

Un guide de Survie à l'Adoption ou Transformation Agile : Travailler avec la Culture d'une Organisation

Michael Sahota

Préface par Jurgen Appelo et Henrik Kniberg





Cet ouvrage de [Michael Sahota](#) est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France](#).

Ce qui veut dire que vous êtes libre d'utiliser le contenu de ce livre (aussi bien le texte que les illustrations). Tout ce que vous avez à faire, c'est :

- 1 Inclure une référence à [Agilitrix](#) ou Michael Sahota. Vous pouvez par exemple utiliser le logo Agilitrix (voir en haut de cette page) ou tout simplement écrire "Merci à Michael Sahota".
- 2 Inclure le logo Creative Commons ou utiliser les lettres "CC" pour désigner creative commons.
- 3 S'il s'agit d'une page web, veuillez ajouter un lien vers le site de l'auteur : <http://agilitrix.com/>.

Si vous souhaitez inclure du contenu dans un produit commercial (pour de la vente), veuillez demander la permission à l'auteur.

Préface par Jurgen Appelo

Tous les modèles sont utiles mais certains échouent plus rapidement que d'autres. C'est ma propre adaptation de la célèbre citation de George Box "Tous les modèles sont faux mais certains sont utiles".

Dans ce petit mais précieux livre, Michael Sahota donne au lecteur de nombreux modèles utiles pour travailler avec des organisations Agiles et des organisations qui tentent de devenir Agile. Le livre de Michael m'a appris qu'il est souvent nécessaire de mener une transformation qui s'avère être beaucoup plus difficile à réaliser qu'une simple adoption. Apprendre à faire un bon café est une adoption. Devenir un barista ("sommelier du café") est une transformation. Une adoption ne modifie que ce que vous faites. Une transformation modifie ce que vous êtes.

Bien sûr, cette distinction est juste un autre modèle, mais elle s'avère être très utile. Quand nous voulons changer le monde du développement logiciel, nous devons apprendre à transformer la culture organisationnelle. Il ne suffit pas de se contenter d'adopter certaines pratiques. Je l'entends presque tous les jours. Dans mes cours, à des conférences, et lorsque je profite d'un "café itinérant" avec les praticiens agiles dans les villes que je visite à travers le monde. Les gens ne luttent pas tellement avec l'adoption de pratiques Agiles. Ils ont du mal avec le passage à l'état d'esprit Agile, parce que beaucoup de cultures organisationnelles y résistent activement.

De la littérature sur la meilleure gestion du changement, j'ai appris que le changement de culture organisationnelle ne peut être conduit avec un simple plan en 5 étapes. Il y a réellement beaucoup de travail. Cela nécessite la compréhension de la culture actuelle, l'application de différents modèles, l'adaptation des idées nouvelles aux contextes traditionnels, la réduction des cycles de retour (feedback), la prise en compte à la fois des gens et de leur environnement, l'alternance entre changement continu et changement radical, et des expérimentations dans un contexte donnant droit à l'erreur. Et beaucoup de café.

Heureusement, Michael a écrit ce livre pour nous rendre la vie un peu plus facile. Les différents modèles qu'il décrit ne peuvent pas toujours être justes. Mais à partir de la pensée complexe, nous pouvons apprendre qu'il n'est possible d'atteindre une bonne compréhension d'un problème complexe qu'en utilisant de multiples perspectives incomplètes. De nombreux modèles faibles, ensemble, peuvent renforcer considérablement notre compréhension du sens.

L'histoire de Michael dans ce livre est courte, mais est très sensée. J'ai déjà adopté certaines de ses idées dans mes cours. Je dirais même que ce livre a un peu transformé ma pensée.

- Jurgen Appelo

Avant-propos par Henrik Kniberg

Quand j'ai participé à ma première conférence Agile, j'étais ébloui par la présence des Gourous - les personnes qui définissaient l'Agilité et qui écrivaient les livres. Mais, en écoutant ce qu'elles disaient réellement, j'ai réalisé à mon grand désarroi qu'elles disaient des choses différentes et même parfois n'étaient pas d'accord entre elles. La grande leçon que j'en ai tiré à été: "Zut, il va falloir que je me fasse mon idée moi même !". Écouter les Gourous, lire les livres, mais se faire soi même son idée.

Cependant, se faire son idée ne signifie pas ignorer des années de connaissances accumulées. Cela signifie se construire une boîte à outils personnalisée, un répertoire d'outils et de modèles de pensée pour vous aider à comprendre le monde qui vous entoure. Sans cette boîte à outils vous êtes à la merci de votre instinct, qui est un grand outil mais qui ne vous emmène pas très loin.

Michael nous a fait une grande faveur, il a pris les essences de nombreux modèles et livres sur le changement organisationnel, et les a condensées en un aperçu illustré, terre à terre, qui est immédiatement applicable par n'importe quel coach, manager ou autre agent du changement. Ce livre a un rapport signal/bruit étonnamment élevé. Il va directement au but, et au lieu de se perdre dans les détails de chaque modèle, Michael fournit une description de haut niveau (en quoi consiste le modèle et quand l'appliquer) et une référence pour en lire plus.

Ce livre est rafraîchissant parce que Michael ne se retient pas, il remet en question beaucoup d'hypothèses largement acceptées parmi nous les Coach Agiles, et nous dit essentiellement "Voici pourquoi vous et moi sommes à coté de la plaque, et comment nous pouvons l'être moins !". Quelque fois une claque amicale dans la figure est ce dont nous avons besoin pour rester alerte !

Et, pour tout garder ancré dans la réalité, il fournit plein d'exemples concrets et d'études de cas, même une check-list pratique ! Un bon

équilibre entre la théorie (comprendre le Pourquoi), et la pratique (comprendre le Comment)

Une chose que j'ai appris en tant que coach et agent du changement, est que les choses ne se déroulent jamais comme prévu (et même quand c'est le cas, cela même n'est pas prévu...). Quelques fois une longue intervention de coaching sur site se termine par un grand retour à l'Ancienne Méthode en un an. A l'inverse, quelques fois un court séminaire d'inspiration devient la graine qui à la fin changera toute l'organisation. Quelques fois, déjeuner avec la bonne personne au bon moment a un plus grand impact que des années d'aide et de coaching.

Le livre de Michael fournit un moyen de comprendre le hasard.

Parce que ce n'est pas du hasard, c'est juste que c'est compliqué.

Merci Michael de décomplexifier un peu le monde pour nous !

-Henrik Kniberg

Remerciements

“Si j’ai vu plus loin, c’est parce que je me suis juché sur les épaules de géants.” - Isaac Newton

Je tiens à remercier Henrik Kniberg qui a tant contribué à la communauté Agile avec ses documents open source et m'a inspiré pour écrire un eBook gratuit afin de rendre la pareille. J'apprécie également le fait qu'il ait pris le temps d'écrire l'une des préfaces.

Je tiens à remercier les participants aux ateliers ayant utilisé les premiers jets de ce document. XPToronto, SoCal Lean Kanban, Agile Tour Toronto et Agile Nouvelle-Angleterre. Vos commentaires, les défis et les réflexions ont contribué de façon incommensurable à l'écriture de ce livre.

Merci à toutes les personnes qui ont lu mes billets tout au long de l'année 2011 sur ce sujet et fourni de précieux commentaires.

Un grand merci à Michael Spayd pour m'avoir fait découvrir le modèle de culture de Schneider et pour avoir mené une enquête sur les Agilistes.

De toute évidence, ce travail n'aurait pas existé sans la différenciation entre l'adoption et la transformation de Mike Cottemeyer.

Merci à l'équipe de relecture pour ses retours : Chris Williams, Irène Kuhn, Armond Mehrabian, Krishan Mathis, Bernie Jansen, Ed Willis, Eric Willeke, Karl Scotland, Sabine Canditt, Todd Charron, Bob Sarni. Olaf Lewitz en particulier, mérite une distinction en fournissant une quantité extraordinaire de précieux commentaires, questions et défis.

Je tiens à remercier ceux qui ont directement contribué à ce travail ainsi qu'à la relecture : Olivier Gourment pour sa contribution à un cas d'étude, Jeff Anderson, Olaf Lewitz, Jon Stahl, Karl Scotland et Alexei Zheglov pour leur partage de défis et visions alternatives en annexe.

Je tiens également à remercier Alistair McKinnell, Jason Little, Declan Whelan pour leurs retours sur l'article "Methods & Tools" qui fait l'objet d'un chapitre de ce livre, et à John McFadyen et Dave Snowden pour leurs retours sur la partie Cynefin.

Je suis très reconnaissant vis à vis de Jurgen Appelo qui a pris le temps d'écrire une préface malgré son planning chargé.

Et bien sûr, un grand merci à ma fille Scarlett, qui a fourni les dessins originaux du puzzle et de la transformation en papillon.

Ouah ! Même un petit livre comme celui-ci bénéficie de beaucoup d'aide.

- Michael Sahota

Remerciements (Seconde Partie)

Je suis profondément reconnaissant vis à vis de toute l'équipe de traduction pour avoir donné de leur temps afin de rendre ce livre accessible à la communauté francophone. Je me réjouis de cette traduction étant donné que ma mission est d'aider autant de personnes que possible à trouver une voie heureuse et fructueuse avec l'Agilité. J'ai demandé à chacun des membres de l'équipe d'inclure une courte biographie. Veuillez prendre un moment pour apprendre à connaître les gens qui vous ont apporté ce livre.

- Michael Sahota

Par ordre alphabétique :

Alfred Almendra



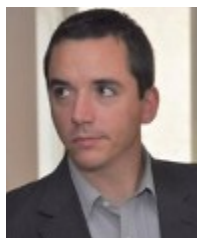
Alfred est scrum master et coach agile. Il aide les équipes à ravir leurs clients, et accompagne les entreprises dans leur transformation culturelle. Les ingrédients qu'il utilise sont : une démarche empirique d'amélioration continue, les jeux agiles, et la visualisation. <http://atelierlogiciel.wordpress.com>

Fabien Bataille



Après 15 ans passés dans l'industrie logicielle en aéronautique puis dans les télécoms, où il subit les différentes modes de management du logiciel, Fabien découvre enfin l'Agilité en 2010. Il a alors l'immense chance d'accompagner une équipe de 10 personnes dans sa transformation vers l'agilité. Fabien a été certifié par Jeff Sutherland en 2012. www.agile-lean-et-compagnie.com

Frédéric Faure



Ayant expérimenté la plupart des métiers de l'ingénierie logicielle en société de service, Frédéric découvre l'agilité en 2006. Depuis cette date, il essaie de mettre en oeuvre et de transmettre les valeurs et principes agiles aux équipes au sein desquelles il travaille. Vous pouvez le suivre sur twitter [@ffaure32](https://twitter.com/ffaure32)

Florent Lothon



Florent est coach et formateur Agile quand il n'est pas lui-même dans les tranchées. Sur son site ("L'Agiliste"), il partage ses connaissances. Son but : *"Contribuer à apporter davantage de plaisir au travail et de meilleurs résultats"*. Pour lui, ça ne fait aucun doute, les deux sont étroitement liés. <http://www.agiliste.fr>

Nathalie Phung



C'est au sein d'un département de recherche et de développement dans le domaine des Telecom que Nathalie a commencé son immersion dans le monde agile en 2005. Après plusieurs années de pratique en tant d'ingénieur de développement agile et Scrum Master, elle conseille et accompagne aujourd'hui les entreprises et les équipes projet dans la découverte et la mise en place de l'Agilité en tant que Coach et formateur agile. Pour Nathalie, chaque projet agile est une passionnante aventure humaine !

Pascal Rieux



Pascal découvre l'agilité via Scrum en 2008, après presque vingt ans dans le monde du développement logiciel, pour l'industrie et les télécoms. Scrum Master depuis cette date, et membre de l'association Agile-Toulouse depuis 2010, il aide actuellement des équipes de R&D dans l'appropriation des pratiques et des concepts de l'agilité.

Table des matières

Préface par Jurgen Appelo.....	3
Avant-propos par Henrik Kniberg.....	5
Remerciements.....	7
Introduction.....	15
Partie 1: L'Agilité en situation de crise.....	17
L'échec de l'Agilité est largement répandu.....	17
L'Agilité est vouée à l'échec.....	19
La Culture est le défi n°1 de l'adoption Agile.....	21
Partie 2: Culture Agile.....	23
L'Agilité n'est pas un processus - elle définit une Culture.....	23
Comprendre la Culture au travers du modèle de Schneider.....	24
La Culture Agile concerne la Collaboration et le Développement personnel.....	27
Le manifeste et les principes Agile définissent la Culture Agile.....	28
Approche Analytique (Pour les curieux).....	29
Le Modèle de Culture Nous Permet de Poser des Questions Utiles	30
La Culture Kanban est en phase avec le Contrôle.....	31
Attendez une minute - Kanban est Agile, n'est-ce pas ?.....	33
Kanban est un Bon Outil.....	33
Kanban tel un Cheval de Troie ou une Drogue Passerelle.....	34
Kanban + Agile = Agile.....	34
Le Craftsmanship relève de la Compétence.....	35
Pourquoi devons-nous faire attention ?.....	36
Travailler avec Votre Culture.....	37

Comprendre la Culture.....	39
Travailler avec d'autres Cultures.....	40
Adaptateurs de Culture.....	40
Comment Changer une Culture est une autre Histoire.....	44
Résumé.....	45
Partie 3: Guide de survie à l'Adoption et la Transformation.....	46
Définissons Adoption et Transformation.....	46
Un modèle pour comprendre l'Adoption et la Transformation.....	46
Adoption des pratiques Agile dans une Culture Inadaptée.....	48
Eviter le Manifeste Agile et Scrum.....	49
Modèles d'adoption de l'Agilité.....	51
Devenir Agile dans un monde imparfait.....	51
Étude de cas : Une Grande Entreprise de la Finance.....	52
Adoption et Transformation dans une Culture Compatible.....	53
Orienter avec le Manifeste Agile et Scrum.....	54
Le Changement Sans Peur.....	55
Inspecter et Adapter avec l'Equipe de Transition d'Entreprise.....	56
ADAPT.....	57
Conteneurs, Différences et Échanges.....	59
Modèle Cynefin.....	60
Quand utiliser le modèle Cynefin.....	62
Étude de Cas d'Adoption Agile dans une Culture Compatible.....	62
La Transformation Agile.....	64
La Transformation Agile est-elle Possible ?.....	65
La Transformation Agile par Accident Endommage les Entreprises.....	67
Modèle de Kotter pour le Changement Organisationnel.....	70

Conduite de la Transformation.....	72
Autres Approches du Changement Organisationnel.....	75
Et après ?.....	76
Checklist pour les agents du changement.....	76
References.....	78
A propos de l'Auteur.....	85
Autres vues et Opinions.....	86
La Culture comme un Contexte pour l'adoption et la transformation Agile.....	86
Votre Kanban n'est pas mon Kanban.....	88
Kanban est plus qu'une simple Culture du Contrôle.....	88
Kanban concerne aussi la Transformation !.....	90
Scrum versus Kanban.....	91

Introduction

La communauté agile souffre d'une confusion importante entre les principes d'adoption et de transformation. Malheureusement, les agents du changement parlent de l'adoption de l'agilité et non de la transformation de la culture d'entreprise pour encourager l'état d'esprit Agile. La triste conséquence de ce strabisme est que les agents du changement entreprennent une transformation ponctuelle sans véritable adhésion ou sans en maîtriser les conséquences organisationnelles. Et le résultat est un échec.

Il y a peu de modèles dans notre communauté pour aider les agents du changement à comprendre quand utiliser l'adoption et quand utiliser la transformation. Bien sûr, il existe une base substantielle de connaissances sur les techniques spécifiques à l'adoption ou à la transformation, mais peu de données pour aider les agents du changement à choisir quelle orientation prendre et pourquoi la prendre.

Ce guide de survie fournit un cadre simple pouvant être utilisé pour comprendre et entreprendre le travail de mutation Agile. Ce cadre peut aussi bien être utile si vous travaillez avec la méthode Kanban ou bien dans la mouvance "Software Craftsmanship". Je l'ai trouvé moi-même extrêmement utile, tout comme les participants aux sessions auxquels je l'ai enseigné. Ce cadre m'a aidé à sortir de "l'incompétence inconsciente" en tant qu'agent du changement et à devenir conscient des choix que je fais. Cette prise de conscience m'a permis de débiter l'ascension vers la compétence.

La première étape pour prendre la mesure d'un problème est de reconnaître que vous en avez un. Le problème auquel nous sommes actuellement confrontés est le niveau élevé d'échecs dans les entreprises adoptant l'Agilité ou vivant une transformation Agile. Certaines des causes racines de ce problème sont abordées dans la première partie de ce livre pour justifier le besoin d'un guide de survie.

Si vous ne gérez pas la culture, c'est elle qui vous gère. La plupart des échecs dans l'adoption de l'agilité sont le résultat d'une absence de compréhension de la culture organisationnelle de l'entreprise. La deuxième partie de ce livre explique comment utiliser la culture organisationnelle pour comprendre les mouvements Agile, Kanban et Software Craftsmanship. Il explique également comment utiliser le modèle de culture de Schneider pour évaluer la culture de votre organisation et fournit des façons de travailler efficacement avec cette dernière.

La troisième partie de ce livre propose un cadre pour comprendre et choisir les approches d'adoption et de transformations appropriées pour une variété de contextes. Il présente un aperçu des méthodes clés d'adoption et de transformation. Le cadre proposé fournit la connaissance de base pour appréhender la mutation Agile dans les entreprises.

Partie 1: L'Agilité en situation de crise

L'échec de l'Agilité est largement répandu

Les efforts d'adoption et de transformation Agile connaissent des taux d'échec élevés dans de nombreuses industries et organisations. 84% des personnes interrogées dans l'[Enquête sur le Développement Agile](#) ont déclaré avoir connu un projet Agile en situation d'échec [VersionOne]. Seulement 16% des répondants n'avaient pas connu d'échec.

J'ai effectué mes propres recherches informelles sur ce sujet. J'ai demandé aux gens d'évaluer sur une échelle de 0 à 5 le degré de succès qu'ils ont eu avec l'Agilité, où 0 indique l'absence de succès et 5 que tous les projets ont été couronnés de succès. La moyenne sur environ 130 répondants répartis en 4 sessions différentes était de 2,7. Pas brillant. Voir les résultats du sondage informel d'échec ci-dessous sous forme de graphiques et de tableaux. Veuillez noter que les personnes se sont auto-évaluées en fonction de leur propre définition de "réussite" et "échec".

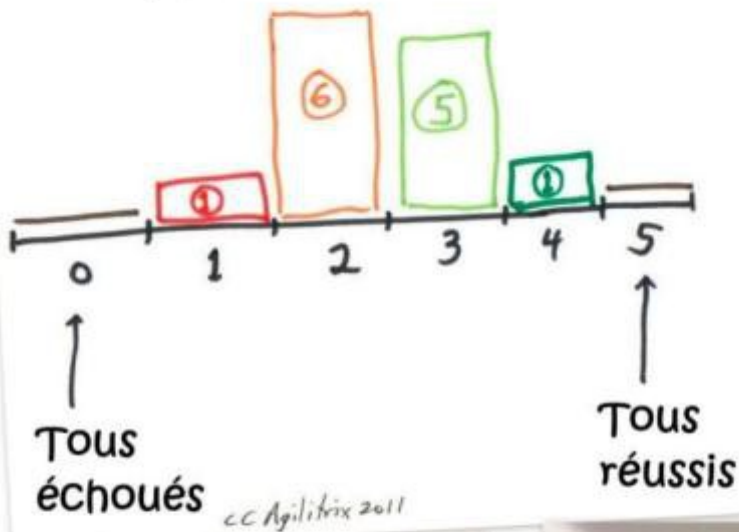
Où	Quand	0	1	2	3	4	5	Combien	Moyenne
Play4Agile	Février 2010		1	6	5	1		13	2,5
XP Toronto	Mai 2011	1	3	7	10	5		26	2,6
Agile Tour Toronto	Nov 2011		5	12	23	4		44	2,6
Agile New England	Déc 2011		1	8	30	10		49	3,0

On peut observer une forte cohérence des moyennes obtenues, avec des variations mineures. Je ne pense pas que l'on puisse tirer des conclusions claires en ce qui concerne les écarts ou tendances.

Enquête Informelle sur l'Échec

Au Play4Agile

Play4Agile, Février 2010



4 - 5
3 - 10
2 - 7
1 - 3
0 - 1

XP Toronto User Group
May 2011

FAILURE
5 - 0
4 - 4
3 - 23
2 - 12
1 - 5
0 - 8

Agile Tour Toronto 2011

5 - 0
4 - 10
3 - ~30
2 - 8
1 - 1
0 - 0

Agile New England
Dec 2011

L'Agilité est vouée à l'échec

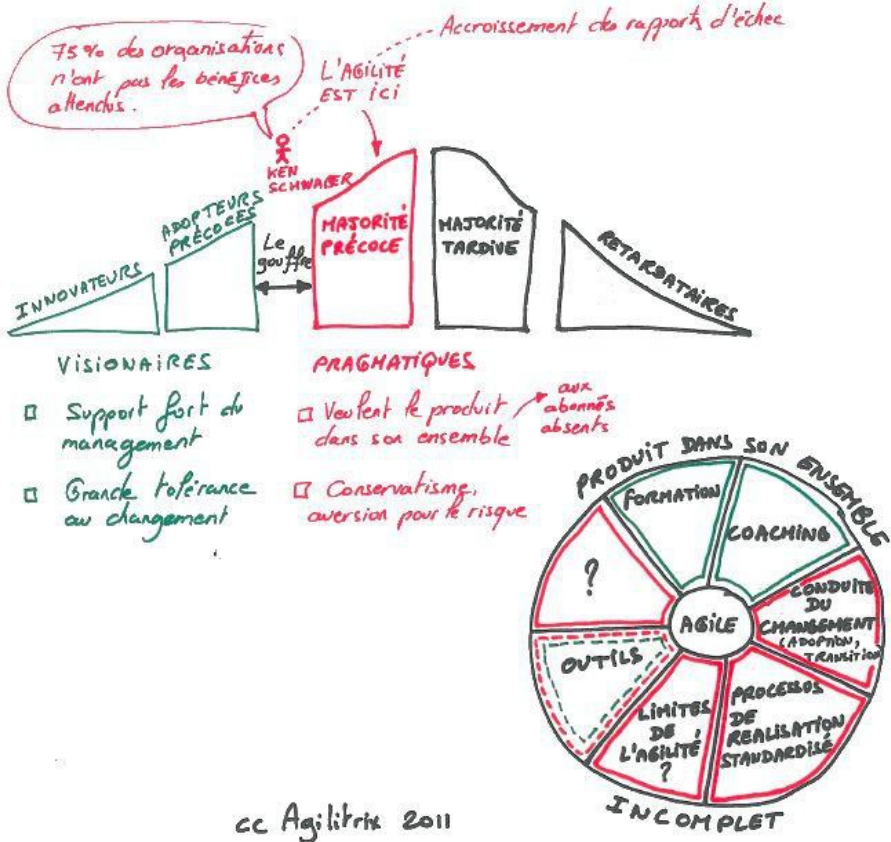
Prenons quelques raisons courantes d'échec et voyons pourquoi - en tant que concept relativement nouveau - l'Agilité semble vouée aux problèmes.

Prenons la position de l'Agilité sur la courbe d'adoption d'une technologie du "Crossing the Chasm" ("Passer l'Abîme") de Geoffrey A. Moore. Le diagramme ci-dessous montre l'Agilité traversant le gouffre. Dans les premières étapes, les visionnaires fournissent un soutien solide et ont une tolérance élevée au changement.

Une des conditions clé de succès auprès de la majorité précoce est le "produit complet" constitué de l'idée centrale entourée de tout le nécessaire pour assurer le succès, comme illustré ci-dessous. Certains éléments du produit dans son ensemble sont présents, tandis que d'autres sont absents ou même non définis. L'absence continue du produit dans son ensemble indique que l'Agilité n'est pas suffisamment mature pour le grand public. Mais il y a un problème encore plus grand : penser à *l'Agilité en tant que produit est une métaphore toxique* car elle ne reflète pas l'Agilité en tant qu'état d'esprit ou système culturel.



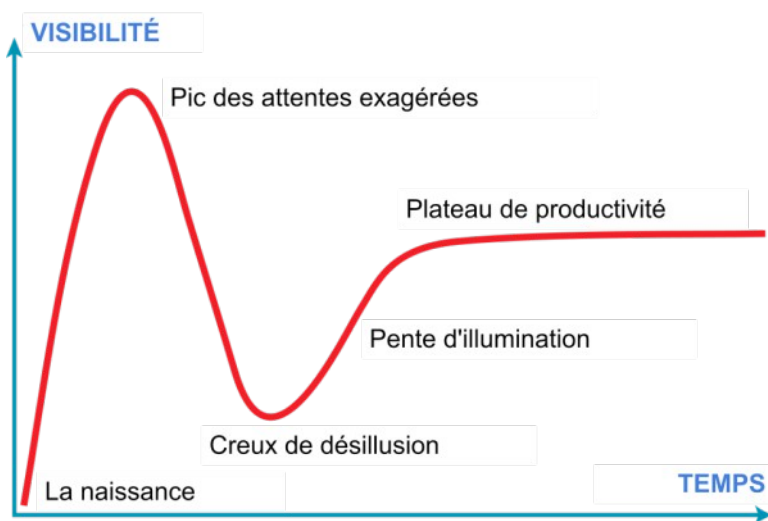
LE BLUES AGILE DE L'APRÈS GOUFFRE



Martin Fowler définit la [Diffusion Sémantique](#) comme le processus selon lequel un mot (Agile par exemple) qui est inventé par une personne ou un groupe, est ensuite propagé à travers l'ensemble de la communauté d'une manière qui affaiblit cette définition [Fowler]. Cet affaiblissement risque de causer la perte totale de la définition - et avec elle, toute l'utilité de ce terme. J'ai rencontré de façon certaine des gens qui prétendent être agile et comprendre les pratiques, mais qui ne comprennent pas l'état d'esprit Agile. On trouve de plus en plus couramment des

“praticiens” Agile qui comprennent les pratiques, mais ne comprennent pas les valeurs et les principes. L'argument ici est que l'Agilité est vouée à l'échec tant son message et sa signification deviennent illisibles.

Lorsqu'un mot concernant l'Agilité naît, il subit le même processus que beaucoup d'adoptions technologiques, processus selon lequel il vit un [pic d'intérêt et une désillusion](#), comme illustré dans le schéma ci-dessous [Wikimedia - "Hype Cycle"]. L'Agilité a passé le *pic des attentes exagérées* et se dirige vers le *creux de la désillusion* [Stack Overflow - "[Le développement Agile est-il mort ? \[en\]](#)"]. On peut considérer ce livre comme une étape vers l'accélération de ce processus en criant à l'échec et en fournissant les premières étapes menant vers la *pente de l'illumination*.

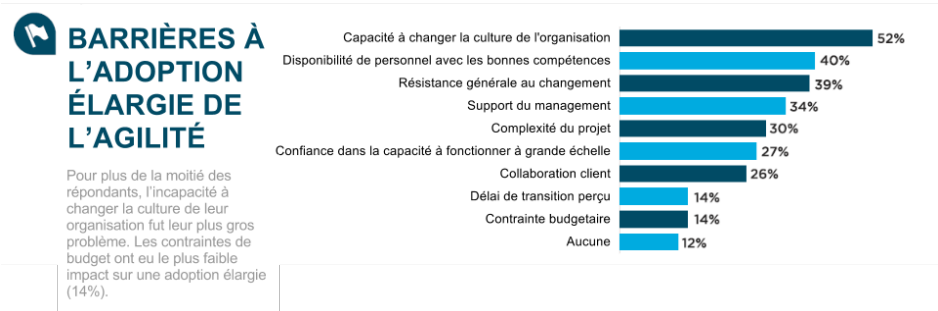


La Culture est le défi n°1 de l'adoption Agile

Les résultats de l'[enquête sur l'état du développement Agile](#) sont étonnants en termes de gravité et d'ampleur des défis liés à l'adoption de l'Agilité auxquels les organisations font face [VersionOne]. La barrière n°1

à l'adoption élargie de l'Agilité dans les entreprises est le *changement culturel* (voir le schéma ci-dessous), un problème signalé par 52% des répondants. Et encore, ce chiffre pourrait être sous-estimé, car les impacts culturels sont difficiles à identifier.

Alors, quelle est l'importance de la culture d'une entreprise ? Edgar Schein, professeur au MIT Sloan School of Management, déclare: "Si vous ne gérez pas la culture, c'est elle qui vous gère, et vous n'avez même pas la possibilité de mesurer l'ampleur de ce qui est en train de se passer".



Partie 2: Culture Agile

L'Agilité n'est pas un processus - elle définit une Culture

Mais qu'est-ce que cela a à voir avec l'Agilité ?

Eh bien, qu'est ce que l'Agilité ? La définition consensuelle est fournie par le [Manifeste Agile](#) ayant une décennie d'âge [Manifeste Agile]. L'Agilité est une *idée* soutenue par un ensemble de *valeurs* et de *croyances*. En d'autres termes, l'Agilité définit une *culture cible* pour une réalisation réussie du logiciel. Ce livre va explorer davantage le modèle de culture Agile dans les pages suivantes.

L'Agilité est communément décrite comme un processus ou une famille de processus. Cela est vrai, mais c'est une abstraction dangereuse et erronée. J'ai malheureusement communiqué ce message trompeur par ignorance maintes fois. Si Agile était juste une famille de procédés, nous ne devrions pas voir la culture comme un problème répandu.

Trop souvent, l'Agilité est achetée et vendue comme un *produit*. Les entreprises qui ont des problématiques de time-to-market trop lent ou de qualité, veulent une solution. Les bénéfices apportés par l'Agilité sont mis en avant et un projet est lancé avec l'Agilité comme étant la solution. Dave Thomas a inventé le concept de « *la Fée Agilité* » où les coachs Agiles peuvent intervenir et saupoudrer de la poudre magique sur les projets en difficulté permettant de corriger des années d'atrophie et de négligence [Thomas]. C'est un mythe : l'Agilité n'est pas une panacée.

L'Agilité apporte un changement fondamental de pensée. Tobias Mayer a écrit que Scrum porte d'avantage sur [le changement de notre façon de penser](#) qu'un processus [Mayer]. Bob Hartman a une belle présentation sur ce sujet - [Faire Agile n'est pas la même chose qu'être Agile](#) [Hartmann]. Le point essentiel est que nous sommes dans le "Faire Agile" lorsque nous suivons les pratiques et nous sommes dans le "Être Agile"

quand nous agissons avec un esprit agile. Les praticiens expérimentés savent que les pratiques ne sont qu'un moyen de réalisation.

Mike Cottmeyer a écrit une série d'articles sur la façon dont de [grandes entreprises adoptent l'Agilité et ne se transforment pas en Agile](#) [Cottmeyer]. Il a grandement contribué à aider la communauté à lever l'ambiguïté entre les termes “*adoption*” et “*transformation*” qui sont toujours utilisés de façon interchangeable. Mike fait cette distinction:

- L'adoption, c'est changer par le “faire agile”
- La transformation c'est changer par le “être agile”

Indépendamment, Israël Gat parlait de la relation entre l'Agilité et la culture dans [Comment nous faisons les choses ici pour réussir](#) [Gat]. Son observation était que l'adoption de l'Agilité déclencherait un conflit du décalage culturel entre les groupes au sein d'une entreprise. Il nous conseille d'être conscients de ces problématiques pour pouvoir les atténuer. Pete Behrens a [documenté des études de cas](#) en utilisant la culture comme un moyen de soutenir l'Agilité [Behrens].

Pour réussir, nous devons commencer à penser à **l'Agilité comme à une culture** *et non pas comme à un produit ou une famille de processus*.

Dans la section suivante, je présenterai un modèle de culture qui peut être utilisé pour comprendre la culture de votre organisation. Les sections suivantes expliquent les cultures propres à l'Agilité, au Kanban et à l'Artisanat Logiciel (Software Craftsmanship). Dans la dernière section, je vous propose un guide pour évaluer dans quelle mesure une approche spécifique correspond à la culture de votre organisation.

Comprendre la Culture au travers du modèle de Schneider

Nous devons définir ce que nous entendons par culture avant d'aller plus loin dans l'exploration de l'agilité. Dans cette section, je vais introduire le

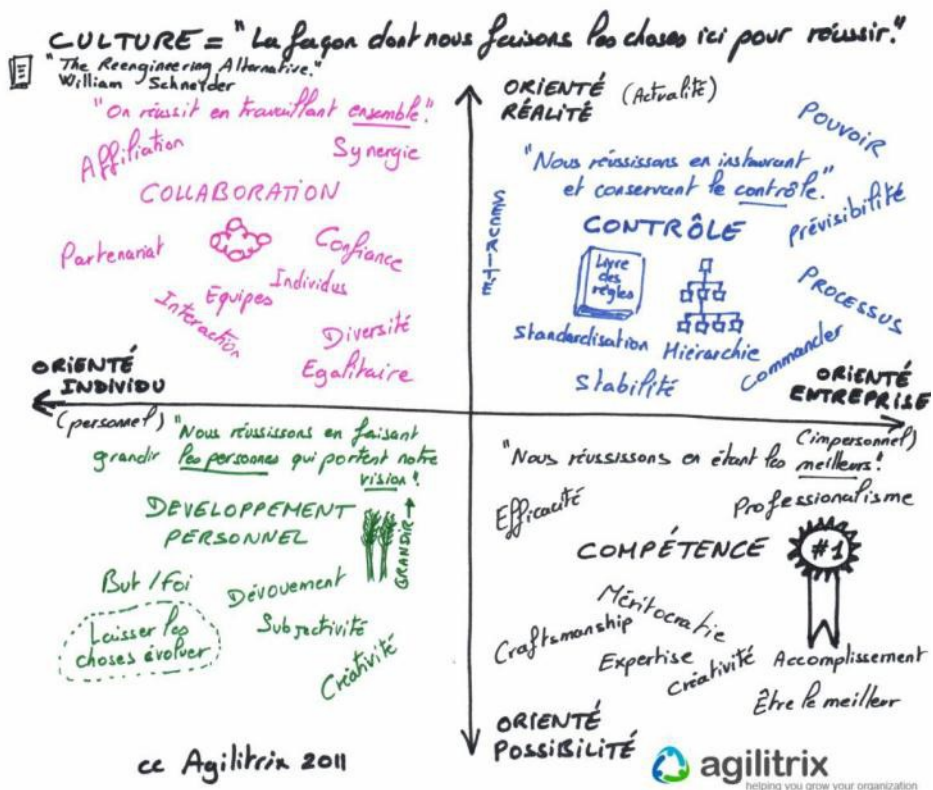
modèle de culture de Schneider, basé sur le livre de William Schneider [Schneider - [The Reengineering Alternative: A plan for making your current culture work](#)]. Bien qu'il y ait beaucoup de manières différentes de penser à la culture d'entreprise, ce modèle a été sélectionné parce qu'il permet d'aboutir à des plans d'action.

Qu'est-ce qu'un modèle de culture ? Un modèle de culture met en lumière les valeurs et les normes en vigueur au sein d'un groupe ou d'une entreprise. Il identifie ce qui est important, ainsi que la façon dont les gens abordent le travail et s'abordent entre eux. Par exemple, une culture peut valoriser la stabilité et l'ordre. Dans ce cas, des processus clairement définis sont valorisés et il y a une forte attente de conformité au processus plutôt qu'à l'innovation et à la créativité.

Le modèle de Culture de Schneider définit quatre types de cultures différentes:

- 1 La culture de la *Collaboration* : travailler ensemble.
- 2 La culture du *Contrôle* : avoir et garder le contrôle.
- 3 La culture de la *Compétence* : être le meilleur.
- 4 La culture du *Développement personnel* : apprendre et se développer en visant un objectif ayant du sens.

Le diagramme ci-dessous résume le modèle de culture de Schneider. Chacune des quatre cultures est décrite - une dans chaque quadrant. Chacune a un nom, une "légende descriptive", une image, et quelques mots qui caractérisent ce quadrant. Prenez le temps de bien étudier le diagramme pour comprendre le modèle et trouver où se situe votre entreprise.



Un autre aspect du modèle de Schneider concerne les axes qui indiquent le focus d'une organisation.

- 1 Axe horizontal : Orienté Individu (personnel) versus Orienté Entreprise (impersonnel).
- 2 Axe vertical : Orienté Réalité (Actualité) versus Orienté Possibilité.

Cela fournit un moyen de voir les relations entre les cultures. Par exemple, la culture du Contrôle est davantage compatible avec les cultures de la Collaboration et de la Compétence qu'avec la culture du Développement Personnel. Dans le modèle de Schneider, la culture du Développement Personnel est l'opposé de la culture du Contrôle;

apprendre et se développer est l'opposé de la sécurité et de la structure. De façon similaire, la Collaboration est l'opposé de la Compétence.

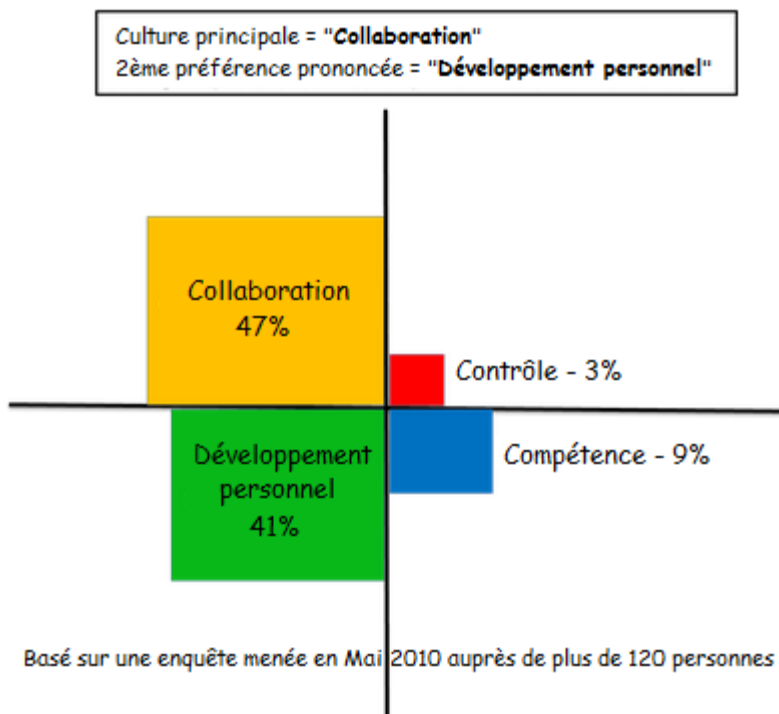
“Tous les modèles sont faux, mais certains sont utiles” - George Box, statisticien. Tous les modèles sont une approximation de la réalité et il est important de se rappeler que nous ignorons sciemment les écarts mineurs de façon à pouvoir réaliser une analyse et avoir un discours ayant du sens. De même, nous pouvons avoir envie de considérer d'autres modèles comme celui des Spirales Dynamiques pour comprendre l'évolution des cultures [Beck, Cowan].

Dans le modèle de Schneider, aucune culture n'est considérée meilleure qu'une autre. Voir le livre pour les détails sur les forces et les faiblesses de chacune. En fonction du type de travail, un type de culture peut être le meilleur choix.

Schneider suggère que la plupart des entreprises ont une seule culture dominante avec des éléments provenant des cultures des trois autres quadrants. Les éléments des autres cultures sont encouragés tant qu'ils servent la culture dominante. Des départements ou groupes différents (ex: développement versus production) ont typiquement différentes sous-cultures. Ces différences peuvent entraîner un conflit.

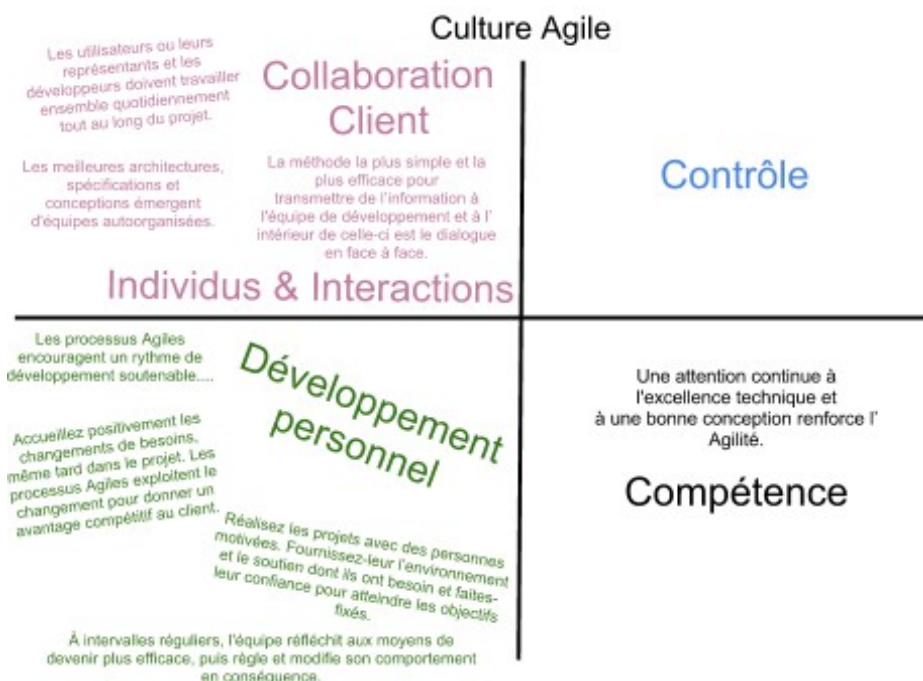
La Culture Agile concerne la Collaboration et le Développement personnel

Michael Spayd a rendu un grand service à la communauté en réalisant une enquête sur la culture des Agilistes [Culture Survey of Agile](#) [Spayd]. Voir le diagramme ci-dessous pour les résultats. Ses résultats du terrain montrent que les *praticiens agiles* ont un profil culturel particulier reconnaissable par les éléments clés que sont la *Collaboration* et le *Développement Personnel*. Les résultats suggèrent que l'Agilité concerne avant tout les individus. Il est intéressant de noter que l'enquête incluait aussi bien des pratiquants de Scrum, XP, ou Kanban.



Le manifeste et les principes Agile définissent la Culture Agile

Le Manifeste Agile et les douze principes - même après dix ans - sont toujours la référence de ce qui est considéré comme "Agile". Considérez le diagramme ci-dessous, où les valeurs et les principes sont reliés au modèle de Schneider.



On peut voir qu'il y a une forte densité de valeurs et de pratiques qui sont en rapport avec la *Collaboration* et le *Développement personnel*. Il est à noter qu'il n'y avait pas d'élément en rapport à la culture du *Contrôle* et seulement un en relation avec la culture de la *Compétence*. La similarité avec le résultat obtenu par Michael Spayd dans son enquête sur l'Agilité est frappante.

Approche Analytique (Pour les curieux)

Certains d'entre vous peuvent être curieux de savoir comment j'en suis arrivé à ce résultat et à ceux qui suivent.

Pour chaque valeur ou principe, j'ai analysé comment il était aligné avec chacune des cultures. S'il y avait une forte affinité, je l'associais avec cette culture. Par exemple, pour la "Collaboration avec l'Utilisateur" c'était

très simple, puisqu'elle met en valeur le succès à travers la collaboration entre plusieurs personnes. Certains éléments semblaient être orthogonaux au modèle de culture de Schneider. Par exemple, un "logiciel qui fonctionne", ne semblait pas réellement suggérer une culture par rapport à une autre. En fait, il peut faiblement suggérer une culture de la Compétence, mais vraiment à peine. Par conséquent, il n'est pas indiqué dans le diagramme ci-dessus. D'autres items étaient les meilleurs choix possibles en me basant sur ma compréhension courante.

Alexei Zhegloz m'a suggéré que cette approche revient à lancer des fléchettes sur une cible. Chaque valeur ou principe est une fléchette unique. La cible est le modèle de Schneider. Quelques fléchettes vont atterrir sur la cible dans une des zones du quadrant des cultures, tandis que d'autres vont complètement la rater. Après avoir envoyé environ dix "fléchettes", nous pouvons voir comment elles se répartissent, mais nous ne devons pas trop tenir compte des tirs de fléchettes qui ne sont pas valides. La méthode d'analyse est utilisée pour illustrer le biais culturel d'un système de pensée.

Ces résultats ont été validés au travers [d'ateliers en groupe](#) pendant lesquels les participants ont effectué cette même activité après avoir reçu une explication du modèle de culture [Sahota "Culture Workshop"]

Le Modèle de Culture Nous Permet de Poser des Questions Utiles

L'Agilité concerne les personnes. Ce n'est pas une conclusion choquante : il semble que tout le monde sait cela.

Ce qui est intéressant est que quand nous commençons à réfléchir à propos de l'Agilité en tant que *culture* spécifique nous pouvons alors nous poser les questions suivantes :

- Quelle est la culture de mon entreprise en ce moment ?
- Cette culture est-elle en phase avec celle de l'Agilité ?

- A quels problèmes dois-je m'attendre si les deux cultures ne sont pas en phase ?

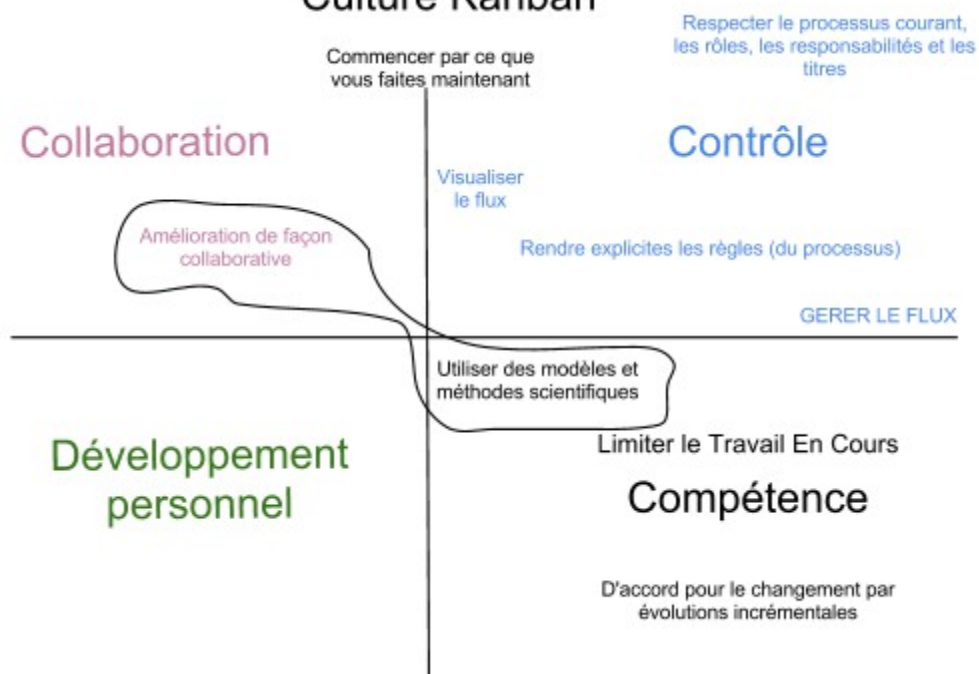
Plus de détails à ce propos dans la section plus bas : *Travailler avec votre Culture*.

La Culture Kanban est en phase avec le Contrôle

J'ai choisi un [billet](#) perspicace de David Anderson comme base à mon analyse [Anderson – "Principles of the Kanban Method"]. David est sans conteste le principal leader de l'école Kanban/Software grâce à son livre, une mailing list très active et le "Lean Software and Systems Consortium". J'ai choisi ce billet car c'est un résumé concis des principes mis en avant dans son livre, [Kanban](#) [Anderson – "Kanban"].

Comme avec le manifeste Agile, j'ai pris les principes Kanban et je les ai mis en relation avec le modèle de culture de Schneider. Comme on peut le voir dans le schéma suivant, Kanban est largement en relation avec la culture du Contrôle et avec la Compétence en seconde influence.

Culture Kanban



Les cultures du Contrôle vivent et respirent les règles et les processus. Kanban en a des tonnes. La culture du Contrôle signifie aussi créer une structure claire et ordonnée afin de gérer l'entreprise - exactement ce que Kanban fait bien. Les cultures du Contrôle se focalisent sur l'entreprise/système (pas sur les personnes) et l'état courant (pas l'état futur). C'est une bonne description du point de départ utilisé avec Kanban.

Ce qui est réellement intéressant du point de vue de l'analyse culturelle est le principe suivant : améliorez-vous de façon collaborative en utilisant les modèles et la méthode scientifique. D'après le modèle de Schneider, ces deux concepts ne se mélangent pas car ils viennent de cultures opposées. Alors, comment cela peut-il marcher ? D'après Schneider, d'autres éléments culturels peuvent être présents tant qu'ils supportent la

culture principale. Donc, se focaliser un peu sur la personne est très bien tant que cela est un support au contrôle du travail.

La notion de changement évolutif ou contrôlé peut aussi être compatible avec une culture du Contrôle si elle est utilisée pour maintenir la structure d'organisation existante et la hiérarchie.

Karl Scotland propose un autre ensemble de principes qui définissent Kanban [Scotland – “Thoughts on Kanban Thinking”]. On peut noter que ces principes se situent eux-aussi dans le quadrant Contrôle et Compétence du modèle.

Attendez une minute - Kanban est Agile, n'est-ce pas ?

Mike Burrows a écrit un [post très influent](#) où il soutient que Kanban satisfait à chacun des Principes Agiles [Burrows]. Maintenant que j'étudie cela d'une perspective culturelle, je vois que ce n'est que faiblement le cas.

Agile et Kanban se partagent de façon sûre une même communauté, et beaucoup de pratiques peuvent être adaptées de façon croisées. Cependant, fondamentalement, elles promeuvent des perspectives différentes. Agile s'intéresse d'abord aux personnes et Kanban s'intéresse d'abord au système. Oui, les personnes sont importantes aussi en Kanban, mais cela est secondaire par rapport au système.

Alors est-ce que Kanban est Agile ? Je le croyais. Mais je ne le crois plus. Je peux voir maintenant comment la croyance que Kanban est Agile est dangereuse puisque les bases culturelles sont différentes.

Kanban est un Bon Outil

Parfois, quand je partage cette analyse que Kanban est lié à une culture de contrôle, je reçois une forte réaction négative, car la culture de contrôle est totalement contraire au travail intellectuel. Pour éviter tout malentendu, je tiens à préciser quelques points :

- 1 J'aime Kanban et je pense que c'est un bon outil. Nous avons besoin de davantage l'utiliser dans le monde. Voir [mon blog](#) où j'argumente sur le fait que certaines situations fonctionnent mieux avec Kanban que Scrum [Sahota - "Scrum ou Kanban ? Oui ! "].
- 2 Je ne dis pas que les personnes qui utilisent Kanban sont des maniaques du contrôle ou qu'ils préfèrent commander et contrôler. Ce que je veux dire, c'est que si votre entreprise a une culture de contrôle, Kanban est un meilleur outil que Scrum.

Voir l'annexe pour les vues alternatives de Kanban fournies par les relecteurs.

Kanban tel un Cheval de Troie ou une Drogue Passerelle

La théorie de la drogue passerelle assure que les drogues douces (Kanban) peuvent conduire à des drogues plus dures (Scrum, XP). C'est une superbe métaphore car cette théorie a été à la fois prouvée et démentie. Pour citer David Anderson "nous commençons seulement à comprendre les différences entre Scrum et Kanban".

Avec Kanban, il y a des cas documentés d'équipes collaborant, apprenant, et relevant/résolvant des problèmes spontanément. C'est aussi mon expérience et cela pourrait confirmer l'hypothèse que Kanban est un cheval de Troie (contenant l'Agilité à l'intérieur).

C'est bien quand les personnes travaillent à améliorer leurs environnements à un rythme régulier. Beaucoup d'organisations ne sont pas prêtes à une restructuration radicale (bien qu'elles puissent en avoir désespérément besoin). Pour de telles entreprises, Kanban est un bon début. Descendre du Sofa et courir un marathon (Scrum) peut causer une crise cardiaque; pour beaucoup il peut être préférable de commencer par courir autour du pâté de maisons (Kanban). Nous allons l'étudier plus en détail au travers de l'exploration de l'adoption et de la transformation.

Kanban + Agile = Agile

Il est possible de pratiquer Kanban avec un état d'esprit Agile comme point de départ pour faire évoluer le processus. Dans cette situation, le focus est sur les valeurs et principes Agile alors que les règles et processus sont utilisés comme support pour le travail d'équipe. Une telle approche peut être appropriée quand Scrum ou XP ne sont pas appropriés pour l'environnement. Voir [CrystalBan](#) comme moyen d'intégrer les personnes dans Kanban [Scotland – "Crystallising Kanban"].

Olaf Lewitz assure que Kanban peut et devrait être utilisé tout comme l'Agilité l'est - pour remettre en question le statu quo. Son objectif principal est de fournir une boucle de rétroaction qui peut être utilisée pour conduire le changement dans les organisations. Il affirme que "les personnes sont le système" et que n'importe quel programme de changement doit les impliquer en tant que composant central.

Le Craftsmanship relève de la Compétence

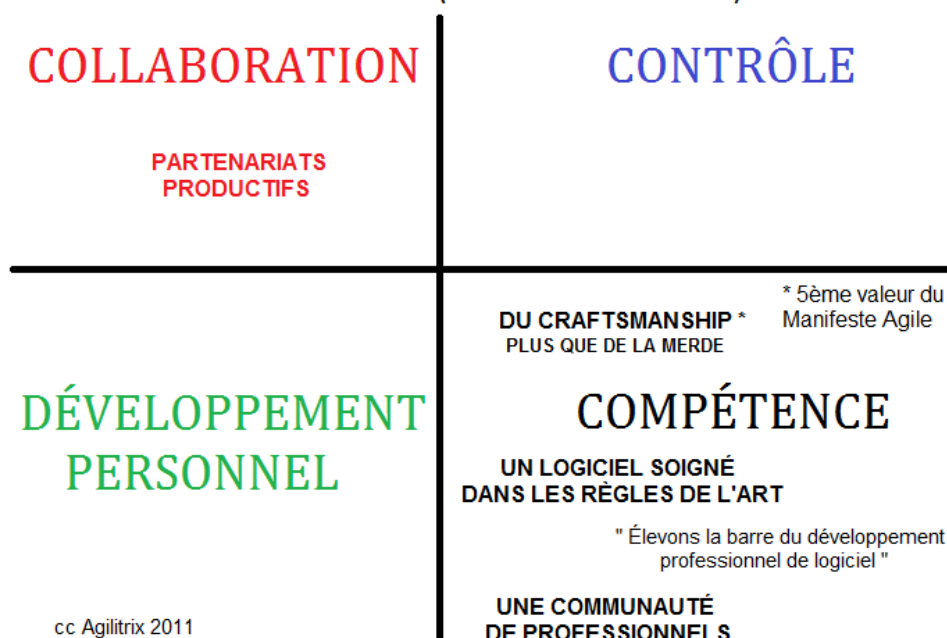
La montée d'un Scrum anémié a causé la consternation dans la communauté Agile. "Uncle Bob" Martin a cristallisé ce problème en ajoutant une cinquième valeur au manifeste Agile "du Savoir-faire plus que de la Merde" [Martin – "Quintessence"]. Cela a donné naissance à la si nécessaire communauté de [l'Artisanat logiciel](#) ["Manifesto for Software Craftsmanship"]

J'ai déjà expliqué que la communauté Agile était centrée sur la Collaboration et le Développement Personnel au détriment de la Compétence. En tant que communauté de professionnels du logiciel, nous devons faire attention à la compétence et à l'excellence technique pour garantir notre durabilité sur le long terme. Pour plus d'informations sur le sujet, lisez [l'article récent](#) d'Uncle Bob [Martin – "The Land that Scrum Forgot"].

Le diagramme ci-dessous met en regard les composantes du manifeste pour l'Artisanat Logiciel (Software Craftsmanship) vis-à-vis des cultures identifiées dans le modèle de Schneider.

CULTURE DU SOFTWARE CRAFTSMANSHIP

(ARTISANAT DU LOGICIEL)



Sans surprise, on trouve un focus important sur la culture de la Compétence. Cette culture permet le succès en étant le meilleur. Et l'artisanat correspond à l'idée d'être les meilleurs développeurs de logiciel possibles.

La valeur *partenariats productifs* se trouve isolée. L'idée générale est de travailler main dans la main avec les clients pour produire du logiciel de valeur résolvant des problèmes réels. Ne pas être de simples singes codant.

Pourquoi devons-nous faire attention ?

L'Artisanat Logiciel (Software Craftsmanship) doit exister pour être sûr que les pratiques techniques mises en avant par XP sont utilisées en soutien d'un développement durable et ne se perdent pas dans une

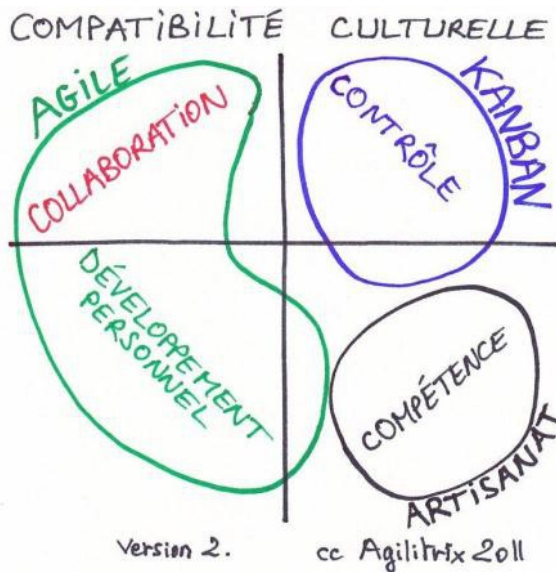
culture Agile de pacotille. Les pratiques telles que : le remaniement (de code) sans arrêt, faire le plus simple possible et qui fonctionne, Développement Dirigé par les Tests (TDD), Développement Dirigé par les Test d'Acceptation (ATDD), l'intégration continue, le déploiement continu, la responsabilité collective du code, le code propre, etc.

La création et l'existence d'un mouvement séparé en support d'une culture de la Compétence existant en dehors de l'Agilité, soutient l'idée que la culture Agile est focalisée sur la Collaboration et le Développement personnel et non sur la Compétence.

En guise de note finale avant de laisser la culture de l'Artisanat Logiciel, je voudrais dire que ce manifeste ne reflète pas de façon correcte un aspect clé du mouvement : *Un profond engagement à apprendre et grandir* (culture du Développement Personnel). Ceci étant une valeur qui vient soutenir la recherche de l'excellence de la construction logicielle.

Travailler avec Votre Culture

Considérez le diagramme suivant illustrant comment les principes Agile, Kanban, et d'Artisanat Logiciel se marient avec les différentes cultures. Les formes illustrent la culture dominante pour chacun des mouvements Agile, Kanban et d'Artisanat Logiciel, en se basant sur l'analyse des sections précédentes.



Le diagramme peut être utilisé comme *guide* pour déterminer quelle approche peut se *construire sur la culture dominante* de votre entreprise.

- Culture du Contrôle => conduit à Kanban
- Culture de la Compétence => conduit à l'Artisanat Logiciel (Craftsmanship)
- Culture de la Collaboration ou du Développement personnel => Conduit à certains aspects de l'Agilité qui sont en phase avec la culture de l'organisation, par exemple : Vision et Rétrospectives pour la Culture du Développement personnel.

Ce guide ne doit pas être utilisé sans tenir compte des autres aspects culturels et contextuels de l'entreprise.

Bien sûr, beaucoup de lecteurs peuvent être intéressés à savoir comment faire évoluer la culture d'entreprise d'une culture du Contrôle vers la

Collaboration, le Développement personnel et la Compétence. Ceci est discuté en détail dans la section sur la transformation.

Comprendre la Culture

La première chose à faire avant de travailler sur votre culture est déjà de la comprendre. Schneider décrit une [enquête que vous pouvez donner à votre personnel](#) [Schneider – “Survey”] et suggère d'utiliser les résultats du sondage comme point de départ pour des ateliers sur la culture avec un échantillon diversifié de collaborateurs. De ma propre expérience, j'ai trouvé que l'atelier seul est plus pertinent (comme indiqué par les participants) et les résultats plus compréhensibles et d'une appropriation plus simple.

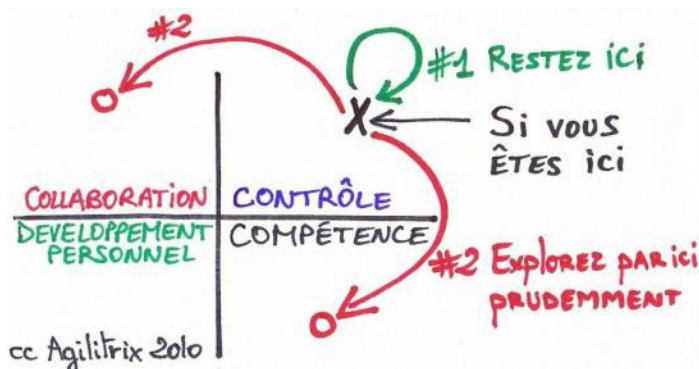
Le gourou du management Peter Drucker dit *“la Culture ... est curieusement tenace...”* En fait, le changement de comportement fonctionne seulement s'il est basé sur la ‘culture’ en place”. En conséquence il n'est pas possible de simplement basculer d'une culture du Contrôle vers une culture Agile.

Une orientation centrale du livre de Schneider est qu'il est essentiel de s'appuyer sur la culture existante plutôt que de s'y opposer. Il existe plusieurs suggestions afin d'utiliser l'information de la culture pour guider la prise de décisions :

- 1 Évaluer les problèmes clés dans le contexte de la culture. Quelques fois il faut faire des changements pour aligner la culture avec la culture prédominante.
- 2 Quelque fois la culture est trop extrême (ex: trop de Développement Personnel sans aucun contrôle - ou vice versa !), et des éléments des autres cultures en place sont nécessaires pour la contrebalancer.
- 3 Considérer la possibilité de créer des interfaces/adaptateurs/façades afin de tenir compte des différences entre les départements ou les groupes.

Travailler avec d'autres Cultures

Considérons le diagramme ci-dessous montrant des façons efficaces de travailler sur la culture d'entreprise.

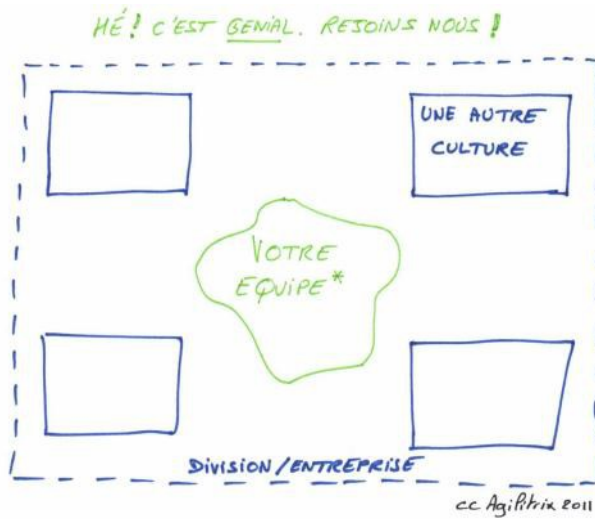


L'option n°1 illustre le fait qu'il est plus facile de travailler avec la culture dominante existante (ici la culture du Contrôle). L'option n°2 est d'explorer prudemment les cultures adjacentes de manière à respecter et soutenir la culture actuelle du groupe. Le choix du chemin peut être indiqué par la nature de la culture secondaire de l'organisation. Ici, l'idée est de s'appuyer sur la culture existante, et non de la combattre.

Adaptateurs de Culture

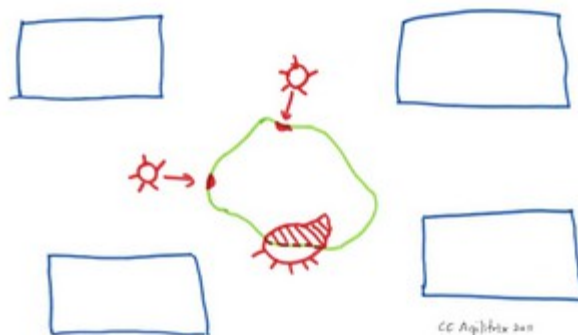
Le modèle cellulaire est un moyen très puissant pour introduire une culture étrangère telle que l'agilité dans une organisation. Considérez la transformation réussie d'une équipe ou d'un groupe à l'Agilité.

Imaginez que l'équipe est très enthousiaste vis à vis de la nouvelle façon de travailler. Puisque ce chapitre a pour sujet la transformation, les membres de l'équipe évoluent dans un contexte où existent plusieurs autres cultures. L'équipe n'est pas vraiment enthousiaste vis à vis de toutes les barrières organisationnelles, ni vis-à-vis des limites en terme de productivité et de succès. Donc, ce qui arrive typiquement est qu'ils commencent à repousser toutes les exigences des autres groupes et toutes les demandes qui n'ajoutent pas de valeur à l'équipe ou aux clients.



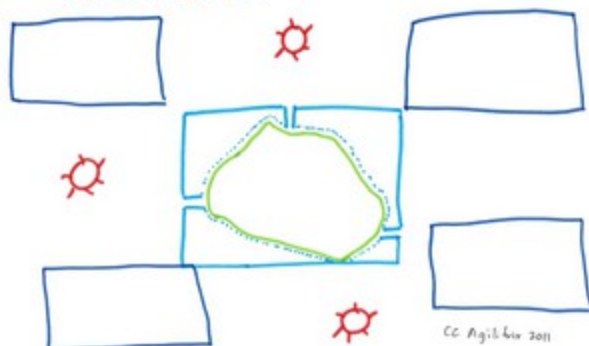
Le résultat ressemble à une série B : “Attaque des anticorps de l’organisation !” Dans le corps humain, nous avons des anticorps (les cellules “T”, tueuses) dont la mission est d’éliminer les éléments étrangers pour nous maintenir en bonne santé. De la même façon, les organisations vont réagir à l’introduction d’une culture étrangère telle que l’agilité. Ce sont les éléments qui travaillent dur pour préserver le statu quo.

ATTAQUE DES ANTICORPS ORGANISATIONNELS !



Le film n'a pas forcément une mauvaise fin. Un modèle habituel est de construire des adaptateurs ou traducteurs autour de la culture étrangère de façon à ce qu'elle s'insère à l'intérieur de la culture englobante. Cela est décrit dans le diagramme ci-dessous au moyen de formes entourant et protégeant l'équipe. Dans cette situation, l'adaptateur autorise l'équipe à se mélanger avec l'ensemble de la culture de l'organisation et d'éviter d'activer les anticorps.

BÂTIR ET ENTRETEENIR DES BARRIÈRES PROTECTRICES !



En pratique, l'adaptateur pourrait prendre la forme d'un planning Microsoft Project qui n'a aucune valeur pour le client ou pour l'équipe

mais qui est requis par l'organisation. Un autre exemple pourrait être l'utilisation de revue par ses pairs afin d'accroître la reconnaissance du mérite de chacun mais qui serait toujours soumise par le manager car le système n'accepte d'entrées que de sa part.

Cela semble être beaucoup d'efforts ! Est-ce que cela en vaut la peine ? La valeur est égale aux bénéfices dérivés de l'Agilité moins les coûts de maintenance de l'adaptateur. En supposant qu'il y ait une bonne valeur dans la nouvelle façon de fonctionner pour l'équipe, alors malheureusement une partie de cette productivité sera perdue dans la maintenance des adaptateurs. Mais c'est une situation bien meilleure que celle d'être attaquée par les anticorps de l'organisation. Les adaptateurs font partie du coût de l'activité économique. Comme les taxes.

Le Lean fait la différence entre différents types de gaspillage dans les organisations. Le Muda (gaspillage) de type I concerne les tâches n'apportant pas de valeur qui sont requises en ce moment. Le Muda de type II concerne les tâches n'apportant pas de valeur et qui peuvent être supprimées immédiatement. Maintenir les adaptateurs est du type I puisque l'environnement en a besoin.

Etude de Cas : Dans une organisation, je présentais Scrum et le PMO (Project Management Office) nous avait demandé de fournir un plan de projet. J'ai fait observer à juste titre que ce plan n'apporterait aucune valeur et je me suis retrouvé engouffré dans une bataille de tranchées avec le PMO. Bien sûr, cela avait évité un peu de travail, mais, à long terme, cela a créé des ennemis à la transition Agile à l'intérieur même de l'entreprise.

Heureusement, l'équipe a eu beaucoup de succès, le manager lui-même avait agi comme adaptateur. Il travaillait dur pour protéger l'équipe et pour répondre à toutes les demandes externes de l'organisation. Après deux ans de lutte, il le faisait toujours mais trouvait cela usant.

Étude de Cas par Olivier Gourment : J'ai introduit la programmation en binôme (pair-programming) dans une organisation où les revues de code étaient obligatoires, mais cette organisation ne voulait pas aller jusqu'à la programmation en binôme. Je leur ai simplement présenté cette dernière pratique comme une "meilleure revue de code". Une façon de l'envisager est que le "relecteur" et le développeur collaborent ensemble sur le code à revoir. Vu de l'extérieur, cela donnait l'impression que nous faisions seulement des revues de code. La programmation en binôme est vraiment quelque chose que vous devez essayer avant d'en comprendre les bénéfices. Dans ce cas particulier, cela a permis d'économiser énormément de temps parce que le framework web était nouveau pour toute l'équipe, et que des standards devaient émerger.

Le modèle ci-dessus pointe une façon de réussir la transformation Agile - *il est possible de transformer une équipe ou un groupe tant qu'on apporte du soin et de l'attention pour satisfaire les demandes du reste de l'organisation*. Il semblerait que la stratégie de l'adaptateur ne soit pas soutenable à long terme. Pourtant, cela pourrait être une bonne stratégie d'envisager cela comme une première étape avant d'initier un changement d'organisation plus large.

Joseph Pelrine aborde une discussion approfondie du [problème des discordances entre les équipes Agiles et leur environnements](#) in [Pelrine]. C'est aussi une bonne explication de la pensée de la société vue comme un système complexe.

Comment Changer une Culture est une autre Histoire

Changer la culture est très difficile. Ce sujet sera abordé plus en détail dans le chapitre suivant sur la transformation Agile.

Résumé

Félicitations! Vous avez maintenant le modèle de la Culture Schneider - un outil facile à utiliser pour évaluer la culture de votre entreprise. Une fois que vous connaissez la culture de votre entreprise, vous allez être conscient de son influence sur de nombreux aspects du travail quotidien. Plus important encore, vous pouvez utiliser le modèle correspondant à la culture pour décider quelle approche - Agile, Kanban, ou l'Artisanat Logiciel (Craftsmanship) - convient le mieux à votre organisation si vous voulez travailler avec la culture existante. Bien sûr, si votre objectif est de défier le statu quo pour construire de grandes équipes et organisations, continuez à lire la suite.

Partie 3: Guide de survie à l'Adoption et la Transformation

Définissons Adoption et Transformation

L'*Adoption* est un terme qui s'applique à un produit ou un processus. Par exemple, "Nous adoptons GoogleDocs à la place de Microsoft Office" ou bien "nous adoptons un nouveau processus d'achat".

Il est souvent utilisé de façon incorrecte tel que "nous adoptons l'Agilité". Comme nous avons établi que l'Agilité est un état d'esprit et une culture, elle ne peut pas être adoptée toute seule. D'un autre côté, on peut dire sans crainte "nous adoptons le cadre de processus Scrum" ou bien "nous adoptons les pratiques Agile".

La *Transformation* implique le changement d'une façon d'être vers une autre façon d'être. C'est souvent quelque chose d'ENORME. Comme une chenille se changeant en papillon. Ou bien en créant un environnement où les gens prennent du plaisir à travailler.

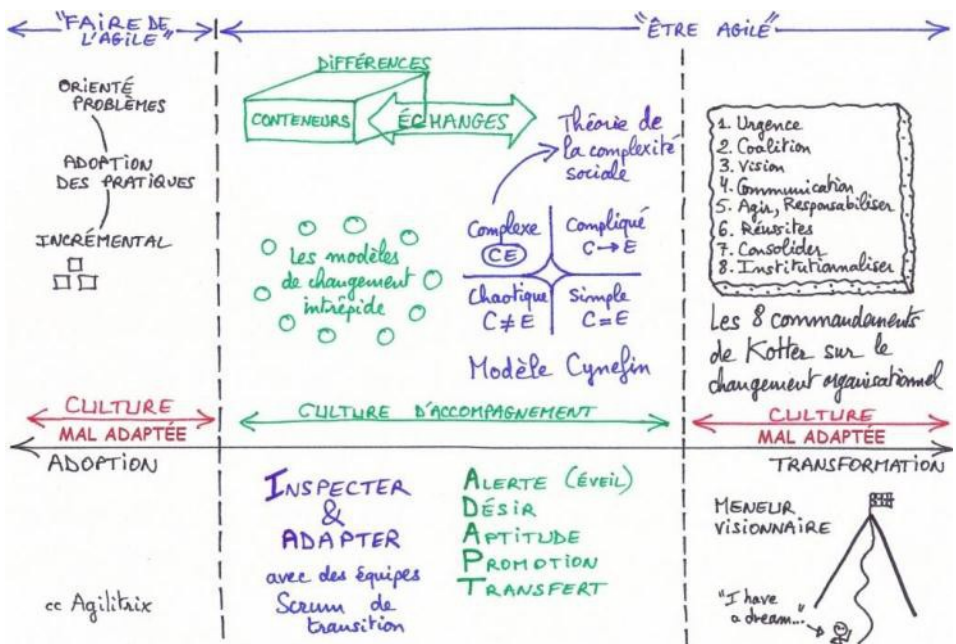
"Nous nous transformons en Agile" est une bonne façon de décrire ce qui est mis en oeuvre dans les environnements où le changement représente une remise en cause profonde des comportements et des valeurs.

Le mot *transition* signifie "mouvement, passage, ou changement de position, d'état, de niveau, de sujet, de concept, etc. vers un autre". Transition pourrait être utilisé pour décrire aussi bien adoption que transformation. Puisqu'il est ambigu, c'est mieux de toute façon d'éviter ce terme.

Un modèle pour comprendre l'Adoption et la Transformation

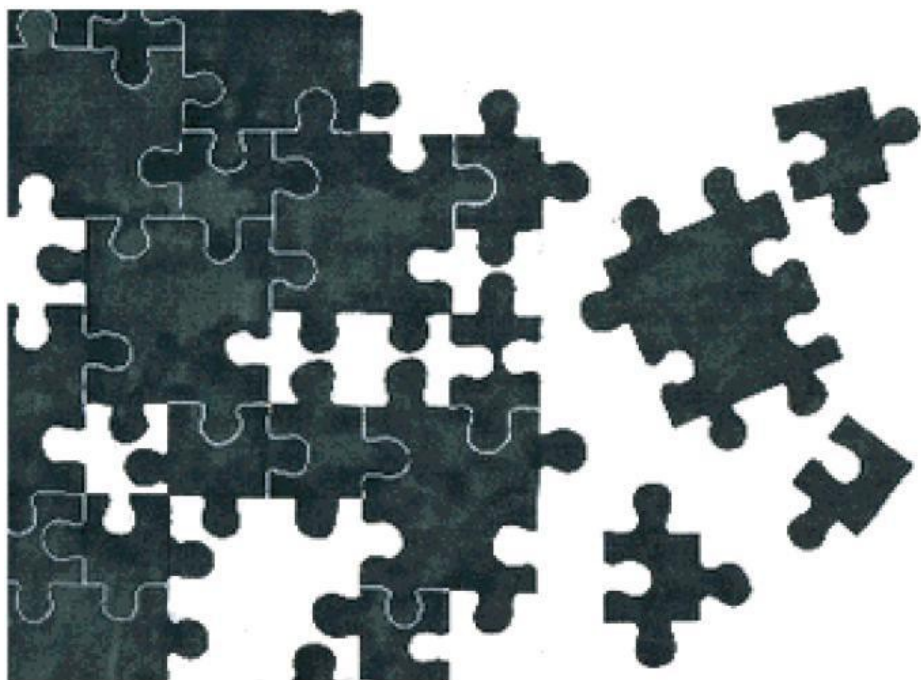
Considérons le cadre suivant pour nous permettre d'analyser et de planifier de façon efficace les efforts de changement :

- 1 Adoption des pratiques Agiles dans une Culture Inadaptée (à gauche).
- 2 Adoption et Transformation dans une Culture d'Accompagnement (au milieu).
- 3 Transformation Agile (à droite).



Le diagramme montre une gamme d'approches et dans quels contextes elles sont le plus utiles. Cette vue n'a pas pour but d'être exhaustive, mais de plutôt illustrer comment une approche peut être plus axée adoption que transformation. Elle fournit un modèle de pensée à propos des différentes approches et buts de l'activité de changement, de telle sorte qu'un agent du changement peut sélectionner la bonne approche dans un contexte donné.

Adoption des pratiques Agile dans une Culture Inadaptée



Le but de cette section est d'expliquer les approches d'adoption des pratiques Agile, Kanban ou celles de l'Artisanat Logiciel (Craftsmanship) dans une culture d'entreprise qui n'est pas alignée avec la culture de l'approche considérée. Par exemple, cela pourrait être les pratiques Agile (Culture de la Collaboration/Développement Personnel) dans une culture de Contrôle ou bien des pratiques de l'Artisanat Logiciel (culture de la Compétence) au sein de d'une culture de la Collaboration. Le puzzle de l'illustration a pour but de montrer une extension par morceaux de la structure de l'organisation. Avant de nous y embarquer, nous devons considérer différentes perspectives autour bien-fondé de ce type d'approche.

L'orientation fournie par Schneider est d'identifier des pratiques qui supportent la culture dominante de l'entreprise ou du groupe plutôt que d'essayer de la changer. Il appelle cela *faire fonctionner votre culture*.

Prenons l'exemple de l'Agilité, nous pourrions envisager cette approche comme un menu de pratiques plutôt qu'un système de valeurs. Nous pourrions choisir des itérations ou des laps de temps pour fournir plus de structure et de contrôle à la livraison du projet. Ou bien introduire la vélocité pour ajouter du contrôle empirique afin d'améliorer la prédictibilité de la livraison.

De nombreux promoteurs de l'Agilité trouvent que réduire cette approche à un ensemble de pratiques conduit à rater complètement la cible. On pourrait argumenter que l'Agilité est un moyen d'aider les organisations à atteindre le succès, et non un ensemble de pratiques à sélectionner comme des morceaux de viande. D'un point de vue culturel, l'Agilité a plus pour vocation de s'échapper d'une culture du Contrôle que de trouver des moyens pour l'aider !

Un autre point de vue à considérer est celui de la *supplication* [Sirajuddin]. Je pense à la supplication comme un moyen de s'engager avec une personne ou dans un système avec un profond respect et avec compréhension. Par exemple, plutôt que de penser "Waouh, ce département est complètement pourri", on pourrait plutôt penser : "Le système fonctionne aussi bien qu'il le peut à cet instant précis. Les gens sont capables d'accomplir des choses malgré de nombreux obstacles." A partir d'une position de supplication, nous pouvons voir qu'une organisation n'est peut-être pas capable d'accepter ou même de vouloir un état d'esprit Agile mais que nous pouvons l'aider dans son état courant d'apprentissage et de croissance (i.e. : culture).

Eviter le Manifeste Agile et Scrum

Ce qui est presque aussi important que ce qu'il faut faire, c'est ce qu'il ne faut pas faire. Un exemple clé est d'éviter tout ce qui pourrait suggérer ou encourager un changement de mentalité et de culture. Pourquoi ?

D'après mon expérience, il est source de confusion, de désorientation, et dangereux de discuter d'un changement de mentalité lors de l'adoption des pratiques. Par exemple, se focaliser sur la collaboration étroite ne fonctionne pas bien quand un groupe de développement logiciel est réparti dans le monde.

Comme indiqué précédemment, le Manifeste Agile est un énoncé des valeurs dont l'objectif est de former une culture spécifique. Donc, c'est une bonne idée d'éviter de les mentionner ou même de les conserver comme un objectif lors de l'adoption Agile. Au mieux, ils ne sont pas pertinents et, au pire, ils vont provoquer des changements accidentels dans le comportement du personnel qui sera source de frictions dans l'environnement. Il est cependant intéressant de parler avec l'équipe de direction de la culture ainsi que des valeurs et des principes agiles afin qu'ils puissent prendre une décision éclairée sur une adoption par rapport à une transformation.

Scrum en tant que Technologie de Transformation Disruptive

Scrum est une méthode de transformation très puissante. Scrum est construit pour casser les structures de pouvoir et de contrôle en créant de nouveaux rôles (Product Owner, Scrum Master, l'Equipe). Il pose aussi les équipes auto-organisées comme pierre angulaire fondamentale des organisations. En tant que telle, la méthode Scrum devrait être évitée, autant que possible, lorsque l'adoption des pratiques Agile s'effectue dans une culture inadaptée. La raison en est que par sa nature cette méthode forcera la transformation de la culture en place, plus qu'elle n'en permettra l'adoption des pratiques. Il n'y a pas de problèmes à utiliser les pratiques Scrum, mais il est [préférable d'utiliser les termes Agile originels](#) (ex: Itération et non Sprint) comme discuté ici [Sahota - "StealthScrum"].

Lean différencie *kaizen* (amélioration continue) et *kaikaku* (transformation radicale). Kanban promeut kaizen alors que Scrum est une forme de Kaikaku [Sahota - "[Kanban est une drogue passerelle](#)"]. Dans l'éventualité où il y aurait de forts facteurs favorables à des changements radicaux dans l'environnement, alors Scrum est un excellent choix pour la

transformation. Néanmoins, l'adoption avec une culture inadaptée ne correspond pas à ce genre de situation.

Modèles d'adoption de l'Agilité

Une autre grande ressource pour l'adoption de pratiques Agiles est "Modèles d'adoption Agile : Feuille de route pour le succès de l'organisation" [Elssamadisy]. Il préconise une adoption des pratiques basée sur les points douloureux issus de situations métier (ex : Des fonctionnalités qui ne sont pas utilisées) et de processus (ex : le manque de visibilité) qui ne sentent pas bon. Chaque type "d'odeur" ou de problème est associé à un ensemble de pratiques Agiles qui adressent ce problème. Voici un exemple:

Problème : la phase de consolidation est nécessaire à la fin du cycle de la version.

Pratiques applicables : les tests automatisés par les développeurs, l'intégration continue, les tests fonctionnels, l'état Terminé, et la livraison fréquente.

L'approche décrite ici concerne uniquement les pratiques Agiles - parfaites pour l'adoption de l'Agilité dans une culture inadaptée.

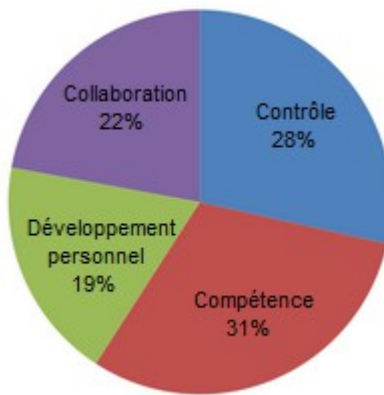
Devenir Agile dans un monde imparfait

Le livre "Devenir agile dans un monde imparfait" fournit une foule de conseils pratiques sur l'adoption de l'Agilité [Smith & Sidky]. Les auteurs partent de l'hypothèse que de nombreuses entreprises ne sont pas prêtes pour l'Agilité dans différentes dimensions : Outils, Culture, Gestion de Projet, les Processus logiciels et l'Environnement. Ils préconisent de devenir le plus Agile possible compte tenu des limites environnementales actuelles et des besoins les plus importants. Bien qu'ils reconnaissent que l'Agilité représente un changement d'état d'esprit, ils soutiennent qu'une adoption incrémentale orientée "pratiques" est compatible avec une adoption des pratiques Agiles dans une culture inadaptée.

Étude de cas : Une Grande Entreprise de la Finance

Considérons la situation suivante : un projet “Agile” hors de contrôle dans une grande société de services financiers. Les personnes travaillant sur le projet sont réparties dans plusieurs lieux en Amérique du Nord, ont plusieurs sites “off-shore”, une organisation matricielle et une culture Contrôle/Compétence. L’Agilité était vue comme un moyen de “travailler efficacement” et il n’y a eu aucune aide de la part de l’organisation pour évoluer vers un état d’esprit Agile ou redonner de l’autonomie aux personnes.

Le résultat de l’enquête sur la culture est indiqué ci-dessous. Il faut préciser que pendant une discussion de groupe sur la culture, il est devenu clair que la culture de Contrôle était dominante et celle de la Compétence secondaire.



Par le passé (sans ma compréhension de la culture), j’aurais certainement cherché des moyens d’aider le client à devenir plus Agile ou bien pousser à un changement d’organisation. Les résultats auraient certainement été désastreux. Un scénario similaire est apparu chez un opérateur télécom chez qui je faisais du coaching. J’ai contribué à un échec dans l’adoption de l’Agilité en promouvant un état d’esprit Agile. Il y a eu aussi d’autres exemples.

Pour réussir, j'ai appliqué une adoption contextuelle et pilotée par la douleur de plusieurs pratiques, certaines étaient Agile, d'autres non. Un des problèmes était que personne ne connaissait le périmètre de ce qui pouvait être fourni à la date de livraison. Les pratiques Agiles qui ont été appliquées étaient : communication face à face lors d'un atelier de 3 jours co-localisé pour le "réglage" du projet. Une autre était un diagramme du reste à faire pour ce qui était à livrer dans 6 semaines. Notons qu'avec une durée de 6 semaines, les itérations ont été abandonnées car elles n'étaient pas suivies de toute façon et ne semblaient pas fournir les bénéfices habituels. Un exemple de pratique non-Agile a été d'utiliser l'enquête [Gallup d'engagement des employés](#) pour mesurer la performance de l'unité "business" [Buckingham & Coffman]

Après une session intensive de planification stratégique utilisant la [technique A3](#) [Sahota – "A3 Technique"] il devint clair que les obstacles venant de l'organisation tels que la stratégie de localisation des sites et le "reporting" matriciel auraient rendu très difficile le moindre changement de la culture de Contrôle et de la Compétence. De même, il aurait été très difficile de créer de petites équipes co-localisées pour soutenir ce processus. L'environnement était si contraint qu'aller au delà de l'adoption de pratiques Agile n'aurait pas été possible à ce moment là.

Adoption et Transformation dans une Culture Compatible

Dans cette section, nous allons voir ce que signifie adopter l'Agilité ou la transformation Agile dans une culture compatible où les cultures dominantes sont la Collaboration et le Développement Personnel ou peut-être la Compétence pour l'adoption orientée XP. Bien que les idées et les approches soient adaptées pour Kanban ou l'Artisanat Logiciel (Craftsmanship), l'Agilité sera utilisée pour illustrer les idées clés de cette section.

Comme indiqué précédemment, le modèle de Schneider fournit une loupe grossière à travers laquelle vous pouvez voir la culture

organisationnelle. La vision naïve serait de confirmer l'alignement culturel d'une organisation et de procéder simplement à l'adoption de pratiques Agiles dans l'hypothèse où l'état d'esprit Agile est entièrement soutenu par la culture. Malheureusement, la situation est un peu plus complexe que cela. Ainsi, le modèle de Schneider nous aide à comprendre que nous sommes dans ce scénario, mais ne fournit aucune indication supplémentaire.

Dans son livre "Organizational Culture and Leadership" ("La Culture Organisationnelle et le Leadership"), Schein fait valoir que "nous devons éviter les modèles superficiels de culture et nous appuyer sur de plus profonds, plus complexes modèles anthropologiques." [Schein, p.14]. Il présente de nombreuses et différentes dimensions de culture telles que : les coutumes, les traditions, les normes du groupe, les valeurs épousées, la philosophie officielle, les règles du jeu, les métaphores profondes, etc.

En outre, la culture d'un groupe est l'agrégation des points de vue de chaque individu. Ainsi, c'est généralement le cas, certaines personnes ne se conforment pas à la culture du groupe. L'Agilité tend à rendre ces types d'écarts très visibles et promeut certains types de comportements tels que la collaboration et la visibilité.

Pris dans leur ensemble, il est clair que même si l'on travaille avec l'Agilité dans une culture compatible, il se pourrait qu'un certain niveau de transformation individuelle et collective soit nécessaire. Le but de cette section est d'explorer ces approches et de mettre en évidence leurs avantages et les défis qu'elles représentent.

Orienter avec le Manifeste Agile et Scrum

Quand on travaille avec une culture qui est déjà alignée avec les valeurs Agile, il est alors opportun d'utiliser les valeurs et les principes du manifeste Agile comme pierre angulaire de l'initiative de changement. Quand les personnes sont orientées vers le but du changement que l'Agilité promeut (le POURQUOI), alors elles sont moins sujettes à être distraites par les détails du processus (le QUOI et le COMMENT).

Scrum marche bien dans cette situation parce qu'il est par définition une technologie de changement disruptif. Comme discuté précédemment il représente un changement radical de la structure de l'organisation. En particulier, sa focalisation sur les équipes autonomes auto-organisées est particulièrement puissante pour évoluer vers un état d'esprit Agile.

Le Changement Sans Peur

Le livre "Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas" ("Le changement sans peur : les modèles pour introduire de nouvelles idées") fournit plein de super techniques et conseils pour adopter de nouvelles idées au sein d'une organisation [Manns & Rising]. L'image ci-dessous de Mihai Iancu montre des modèles divers et variés qui peuvent être appliqués pour aider l'adoption d'une nouvelle technologie ou idée. J'ai utilisé ces modèles et ils sont très utiles - spécialement quand on se sent paralysé et que l'on cherche des idées pour s'en sortir. Je les ai inclus dans le bas de l'échelle de l'adoption car ils sont prévus pour introduire de nouvelles idées, et non pour transformer une culture d'entreprise.

vers Scrum [Schwaber]. Notons que l'approche n'indique pas s'il s'agit d'une adoption ou d'une transformation.

Les principales étapes sont les suivantes:

- 1 Créer une Equipe de Transition d'Entreprise - une équipe Scrum responsable de la transition de l'organisation vers Scrum.
- 2 Créer un backlog d'actions de transitions dans l'entreprise.
- 3 L'équipe de transition suit la méthode Scrum; inspecte et adapte pour aboutir au succès.

Bien qu'il soit reconnu que Scrum exige une nouvelle Culture d'Entreprise et un effort énorme pour sa mise en oeuvre - le livre manque de détails sur la façon de rendre cela possible. On peut même faire une remarque cynique en disant que tout ce que nous avons à faire, c'est "d'inspecter et adapter notre façon de faire pour aboutir au succès. A ma connaissance, c'est *le modèle le plus appliqué dans la communauté*. Voir aussi [A CIO's Playbook for Adopting the Scrum Method of Achieving Software Agility](#) (livre d'exercice pour adopter la méthode Scrum et aboutir à l'Agilité logicielle à l'usage des DSI) [Schwaber, Leffingwell and Smits].

Il est utile de noter que l'usage du mot *transition*, comme noté précédemment, est ambigu par rapport à l'adoption ou la transformation. *Le sens vague du mot "transition" est une grande source de confusion* autour de ce thème dans la communauté des coachs Agile.

Quand utiliser Inspecter et Adapter

Inspecter et Adapter avec une équipe de transition d'entreprise est une approche raisonnable pour l'adoption Agile dans ces situations vraiment évidentes. Dans le cas où l'effort de changement est plus lourd, alors une approche plus puissante, de transformation doit être envisagée.

ADAPT

ADAPT est le modèle d'adoption pour Scrum de Mike Cohn :

- 1 **Alerte** sur le fait que le processus courant ne donne pas de résultat acceptable.
- 2 **Désir** d'adopter Scrum comme moyen pour résoudre les problèmes courants.
- 3 **Aptitude** à réussir avec Scrum.
- 4 **Promotion** de Scrum par le partage d'expériences pour pouvoir s'en rappeler et afin que les autres voient nos succès.
- 5 **Transfert** de ce qu'implique l'utilisation de Scrum au travers de l'entreprise.

Voir le livre de Mike Cohn ou [la présentation](#) pour plus de détails [Cohn – “Succeeding with Agile” - Chapter 2] [Cohn – “Adapting to Agile Keynote”].

Il est intéressant de noter que le modèle va dans la direction de la transformation mais pas complètement. Voir par exemple la comparaison avec un modèle détaillé de transformation tel que celui de Kotter où “le désir” est remplacé par “un sentiment d’urgence”. Ce dernier étant un critère beaucoup plus exigeant. Par exemple, je peux être conscient et avoir le désir de perdre du poids, mais cela pourrait être un tel effort que je n’ai pas un sentiment d’urgence à ce propos. Une idée en ligne avec la transformation est la reconnaissance que la transformation concerne les individus : “Tous les individus vont devoir passer par les étapes d’Alerte, de Désir et d’Aptitude”. D’un autre côté le mécanisme à la base de la réalisation de ce changement est en ligne avec “le Inspecter et Adapter de l’Equipe de Transition d’Entreprise” vu plus haut.

ADAPT peut être vu comme un complément au modèle Inspecter et Adapter qui donne des indications sur la manière d’atteindre un alignement de l’organisation lors du passage vers l’Agilité. C’est pour cette raison qu’il est placé plus sur la droite (vers la transformation) dans le diagramme de la vue d’ensemble.

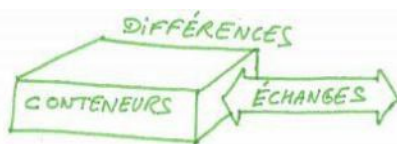
Quand utiliser ADAPT

ADAPT est utile pour les scénarios d'Adoption Agile quand l'effort de changement nécessaire pour évoluer vers un état d'esprit Agile est relativement faible. Pour des efforts de changement significatifs, une approche plus explicitement orientée vers la transformation serait bénéfique.

Conteneurs, Différences et Échanges

CDE (Conteneurs, Différences, Échanges) est un modèle pour réfléchir à comment effectuer un changement dans un système complexe. Ce n'est pas un modèle d'adoption en tant que

tel mais plutôt une approche pour réaliser le changement dans les organisations. CDE est un composant central d'une approche globale utilisant un raisonnement complexe pour le changement organisationnel [Olson and Eoyang].



CDE fournit un moyen de comprendre le contexte d'une équipe ou d'un groupe et de mettre en lumière les moyens de provoquer le changement. Par exemple, une équipe est un conteneur très puissant d'organisation du personnel. De même que l'environnement physique (ex : bureau d'équipe). Les échanges sont des points d'interactions entre les conteneurs tels que l'email ou les transactions financières. Des différences telles que le pouvoir ou l'expertise sont souvent clés pour comprendre l'alignement et la diversité. Esther Derby a fourni un bon post et une présentation/video au sujet des [modèles d'évolution d'organisation](#) [Derby]. CDE est aussi discuté ailleurs en tant qu'amplificateur efficace d'un effort de changement Agile [Cohn - "Succeeding with Agile", p. 221-227].

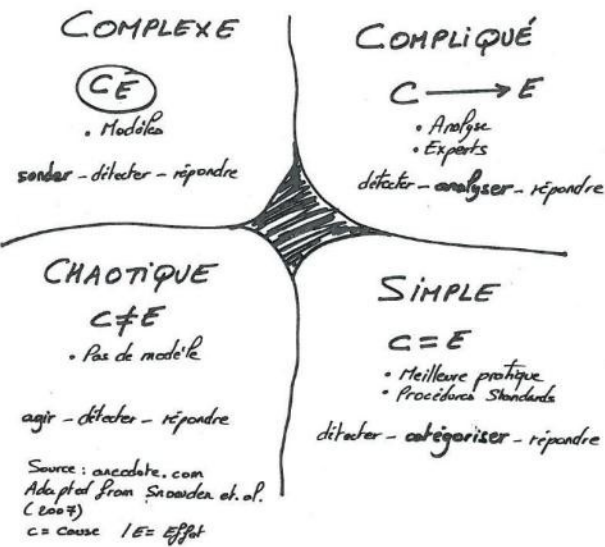
Quand utiliser CDE

CDE aide à comprendre comment influencer un système. Considérez l'utilisation de CDE comme un outil d'aide ou de pensée systémique pour une approche émergente du changement.

Modèle Cynefin

Cynefin est un modèle révélateur de sens qui distingue les différentes causes existant entre différents types de systèmes et propose de nouvelles approches de prise de décision dans un environnement social complexe. Certains prétendent que le modèle Cynefin peut être utilisé pour aider à l'adoption Agile. D'autres l'utilisent en tant que modèle d'analyse pour créer une compréhension commune du type d'environnement pour permettre de choisir l'approche la plus appropriée.

Le modèle Cynefin décrit cinq domaines différents: Simple, Compliqué, Complexe, Chaotique, et le Désordre (le mouton noir au milieu du troupeau). Les quatre premiers sont listés dans l'ordre d'une causalité décroissante tandis que le Désordre est un espace humain où nous ne savons simplement pas dans quel type de système nous sommes. Dans un domaine simple, la cause et l'effet



sont directement connectés, alors que dans le domaine Chaotique il n'y a pas de modèle et la relation entre la cause et l'effet n'est pas claire. Nous allons étudier plus avant les domaines Compliqué et Complexe car ils sont plus pertinents lorsqu'on travaille avec des organisations.

Par exemple, dans des environnements complexes, les causes sont compréhensibles a posteriori (i.e. : avec du recul) ce qui fait qu'une approche adaptative au changement est appropriée.

Les implications pour une adoption/transformation Agile sont claires - il est suggéré que beaucoup d'environnements d'organisation sont complexes et que l'approche de transformation a besoin de refléter cette réalité au risque d'échouer. Dans un environnement complexe, nous ne savons pas quelles actions vont conduire au résultat désiré. A l'inverse, nous avons besoin de tester l'environnement, sentir le résultat de nos actions et alors choisir une réponse appropriée. Ce modèle conceptuel sous-entend que l'environnement peut fournir bien moins de clarté en comparaison d'une feuille de route de transition d'entreprise.

Certains aspects contextuels de l'organisation sont simplement compliqués et ouverts à l'analyse. La pensée systémique est un exemple de pratique qui requiert un environnement compliqué pour fonctionner [Senge]. Un outil d'analyse particulièrement utile est le [diagramme de cause à effet](#) [Kniberg]. Par exemple, au cours d'un processus A3, j'ai utilisé des diagrammes de cause à effet pour en extraire une analyse censée et je les ai utilisés comme base pour générer des contre-mesures [Sahota – “A3 Technique”].

John McFadyen, un promoteur du modèle Cynefin, suggère que les contextes organisationnels sont normalement dépendants des humains et que nous complexifions tout ce que nous touchons. Cependant, beaucoup vont agir comme s'ils étaient “simplement” compliqués car ils ont tendance à agir dans cet environnement.

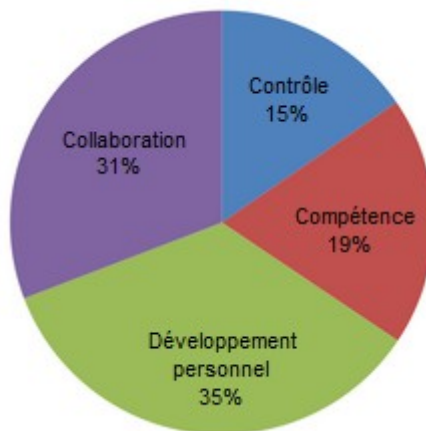
Le modèle Cynefin nous fournit un langage pour comprendre et raisonner à propos du type d'environnement dans lequel nous travaillons. Voici [une courte vidéo à propos modèle Cynefin](#) [CognitiveEdge] ainsi qu'une présentation expliquant pourquoi c'est important. i.e. : [le cas des systèmes complexes adaptatifs](#) [Schenk]. Si vous êtes intéressés par l'utilisation ou l'expérimentation du modèle Cynefin, vous pouvez regarder [le jeu créé dans ce but qui utilise les Lego](#) [Tomasini & Lewitz].

Quand utiliser le modèle Cynefin

Le modèle Cynefin aide à raisonner sur la relation entre la cause et l'effet dans un système et à identifier une approche cognitive appropriée pour le travail de changement. Cynefin n'est pas une approche d'adoption ou de transformation, mais plutôt un outil pour aider les agents de changement à comprendre leur objectif et leur approche. Ainsi il est complémentaire aux autres approches.

Étude de Cas d'Adoption Agile dans une Culture Compatible

Le but de cette étude de cas est d'illustrer que l'alignement culturel avec des cultures de Collaboration et de Développement Personnel n'est pas suffisante pour déterminer la compatibilité et la réussite. L'organisation est un groupe international de pôles indépendants. Comme on peut le voir sur les résultats de l'enquête ci-dessous à propos de la culture, la compagnie semble être un candidat raisonnable à l'Agilité. Ces résultats ont été confirmés par un atelier de groupe, mais pas la conclusion soulevée par cette étude.



On m'a demandé "d'optimiser" une équipe Scrum existante et d'adopter des pratiques Agiles avec les deux autres petites équipes.

Dans le cadre d'une phase d'évaluation/planification menée avant la formation et le lancement du projet, il est devenu évident qu'une partie essentielle de la culture faisait l'objet d'un individualisme débridé. Une forte culture de héros était en place et la direction avait cédé aux souhaits individuels de travail autonome. Il est devenu évident que Scrum n'était peut-être pas un bon choix car il exige un niveau de discipline bien plus élevé que celui que pouvait supporter cet environnement à son stade de maturité. En raison de ces préoccupations et d'autres, l'équipe de direction et moi-même avons décidé d'utiliser une partie du temps dans une formation de deux jours pour introduire Kanban, en plus de Scrum. De plus, nous avons choisi de laisser aux équipes le choix d'adopter Scrum, Kanban ou un mélange des deux.

A la fin de la formation, les trois équipes ont sélectionné Kanban plutôt que Scrum. Il est intéressant d'observer que les équipes ont également adopté les User Stories, l'estimation et la vélocité pour gérer la communication avec les autres parties prenantes et planifier et suivre les releases. Un atelier sur le travail en binôme a également été demandé pour soutenir l'objectif de transfert des connaissances. Une seule équipe a eu un product owner. Aucune équipe n'était prête à investir dans un ScrumMaster ou un coach en processus.

La Transformation Agile



Le verbe transformer signifie [Dictionnaire Larousse] :

- 1 Rendre quelque chose différent, le faire changer de forme, modifier ses caractères généraux.
- 2 Modifier de façon spectaculaire l'état physique, moral, psychologique de quelqu'un.
- 3 Faire d'un être, un être différent.

L'image d'une chenille se transformant en papillon est utilisée pour illustrer les changements profonds qui interviennent suite à une transformation.

Dans le contexte du modèle de culture de Schneider, une transformation serait un *déplacement d'une culture fondamentale vers une autre*.

Dans la terminologie Agile, la transformation est une métamorphose vers un état d'esprit agile - ce qui entraîne un changement de culture.

La Transformation Agile est-elle Possible ?

Mon hypothèse est que *l'Agilité seule n'est pas suffisante pour induire une transformation organisationnelle*. Une hypothèse connexe est que les approches d'adoption Agile discutées dans les sections précédentes sont insuffisantes pour une transformation organisationnelle.

Kotter documente 10 grandes entreprises qui ont transformé leur culture d'entreprise [Kotter, Heskett]. Ainsi, il semblerait que le changement de culture est difficile, mais possible.

Y a-t-il des cas documentés de transformation Agile ? J'ai entendu des gens parler d'Agilité ou de Kanban induisant un changement de culture. Au moment où j'écris ces lignes, je n'ai pas connaissance d'étude de cas appuyant l'une de ces hypothèses.

Certaines personnes pourraient mentionner le succès d'une entreprise telle que Salesforce.com comme exemple de réussite de changement culturel. D'un autre côté, l'article ["les six erreurs communes que Salesforce n'a pas commis"](#), précise que "La direction a vu la transformation, non pas comme une nouvelle approche, mais plutôt comme un retour aux valeurs fondamentales de l'entreprise" [Denning]. Donc ce ne serait pas un bon exemple puisque les valeurs de l'équipe de direction n'ont pas changé. Il semblerait que dans ce cas, l'Agilité a été utilisée pour traiter la dérive de la culture causée par la croissance et l'introduction d'un niveau de management intermédiaire. Je me rappelle d'une histoire similaire sur le retour à la culture d'origine chez Yahoo qui a également fait une transition d'entreprise vers Scrum.

Au Rassemblement Scrum 2012 à Atlanta, Andrea Tomasini de Agile 42 et Hendrik Esser d'Ericsson ont restitué une étude de cas dans laquelle Scrum a été utilisé pour aider un pôle de 2000 personnes à trouver sa voie après avoir fait sauter la hiérarchie et l'organigramme. Scrum a joué un rôle dans la sensibilisation et la présentation de ce qui était possible,

ainsi que l'exécution de la transformation Agile. Le management a été poussé par l'évolution du marché et les plaintes, l'insatisfaction et la frustration des employés, à considérer le changement. Ainsi, un élément clé de la transformation a été le moment auquel l'équipe de direction a mis de côté ses préoccupations opérationnelles pour passer six mois à travailler sur la refonte de l'avenir de la société. Il semble qu'une gouvernance de type "traverser l'océan et brûler le bateau" est clé pour réussir une transformation. Dans ce cas, Scrum a agi comme un catalyseur de changement, mais ce n'était pas le processus de changement lui-même.

Chirurgie Radicale

NUMMI était une joint-venture dans laquelle Toyota a travaillé avec GM pour [changer la culture dans une usine de fabrication de GM](#) [Shook - "NUMMI"]. Observez les extraits suivants des résultats et modifications apportés :

"Nous avons fait passer la qualité de l'usine de GM de la pire à la meilleure - pas seulement de mauvais à bien, du pire au meilleur - en une seule année."

"J'ai toujours souligné, comme je l'ai fait plus haut, que la main-d'œuvre NUMMI était la même qu'avant en termes d'effectifs. C'est vrai. Ce que je n'ai parfois pas le temps d'ajouter, *c'est qu'il est également vrai que les travailleurs étaient les mêmes, mais les managers... tous les managers étaient nouveaux*. Ils peuvent avoir été de GM, Toyota ou embauchés, mais ils étaient nouveaux pour NUMMI."

Dans ce cas, le changement de culture a été réalisé en remplaçant l'équipe de management. Dans la plupart des contextes, ce n'est pas seulement impossible mais aussi indésirable. Ceci est cohérent avec des rapports indiquant que la résistance du management intermédiaire au changement est un obstacle majeur à la transformation.

Transformation - Une Personne à la Fois

Qu'est-ce que cela signifie pour une organisation de se transformer ?

Prenons la définition suivante d'une organisation : [les réseaux d'apprentissage des personnes créant de la valeur](#) [Appelo - "Stoos Network"]. Une organisation ne peut se transformer que dans la mesure où les membres de cette organisation subissent la transformation. *Chaque personne au sein de l'organisation a besoin de progresser dans la transformation à son propre rythme.* Quand une organisation nécessite un changement à un rythme plus rapide que celui que certaines personnes peuvent supporter, cela se traduira par des changements de personnel avec des départs et des arrivées.

Je pense à l'Agilité ou tout autre système de culture d'organisation comme à un virus qui se propage et infecte les gens. A travers le coaching Agile d'équipes, je peux voir quand les gens "percutent" et ont fait le saut vers un état d'esprit Agile. La résistance au virus Agile (et au changement) diffère selon les organisations et les individus.

La Transformation Agile par Accident Endommage les Entreprises

Avant d'aller plus loin, il est absolument essentiel de bien indiquer que *la vaste majorité des organisations ne veulent pas de transformation*. Je n'ai pas encore travaillé avec une entreprise qui ait compris ce qu'était une transformation et qui ait souhaité la vivre. L'année dernière quand j'ai clarifié avec des pratiquants Agile ce qu'était la transformation et ce qu'elle représentait, seules de très petites entreprises avec un leadership visionnaire étaient intéressées par la transformation. En général les leaders et managers veulent résoudre les problèmes avec le minimum de risques et d'efforts possibles. Or la transformation représente un effort monumental et un risque significatif.

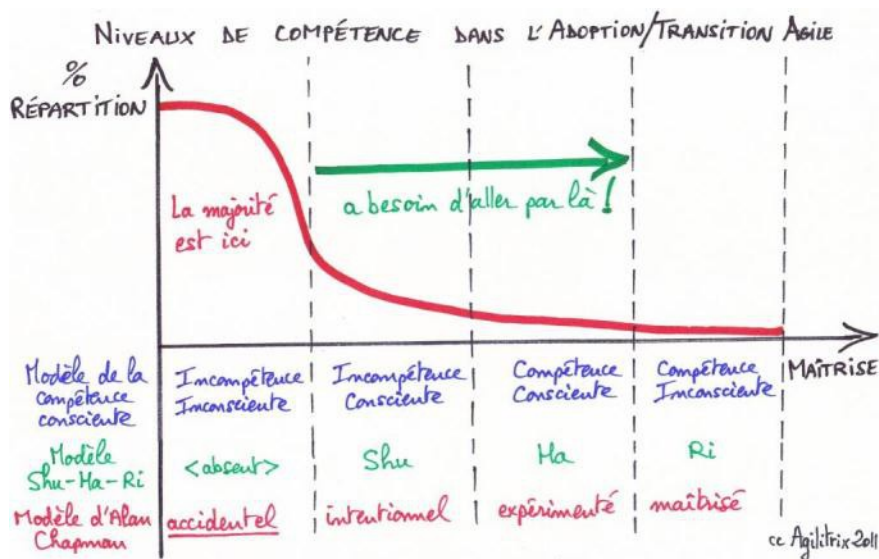
Considérons une manager typique qui aimerait adopter Scrum pour améliorer le processus de développement logiciel de son équipe. Elle pense probablement à Scrum en tant que processus ou un cadre de processus et non en tant que système de valeur et d'état d'esprit. Il est

peu probable qu'elle soit consciente que Scrum est une forme de restructuration radicale qui nécessite un support significatif du management et de l'équipe pour éviter l'échec.

Encore plus alarmant, de nombreux pratiquants et coachs Agile/Scrum ne sont pas au courant du fossé qui existe entre ce qui est mal compris dans Scrum (c'est un processus) et ce qu'il implique réellement (une restructuration radicale). Une analyse claire de la culture et du cadre présenté dans ce livre contribuerait largement à combler ce fossé.

Beaucoup d'Agents du Changement Opèrent à un Niveau d'Expertise "Accidentel"

Sur la base de mon enquête sur l'échec Agile, il est douloureusement clair qu'en tant que communauté, nous n'avons pas assez d'éclairage sur ce que signifie une adoption ou transformation Agile/Scrum. Beaucoup de pratiquants ont, sans aucun doute, une compréhension raisonnable des mécanismes et (dans une moindre mesure) de l'état d'esprit Agile ou Scrum. Ce qui fait cruellement défaut est une compréhension de la distinction entre l'adoption et la transformation. Considérez le diagramme ci-dessous.



Considérons la question du niveau d'expertise Agile des agents du changement "aidant les organisations confrontées à l'Agilité". On pourrait faire valoir le fait que beaucoup d'agents du changement Agile sont juste au niveau "Shu" du "Shu-Ha-Ri". Pourtant, il y a une étape avant le "Shu" - où quelqu'un ne connaît pas ou n'est pas intéressé par une compétence particulière - appelée *accidentel* dans la terminologie de Chapman et *incompétence inconsciente* dans le Modèle de Compétence Consciente.

J'affirme que la vaste majorité des agents du changement Agile sont au niveau accidentel. Les raisons clés sont :

- 1 Incompréhension de l'Agilité en tant que système de culture et de valeurs.
- 2 Incompréhension du pouvoir disruptif de l'Agilité en général et de Scrum en particulier.
- 3 Incompréhension de la différence entre l'adoption et la transformation.

4 Souvent aucun cadre d'adoption ou de transformation explicite.

5 Alignement faible ou nul avec les buts et objectifs du management.

La courbe décrit le niveau courant de compétence autour de l'adoption/transformation Agile. Veuillez noter que la ligne est théorique car je n'ai que des informations qualitatives pour étayer cette allégation. La majorité de la communauté est au niveau de l'incompétence inconsciente avec seulement un petit nombre au delà. Bien qu'il y ait quelques leaders d'opinion partageant des informations précieuses, il n'y a pas de message cohérent sur lequel tout le monde tombe d'accord. Nous devons déplacer la courbe vers la droite. Mon espoir est que ce livre aidera à y parvenir.

Le temps où, en tant que communauté, nous pouvions prétendre que l'Agilité était la meilleure invention depuis le pain en tranches et qu'il suffisait de l'instiller dans n'importe quelle entreprise est révolu. Les échecs documentés ne corroborent pas cela. Donc considérons maintenant quelques modèles qui aident véritablement à la transformation Agile.

Modèle de Kotter pour le Changement Organisationnel

Transformer véritablement une organisation nécessite une énergie constante soutenue durant une longue période. Kotter énumère les 8 étapes consécutives à passer pour établir un vrai changement positif durable. Elles ont été observées dans différentes entreprises ces 20 dernières années :

- 1 Créer un sentiment d'urgence.
- 2 Former une équipe de pilotage puissante.
- 3 Créer une Vision.



- 4 Communiquer la Vision.
- 5 Donner du Pouvoir aux Autres pour Agir sur la Vision.
- 6 Planifier et Créer des Succès à Court Terme.
- 7 Consolider les Améliorations et toujours Produire Plus de Changement.
- 8 Institutionnaliser les Nouvelles Approches.

Le modèle est puissant, mais sa mise en oeuvre est un défi. Par exemple, le critère mis en avant en tant que *sentiment d'urgence* est que *75% du management pense véritablement que le statu quo est inacceptable*. D'après mon expérience, le management peut vouloir l'Agilité et croire en elle mais échouer sur ce critère. Quand les praticiens Agile auxquels je parle comprennent ce "critère minimum", ils sont tristes car ils savent que les entreprises dans lesquelles ils travaillent sont loin de remplir ce critère. Ce phénomène aide à expliquer les hauts niveaux d'échecs vécus aujourd'hui.

Considérons un objectif personnel tel que l'exercice physique. Je peux vouloir m'occuper de mon corps. Je peux savoir que c'est une bonne décision pour ma santé. Je peux savoir que j'aurai plus d'énergie si je m'entraîne. Je peux ne pas vouloir des conséquences négatives d'avoir un excès de poids et des risques de santé. Mais cela ne me fait pas me lever de mon canapé et sortir pour faire un footing. Pour réussir à améliorer ma santé, j'ai besoin de reconnaître que le statu quo ne fonctionne plus pour moi et de m'engager à fournir un effort durable pour ma santé.

Un autre aspect clé du modèle est qu'il n'est pas possible de faire de réel progrès à moins que chaque étape soit réalisée dans l'ordre. Donc, sans une sensation d'urgence, un effort de changement est condamné à l'échec. Pour en savoir plus, allez voir le livre de Kotter [Leading Change](#) [Kotter]. Par ailleurs, Olivier Lafontan a des [Jeux de Cartes pour mettre](#)

[en oeuvre Kotter](#) (très sympa) si vous êtes intéressés par l'utilisation de ce modèle [Lafontan].

Les implications de ce modèle sur la transformation Agile sont frappantes. Il indique qu'il doit exister un effort de changement explicite et bien appuyé pour réussir. Beaucoup de suggestions de transition mentionnent le besoin d'un "appui fort du management", mais l'appel de l'urgence est une exigence bien plus claire et convaincante.

Lors de mon cours CSM en 2004, Ken Schwaber parlait d'entreprises étant dans des situations vraiment désespérées (ex : survie d'entreprise) comme de bonnes candidates pour l'adoption de Scrum puisqu'elles n'avaient rien à perdre. Il est clair que dans de telles circonstances, la première étape - un sentiment d'urgence - serait complètement satisfaite. Malheureusement, Scrum est souvent "adopté" de nos jours par des organisations qui manquent de ce sens de l'urgence.

D'après mon expérience, beaucoup d'agents du changement Agile ont rendu sans le vouloir un mauvais service à notre industrie en *entreprenant une transformation sans complète acceptation ou compréhension des conséquences organisationnelles*. Je pense que la très large majorité des agents du changement Agile essaie de faire le bien dans le monde. Personnellement, je sais qu'à beaucoup d'occasions j'ai voulu que le client évolue complètement vers l'Agilité pour que son personnel ait plus de pouvoir et puisse produire de grands résultats. Mais c'était mon désir et mon rêve, pas celui des clients. Le décalage entre les bonnes intentions et la transformation accidentelle aide à comprendre une cause fondamentale de beaucoup d'échecs que nous voyons avec la transformation Agile.

Conduite de la Transformation

Edgar Schein parle des moyens clés que les leaders utilisent pour intégrer la culture dans l'organisation [Schein]. Dans son modèle, les principaux mécanismes d'intégration sont :

- Ce que les leaders regardent, mesurent et contrôlent régulièrement.
- La façon dont les leaders réagissent aux incidents critiques et les crises organisationnelles.
- La façon dont les leaders allouent les ressources.
- La mise en place délibérée de rôles de modélisation, d'enseignement et de coaching.
- La façon dont les leaders allouent les récompenses et les statuts.
- La façon dont les leaders recrutent, sélectionnent, promeuvent et excluent.

Il est possible pour un leader, à n'importe quel niveau de management dans la hiérarchie, d'introduire la transformation à l'intérieur de sa sphère de contrôle. Il est essentiel que les leaders de transformation indiquent clairement que tout le monde dans le système devra changer de comportement ou bien partir pour laisser la transformation réussir.

“L'Agilité concerne les personnes, et ainsi elles auront tendance à être les plus importants obstacles. A un moment donné, nous devons avoir de sérieuses discussions si nous voulons vraiment aller vers l'Agilité” - Johnny Scarborough

Étude de cas : Dans une grande entreprise de la finance, le premier jour de mon intervention j'ai eu une discussion franche avec le Vice-président qui m'avait embauché. J'ai indiqué que l'équipe avec laquelle il m'avait demandé de travailler était un système complexe et qu'il faisait partie de ce système. La conséquence était que j'aurai besoin de lui donner un retour direct sur la façon dont ses actions aidaient ou n'aidaient pas l'équipe. Il était d'accord et je testais son ouverture d'esprit le lendemain. Il réussit le test et nous avons développé une bonne relation de

travail. Il s'avéra qu'il était prêt à faire ce qu'il fallait pour soutenir l'Agilité mais au final, l'organisation n'était pas prête.

Les Leaders se Lancent (en Agile) en Premier !

Jon Stahl signale une approche appelée "[Agile De Haut en Bas : Dirigeants & Leadership vivant l'Agilité](#)" [Stahl]. Je considère cela comme *la façon d'incuber le leadership transformationnel*. Les leaders se lancent en premier en procédant de la façon suivante :

- Vivre les valeurs.
- Mener par l'exemple.
- Chercher à vraiment comprendre leur culture.
- Être aussi transparents que les équipes qu'ils dirigent.

Avant de se lancer dans une transformation Agile, Jon montre une [vidéo sur un environnement de haute créativité](#) pour illustrer l'état d'esprit Agile [ABC Nightline]. Puis il demande aux dirigeants :

- Est-ce que vous voulez vraiment cela ?
- Êtes-vous prêt à changer votre comportement pour soutenir cela ?
- Êtes-vous prêt à vous lancer en premier ?

Retraite de Temenos sur le Leadership

Temenos est le nom donné par Siraj Sirajuddin pour une retraite intensive qui aide les gens à comprendre leurs plus profondes visions personnelles et la façon dont ils veulent influencer les sphères organisationnelle, sociale et familiale autour de leur vie. Le cœur de l'atelier tourne autour de la reconnaissance et l'appréciation de nous-mêmes et des autres en tant qu'êtres humains. Une idée centrale est qu'une équipe de leadership a besoin de maintenir comme un objectif primordial sa propre santé et son fonctionnement. Comme selon la démarche de Jon Stahl, les leaders

doivent "incarner le changement qu'ils veulent voir." La principale différence est que Temenos ouvre la voie vers un changement de mentalité dans un laps de temps très court.

Autres Approches du Changement Organisationnel

Ce livre n'a pas la prétention de couvrir l'exhaustivité des approches connues du changement organisationnel utilisées au sein de la communauté Agile. Cela dit, cette section peut constituer un guide de lecture synthétique pour ceux qui souhaitent aller plus loin :

- Bob Marshall a créé un modèle qui décrit une voie d'évolution vers des organisations de plus grande efficacité appelée [rightshifting](#) qui se caractérise par la mentalité dominante [Marshall].
- Jurgen Appelo dispose d'un super diaporama et d'un livret sur la façon de changer le monde [Appelo]. Il y décrit un méta-modèle composé de quatre modèles : 1) Interagir avec le système, 2) S'occuper des personnes, 3) Stimuler le réseau d'adoption, et 4) Modifier l'environnement. Cela inclut : Plan-Do-Check-Act et le modèle de l'Abîme de Moore. Il est intéressant de noter qu'il diffère des autres modèles de changement tels que le Changement Sans Peur et Switch (Interrupteur) [Heath].

Et après ?

En tant que communauté, notre compréhension du mouvement Agile et de ses implications est un processus continu en évolution permanente. Cet ouvrage est un premier pas vers une meilleure compréhension des principales caractéristiques culturelles des mouvements Agile, Kanban et Artisanat Logiciel (Software Craftsmanship). J'ai rédigé ce guide pour que vous puissiez travailler avec votre propre culture mais aussi comme cadre pour comprendre les approches clés de transformation et d'adoption.

Checklist pour les agents du changement

Les checklists sont couramment utilisées pour éviter les erreurs dues à la routine. Vous trouverez ci-dessous une checklist pour l'adoption et la transformation agile. Cette liste est destinée aux agents du changement, qu'ils soient internes ou externes. En tant qu'agent interne du changement, votre client est le groupe que vous accompagnez dans son adoption ou sa transformation agile.

- 1 Je connais le problème que mon client me demande de résoudre,
- 2 Je connais sa culture dominante, sa culture secondaire ainsi que les forces motrices au sein de son environnement,
- 3 Mon client et moi-même sommes d'accord sur les objectifs et l'approche - simplement adopter les pratiques ou bien aussi transformer la culture,
- 4 Je m'appuie sur une approche explicite pour l'adoption ou la transformation,
- 5 Mon client a une bonne compréhension des implications de l'approche proposée,

- 6 Mon client et moi-même sommes d'accord sur le périmètre des personnes incluses et impactées,
- 7 Mon client s'investit pleinement pour déployer les changements requis et dispose du support organisationnel adéquat pour réussir ces changements,
- 8 Le degré d'influence et de contrôle de mon client est suffisant pour rendre le succès possible,
- 9 Mon client comprend qu'en travaillant avec un système complexe, le chemin à emprunter est émergent et ne peut pas être défini à l'avance.

References

- ABC Nightline. *IDEO Shopping Cart*, 1999, YouTube, Web, <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=M66ZU2PClCM>.
- Anderson, David. *The Principles of the Kanban Method*. Web. 10 Dec. 2010. <http://agilemanagement.net/index.php/Blog/the_principles_of_the_kanban_method>.
- Appelo, Jurgen. *How to Change the World* (slides). Web. 2011. <<http://www.noop.nl/2011/09/how-to-change-the-world.html>>
- Appelo, Jurgen. *How to Change the World*. Lulu. eBook. 2012.
- Appelo, Jurgen. *Stoos Network (part 3): Core Idea*. Web. 10 Jan. 2012. <<http://www.noop.nl/2012/01/stoos-network-part-3-core-idea.html>>.
- Beck, Don Edward., and Christopher C. Cowan. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Oxford: Blackwell, 2006. Print.
- Behrens, Pete. *The Culture of Agility*, Web. 2011, <<http://trailridgeconsulting.com/culture-of-agility.html?view=slide>>
- Block, Peter. *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000. Print
- Buckingham, Marcus and Coffman, Curt. *First, Break All the Rules, What the World's Greatest Managers Do*. Simon & Schuster,, 1999. Print.<http://www.studergroup.com/newsletter/Vol1_Issue1/gallups12questions.htm>.

Burrows, Mike. *Kanban and the Twelve Principles of Agile Software*. Positive Incline. Web. 21 Jun. 2010.
<<http://positiveincline.com/?p=727>>.

CognitiveEdge. "The Cynefin Framework." *YouTube*. YouTube, 11 July 2010. Web. 09 Mar. 2012. <<http://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8>>.

Cohn, Mike. *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2010. Print.

Cohn, Mike. *ADAPTING to Agile for Continued Success (Keynote)*. Web. 2010. <<http://www.mountaingoatsoftware.com/presentations/137-adapting-to-agile-for-continued-success-keynote>>.

Cottemeyer, Mike. *Untangling Adoption and Transformation*. Web. January. 2011. <<http://www.leadingagile.com/2011/01/untangling-adoption-and-transformation>>.

Denning, Steve. "Six Common Mistakes that Salesforce.com Didn't Make." Web. 18 April. 2011.
<<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/18/six-common-mistakes-that-salesforce-com-didnt-make/>>.

Derby, Esther. "Shifting Organizational Patterns." Web. March. 2011. <<http://www.estherderby.com/2011/03/shifting-organizational-patterns.html>>.

Elssamadisy, Amr. *Agile Adoption Patterns: A Roadmap to Organizational Success*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley, 2009. Print.

Fowler, Martin. "SemanticDiffusion." Web. 14 Dec. 2006.
<<http://martinfowler.com/bliki/SemanticDiffusion.html>>.

Gat, Israel. "How We Do Things Around Here in Order to Succeed." Web. Aug. 2010. <<http://www.agilitrix.com/2010/08/how-we-do-things-around-here-in-order-to-succeed/>>.

Hartmann, Bob. "Doing Agile Isn't The Same As Being Agile." *SlideShare*. Web. 12 Feb. 2010. <<http://www.slideshare.net/lazygolfer/doing-agile-isnt-the-same-as-being-agile>>.

Hartmann, Deborah. *Fearless Journey*. <<http://fearlessjourney.info/>>.

Heath, Chip and Heath, Dan. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. 2010. Print.

Iancu, Mihai, Web. <<http://agilitrix.com/wp-content/uploads/2010/03/Fearless-Change-Mindmap-by-Mihai-Iancu.jpg>>.

Kotter, John and Heskett, James. *Corporate Culture and Performance*. 1992. Print.

Kotter, John P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School, 1996. Print.

Kniberg, Henrik. *Cause-Effect Diagrams*. Web. 09 Mar. 2012. <<http://blog.crisp.se/2009/09/29/henrikkniberg/1254176460000>>.

Lafontan, Olivier. "Card Decks for Agile Transitions." Web. 08 June. 2010. <http://leanpizza.net/?page_id=63>.

"Manifesto for Agile Software Development." Web. 2001 <<http://www.agilemanifesto.org/>>.

"Manifesto for Software Craftsmanship." Web. 2009. <<http://manifesto.softwarecraftsmanship.org/>>.

Manns, Mary Lynn, and Linda Rising. *Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas*. Boston: Addison-Wesley, 2005. Print.

Marshall, Bob. *The Marshall Model of Organisational Evolution*. Web. 2010 <<http://fallingblossoms.com/opinion/content?id=1006>>

Martin, Robert. "Quintessence: the Fifth Element for the Agile Manifesto." Web. 14 Aug. 2008.
<<http://blog.objectmentor.com/articles/2008/08/14/quintessence-the-fifth-element-for-the-agile-manifesto>>.

Martin, Robert. "The Land that Scrum Forgot." *Scrum Alliance*. Web. 14 Dec. 2010. <<http://www.scrumalliance.org/articles/300-the-land-that-scrum-forgot>>.

Mayer, Tobias. "The People's Scrum." Web. 06 Dec. 2009<<http://agileanarchy.wordpress.com/2009/12/06/the-peoples-scrum/>>.

Mayer, Tobias. "Scrum: A New Way of Thinking." Web. 22 Mar. 2008. <<http://agileanarchy.wordpress.com/scrum-a-new-way-of-thinking/>>.

Merriam-Webster Dictionary, Web.2012. <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/>>.

Moore, Geoffrey A. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. New York, NY: HarperBusiness Essentials, 2002. Print.

Olson, Edwin and Eoyang, Glenda. *Facilitating Organizational Change: Lessons from Complexity Science*. Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001. Print.

Pelrine, Joseph "InfoQ." : *Dealing With the Organizational Challenges of Agile Adoption*. Web. 09 Mar. 2012.
<<http://www.infoq.com/presentations/Agile-Adoption-Joseph-Pelrine>>.

Sahota, Michael. "A3 Technique". *Serious Problems? Use A3 Technique to Nail 'em!* <<http://agilitrix.com/2010/07/use-a3-technique-to-solve-serious-problems/>>

Sahota, Michael. *Kanban is a Gateway Drug*. Web 2010.
<<http://agilitrix.com/2010/06/kanban-is-a-gateway-drug>>

Sahota, Michael. *Scrum or Kanban? Yes!* Web. May. 2012.
<<http://agilitrix.com/2010/5/scrum-or-kanban-yes/>>.

Sahota, Michael. *Vacation Stealth Scrum*. Web. May. 2005.
<<http://www.slideshare.net/mobile/michael.sahota/vacation-stealth-scrum>>.

Sahota, Michael, *Workshop Results on Culture*. Web. November 2011, <<http://agilitrix.com/2011/11/workshop-results-on-culture/>> ,

Scarborough, Johnny, 2011, Private communication

Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. Print. 1996.

Schenk, Mark. *The Case for Complexity*. Web. 16 July. 2009.
<http://www.anecdote.com.au/archives/2009/07/the_case_for_co.html>.

Schneider, William E. *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Pub., 1994. Print.

Schneider, William. *Schneider Culture Survey*. SurveyMonkey. Web. <<http://www.surveymonkey.com/s/VVNT5FB>>.

Schwaber, Ken. *The Enterprise and Scrum*. Redmond, WA: Microsoft, 2007. Print.

Schwaber, Leffingwell and Smits: *A CIO's Playbook for Adopting the Scrum Method of Achieving Software Agility*. Web. Published 2005.

<http://www.leffingwell.org/Document_Store/CIO_Playbook_For_Adopting_Scrum_080805.pdf>.

Scotland, Karl. *Thoughts on Kanban Thinking*. Web. Dec. 2011.
<<http://availagility.co.uk/2011/12/03/thoughts-on-kanban-thinking/>>.

Scotland, Karl. *Crystallising Kanban with Properties, Strategies and Techniques*. Web. Aug. 2011.
<<http://availagility.co.uk/2011/08/03/crystallising-kanban-with-properties-strategies-and-techniques/>>.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 2006. Print.

Shook, John. "How NUMMI Changed Its Culture." *Lean.org*. Web. 30 Sept. 2009. <<http://www.lean.org/shook/displayobject.cfm?o=1166>>.

Shook, John. *Managing to Learn: Using the A3 Management Process to solve problems, gain agreement, mentor and lead*. Web. July. 2010. Lean Enterprise Institute and Ocapt (in Canada).

Sirajuddin, Siraj. Private communication. 2010.

Smith, Greg, and Ahmed Sidky. *Becoming Agile: --in an Imperfect World*. Greenwich, CT: Manning, 2009. Print.

Spayd, Michael. *Agile & Culture: The Results*. Web. 06 July. 2010.
<http://collectiveedgecoaching.com/2010/07/agile_culture>.

Stack Overflow, *Is Agile Development Dead?* Web. 19 Nov. 2008,
<<http://stackoverflow.com/questions/301993/is-agile-development-dead>>.

Stahl, Jon. *Agile From the Top Down: Executives & Leadership Living Agile*. SlideShare. Web. 09 Aug. 2011.
<<http://www.slideshare.net/LeanDog/agile-from-the-top-down>>.

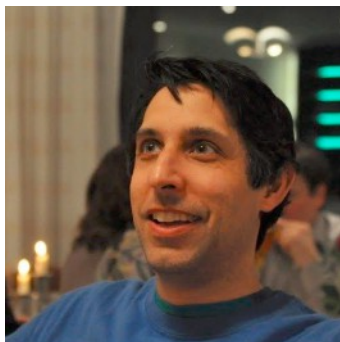
Thomas, Dave, "Dave Thomas Unplugged" Web. Aug. 2010.
<<http://agilitrix.com/2010/08/agile-2010-keynote-by-dave-thomas>>.

Tomasini, Andrea and Lewitz, Olaf. "Cynefin Lego Game." Web.
25 Dec. 2011. <<http://www.agile42.com/blog/2011/12/25/cynefin-leg-game/>>.

VersionOne, *State of Agile Development Survey Results*. Web. 09
Mar. 2012.
<http://www.versionone.com/state_of_agile_development_survey/11/>.

Wikimedia Foundation. "Hype Cycle." *Wikipedia*. 08 March. 2012.
Web. <http://en.wikipedia.org/wiki/Hype_cycle>.

A propos de l'Auteur



"En tant que consultant principal de Agilitrix, ma mission est de changer la vie des gens et des entreprises avec lesquelles je travaille. Même si je suis un leader d'opinion, utilisant des approches novatrices, et un large éventail d'outils, ma force principale est l'énergie et la passion que j'apporte en tant qu'artiste du changement pour aider mes clients à atteindre leurs objectifs. Bien sûr, le but est d'être

meilleur, mais nous pouvons le faire et mettre un sourire sur le visage de tout le monde."

En tant que Coach Agile / Lean, Consultant et Formateur à Toronto, je travaille avec les entreprises pour accélérer la livraison de valeur.

Avec les équipes de développement, cela peut comprendre l'introduction de frameworks modernes de livraison de logiciels tels que Scrum ou Kanban. J'aide les chefs de produit à collaborer avec les intervenants et les clients pour obtenir d'excellents résultats grâce à des jeux innovants (Innovation Games®).

Les groupes opérationnels peuvent bénéficier davantage de l'application des pratiques Lean tels que la cartographie de la chaîne de valeur (Value Stream Mapping), Kaizen et Kanban pour améliorer l'efficacité.

Ma passion du moment est d'utiliser le jeu pour libérer la créativité et obtenir des résultats révolutionnaires. En plus d'une variété de jeux et de simulations, je suis aussi formé au jeu stratégique (StrategicPlay®) en utilisant le Lego® SERIOUS PLAY® pour résoudre les problèmes épineux. J'anime et facilite des ateliers Open Space pour de grands groupes autour des problèmes difficiles.

Autres vues et Opinions

Cette section donne la parole aux gens qui ont des opinions alternatives à celles présentées dans ce livre.

Elle sert à nous rappeler que, comme Henrik l'a fait remarquer dans la préface, personne n'a toutes les réponses et que nous avons besoin de penser par nous-mêmes.

La Culture comme un Contexte pour l'adoption et la transformation Agile

par Olaf Lewitz

Le Contexte est plus qu'une culture

Je suis entièrement d'accord pour dire que pour "survivre à une transformation agile" nous devons accorder plus d'attention à la culture. Pourtant, mettre l'accent sur la culture comme étant le défi le plus important auquel une transformation Agile fait face, est risqué. La Culture n'est qu'un aspect du contexte, le système dans lequel nous travaillons, les autres étant l'état d'esprit dominant (ad-hoc, analytique, synergique, chaotique), la situation de l'entreprise, la "situation" technique (dette technique, excellence technique,...), la situation organisationnelle (silos, dislocation, ...). Lequel d'entre eux (la liste n'est pas complète) est le défi le plus important de votre transformation agile, cela dépend de votre contexte et de vos objectifs.

Ce qui conduit à mon hypothèse personnelle que le défi n° 1 est d'avoir fixé de mauvais objectifs. De nombreuses organisations tentent une transition/adoption agile pour de mauvaises raisons (coûts, corriger ce qui est mal fait), sous-estiment les effets sur les gens quand vous les émancipez, et/ou n'arrivent pas à comprendre pourquoi et comment l'Agilité fonctionne en premier lieu.

L'Agile n'est pas une bonne/meilleure pratique

L'Agilité est un moyen de trouver une solution émergente dans un domaine complexe. Il s'agit d'une approche évolutive de l'innovation et de la croissance, respectant les gens qui créent de la valeur. Bien utilisée, elle inspire et facilite une transformation des mentalités et la culture d'une organisation apprenante. L'élément déclencheur est l'adoption de certaines (bonnes) pratiques comme un stand-up quotidien et un support visuel. Ces adoptions changent la façon dont les gens collaborent et les incitent à repenser leur espace de travail. De nouvelles pratiques émergent si ce processus d'amélioration se poursuit. Ils ne seront jamais identiques dans deux organisations différentes. Agile ne peut être standardisé.

Les Indicateurs pour choisir une méthode

Il y a beaucoup d'aspects d'un système qui pourraient influencer votre choix d'une "saveur" agile (Scrum, Kanban, XP,...) pour point de départ. Le modèle d'entreprise pour le service ou le produit développé est le principal facteur que je prends en considération, mais il en existe une multitude.

Vous devriez être intéressé par la culture, sentir les influences contrastées en elle (je vois pratiquement toujours un mélange des quatre types de Schneider) et avoir une idée des dissonances possibles. Comme l'Agile défie le statu quo, vous devez savoir ce que vous défiez. Challenger une culture nécessite de la respecter, pas de s'y adapter.

Quelques exemples pour illustrer mon propos : une culture de compétence (google vient à l'esprit) pourrait juste avoir besoin de quelque chose comme Scrum pour inciter les gens à collaborer. Une culture de "contrôle" peut nécessiter un challenge complet pour réellement changer. Et dans une culture où la collaboration est déjà un atout, Kanban pourrait être un outil utile pour visualiser et améliorer le flux (et identifier les goulots d'étranglement causés par le manque de compétence...).

Les organisations ont de multiples facettes, nous devons prêter attention à d'avantage d'aspects que simplement la culture dominante ou apparente.

Votre Kanban n'est pas mon Kanban

Karl Scotland écrit :

Ceci m'a fait réfléchir à comment je placerais les divers éléments du "Kanban Thinking" (<http://availagility.co.uk/2011/12/03/thoughts-on-kanban-thinking/>).

La Pensée Systémique - couvre probablement le cadre complet :)

Flux - Contrôle (être "sous" contrôle [stable] plutôt que "avoir" le contrôle)
Valeur - Développement personnel, mais probablement proche de la compétence

Capacité - Compétence, mais probablement proche du développement personnel

Étudier - Collaboration (comprendre collectivement l'état courant)
Partager - Collaboration (la visualisation est une forme de partage de la connaissance)

Limitier - Contrôle (les limites sont un moyen de stabiliser un système)
Ressentir - Compétence (à quel point sommes nous bons actuellement)
Apprendre - Développement personnel (comment pouvons-nous devenir meilleurs)

Ce qui de façon intéressante nous en donne deux dans chaque quadrant :)

Kanban est plus qu'une simple Culture du Contrôle

Alexei Zheglov écrit :

J'ai un certain nombre de désaccords avec le chapitre "La Culture Kanban est alignée avec celle du Contrôle". Je dessinerais le diagramme

de la culture Kanban très différemment. Je voudrais offrir ces différences en tant que retours critiques.

Je pense que “visualiser le flux de travail” appartient au quadrant Collaboration. Les tableaux visuels sont des outils de collaboration essentiels. C’est l’opposé de ce qui se passe avec les chefs de projet qui “visualisent” les choses dans MS Project. Kanban visualise le flux des travaux le long des chaînes de valeur, ce qui est différent des visualisations habituelles des organisations de type contrôle, tel que les diagrammes d’organisation et les tableaux d’indicateurs de performance. (Michael Sahota: Je suis à moitié d’accord. Dans le diagramme, il est sur la bordure, proche du quadrant Collaboration).

Limiter le Travail En Cours c’est ce que la science nous dit de faire, donc je l’associe avec le quadrant Compétence. “Pierre, si tu peux faire X d’ici la fin de la journée, ce serait formidable” arrive beaucoup dans la culture du Contrôle. C’est un “flux poussé” qui ne respecte pas la limite des Travaux En Cours. Le “flux tiré” et la limitation des Travaux En Cours correspond à l’inverse. Par science j’entends la théorie des files d’attente (Loi de Little) et la psychologie (car il y a des effets psychologiques à limiter le Travail En Cours). (Michael Sahota: Formidable observation ! Il y a une opposition entre les aspects processus et efficacité. Je vais mettre à jour le diagramme pour refléter l’équilibre entre eux.)

Dans “rendre explicites les règles du processus”, “processus” et “règles” sont des attributs de Contrôle, mais “explicites” suggère la visualisation et l’appartenance à l’équipe. Je les placerais sur la frontière.

“Gérer le flux” : David Anderson y fait également référence dans le même article de blog (http://agilemanagement.net/index.php/Blog/the_principles_of_the_kanban_method/) en tant que “mesure du flux”. Ce principe est aussi appelé “mesurer et gérer le flux”. “Mesurer” est un mot important ici, parce qu’il signifie mesurer quelque chose d’une manière similaire à la façon dont les mesures sont faites dans une expérience scientifique. Et alors nous gérons le flux en nous basant sur ce que nous avons mesuré. Je

placerais ce principe sur la frontière ou peut-être entièrement dans le quadrant Compétence. (Michael Sahota: Une autre bonne observation. Je vais mettre à jour le diagramme pour l'indiquer).

Globalement, ma version du diagramme sur la culture Kanban est une forme en L, s'étirant depuis la Collaboration jusqu'au Contrôle et ensuite dans le quadrant Compétence - plutôt qu'un cercle centré sur le Contrôle. Toutefois, cela ne change pas la conclusion globale - Kanban en tant qu'outil complémentaire aux méthodes "traditionnelles" Agile et à l'Artisanat Logiciel (Craftsmanship).

Kanban concerne aussi la Transformation !

Jeff Anderson écrit :

Mon avis est que Kanban a plus de chance que l'Agilité de *plaire aux cultures de contrôle*. Mais c'est un commentaire sur le marketing, et pas sur ce dont la méthode a besoin pour fonctionner, ou bien sur là où elle marche le mieux.

Mon souci principal est que découper les méthodes agiles majeures par quadrant culturel peut nécessiter trop de généralisation. Les organisations avec lesquelles je travaille semblent défier ce découpage primaire en quadrants, et je trouve que Kanban, Agile, etc. ont trop de composants se chevauchant pour proprement correspondre à un quadrant. Je suis d'accord qu'on peut le garder en tête quand on applique l'Agilité sans regarder le contexte, et j'ai aussi l'impression que beaucoup d'organisations alentour ne sont même pas au courant de ce qu'elles ont besoin d'apprendre. C'est courageux de ta part de le dire, bravo.

Ma dernière contre proposition est que je crois que la transformation Agile est véritablement possible. Mais la meilleure chance d'y arriver est *au travers d'une adoption agile incrémentale*.

Mon avis est que la culture est un sous produit de la pratique et de la façon dont les gens travaillent. La façon dont ils travaillent ensemble, leur

clients, et leurs chefs. Donc si vous pouvez changer le travail, alors tôt ou tard la culture suivra, et la transformation peut arriver, c'est juste LENT.

J'ai tendance à croire que la transformation rapide et radicale est réservée aux entreprises qui sont proches de la faillite, ce qui m'intéresse peu.

Scrum versus Kanban

Jon Stahl écrit :

Nous utilisons Kanban pour les équipes qui essayent de pratiquer Scrum mais, qui à cause de leur mauvaise structuration ne réussissent pas en tant qu'équipe auto-organisée.

La pratique de Kanban nous permet de:

- Mettre en évidence les règles qui ne servent à rien et qui doivent être remises en cause.
- Utiliser des limites et des données pour valider le fait que des personnes peuvent être dans le mauvais rôle pour contribuer à un flux continu.
- S'assurer que l'équipe est collectivement responsable du processus complet et pas uniquement de sa partie.

Kanban nous permet de commencer à appliquer la pensée systémique en tant qu'équipe unie de façon à identifier et supprimer le gaspillage. Voir le système dans son ensemble aide à réduire le besoin de barrières protectrices et de rendre les conversations plus faciles avec les autres équipes. Donc, pour moi, Kanban ne concerne pas tant que cela le mode "Commander & Contrôler", mais plutôt la compréhension du flux EN TANT QU'EQUIPE. Dès qu'ils ont compris la valeurs des éléments et comment le système marche, ils peuvent évoluer de façon adaptative vers un meilleur processus.