

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

Peter Drucker

## 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](http://www.businessdictionary.com)

## 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



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 !

## Caractéristiques d'une culture DevOps

- Vision, objectifs et incitations partagés
- Communication ouverte, honnête et bidirectionnelle
- Collaboration
- Fierté de la qualité de travail
- Respect
- Confiance
- Transparence
- Amélioration continue :
  - Expérimentation
  - Prise de risque intelligente
  - Apprendre et s'entraîner
- Axé sur les données
- Sûr
- Réflexion
- Reconnaissance

La culture organisationnelle est l'un des précurseurs les plus puissants à la fois des performances informatiques et des performances globales de l'organisation.

## 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



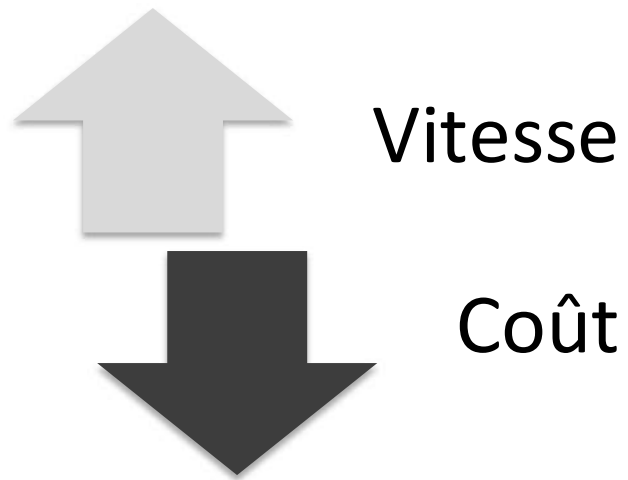
à

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

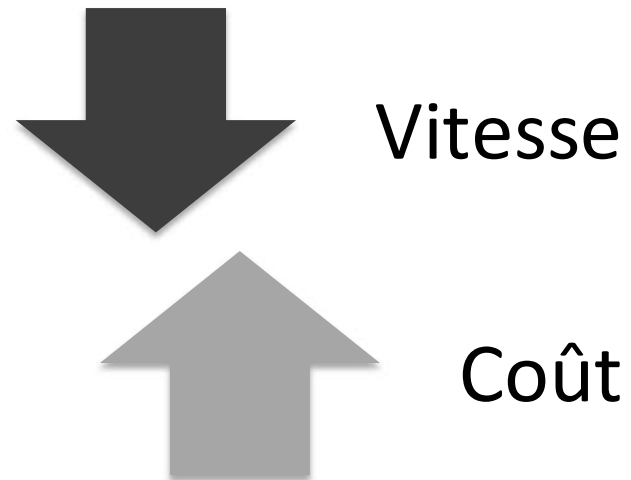
Le vrai changement de culture prend du temps. Il doit être progressif et exécuté à un rythme réaliste.

## Confiance élevée vs. faible confiance

### Confiance élevée



### Faible confiance



## Culture et flux d'informations

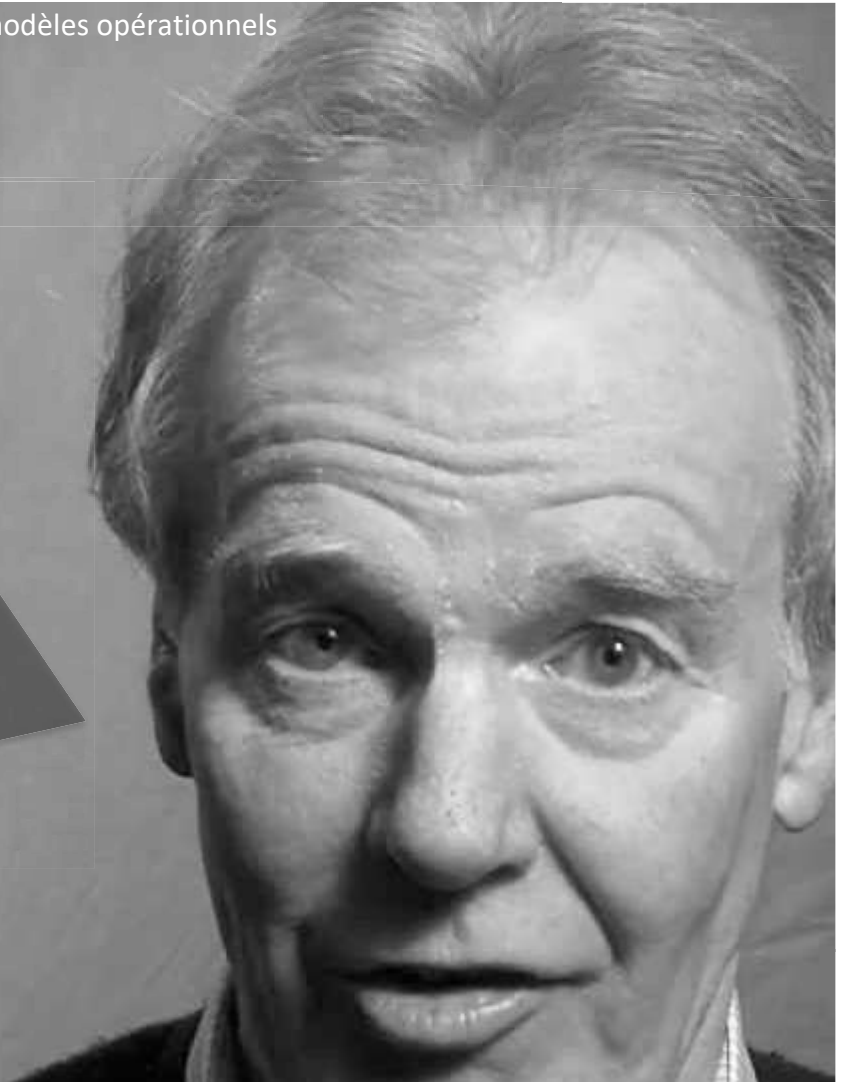
Pathologique (Orientée pouvoir)	Bureaucratique (Orientée règles)	Génératrice (Orientée performances)
L'information n'est pas disponible	L'information peut être ignorée	L'information est activement recherchée
Les messagers sont "fusillés"	Les messagers sont isolés	Les messagers sont encouragés
Les responsabilités sont évitées	Les responsabilités sont compartimentalisées	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.

« Les gens n'offrent pas de  
résistance au changement mais à  
être changés. »

Peter Senge



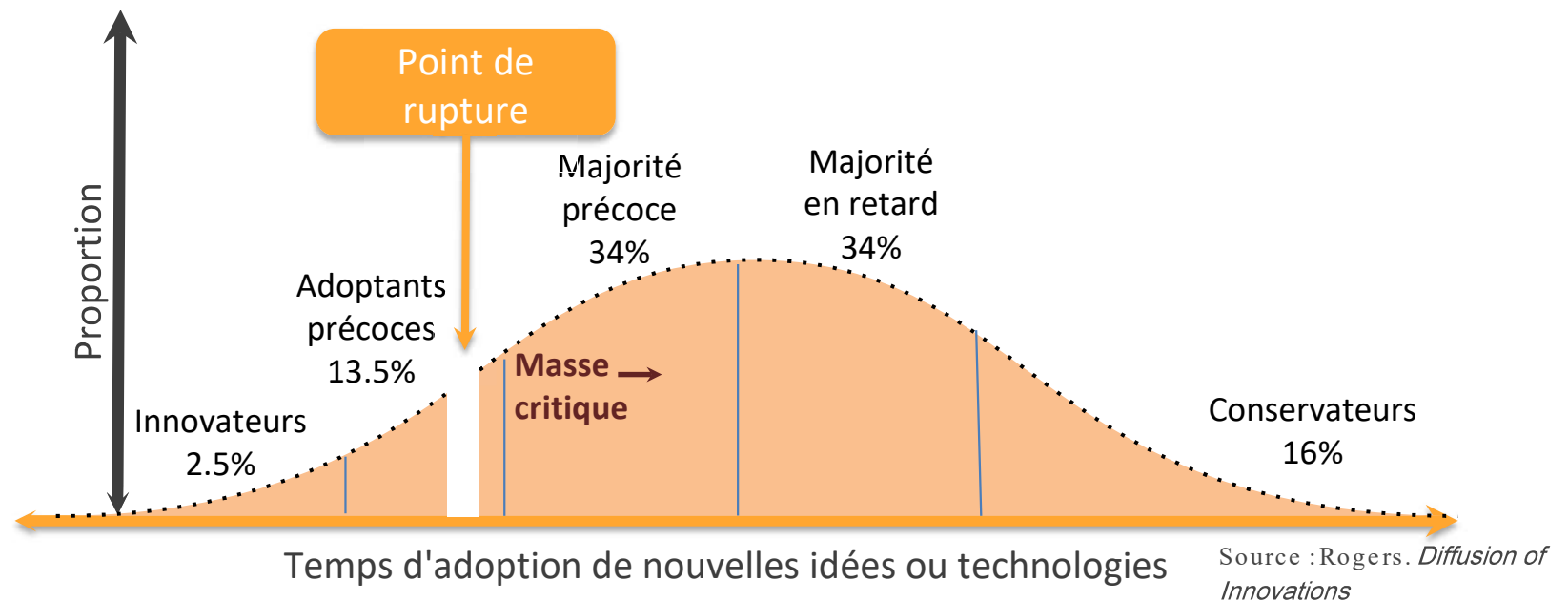


# Changer de culture n'est jamais facile

Les gens n'offrent généralement pas de résistance à leurs propres idées.

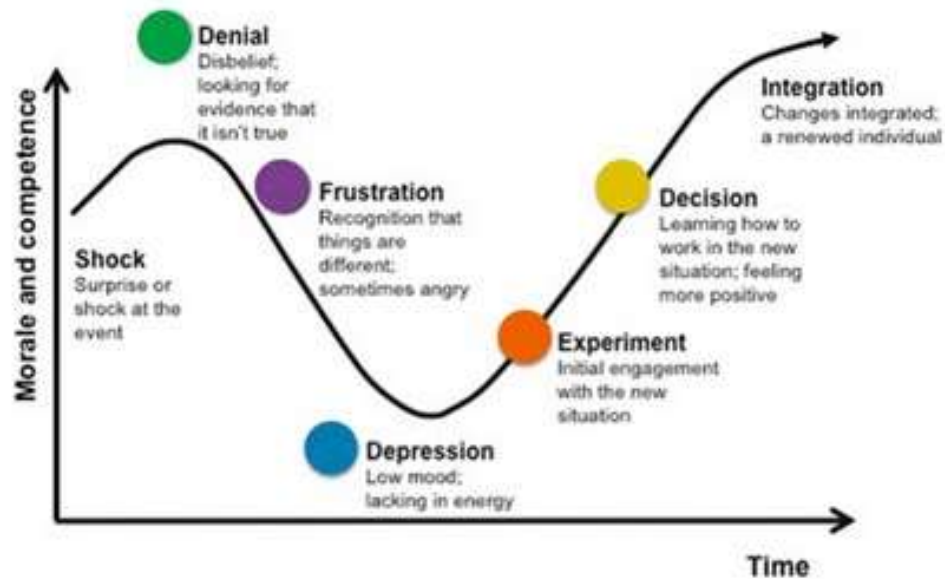
- Vous ne pouvez pas changer les gens ; ils sont les seuls à pouvoir le faire
- Le changement prend presque toujours plus de temps et coûte plus cher que prévu
- L'implication des parties prenantes est essentielle
- Les personnes qui participent aux décisions sur quoi et comment changer sont beaucoup plus susceptibles d'accepter le changement

## 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



Create Alignment

Maximize Communication

Spark Motivation

Develop Capability

Share Knowledge

Courbe de  
changement  
Kübler-Ross

De leanchange.org



# La communication est essentielle

- Une culture DevOps nécessite une communication rapide et efficace
- Les outils partagés facilitent une communication opportune et significative :
  - Plateformes de chat
  - Gestionnaires de tâches
  - Outils sociaux
  - Outils de gestion des alertes
  - Plateformes de partage de connaissances

## Encourager la collaboration

La collaboration implique des personnes travaillant conjointement avec d'autres dans l'atteinte d'un objectif commun. Dans un environnement collaboratif, la contribution de chacun est valorisée.

- La collaboration :
  - Est volontaire (idéalement)
  - Implique le partage :
    - Responsabilité des résultats
    - Ressources
  - Nécessite de la coopération, du respect et de la confiance
- Nécessite la participation :
  - Fournir des feedback
  - Identifier et résoudre les problèmes
  - Apprendre et partager les connaissances et l'expertise
  - Partager et même échanger des responsabilités
  - Prendre et maintenir des engagements réalistes

Quelle est la différence entre collaboration et communication ?

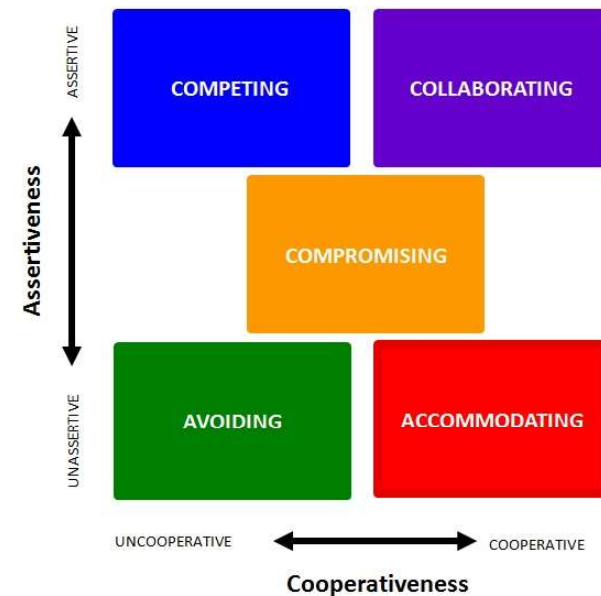
## S'attendre à un conflit : mode conflit de Thomas-Kilmann

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](http://www.diagnostics.com)

### Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument



## 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.

## Valoriser les nouveaux comportements

- Améliorer les pratiques de communication et de collaboration et les outils partagés
- Créer un vocabulaire commun
- Observation en milieu de travail
- Compétences transverses
- Expériences d'immersion
- Team building
- Communautés de pratique
- DevOps Days internes
- Game days (hackathons)
- Simulations
- Partage d'idées style médias sociaux et résolution de problèmes

Le partage entre pairs, organisations et industries est un facteur crucial de la croissance et de l'acceptation de DevOps.



# ETUDE DE CAS : Target

« Quand nous avons demandé la permission, on nous a dit non, mais nous l'avons quand même fait parce que nous savions que nous devions le faire. Nous avons organisé des hackathons sur les outils parallèlement à nos événements internes DevOpsDays et nous avons organisé une tonne de rencontres. Nous avons organisé 6 événements internes DevOpsDays. »

“Nous sommes une entreprise technologique”



## Avantages

- Mise en place de changements structurels apportant un soutien ascendant, puis descendant
- Convergence des efforts agiles et DevOps
- Utilisation de la formation, du coaching et des expériences immersives - Dojo énorme !
- Construit une stack complète en quelques minutes au lieu de 3-6 mois
- Création d'un environnement d'empathie et compréhension