

CULTURE DEVOPS

I. Culture d'Entreprise

II. changement organisationnel

III. Leader DevOps

I. Culture d'Entreprise

Culture d'Entreprise

“ ensemble des valeurs, croyances, comportements, normes et pratiques partagés qui caractérisent une organisation et influencent la manière dont ses membres interagissent et travaillent. ”

Elle se construit *dans le temps*

Elle influence *tous les aspects* du travail

Elle peut être un *avantage compétitif* ou un *frein*

Elle nécessite un *alignement constant* entre valeurs affichées et pratiques réelles



“La culture ne fait qu'une bouchée de toute stratégie.”

Peter Drucker

Composantes de la culture d'entreprise

1. *Valeurs fondamentales*

Principes directeurs de l'organisation

Exemples : innovation, excellence, collaboration, transparence

2. *Croyances et hypothèses*

Convictions implicites sur "comment les choses fonctionnent"

Vision du monde partagée par les membres

3. *Normes comportementales*

Règles non écrites sur ce qui est acceptable ou non

"Comment on fait les choses ici"

4. *Pratiques et rituels*

Réunions récurrentes, cérémonies, traditions

Exemples : stand-ups quotidiens, hackathons, rétrospectives

5. *Symboles et artefacts*

Éléments visibles : bureaux, dress code, logos, slogans

Architecture de l'espace de travail

6. *Langage et communication*

Jargon, ton, style de communication

Transparence vs hiérarchie

Modèle des 3 niveaux (Edgar Schein)

Niveau 1: **Artefacts** (visible)

Ce qu'on voit, entend, observe

Exemples: open space, télétravail, horaires flexibles

Niveau 2: **Valeurs affichées** (conscient)

Ce que l'entreprise dit valoriser

Mission, vision, charte, code de conduite

Niveau 3: **Croyances profondes** (inconscient)

Hypothèses de base implicites

Véritable moteur des comportements

Culture forte vs culture faible

Culture forte	Culture faible
Valeurs claires et partagées	Valeurs floues ou contradictoires
Cohérence entre discours et actes	Écart dire/faire
Adhésion forte des employés	Désengagement
Socialisation efficace des nouveaux	Onboarding approximatif
Influence sur décisions quotidiennes	Pas d'impact sur comportements

Indicateurs de culture d'entreprise

Observation des comportements

Comment sont prises les décisions ?

Comment réagit-on aux erreurs ?

Comment communique-t-on (ouvertement ou secrètement) ?

Qui est promu et pourquoi ?

Comment traite-t-on les conflits ?

Culture et flux d'informations

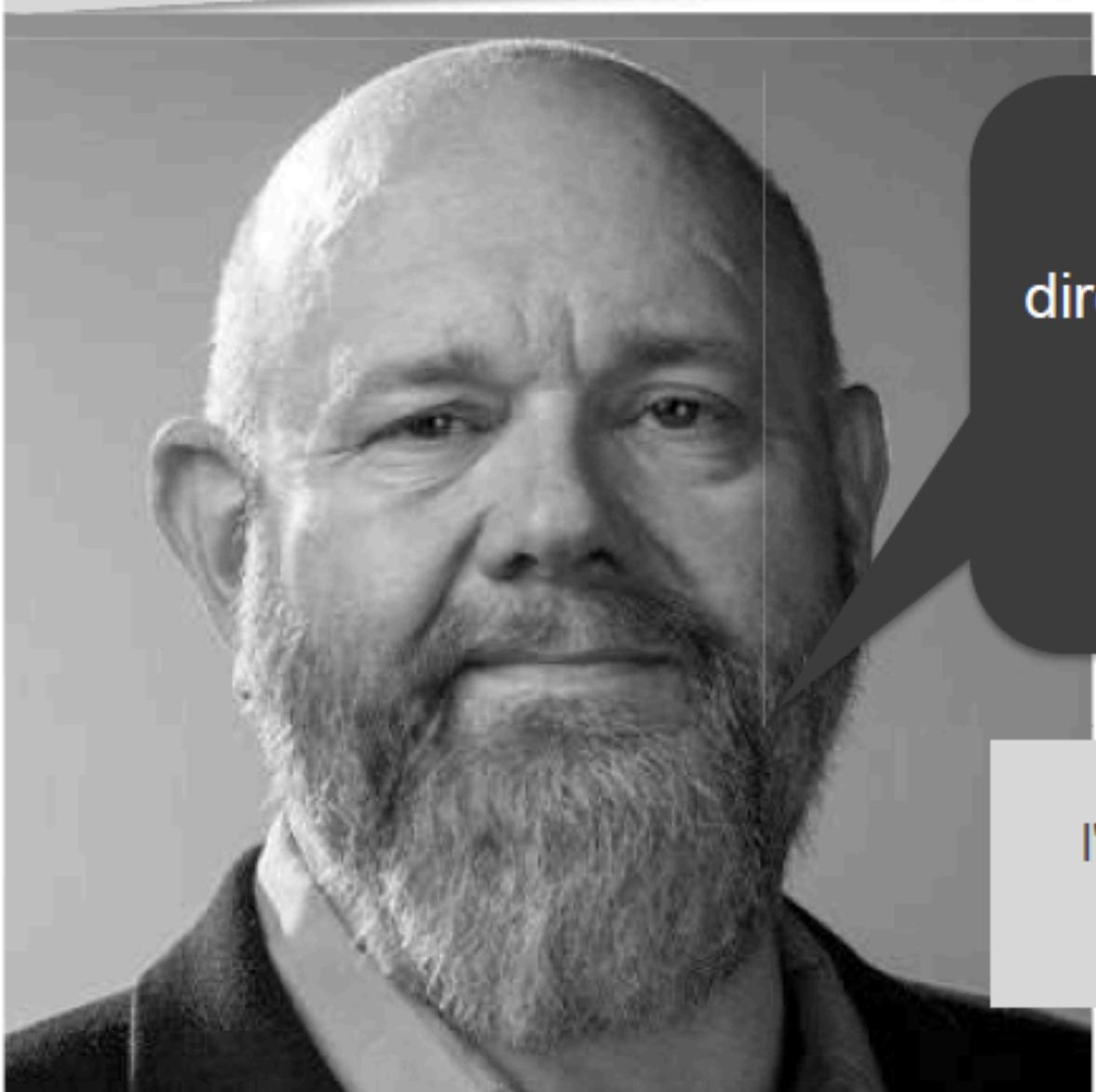
Pathologique (Orientée pouvoir)	Bureaucratique (Orientée règles)	Génératrice (Orientée performances)
L'information n'est pas disponible	L'information peut être ignorée	L'information est activement recherchée
Les messagers sont "fusillés"	Les messagers sont isolés	Les messagers sont encouragés
Les responsabilités sont évitées	Les responsabilités sont compartmentalisées	Les responsabilités sont partagées
Les liens directs sont découragés	Les liens directs sont permis non-encouragés	Les liens directs sont récompensés
L'échec est couvert	L'organisation est juste et pardonne	L'échec entraîne une investigation
L'originalité est bridée	L'originalité crée des problèmes	L'originalité est mise en avant

Source : Westrum, *A Typology of Organizational Cultures*

Les organisations à haut niveau de confiance encouragent la bonne circulation de l'information, la collaboration fonctionnelle transverse, le partage des responsabilités, l'apprentissage à partir des échecs et les idées nouvelles.

II. changement organisationnel

Qu'est-ce qu'une culture d'organisation ?



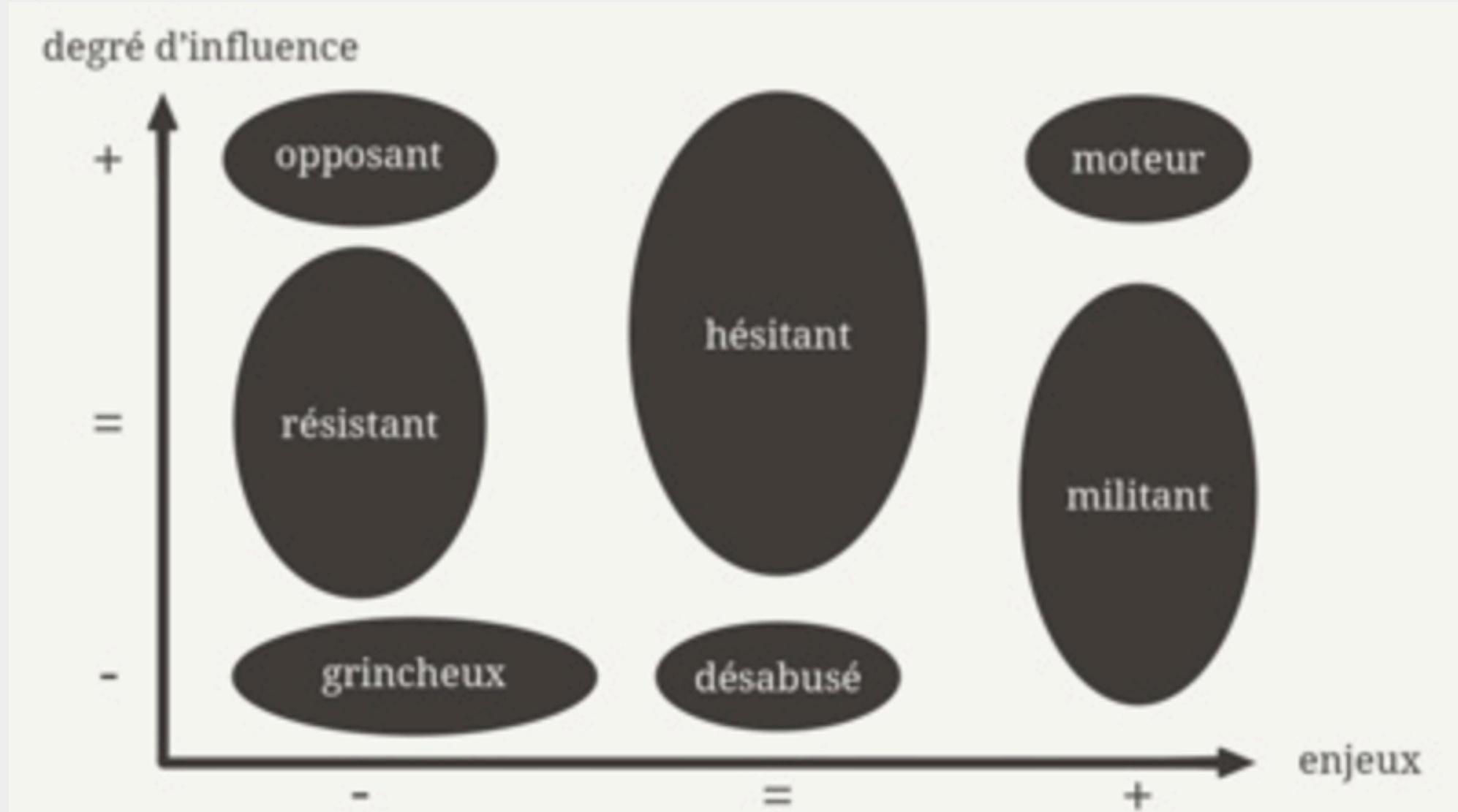
« Vous ne pouvez pas changer directement la culture. Mais vous pouvez changer de comportement, et le comportement devient la culture. »

Lloyd Taylor, VP IT Operations LinkedIn

Les valeurs et les comportements qui contribuent à l'environnement social et psychologique unique d'une organisation.

www.businessdictionary.com

modèles comportementaux face au changement



DevOps aide à surmonter la dette culturelle

La dette culturelle se produit lorsque les considérations culturelles sont ignorées ou différées en faveur de la croissance et de l'innovation.



« Le taux d'intérêt effectif sur la dette culturelle est en général plus élevé que sur la dette technique. » Dharmesh Shah, Founder & CTO

HubSpot

La culture en silo de l'IT et d'autres défis organisationnels résultent directement du non-respect de considérations culturelles en faveur d'une augmentation rapide de la technologie d'entreprise. La date d'échéance est aujourd'hui !

Faire évoluer les pensées et les comportements

De

- Centré sur l'IT (de l'intérieur vers l'extérieur)
- Silos
- Commander et contrôler
- Axé sur les tâches
- Faire des reproches
- Réactif
- Contenu
- Résistant
- Faible confiance

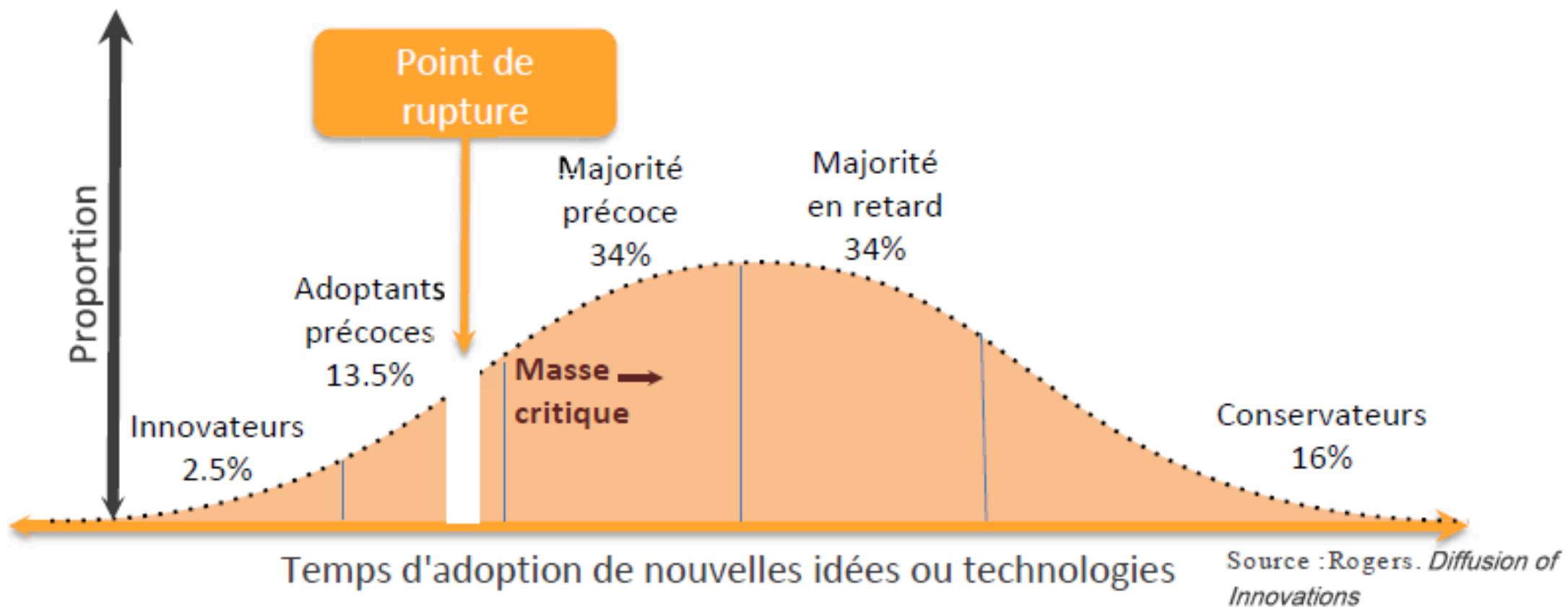


à

- Centré sur le client (de l'extérieur vers l'intérieur)
- Équipes fonctionnelles transverses
- Collaboratif
- Axé sur les résultats
- Responsabilité
- Proactif
- Courageux
- Souple
- Confiance élevée

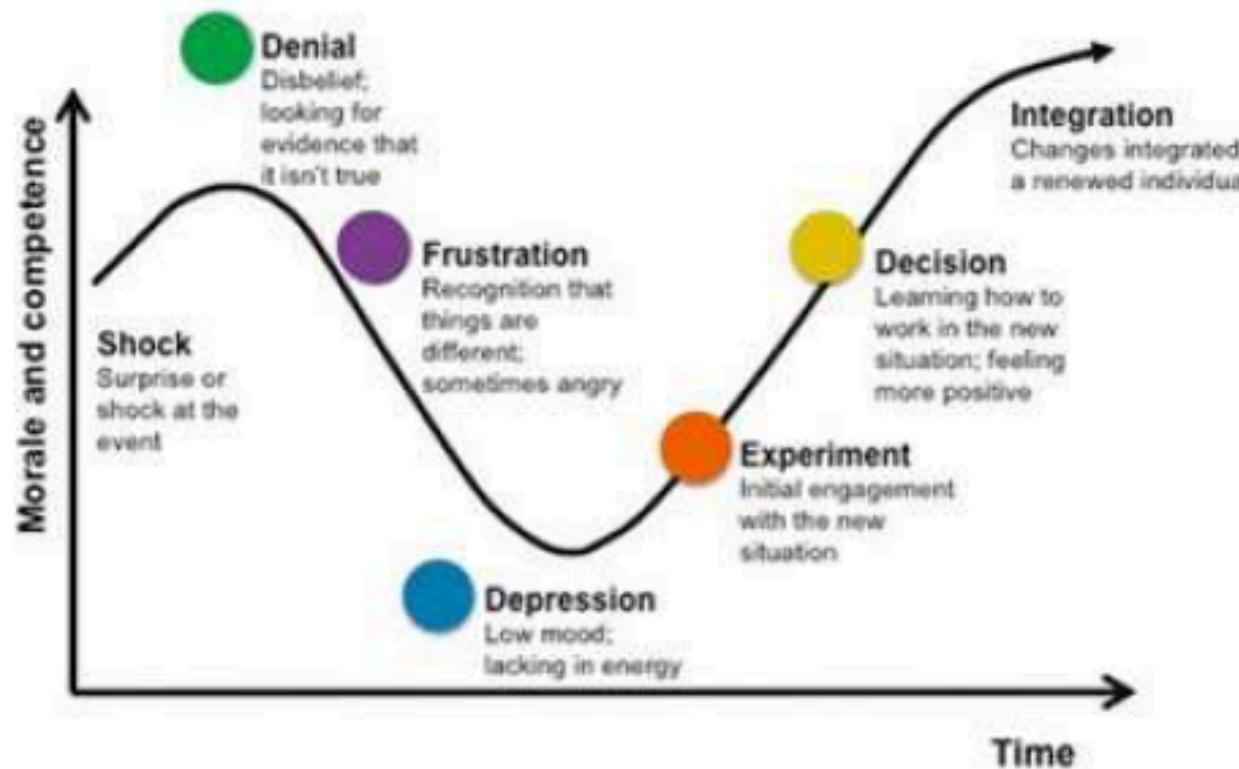
Le vrai changement de culture prend du temps. Il doit être progressif et exécuté à un rythme réaliste.

Adaptation des individus au changement à des rythmes différents



L'adoption signifie qu'une personne fait quelque chose différemment qu'auparavant.

Les étapes de l'acceptation du changement



Courbe de
changement
Kübler-Ross

De leanchange.org

Eviter la fatigue face aux changements

La fatigue face au changement est un sentiment général d'apathie ou de résignation passive envers les changements organisationnels par des individus ou des équipes.

- Voir la résistance au changement comme normale
 - Ecoute, empathie
- Communiquer une vision d'ensemble
 - Expliquer la raison de ce changement
 - Montrer comment les changements sont liés
 - Lier les changements aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise
- S'assurer que chaque initiative de changement a un résultat escompté
- Offrir aux gens les moyens de contribuer
- Célébrer les succès (même s'il ne s'agit que de petites réussites)
- Créer des boucles de feedback et d'amélioration visibles

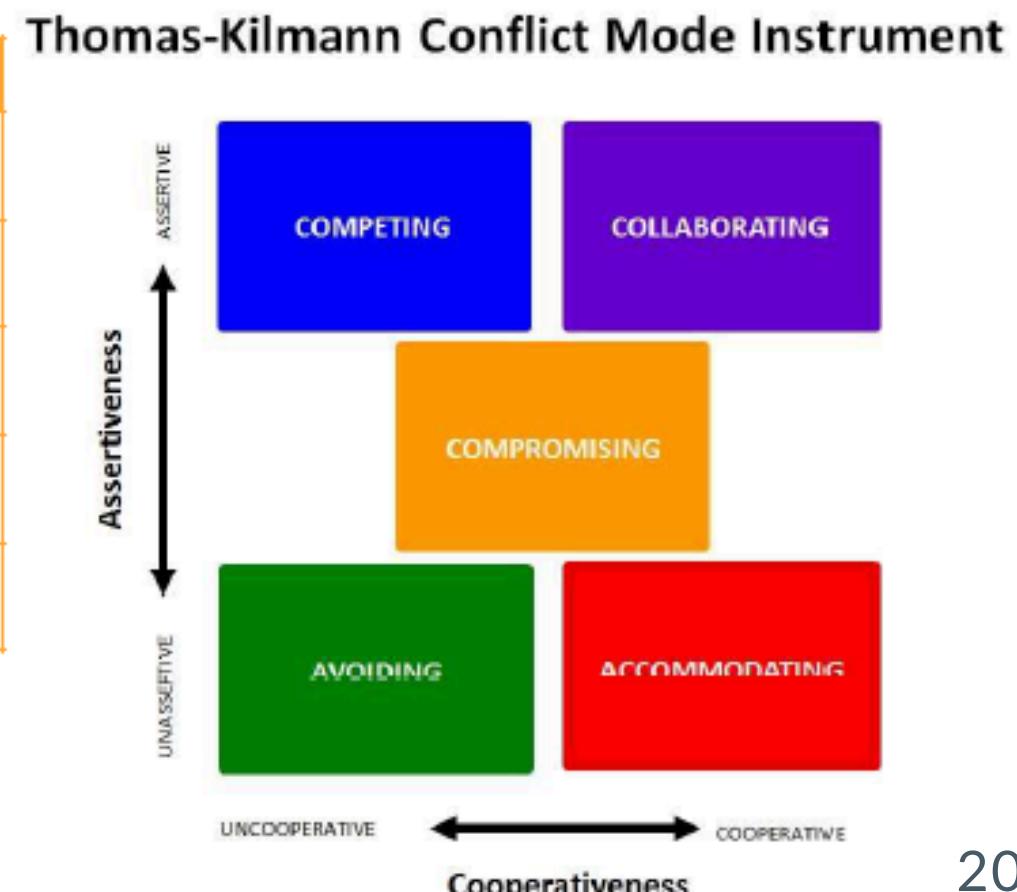
Le degré de fatigue face aux changements ressentie par les personnes est directement liée à la façon dont le changement est géré.

S'attendre à un conflit : mode conflit de Thomas-Kilmann

Parce que tout le monde a des attentes et des désirs différents, le conflit fait naturellement partie de nos interactions avec autrui. L'inventaire des conflits de Thomas-Kilmann (TKI) mesure les choix comportementaux d'une personne dans certaines situations conflictuelles.

Mode conflit	Approche	Résultat
Rivaliser	Assertif et non coopératif	Gagnant/Perdant
Collaborer	Assertif et coopératif	Gagnant/Gagnant
Chercher un compromis	Partiellement assertif et coopératif	Chacun gagne et perd
Eviter	Non assertif et non coopératif	Perdant/Perdant
Céder	Non assertif et non coopératif	Perdant/Gagnant

Source : www.diagnostics.com



III. Leader DevOps

Stéréotypes de leader

Directif: autoritaire, micro-manage sans donner de vision globale
=> *utile en cas de crise*

Chef de file: démontre et exige un haut niveau de performance
=> *utile pour la montée en compétences / difficile à suivre*

Visionnaire: fédère autour d'une vision.
Délègue le « comment » aux managers
=> *utile pour donner du sens au changement*

Collaboratif: renforce la cohésion du groupe et apaise les conflits
=> *utile pour soutenir la motivation et comprendre les besoins*

Participatif: recherche le consensus, parie sur l'intelligence collective

=> *utile pour susciter l'innovation*

Coach: guide tout en favorisant l'autonomie

=> *utile pour doper la productivité*

Leadership transformationnel vs transactionnel

Leader transformationnel

expose une vision à long terme - *visionnaire*

stimule des *motivations intrinsèques*: gain de connaissances / compétences, créativité - *collaboratif, coach*

Leader transactionnel

expose une vision à court terme - *autoritaire*

stimule des motivations extrinsèques: récompense, sanction

Leadership transformationnel

“L’objectif du leadership n’est pas de commander, contrôler, réprimander, intimider et évaluer les collaborateurs au moyen d’un ensemble d’indicateurs artificiels. Le travail des leaders consiste plutôt à aider les organisations à s’améliorer en matière d’auto-diagnostic et d’auto-amélioration, et à s’assurer que les innovations locales peuvent être traduites et converties en améliorations globales.”

Dr Stephen Spear cité par Gene Kim
dans Beyond the Phoenix Project

Dimensions of transformational leadership

Vision

- Understands organizational direction.
- Understands team direction.
- Understands 5-year horizon for team.

Personal recognition

- Commends team for better-than-average work.
- Acknowledges improvement in quality of work.
- Personally compliments individuals' outstanding work.

Intellectual stimulation

- Challenges team status quo.
- Challenges team to constantly ask new questions.
- Challenges team on basic assumptions about the work.

Inspirational communication

- Inspires pride in being part of the team.
- Says positive things about the team.
- Inspires passion and motivation; encourages people to see that change brings opportunities.



Supportive leadership

- Considers others' personal feelings before acting.
- Is thoughtful of others' personal needs.
- Cares about individuals' interests.

« Les caractéristiques du leadership transformationnel sont étroitement liées aux performances informatiques et à l'eNPS (employee Net Promoter Score). »

Source : The State of DevOps Report 2017

Leader DevOps

Transformationnel

Comprend la culture et la stratégie de l'entreprise

Pilote une transformation numérique

Guide des équipes à travers une transformation culturelle

Augmente la productivité et la rentabilité de l'organisation

Responsabilités

Détermine les *métriques prioritaires*

Supervise les *processus automatisés*

Supervise les *expérimentations*

Suscite l'*amélioration* des processus et des compétences

promouvoir des *solutions technologiques*

Facteurs déterminants de réussite

- Engagement de la direction envers le changement de culture
- Création d'une culture d'apprentissage collaborative
- Formation et perfectionnement continus des compétences
- Valeurs et vocabulaire communs
- Ingénierie des systèmes englobant Dev et Ops
- Indicateurs significatifs
- Equilibre entre automatisation et interaction humaine
- Application de méthodes Agile et Lean
- Communication ouverte et fréquente

Structures organisationnelles DevOps



Certaines organisations :

- Assignent des points de contact Ops aux équipes Dev / Scrum
- Crètent des équipes produits (par opposition à projets) fonctionnelles transversales
- Adoptent des structures matricielles ou axées sur le marché (par opposition à des fonctions)
- Crètent des services Ops partagés prenant en charge plusieurs équipes de développement



Un débat a lieu sur les avantages et les inconvénients des équipes DevOps.