entreprise
- ▶ **Alignement** et priorités
- ▶ Collaboration

GRICS ET MANAGEMENT 3.0



- ▶ CIME et autres secteurs
- ▶ Adapté
- ▶ Mêlée
- ▶ **Rétrospective**

GRICS, KANBAN / SCRUMBAN



Coûts et efforts

- ▶ En connaitre moins qu'on pense
- ▶ Ne pas savoir ce qu'on ne sait pas

Où êtes-vous?

Temps

INCERTITUDE ET RISQUE  
(HUNT)



- ▶ Itératif
- ▶ Incrémental (petit pas)
- ▶ Rétroaction (feedback)
- ▶ Adaptation et amélioration

EXPÉRIMENTER POUR **APPRENDRE**  
(HARFORD)





- ▶ Supposition : **tester** au quotidien
- ▶ Élargir nos options
- ▶ Prendre un peu de distance
- ▶ Se préparer à avoir tort

EXPÉRIMENTER POUR **DÉCIDER**  
(HEATH)



- ▶ Café-monde
- ▶ Grille de délégation
- ▶ Opération Cactus
- ▶ Cartes et comportements
- ▶ Communautés

- ▶ **Grille de maturité**
- ▶ **Évaluation de la culture**
- ▶ Éléments motivateurs
- ▶ Etc.

GRICS ET EXPÉRIMENTATION



- ▶ Petit échec pour mieux réussir
- ▶ Environnement **sécuritaire**
- ▶ Admettre les erreurs
- ▶ Risquer et adapter
- ▶ **Apprendre**

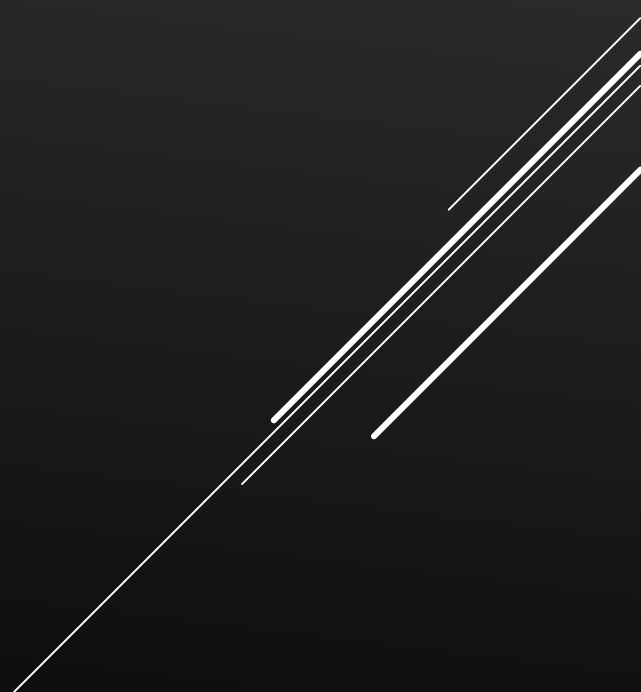
Google : 80 %

ÉCHOUER PRODUCTIVEMENT  
(PALCHINSKY)



- 1) Développer la **confiance**
- 2) Surmonter les **conflits**
- 3) Réaliser l'**engagement**
- 4) Être **imputable**
- 5) Orienter sur les **résultats**

## MATURITÉ DES ÉQUIPES (LENCIONI)



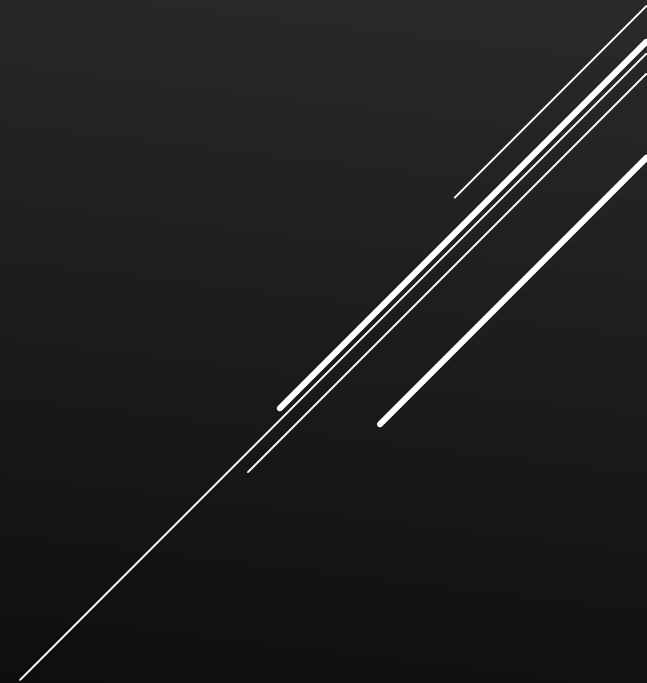
- ▶ Ce qu'on a fait
- ▶ Ce qu'on aurait dû faire

GRICS ET VALEURS ORGANISATIONNELLES



- ▶ Comportements acceptés et **croyances**
- ▶ Historique et anecdotes
  
- ▶ Influencer à **long terme**

CULTURE ORGANISATIONNELLE?  
(CONNORS ET SMITH)



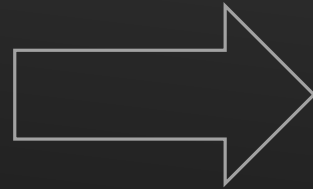
- ▶ **Évaluer** la culture
  - ▶ Aide, neutre ou nuit?
  - ▶ **Force** et faiblesse

GRICS ET CULTURE ORGANISATIONNELLE



Aujourd'hui

- 1) Expériences
- 2) Croyances
- 3) Actions
- 4) Résultats



**Meilleur futur**

- 1) Nouvelles expériences
- 2) Nouvelles croyances
- 3) Nouvelles actions
- 4) Nouveaux **résultats**

CHANGER LA CULTURE ORGANISATIONNELLE  
(CONNORS ET SMITH)





Célébrer le succès et l'échec,  
refuser **l'inaction**

**Expérimenter**





- a) Abandonner le rôle d'expert technique
- b) Douter et se remettre en question
- c) Poser des questions et **écouter**
- d) Donner et servir

RÉVÉLATION PERSONNELLE



- ▶ Changer ma perception
  - ▶ Résistance au changement : impatience versus défi
- ▶ Vouloir avoir raison versus **rester dans la question**

RÉVÉLATION PERSONNELLE



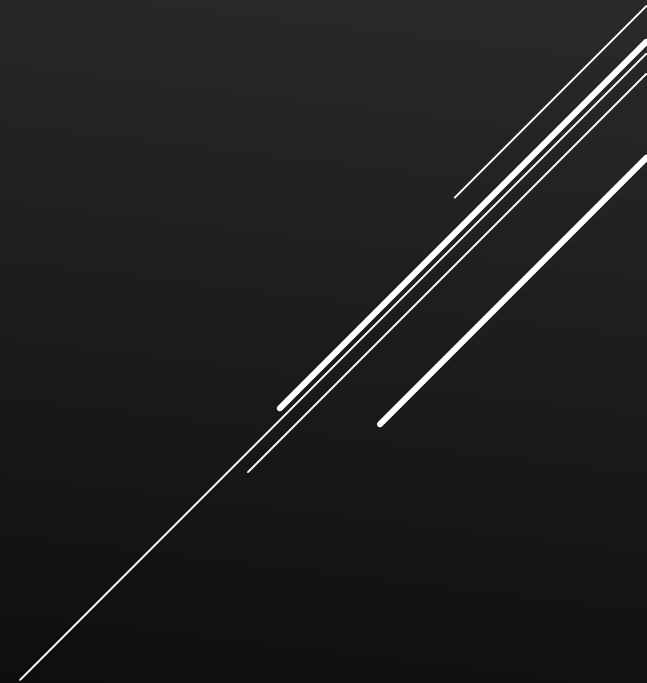
- 1) Ignorer certains commentaires qu'on n'aime pas
- 2) **Croire que l'expertise technique est plus importante que les habiletés de leadership**
- 3) S'entourer de personnes identiques à nous
- 4) Ne pas abandonner le contrôle

PIÈGES DE L'ÉGO  
(SHIRKANI)



- 5) Être aveugle aux impacts sur les équipes
- 6) Sous-estimer à quel point nous sommes observés
- 7) Perdre contact avec la réalité quotidienne
- 8) Recommencer avec les vieilles méthodes

PIÈGES DE L'ÉGO  
(SHIRKANI)



# 1. EM – employé motivé

2. PA – processus amélioré

3. TI – technologie intégrée

## EMPATHIE



- ▶ Transformation agile réussie!
- ▶ Adaptation
- ▶ Expérimentation
- ▶ Empathie

CONCLUSION



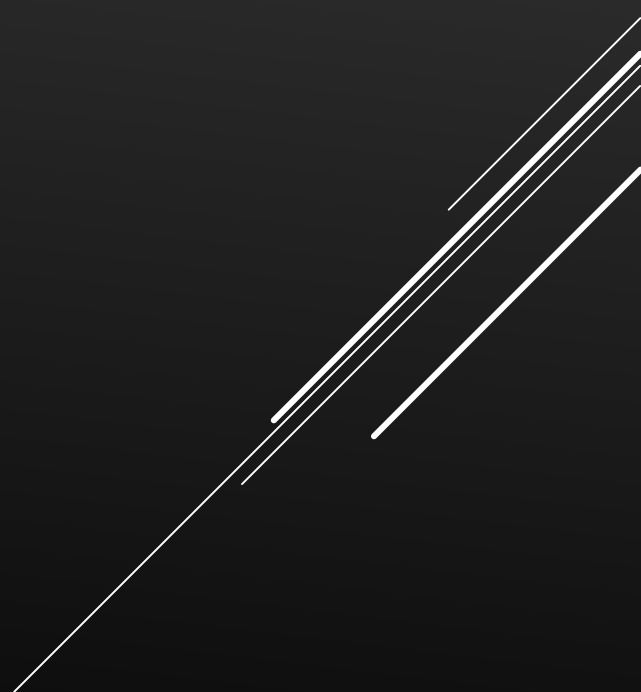


Be the change you wish to see in the world  
Soyez le changement que vous désirez en ce monde

GANDHI

A decorative graphic consisting of several parallel white lines of varying lengths, slanted upwards from left to right, located in the bottom right corner of the image.

MERCI



- ▶ Management 3.0 – Jurgen Appelo  
[www.management30.com](http://www.management30.com)
- ▶ Workout 3.0 – Jurgen Appelo
- ▶ How to change the world
- ▶ Give and take – Adam Grant
- ▶ The opposable mind – Roger Martin
- ▶ EGO vs EQ – Jen Shirkani
- ▶ Crucial conversations – Patterson, Grenny, McMillan, Switzler
- ▶ Drive – Daniel Pink
- ▶ To sell is human – Daniel Pink
- ▶ Start with why – Simon Sinek
- ▶ Leader eat last – Simon Sinek
- ▶ Pragmatic thinking and learning – Andy Hunt
- ▶ Decisive – Chip & Dan Heath
- ▶ Adapt – Tim Harford
- ▶ 5 dysfunctions of a team – Patrick Lencioni
- ▶ The advantage – Patrick Lencioni
- ▶ Lean change management – Jason Little

## RÉFÉRENCES

- ▶ Change the culture, change the game – Connors, Smith
- ▶ Focus – Daniel Goleman
- ▶ Working with Emotional Intelligence – Daniel Goleman
- ▶ Primal leadership – Goleman, Boyatzis, McKee
- ▶ Adapt - Harford
- ▶ Scrum.org
- ▶ The power of habit – Charles Duhigg
- ▶ XLR8 – John Kotter
- ▶ Buy\*in – John Kotter (iPad Vook)
- ▶ Storytelling – Denning
- ▶ Kanban – Anderson

## RÉFÉRENCES

