Self-Directed Teams

Devops : de l'autonomie à l'autogestion @OUI.sncf

#AgileEnSeine #AES2019

Photo by Martin Sanchez on Unsplash

Et après l'Agile,
vous faites quoi ?

@LucTaesch
http://bit.ly/sdteams
https://www.taesch.com/SelfDirectedTeams

Diego D'Oliveira Granja
E-Voyageurs SNCF
http://bit.ly/ddollyg

En bref

Les messages

Scrum seul (même à l échelle) n'impactera pas le social et le culturel

OR

Faire évoluer les postures nécessite des compétences sociales et culturelles

ET

Rendre les compétences intégrables et transmissibles

Scrum (même à l échelle) n' impactera pas le social et le culturel

La grosse majorité des "grosses" transfos c'est
- du scrum,
- à l échelle
- et un zeste de kanban

luc

- Option: une petite réorg' à la Spotify

luc

C'est nécéssaire mais pas suffisant. Pourquoi ?

luc

Une équipe ne se réduit pas à un processus

luc

il faut impacter le social et le culturel aussi

luc

oui, mais comment ?

luc

Faire évoluer les postures nécessite des compétences sociales et culturelles

+

Acquérir les compétences

luc

À vélo, ce n est pas en injonctant "lâche le guidon" (-) que ça marchera, mais en apprenant à tenir l'équilibre (+)

-

Lâcher les postures

luc

On ne change jamais les choses en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rend le modèle existant obsolète."

Le "social" et le culturel bougeront non par "injonction" mais par "capabilités"

luc

Pas parce que je "dois" mais parce que je sais / je peux

luc

Approche traditionnelle : faire évoluer une équipe existante vers la performance ***puis*** l'autonomie

Créer une équipe autonome et la monter en compétence(s)

luc

La performance découle des compétences et de l'autonomie (et non l'inverse)

luc

À vélo, ce n est pas en injonctant "lâche le guidon" (-) que ça marchera, mais en apprenant à tenir l'équilibre (+)

Rendre les compétences intégrables et transmissibles : articuler / structurer

Intégrables et transmissibles

L'émergence organique sera trop longue et lente

luc

Tout le monde ne doit pas réinventer la roue

luc

Y aller par paliers et se substituer à ce qui manque

luc

Les postures d'accompagnement doivent pouvoir s'adapter au niveau

Le coach doit être capable de changer de posture. exit le dogmatisme

Les postures du coach vont de "despote éclairé" à "éveilleur" (en passant par les traditionnelles, "enseignant" et "mentor")

Etalement temps des compétences

luc

L'exemple du consentement

luc

Articuler / structurer

luc

Investir dans
1/ des structures
2/ AUTO-portées

luc resilience

Pour structurer,
1- différencier les pôles
2- comprendre les tensions induites

luc resilience

Laisser digérer

luc

Se donner le temps de l'intégration

luc

compétence > connaissance > information

Savoir que les vélos existent ou comment ça fonctionne, ne vous dispense pas d'intégrer l'équilibre dynamique

www.meetup.com

C2C Coach de Coachs (Paris, France)

Transformation d entreprise, Agile: comprendre ce qui permet de ne pas echouer...

Partager les obstacles et les contournements (via negativa)

luc

Conclusion et élargissement

Passer du bricolage à une forme "raisonnable"

luc

Lâcher le micro-contrôle (micro-management)

luc

Le besoin de sécurité reste nourri

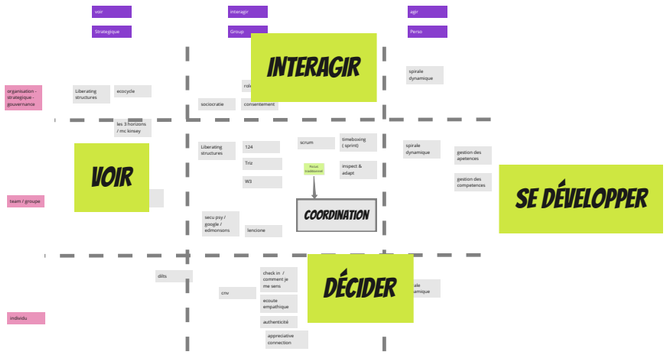
luc

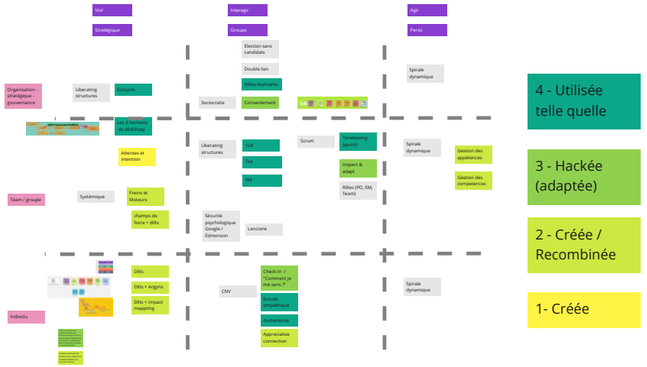
Le besoin de sécurité reste nourri par la structure (et non plus par une personne)

luc

Aperçu

Aperçu



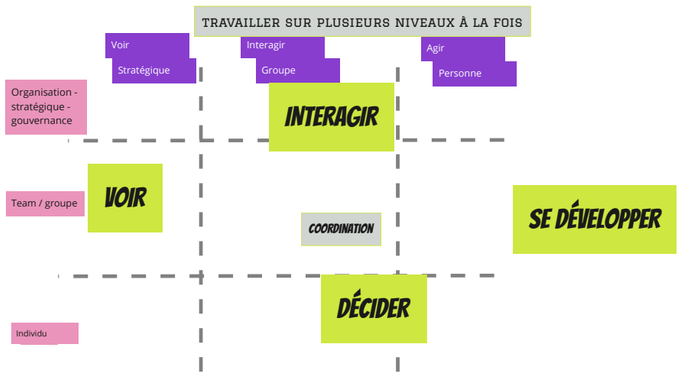


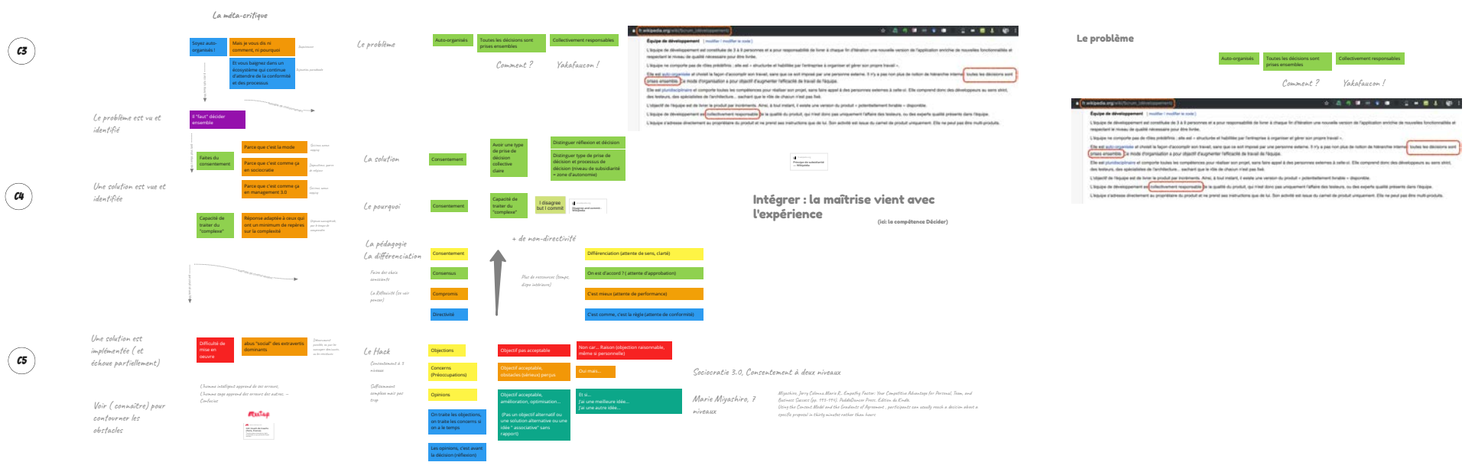
4 - Utilisée telle quelle

3 - Hackée (adaptée)

2 - Créée / Recombinée

1- Créée





Scrum

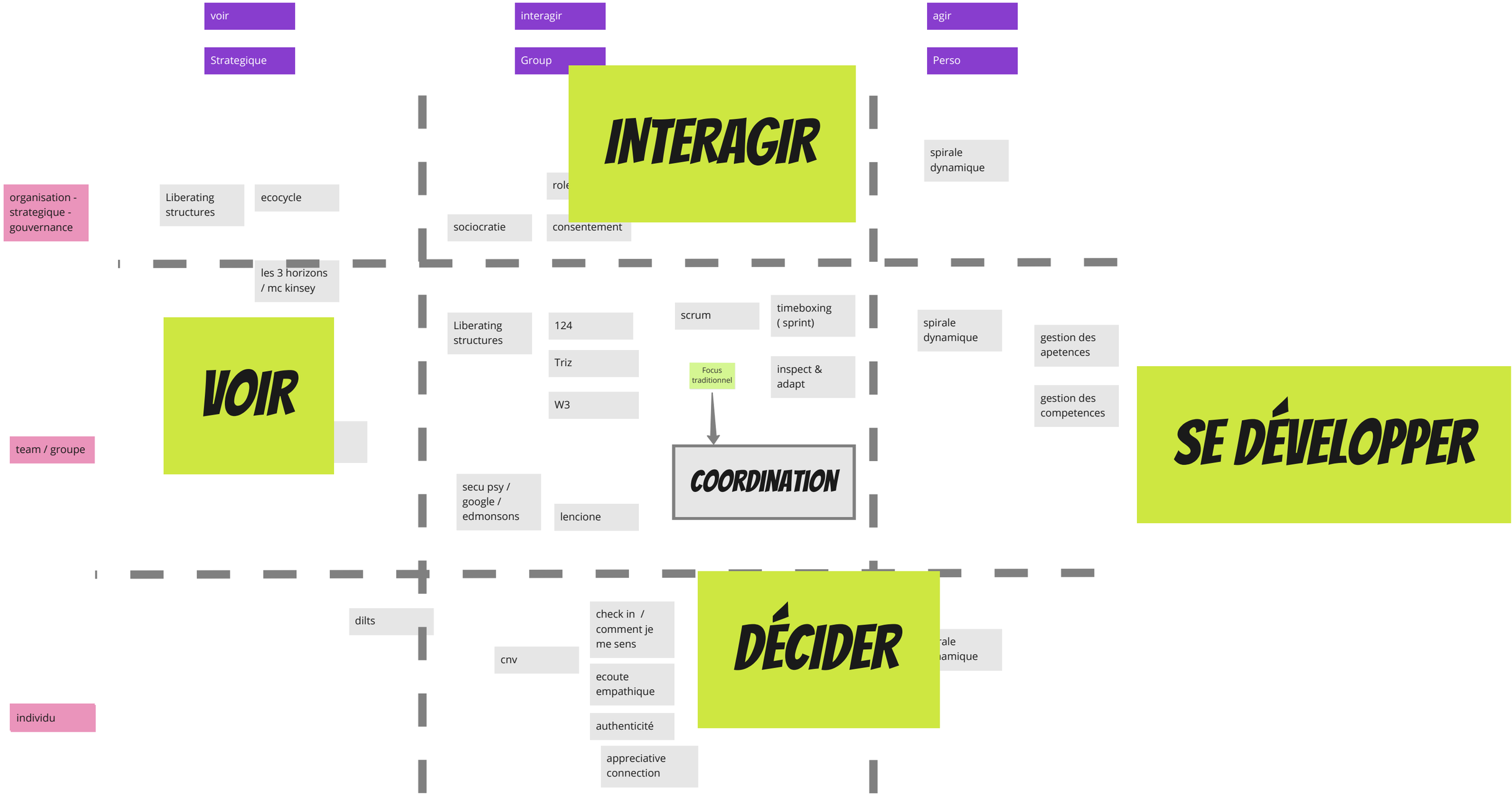
Timeboxing
(sprint)

Inspect &
adapt

Rôles (PO, SM,
Team)

SCRUM

Voir
Interagir
Agir
Stratégique
Groupe
Perso
Organisation - stratégique - gouvernance
Liberating structures
Ecocycle
Les 3 horizons de McKinsey
Sociocratie
Election sans candidats
Double lien
Rôles tournants
Consentement
Spirale dynamique
Team / groupe
Systémique
Attentes et intentions
Freins et Moteurs
Liberating structures
124
Triz
W3
Sécurité psychologique / Google / Edmonson
Lencione
Scrum
Timeboxing (sprint)
Inspect & adapt
Rôles (PO, SM, Team)
SCRUM
Spirale dynamique
Gestion des appétences
Gestion des compétences
Individu
Dilts
CNV
Check-in / "Comment je me sens ?"
Ecoute empathique
Authenticité
Appreciative connection
Spirale dynamique
Légende
Doctrine
Pratique
Pratique
Pratique


voir
interagir
agir
Strategique
Group
Perso
INTERAGIR
spirale dynamique
organisation - strategique - gouvernance
Liberating structures
ecocycle
role
sociocratie
consentement
les 3 horizons / mc kinsey
Liberating structures
124
scrum
timeboxing (sprint)
spirale dynamique
gestion des apetences
VOIR
Triz
Focus traditionnel
inspect & adapt
W3
gestion des competences
SE DÉVELOPPER
team / groupe
COORDINATION
secu psy / google / edmonsons
lencione
dilts
check in / comment je me sens
DÉCIDER
cnv
ecoute empathique
individu
authenticité
appreciative connection

Voir

Interagir

Agir

Stratégique

Groupe

Perso

Organisation - stratégique - gouvernance

Liberating structures

Ecocycle

Les 3 horizons de McKinsey

Attentes et intention

Team / groupe

Systémique

Freins et Moteurs

champs de force + dilts

Election sans candidats

Double lien

Rôles tournants

Sociocratie

Consentement

Liberating structures

124

Triz

W3

Scrum

Timeboxing (sprint)

Inspect & adapt

Rôles (PO, SM, Team)

Sécurité psychologique Google / Edmonson

Lencione

Spirale dynamique

Spirale dynamique

Gestion des appétences

Gestion des competences

Individu

Clarté sur les zones de contrôle, d'influence et d'impuissance (permet de se libérer l'esprit et d'émettre les demandes aux stakeholders / personnes pouvant intervenir sur l'environnement).

Création protocole de réunion pour cérémonie bi-hebdomadaire (2 x une demi-heure)

Dilts

Dilts + Argyris

Dilts + impact mappting

CNV

Check-in / "Comment je me sens ?"

Ecoute empathique

Authenticité

Appreciative connection

Spirale dynamique

4 - Utilisée telle quelle

3 - Hackée (adaptée)

2 - Créée / Recombinée

1- Créée

Consentement

La méta-critique

C3

Soyez auto-organisés !

Mais je vous dis ni comment, ni pourquoi — *Impuissance*

Et vous baignez dans un écosystème qui continue d'attendre de la conformité et des processus — *Injonction paradoxale*

où temps plus tard

exemple de contournement

Il "faut" décider ensemble

Le problème est vu et identifié

C4

où temps plus tard

Faites du consentement

- Parce que c'est la mode — *Suivisme, mimétisme*
- Parce que c'est comme ça en sociocratie — *Dogmatisme, guerre de religions*
- Parce que c'est comme ça en management 3.0 — *Suivisme, mimétisme*

Capacité de traiter du "complexe"

- Réponse adaptée à ceux qui ont un minimum de repères sur la complexité — *Urgence managériale, pas le temps de comprendre*

exemple de contournement

où temps plus tard

Une solution est vue et identifiée

C5

Difficulté de mise en oeuvre

abus "social" des extravertis dominants — *Découragement possible, ou par les managers dominants, ou les résistants*

L'homme intelligent apprend de ses erreurs,
L'homme sage apprend des erreurs des autres. — Confucius

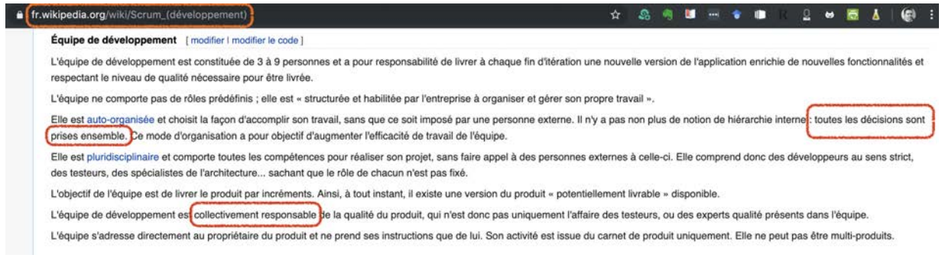
Une solution est implémentée (et échoue partiellement)

Voir (connaître) pour contourner les obstacles

Le problème

Auto-organisés | Toutes les décisions sont prises ensembles | Collectivement responsables

Comment ? *Yakafaucon !*


fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(développement)

Équipe de développement [modifier | modifier le code]

L'équipe de développement est constituée de 3 à 9 personnes et a pour responsabilité de livrer à chaque fin d'itération une nouvelle version de l'application enrichie de nouvelles fonctionnalités et respectant le niveau de qualité nécessaire pour être livrée.

L'équipe ne comporte pas de rôles prédéfinis ; elle est « structurée et habilitée par l'entreprise à organiser et gérer son propre travail ».

Elle est auto-organisée et choisit la façon d'accomplir son travail, sans que ce soit imposé par une personne externe. Il n'y a pas non plus de notion de hiérarchie interne : toutes les décisions sont prises ensemble. Ce mode d'organisation a pour objectif d'augmenter l'efficacité de travail de l'équipe.

Elle est pluridisciplinaire et comporte toutes les compétences pour réaliser son projet, sans faire appel à des personnes externes à celle-ci. Elle comprend donc des développeurs au sens strict, des testeurs, des spécialistes de l'architecture... sachant que le rôle de chacun n'est pas fixé.

L'objectif de l'équipe est de livrer le produit par incréments. Ainsi, à tout instant, il existe une version du produit « potentiellement livrable » disponible.

L'équipe de développement est collectivement responsable de la qualité du produit, qui n'est donc pas uniquement l'affaire des testeurs, ou des experts qualité présents dans l'équipe.

L'équipe s'adresse directement au propriétaire du produit et ne prend ses instructions que de lui. Son activité est issue du carnet de produit uniquement. Elle ne peut pas être multi-produits.

La solution

Consentement

- Avoir une type de prise de décision collective claire
- Distinguer réflexion et décision
- Distinguer type de prise de décision et processus de décision (niveau de subsidiarité = zone d'autonomie)

Le pourquoi

Consentement

- Capacité de traiter du "complexe"
- I disagree but I commit

Intégrer : la maîtrise vient avec l'expérience

(ici: la compétence Décider)

La pédagogie
La différenciation

+ de non-directivité

Faire des choix conscients

La Réflexivité (ce voir penser)

Plus de ressources (temps, dispo intérieure)

Consentement	Différenciation (attente de sens, clarté)
Consensus	On est d'accord ? (attente d'approbation)
Compromis	C'est mieux (attente de performance)
Directivité	C'est comme, c'est la règle (attente de conformité)

Le Hack

Consentement à 3 niveaux

Suffisamment complexe mais pas trop

Objections	Objectif pas acceptable	Non car... Raison (objection raisonnable, même si personnelle)
Concerns (Préoccupations)	Objectif acceptable, obstacles (sérieux) perçus	Oui mais...
Opinions	Objectif acceptable, amélioration, optimisation... (Pas un objectif alternatif ou une solution alternative ou une idée " associative" sans rapport)	Et si... J'ai une meilleure idée... J'ai une autre idée...
On traite les objections, on traite les concerns si on a le temps		
Les opinions, c'est avant la décision (réflexion)		

Sociocratie 3.0, Consentement à deux niveaux

Marie Miyashiro, 7 niveaux

Miyashiro, Jerry Colonna Marie R.. Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success (pp. 193-194). PuddleDancer Press. Edition du Kindle.
Using the Consent Model and the Gradients of Agreement , participants can usually reach a decision about a specific proposal in thirty minutes rather than hours

Appliquer Erden à l' Agile

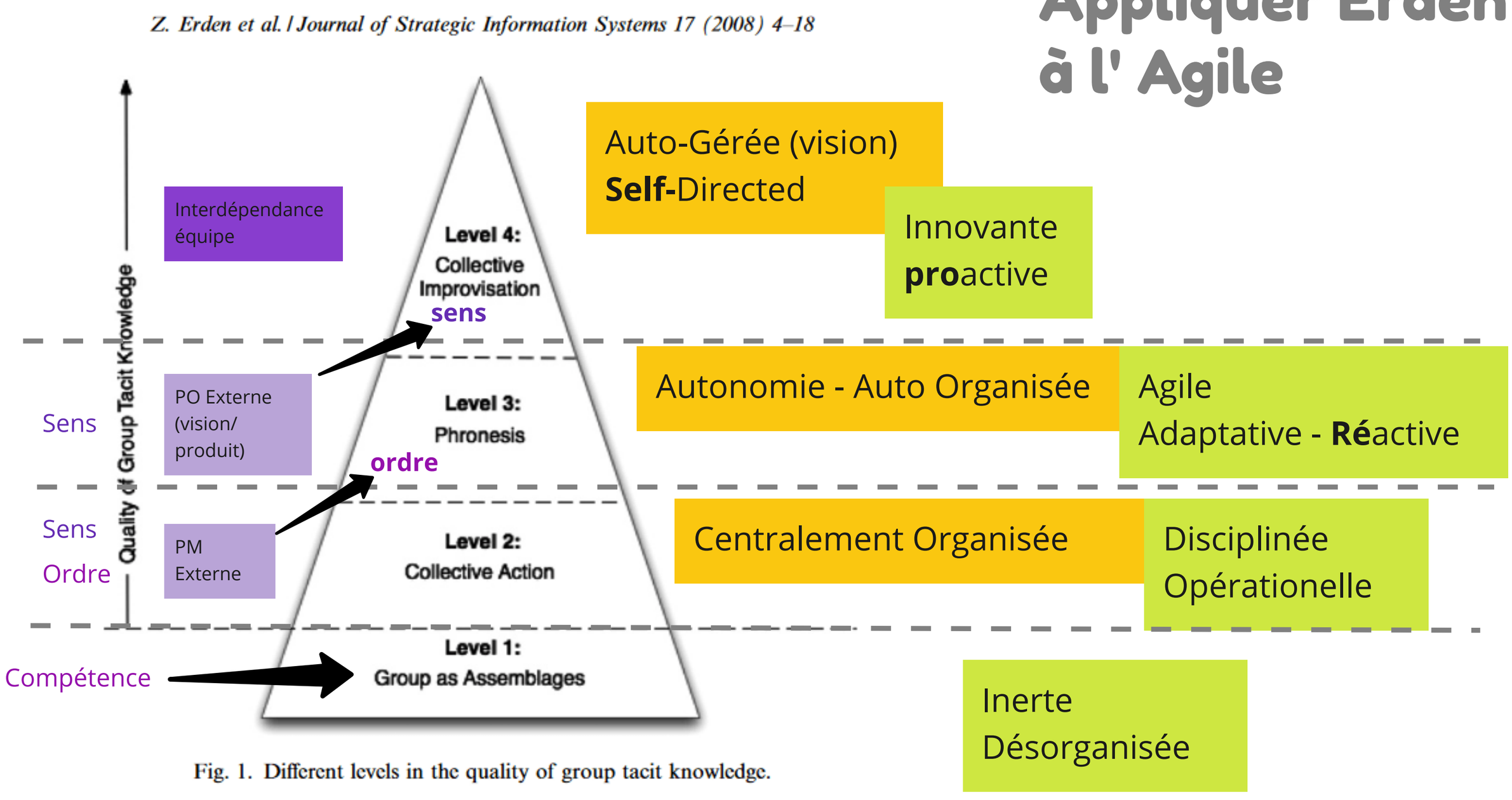


Fig. 1. Different levels in the quality of group tacit knowledge.

La suite ici :

www.meetup.com

C2C Coach de Coachs (Paris, France)

Transformation d entreprise, Agile: comprendre ce qui permet de ne pas echouer…

"Ceux qui n'apprennent rien de l'Histoire sont condamnés à la répéter". – George Santayana.

"L'homme intelligent apprend de ses erreurs, l'homme sage apprend des erreurs des autres." – Confucius

La Story

OUI.SNCF

e-voyageurs SNCF

OUI.SNCF . APP SNCF . E-VOYAGEURS TECHNOLOGIES . RAIL EUROPE . LOCO2

LES PALIERS -> →

LES NIVEAUX SYSTEMIQUES ↓

Erden 2

Erden 3

Erden 4

On apprend à conduire tout droit et ensemble

On apprend à tourner

On apprend la résilience et a remonter en selle

On apprend à s'adapter et à s'auto-organiser

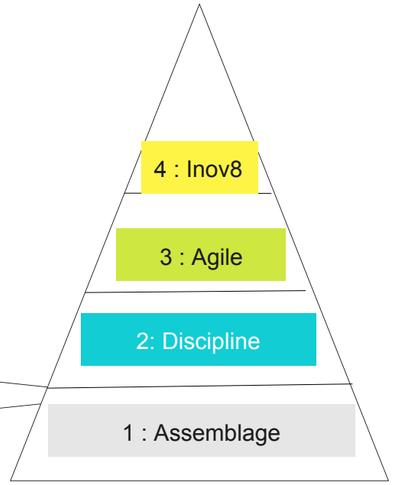
On apprend à reprendre la route en confiance après une chute

On apprend à devenir proactifs et innovants

On apprend à accélérer...

On apprend l'auto-gestion (self-**directed**)

Janvier 2017 | Février 2017 | Mars 2017 | Avril-Mai 2017 | Juin 2017 | "Eté meurtrier" | Septembre 2017 | Octobre - Novembre 2017 | Décembre 2017 | Janvier-Mars 2018 | Avril 2018 | Juin 2018 | ... | Décembre 2018



Organisation

Organisation

- 1er atelier pour définir sur quoi nous allons "monter/revenir/ajuster" (clarté sur l'objectif)
- Présentation de notre trajectoire aux stakeholders (3 horizons de McKinsey)
- 1ère enquête de satisfaction auprès des utilisateurs : quantitatives métriques pour évaluer notre action, identification des éléments à prioriser
- Élaboration de propositions de projets pour le PI planning de 2nd semestre et présentation aux stakeholders (Journeys)
- La mission commando prend fin pour devenir une équipe construite autour de ces projets
- On agrandit le périmètre des assets couverts et on ne les traite plus dans l'urgence
- La trajectoire est claire et les structures souhaitées sont en place
- Principe : Binômage minimal sur tous les rôles et activités
- Peer-working / peer-coaching institutionalisés
- 2ème enquête auprès des utilisateurs : la satisfaction globale a augmenté (7,1 point sur 10 (80% (1=10) réponses sur échantillon de 75))
- Les nouveaux services sont délivrés aux utilisateurs qui soulagent nos chois, la dynamique est en place
- Les propositions de projets techniques sont acceptées et financées par une enveloppe spécifique de R&D. L'équipe est pérenisée dans sa forme.
- Lancement d'un her CDPL Usine Logicielle réalisé avec l'ensemble du top-level management (outil énergi 10 (avec il n'y avait que les 2 top stakeholders)
- L'exercice permet de solliciter les décideurs et de recueillir leurs enseignements concernant leur des questions de budget, de staffing...
- 2ème CDPL : Présentation de la vision produit de l'équipe élaborée sous la forme d'une (1.) "Journey"
- exemple
- L'équipe est désormais capable de présenter une vision à 2/ de la trajectoire, de manière intelligible à toutes les strates d'acteurs (du doer au decision-maker) de manière cohérente et claire. Elle est également perçue
- Les ateliers trimestriels colocalisés de l'équipe deviennent des rituels, alternant exercices de stratégie/vision (H2 et H3), priorisation des actions H1 et team-building
- Actualisation de la matrice de compétences et d'attraits de l'équipe (bien à faire ou image), qui devient un référentiel partagé.

Team

Leadership et motivation

- Inventaire de toutes les idées / choses à réaliser et répartition sur les 3 horizons (Cela marche" "Cela marche bien", "Cela marche mieux")
- Cercle sur les zones de contrôle, d'influence et d'impuissance sur le scope (portrait de ce dans quoi nous sommes impuissants, dernière ligne aux stakeholders / personnes pouvant intervenir sur l'environnement).

Formation, socialisation, développement

- moins de connexion suite aux vacances, mini effondrement suite à moins de lien, impact sur la confiance
- relâchement de la discipline
- Le peer-coaching est "brûlé"
- Intégration de 2 nouvelles personnes dans l'équipe, ne déforme pas la structure en place
- 2 eme rétro dérape : les vrais besoins de soutien apparaissent.
- Création, renseignement en collectif et partage d'une matrice de compétences spécifique pour faire émerger le remplaçant au sein de l'équipe.
  Un nouveau co-PO émerge naturellement et nous disposons d'un outil permettant aux membres de l'équipe de se positionner en fonction de ses compétences et attraits.
- Un trou dans la raquette apparaît : personne ne guide les aspects de "coordination" et en manque de temps, personne ne sait que c'est arrivé, donc on cherche une solution
- Le rôle de coplanar de sprint "tournant" commence à être exercé et devient peu à peu un rôle "tournant" dans lequel personnes dont ce rôle(s) absolument pas l'attrait prennent cylindre de coordinn. ne plan d'action de sprint.
- 2 décisions sont prises collectivement : - Les "coordinateurs" doivent en rôle tournant sur toute l'équipe ("coplanar de sprint") pour répartir l'effort en tournier
- Intégration de trois nouveaux membres, qui renseignent également cette matrice

Processus et efficacité (workflow)

- Initiation au consentement
- Introduction de pratiques liées à la CNV ("comment je me sens ?")
- 3 rôles tournants : animateur / secrétaire / animateur du plan ; parole tournante
  - tournant : régulateur (C1) et répartition (C2) de la parole
  - mobile en compétence interaction : (P1), régulateur : discipline (R2)
- Création protocole de réunion pour cérémonie bi-hebdomadaire (2 x une demi-heure)
- Tous les membres de l'équipe disposent des mêmes habilitations techniques sur le périmètre

Personal

Continuation et déclin (résilience), Composition

- Témoignage : effondrement mais la bienveillance et authenticité évite la dissolution
- Atelier pour répondre à la question : l'ile quelles structures (se besoin / envie pour nourrir mes besoins de : réalisation / reconnaissance)
- L'un des leaders historiques de l'équipe prend de nouvelles attributions décidées par la direction et quitte l'équipe
  - Tout ceux qui restent : les "survivants" ressentent un sentiment de culpabilité
  - Lutterie de que "Cela ne sera plus pareil" ne se se réalise
- Les nouveaux services sont délivrés aux utilisateurs qui soulagent nos chois, la dynamique est en place
- Le leader historique de l'équipe prend de nouvelles attributions et quitte l'équipe. Cette dernière ne collapse pas, le second bien prend le lead.

Coupure budgétaire malgré l'avis des experts

Cataclysme

Sensibilisation des équipes au mouvement Devops

Premières assises sur l'automatisation des déploiements entre dev et ops.

Création Avengers 1

Mise en place de l'Usine Logicielle chez Oui.SNCF (Puppet / Rundeck / Hespérides / Gitlab / Nexus)

80% des projets de la boite reposent sur l'intégration maison de ces produits à l'été 2015

Décision du top level management de dissoudre l'équipe, la mission étant considérée comme achevée

Dégradation progressive de l'état des assets, faute de moyens

Grave incident électrique dans le DC historique

Décision du top level management de relancer l'initiative Avengers pendant 6 mois

S1 2013

2014-2015

12 / 2015

2016

11 / 2016

12 / 2016

1 équipe de 4 personnes :
- issues de la combinaison de deux équipes (Delivery / Direction technique
- compétences différentes (dev / ops)
- relations de travail basées sur les bons rapports entre les people

L'évolution des outils est confiée à la communauté des utilisateurs

Le MCO ne repose plus que sur 1 personne, soutenue par quelques "engagés"

Indisponibilité de l'Usine Logicielle pendant 4 jours

Développeurs, OPS, CDS au chômage technique

"Quand la prod ne fonctionne pas, on ne gagne pas d'argent. Quand l'usine logicielle ne fonctionne pas, on en perd."

Perte estimée 1,2M€

Staffing : 1 équipe de 4 volontaires répartis sur deux sites distants, dont 2 historiques de la 1ère équipe

On apprend à conduire tout droit et ensemble

Posture du coach : chef de projet proxy

Janvier 2017

Dictature de l'urgence -> directivité

1er atelier pour définir sur quoi nous allons effectivement agir (clarté sur l'objectif)

Mission Commando

Apprentissage compétences interaction et décision

Le consentement a permis d'éviter les débats d'experts qui tournent en rond.

Initiation au consentement

Février 2017

Lien authentique et transparent avec stakeholders et communauté

Présentation de notre trajectoire aux stakeholders (3 horizons de McKinsey)

Autonomie et légitimité

1ère enquête de satisfaction auprès des utilisateurs

Introduction de pratiques liées à la CNV ("comment je me sens ?")

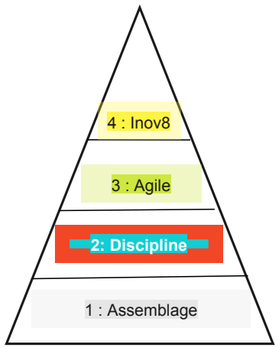
Protocole de réunion avec rôles et parole tournants (2 x une demi-heure)

Mars 2017

Interaction ritualisée et protocole

Apprendre à travailler ensemble

Montée en compétence interaction : (Erden 1)
Régularité: discipline (E2)
Tournant: équivalence (E3)
Répartition ->résilience = (E4)



On apprend à tourner

Posture du coach : mentor du PO, structure l'equipe

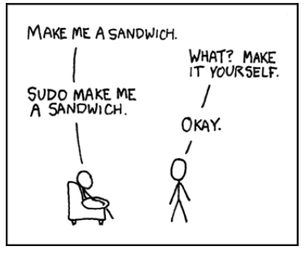
Avril-Mai 2017

Rupture culturelle

*Acte de foi : **on casse les silos** en mode consentement*

Tous les membres de l'équipe disposent des mêmes habilitations techniques sur le périmètre

Droits sur la production



Juin 2017

1ère rétro

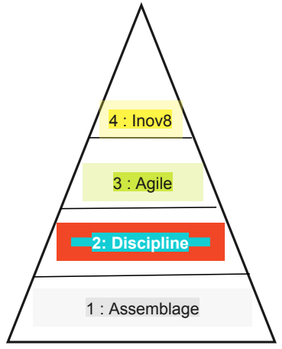
Elaboration de propositions de projets formalisés sur Dilts pour le 2nd semestre et présentation aux stakeholders

La mission commando prend fin pour devenir une équipe construite autour de ces projets

intervention sur vision et staffing (+2), mais pas sur le budget chiffré,

Je veux ça — but
afin de — impact
pour cela , je fais ceci — activité
qui nécessite — capabilities
ce qui résulte /livre cela — delivrable
en choisissant ces options — decisions
et ça sera fini quand : (DoD) — critère de reusssite

Je veux ça — solution de stockage qui supporte tous mes livrables
afin de — répondre aux nécessités non adressées par Nexus 2 : docker registry, stopes NPM, Python...
pour cela , je fais ceci — une étude / un POC
qui nécessite — temps et ressources
ce qui résulte /livre cela — préconisations tenant compte des différents critères (techniques, financiers)
en choisissant ces options — Upgrade Nexus 3 (rupture modèle VSC Cloud) OU BIEN Migration Artifactory (évolution modèle Katana actuel)
et ça sera fini quand : (DoD) — validation / invalidation de la solution préconisée



On apprend à tomber et remonter en selle (être résilient, en autonomie)

moins de connexion suite aux vacances , mini effondrement suite à moins de lien, impact sur la confiance

relâchement de la discipline

Le peer-coaching est "évité"

La Méthode Coué fait long feu

Septembre 2017

Posture du coach : soutien de l'équipe

Dérapage de la 2ème rétro.

L'authenticité révèle le problème, un membre de l'équipe exprime son malaise : "Qu'est-ce qu'on fait là ?"

Témoignage : effondrement mais la bienveillance et authenticité evite la dissolution

La bienveillance est le remède

Atelier pour répondre à la question :"De quelles structures j'ai besoin / envie pour nourrir mes besoins de :
- réalisation
- motivation
- soutien ?"

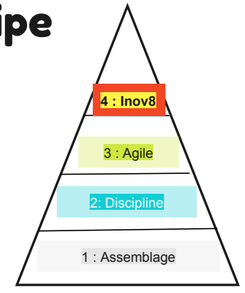
Intégration de 2 nouvelles personnes dans l'équipe, ne déforme pas la structure en place

L'un des leaders historiques de l'équipe prend de nouvelles attributions décidées par la direction et quitte l'équipe

Pour autant, l'équipe ne collapse pas.
Les competences techniques sont redistribuées.

L'absence de son leadership naturel se fait sentir (notamment) sur le site de nantes

Le rite et l'écoute adressent le besoin de soutien de l'équipe



On apprend à s'adapter et à s'auto-organiser

Posture du coach: mentor - éveilleur du leader

Octobre à Décembre 2017

Janvier à Mars 2018

Demande de l'autonomie sur la vision

On agrandit le périmètre couvert et on ne traite plus dans l'urgence

Transition mode adaptatif vers transformatif

2ème enquête auprès de la communauté
La satisfaction globale (KPI) a augmenté d'1,5 point sur 10
(+ de 100 réponses sur échantillon de 750)

Les nouveaux besoins des utilisateurs émergent et influeront sur la priorisation des sujets de l'équipe (valeur)
L'équipe peut montrer aux stakeholders là où les utilisateurs attendent cette dernière (légitimité)
Les early adopters et engagés sur lesquels l'équipe pourra compter sont identifiés

L'équipe a une information que la direction ne peut pas avoir (distance)
Elle peut justifier/ expliquer ses propositions et les articuler sur une roadmap

L'équipe devient donc plus compétente / relevante que la direction sur la stratégie de ce segment

Les propositions de projets techniques sont acceptées et financées par une enveloppe spécifique de R&D.
L'équipe est pérenisée dans sa forme.

L'équipe est hors hiérarchie

Les nouveaux services sont délivrés aux utilisateurs qui soutiennent nos choix, la dynamique est en place

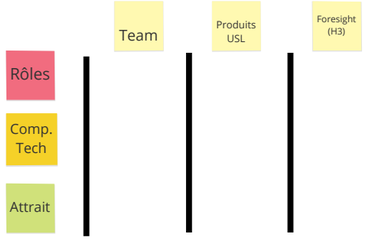
Le support commence à se faire naturellement entre utlisateurs et moins par l' équipe (early majority)

Le soutien et le lien permettent de dépasser les préférences personnelles (Erden 3)

Principe : Binômage minimal sur tous les rôles et activités

Peer-working / peer-coaching

Création, renseignement en collectif et partage d'une matrice de compétences et d'attraits pour faire émerger un nouveau co-PO.



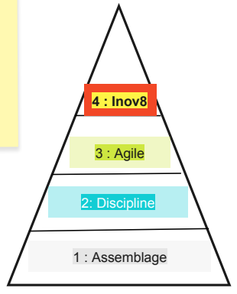
Relations avec éco-système VSCT
Perception des interdépendances / Référence (architecture, structuration vision / S.I.)
Coordination (plan, rythme)
Conception / Design de solutions
Réalisation / implémentation / support des solutions

Discipline (Erden 2) + autonomie (E3) + vision autoréflexive (E4)

Un trou dans la raquette apparaît : personne ne goûte les aspects de "coordination", et en même temps, il est accueilli que c'est aidant, donc on cherche une solution

2 décisions sont prises collectivement :
- l'aspect coordination devient un rôle tournant sur toute l'équipe ("capitaine de sprint") pour répartir l'effort et monter progressivement en compétence
- ce rôle se limite à réaliser les tâches minimales et nécessaires pour structurer l'activité (JIRA, sprint planning)

Le rôle de capitaine de sprint "tournant" commence à être exercé et devient peu à peu un "jeu"



On apprend à devenir proactifs et innovants

Posture du coach: mentor - soutien

Avril 2018

Juin 2018

Plan court terme -> roadmap -> vision + lien aux acteurs

Lancement d'un 1er COPIL Usine Logicielle réalisé avec l'ensemble du top-level management (codir elargi: 10) (avant il n'y avait que les 2 top stakeholders)

Intervention du leader au CODIR (et non via les deux DIR)

L'action de l'équipe est connue de tous (CODIR) (transparence)

2ème COPIL: Présentation de la vision produit de l'équipe élaborée sous la forme d'une LS : l'écocycle

ça comporte des choix "difficiles" d arrêt, et pas juste du "toujours plus" (rigidity trap)

Le CODIR voit un mode cyclique / complexe, plutôt qu'une vision linéaire

L'exercice permet de solliciter les décideurs et de recueillir leurs assentiments directement sur des questions de budget, de staffing...

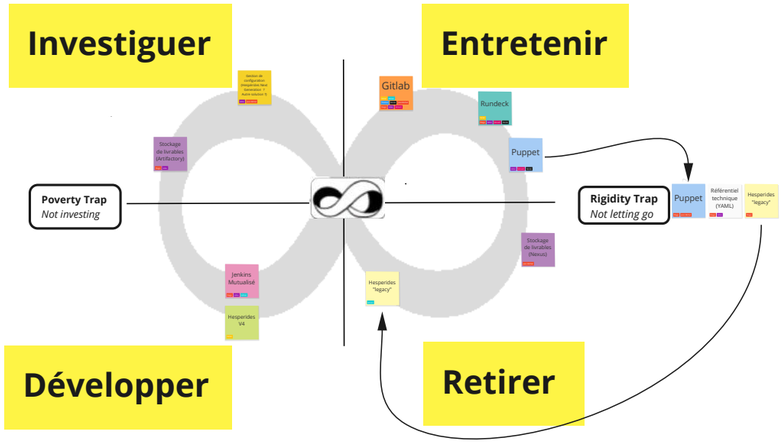
On propose des budgets chiffrés désormais

L'équipe est désormais capable de 1/ construire sa propre vision et 2/ de la transmettre de manière intelligible à toutes les strates d'acteurs (du doer au decision-maker) de manière auto-gérée.

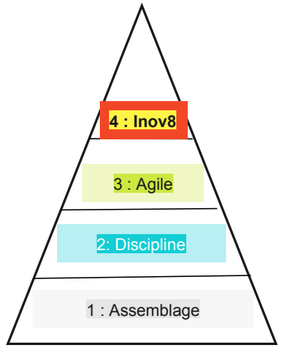
Level 4

Les ateliers trimestriels colocalisés de l'équipe deviennent des rituels, alternant exercices de stratégie/vision (H2 et H3), priorisation des actions H1 et team-building

Ecocycle produits USL (vue simplifiée)



Erden 4 et célébration



On apprend l'auto-gestion (self-directed)

Décembre 2018

Janvier 2019

Actualisation de la matrice de compétences et d'attraits de l'équipe (lien à faire ou image), qui devient un référentiel partagé.

reperes partagés

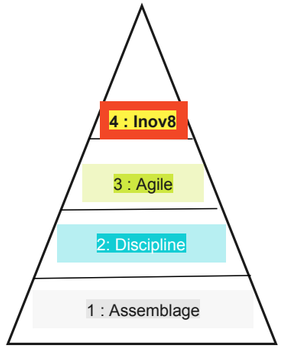
Prise en compte des désirs et besoins personnels (sans dictature), en même temps que ceux de l'équipe

Intégration de trois nouveaux membres, qui renseignent également cette matrice

Succès - > généralisation ; transmission ; réplicabilité

Le leader historique de l'équipe prend de nouvelles attributions et quitte l'équipe. Cette dernière ne collapse pas, le second lien prend le lead.

Il est promu leader de sa practice pour partager les enseignements d'Avengers (accompagnement sur 6 domaines d'activités, +200 personnes)



Les compétences

Messages principaux

luc

La grosse majorité des "grosses" transfos c'est
- du scrum,
- à l échelle
- et un zeste de kanban

luc

Accenture à acheté Octo,
BCG à acheté Platinion ...

- déployé par des "consultants Agile",
- option: une petite réorg à la Spotify

luc

C'est nécéssaire mais pas suffisant. Pourquoi ?

luc

Ce qui est bien avec Scrum : c'est simple

luc

Le problème avec Scrum : c'est simple

luc

Le problème n'est pas Scrum mais la "simplification" de l'Agile à des recettes de cuisine ("réductionisme")

luc

Une équipe ne se réduit pas à un processus

luc

« Quand la transformation numérique est bien faite, c'est comme une chenille qui se transforme en papillon, mais quand elle est mal faite, on n'a qu'une chenille très rapide » – Esko Kilpi

Le consultant en management sait très bien faire cela

Organisation = le formel et l'informel

Le formel

L'organigramme (la répartition du travail)

Les processus

Les outils

...

L'informel

Social

inter-action

Comment on échange de l'information

Comment on réfléchit ensemble

Comment on décide ensemble

Le coach agile a conscience que ça doit être fait, mais n'est pas toujours clair sur le comment.

Culturel

Références partagées

Ce qu'on croit ensemble

Les aspects d'une équipe

(1) Composition de l'équipe
(2) Formation, socialisation et développement;
(3) ***Processus et efficacité (workflow)***
(4) Leadership et motivation;
(5) Continuation et déclin (résilience)

Focus de Scrum

www.scrumplop...

Scrum Pattern Community

Home page of the Scrum PLoP conference community...

Scrum

Timeboxing
(sprint)

Inspect &
adapt

Rôles (PO, SM,
Team)

SCRUM

Voir
Interagir
Agir
Stratégique
Groupe
Perso
Election sans candidats
Ecocycle
Double lien
Spirale dynamique
Liberating structures
Les 3 horizons de McKinsey
Sociocratie
Rôles tournants
Organisation - stratégique - gouvernance
Consentement
Scrum
Timeboxing (sprint)
Liberating structures
124
Spirale dynamique
Gestion des appétences
Attentes et intentions
Triz
Inspect & adapt
W3
Gestion des compétences
Rôles (PO, SM, Team)
Team / groupe
Systémique
Freins et Moteurs
SCRUM
Sécurité psychologique / Google / Edmonson
Lencione
Check-in / "Comment je me sens ?"
Dilts
CNV
Spirale dynamique
Ecoute empathique
Individu
Authenticité
Appreciative connection
Légende
Pratique
Doctrine
Pratique
Pratique

voir

Strategique

interagir

Group

agir

Perso

INTERAGIR

organisation - strategique - gouvernance

Liberating structures

ecocycle

role

sociocratie

consentement

spirale dynamique

les 3 horizons / mc kinsey

VOIR

team / groupe

Liberating structures

124

Triz

W3

scrum

timeboxing (sprint)

Focus traditionnel

inspect & adapt

spirale dynamique

gestion des apetences

gestion des competences

SE DÉVELOPPER

COORDINATION

secu psy / google / edmonsons

lencione

DÉCIDER

dilts

cnv

check in / comment je me sens

ecoute empathique

authenticité

appreciative connection

individu

TRAVAILLER SUR PLUSIEURS NIVEAUX À LA FOIS

Voir

Stratégique

Interagir

Groupe

Agir

Personne

Organisation - stratégique - gouvernance

Team / groupe

Individu

INTERAGIR

VOIR

COORDINATION

SE DÉVELOPPER

DÉCIDER

Voir

Interagir

Agir

Stratégique

Groupe

Perso

Organisation - stratégique - gouvernance

Liberating structures

Ecocycle

Les 3 horizons de McKinsey

Attentes et intention

Team / groupe

Systémique

Freins et Moteurs

champs de force + dilts

Election sans candidats

Double lien

Rôles tournants

Sociocratie

Consentement

Liberating structures

124

Triz

W3

Scrum

Timeboxing (sprint)

Inspect & adapt

Rôles (PO, SM, Team)

Sécurité psychologique Google / Edmonson

Lencione

Spirale dynamique

Spirale dynamique

Gestion des appétences

Gestion des competences

Individu

Clarté sur les zones de contrôle, d'influence et d'impuissance (permet de se libérer l'esprit et d'émettre les demandes aux stakeholders / personnes pouvant intervenir sur l'environnement).

Création protocole de réunion pour cérémonie bi-hebdomadaire (2 x une demi-heure)

Dilts

Dilts + Argyris

Dilts + impact mappting

CNV

Check-in / "Comment je me sens ?"

Ecoute empathique

Authenticité

Appreciative connection

Spirale dynamique

4 - Utilisée telle quelle

3 - Hackée (adaptée)

2 - Créée / Recombinée

1- Créée

Une complémentarité qui renforce le système

Modèles -> "Mots-dèles" -> Mettre des mots sur nos concepts

~~Prescriptif~~

~~Descriptif~~

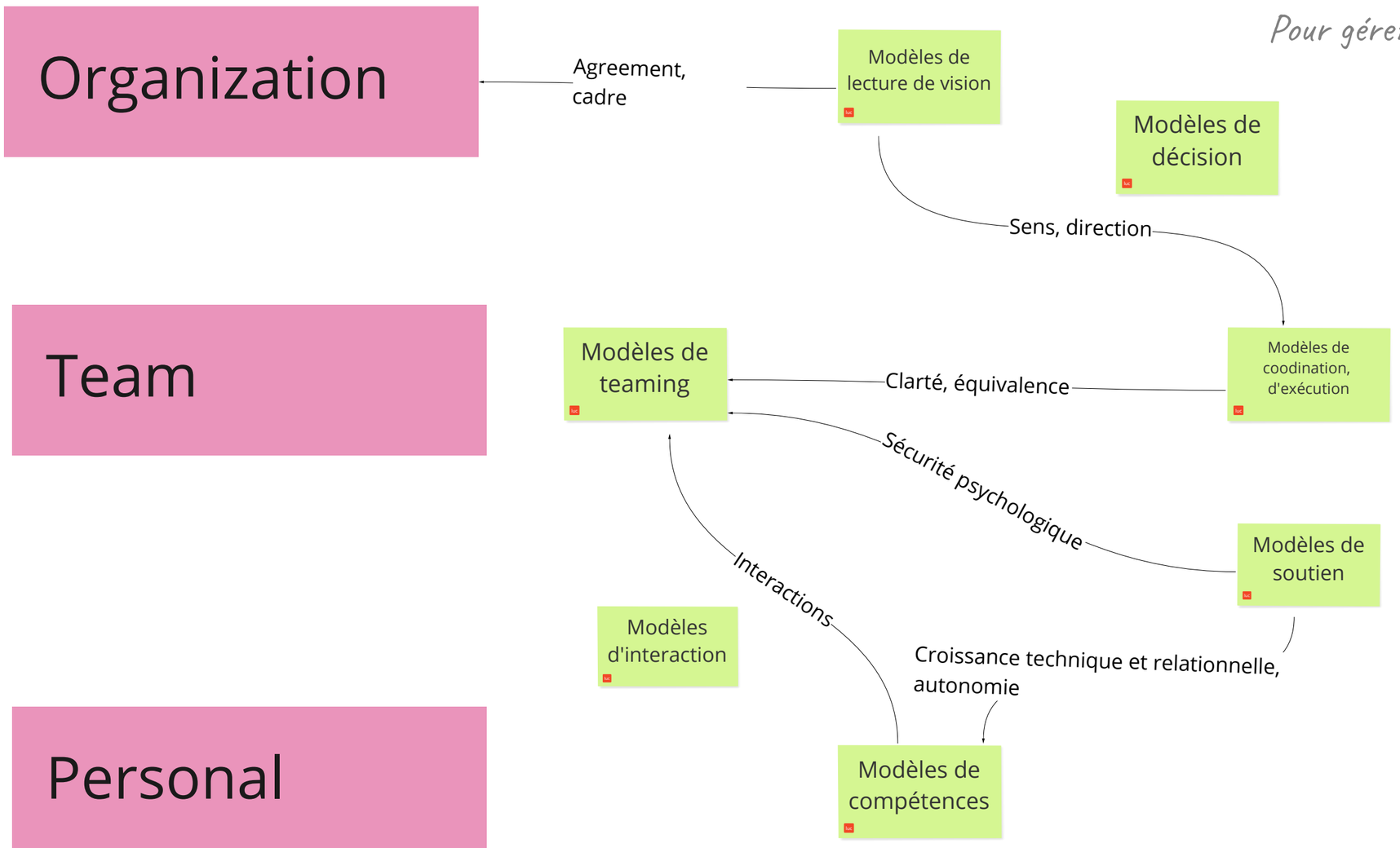
~~Realité~~

Indicatif

Se donner des repères

Pour pouvoir en parler

Pour gérer l'informel



Il faut du temps pour intégrer, et de la cohérence : les paliers d'Erden

Jouer au basket avec Erden

L'improvisation est la capacité de réagir rapidement et adéquatement à une situation imprévisible

ne fait pas disparaître l'incertitude mais permet au groupe de faire face à l'incertitude

L'équipe peut choisir la tactique la plus appropriée, mais aussi créer des tactiques entièrement nouvelles tout en jouant.

Le jeu peut exploiter des tactiques apprises antérieurement, mais sans se restreindre à celles-ci

On tire parti des spécificités de chacun

Comme collective, l'équipe choisit la tactique qui convient au contexte (sans en arriver à de nouvelles tactiques complètement nouvelles dans le jeu, c'est-à-dire improviser).

L'entraîneur n'a pas besoin d'intervenir constamment et de guider le jeu

L'équipe peut décider sans leader

Pas de comportement égoïste, "Nous > Je", nous soutenons le processus collectif - solutions consensuelles

Performe selon les routines / tactiques **connues** et développées à l'entraînement

Pas d'adaptation face à l'inconnu ou à l'échec des routines existantes.

Pas de flexibilité, pas de capacité à choisir la meilleure tactique . Besoin d'instructions de la part de l'entraîneur

Un conflit d'intérêt peut engendrer une crise (ne pas passer la balle, jouer perso)

Z. Erden et al. / Journal of Strategic Information Systems 17 (2008) 4–18

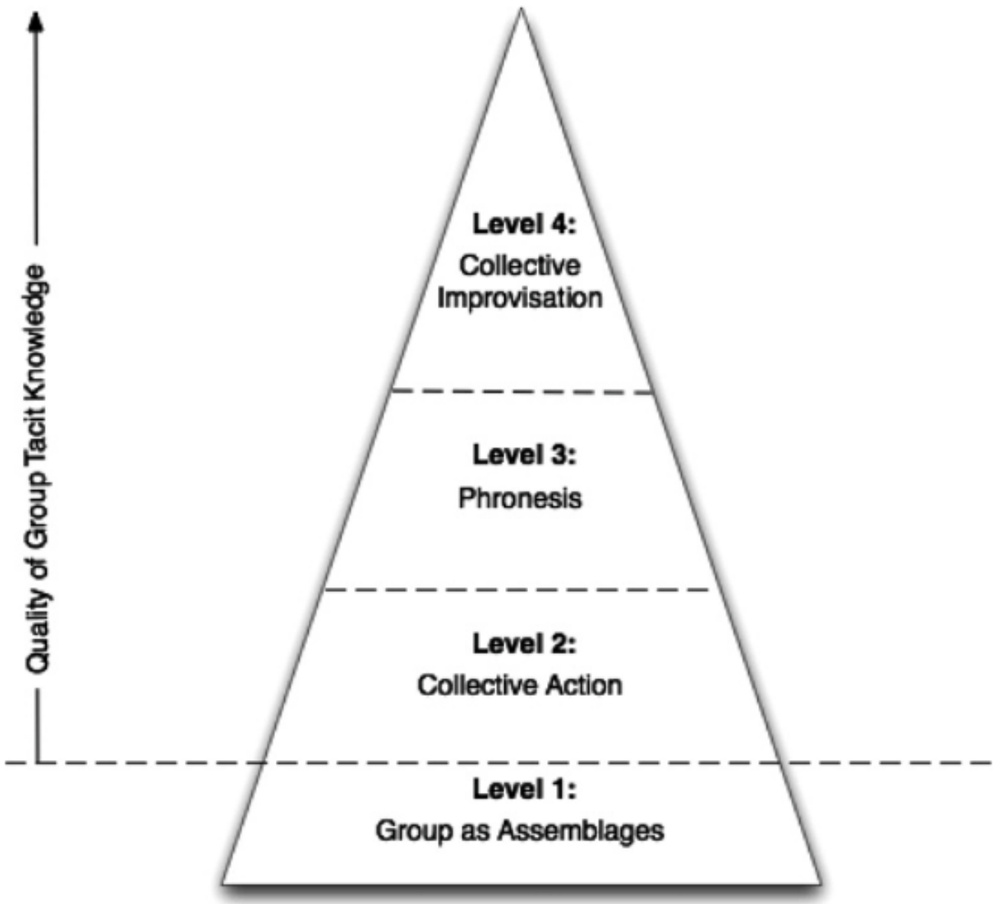


Fig. 1. Different levels in the quality of group tacit knowledge.

Appliquer Erden à l' Agile

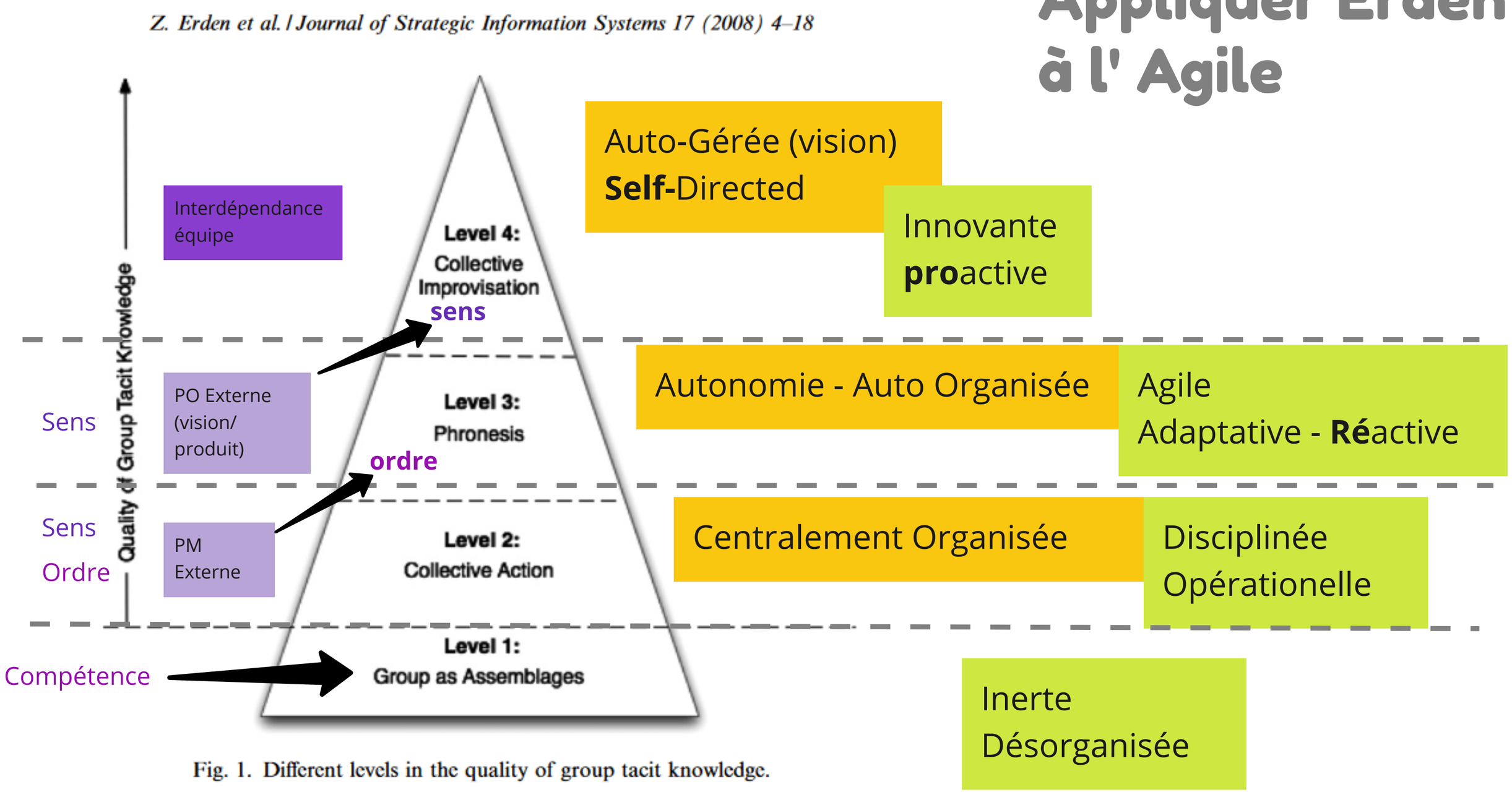
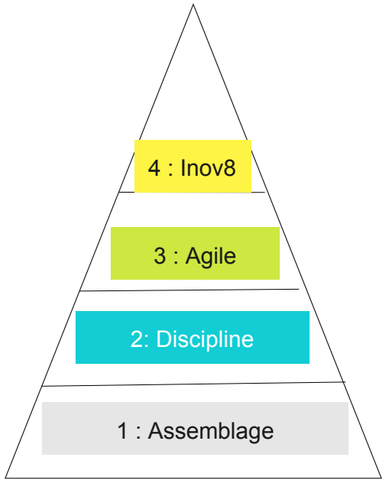


Fig. 1. Different levels in the quality of group tacit knowledge.



3: Agile
Adaptative - **Ré**active

dire / écouter

Le sens se diffuse dans l'équipe

Le coach soutient / accompagne le leader (coach de coach)

Le leader soutien de la systémique de l'équipe (coach)

L'ordre (interne) et le sens sont l'affaire de tout le monde dans l'équipe et sont portés par les structures

Coach:

Mentor/ sponsor/ éveilleur

Focus sur la systémie et la résilience

Leader:

Structurer le soutien empathique

Devient l'incarnation de l'équipe auprès de la communauté (by-pass de la hiérarchie) (structure arborescente est remplacée par réseaux)

Equipe:

Culture / références partagées

L'empathie est un bien commun à cultiver

La structure permet une résilience (référence implicite, nouvelles personnes, transmission)

L'ordre se diffuse dans l'équipe

L'ordre (externe) et le sens est porté par le leader

L'ordre (interne) est l'affaire de tout le monde (dans l'équipe et porté par les structures

Coach:

Conseilleur/ écouteur / consultant

Leader:

PO - SM (réparti) : référent

Référent hiérarchie, écosysteme

Moins/ peu d' interventions techniques

Leader plein temps

Equipe:

Equipe: experts techniques multi-compétences (peers)

Culture / références partagées

Interactions / social: les réunions récurrentes tournent toutes seules et sont auto-portées

Plus de pré carré -> équivalence (compétences, droits)

Compétence d'interaction (normée, structurée)

2: Discipline
Centralement Organisée

faire / dire

Coach : "benevolent dictator"

Le coach : "servant leader" et le leader le mimétise (leader par l'exemple)

Coach : ordre / sens

Proxy PO / SM/ CP : contributeur sens, expert

Equipe: experts techniques, spécialisés, 0 XP gestion équipe

La vision est structurée / focusée

La vision / roadmap est co-construite

La vision / roadmap vient de l'extérieur de l'équipe

L'équipe donne ses desiderata : on ne dit pas non mais cela doit rentrer dans les cases des priorités définies (éviter la dispersion)

Coach : incarne le leadership (bienveillant), rassure, montre par l'exemple

Différencier / Structurer

Parole tournante, elle ne se coupe pas

Pas de micro-management -> transparence , collective, rendre des comptes collectivement

4 : Inov8
Auto-Gérée (vision)
Self Directed

Innovante
Proactive

Progression des postures par paliers

Intégrer : la maîtrise s'étale dans le temps

(ici: la compétence vision)

L'échelle grandit (La "Vision):

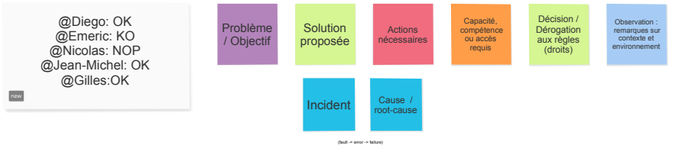
- *Moi, l'équipe, l'écosystème*
- *La vue de nez, à 6 mois, le Long-Terme*

Voir et s'exprimer individuellement (Erden 2)

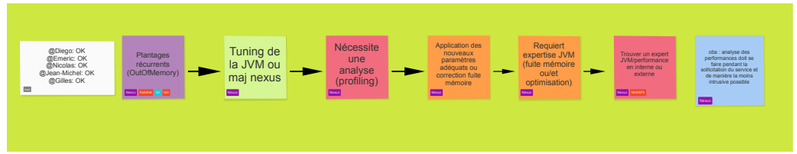
Exprimer la stratégie de l'équipe (Erden 3)

Exprimer la vision de l'équipe (Erden 4)

Pattern



Exemple



Je veux ça — afin de

Objectif — But / besoins — Vision

pour cela, je fais ceci — qui nécessite

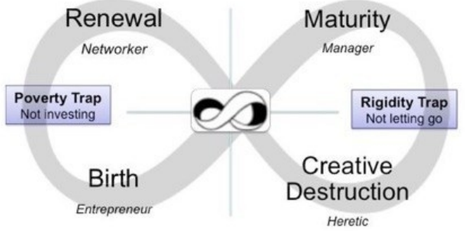
Activité / pratique — Capacités — Habilitations — Concepts — Processus

ce qui résulte /livre cela — en choisissant ces options

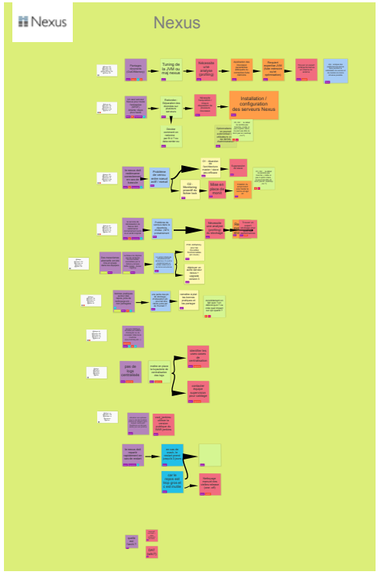
Tools — Contraintes — Dépendances — Valeur / motivation — Croyances / hypothèses — Inférences

et ça sera fini quand : (DoD)

DOD Décision / valeur



À l'échelle



Je veux ça — afin de

solution de stockage qui supporte tous mes livrables — répondre aux nécessités non adressées par Nexus 2 : docker, legacy, anciens NPM, ...

pour cela , je fais ceci — qui nécessite

une étude / un POC — temps et ressources

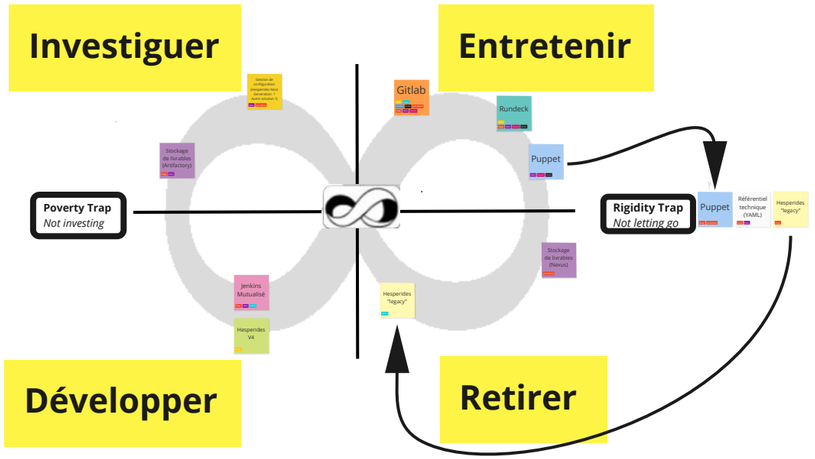
ce qui résulte /livre cela — en choisissant ces options

préconisations tenant compte des différents critères (techniques, financiers) — Upgrade Nexus 3 (rupture modèle VSC Cloud) — OU BIEN — Migration Artifactory (évolution modèle Katana actuel)

et ça sera fini quand : (DoD)

validation / invalidation de la solution préconisée

Ecocycle produits USL (vue simplifiée)



@Diego: OK
@Emeric: KO
@Nicolas: NOP
@Jean-Michel: OK
@Gilles:OK

new

Problème / Objectif

Solution proposée

Actions nécessaires

Capacité, compétence ou accès requis

Décision / Dérogation aux règles (droits)

Observation : remarques sur contexte et environnement

Incident

Cause / root-cause

(fault -> error -> failure)

@Diego: OK
@Emeric: OK
@Nicolas: OK
@Jean-Michel: OK
@Gilles: OK

new

Plantages récurrents (OutOfMemory)

Nexus Fiabilité S2 GO

Tuning de la JVM ou maj nexus

Nexus

Nécessite une analyse (profiling)

Nexus

Application des nouveaux paramètres adéquats ou correction fuite mémoire

Nexus

Requiert expertise JVM (fuite mémoire ou/et optimisation)

Nexus

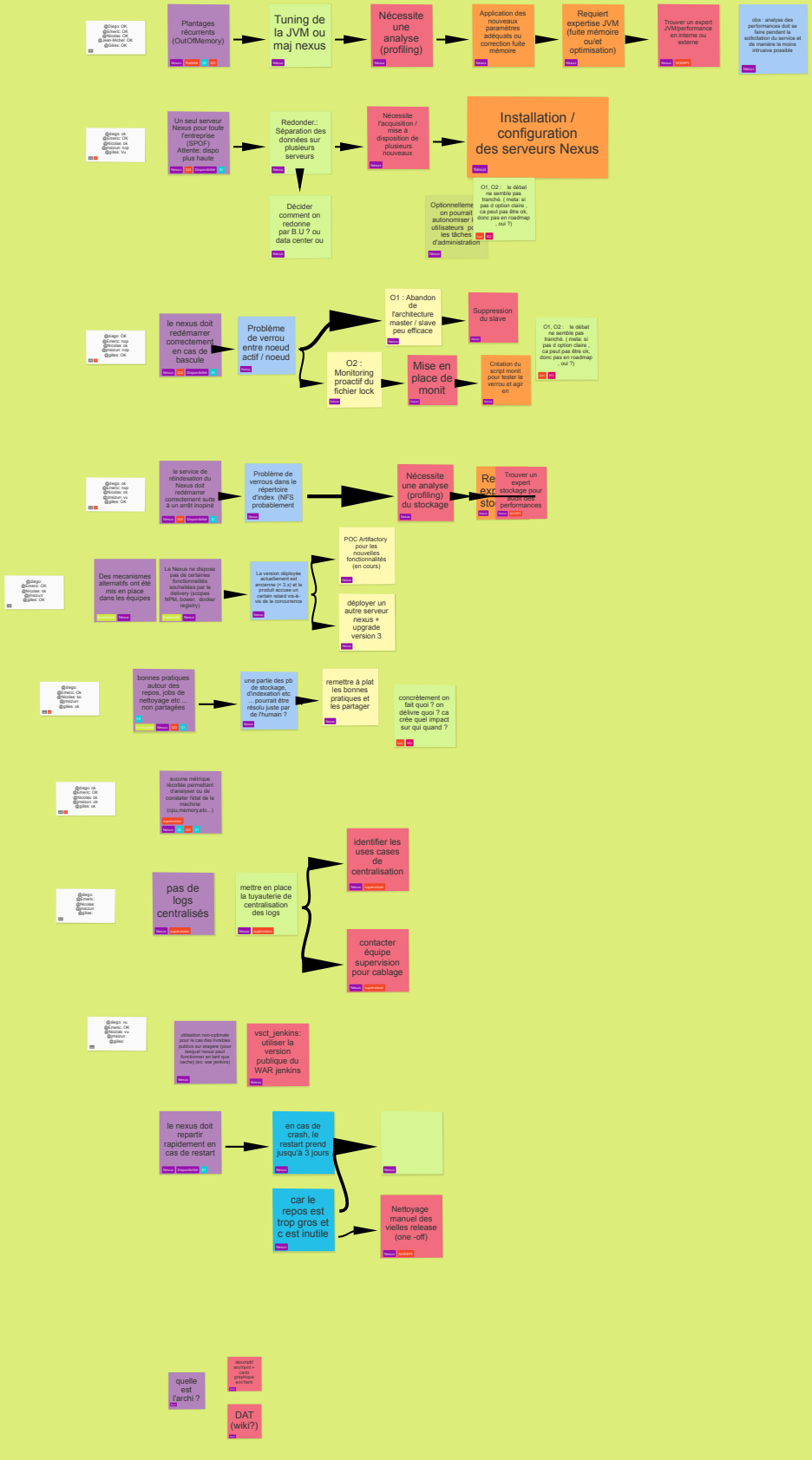
Trouver un expert JVM/performance en interne ou externe

Nexus NODEPS

obs : analyse des performances doit se faire pendant la sollicitation du service et de manière la moins intrusive possible

Nexus

Nexus


@diego: OK
@mario: OK
@Nicolas: OK
@Jean-Michel: OK
@gilles: OK
Plantages récurrents (OutOfMemory)
Tuning de la JVM ou maj nexus
Nécessite une analyse (profiling)
Application des nouveaux paramètres adéquats ou correction fuite mémoire
Requiert expertise JVM (fuite mémoire ou/et optimisation)
Trouver un expert JVMperformance en interne ou externe
obs : analyse des performances doit se faire pendant la sollicitation du service et de manière la moins intrusive possible
@diego: ok
@mario: OK
@Nicolas: ok
@gilles: Vu
Un seul serveur Nexus pour toute l'entreprise (SPOF) Attente: dispo plus haute
Redonder.: Séparation des données sur plusieurs serveurs
Décider comment on redonne par B.U ? ou data center ou
Nécessite l'acquisition / mise à disposition de plusieurs nouveaux
Installation / configuration des serveurs Nexus
Optionnellement on pourrait autonomiser les utilisateurs pour les tâches d'administration
O1, O2 : le débat ne semble pas tranché. (meta: si pas d option claire , ca peut pas être ok, donc pas en roadmap , oui ?)
@diego: OK
@mario: nop
@Nicolas: ok
@moulun: nop
@gilles: OK
le nexus doit redémarrer correctement en cas de bascule
Problème de verrou entre noeud actif / noeud
O1 : Abandon de l'architecture master / slave peu efficace
Suppression du slave
O2 : Monitoring proactif du fichier lock
Mise en place de monit
Création du script monit pour tester le verrou et agir en
O1, O2 : le débat ne semble pas tranché. (meta: si pas d option claire , ca peut pas être ok, donc pas en roadmap , oui ?)
@diego: ok
@mario: nop
@Nicolas: ok
@moulun: nu
@gilles: OK
le service de réindexation du Nexus doit redémarrer correctement suite à un arrêt inopiné
Problème de verrous dans le répertoire d'index (NFS probablement
Nécessite une analyse (profiling) du stockage
Re exp sto
Trouver un expert stockage pour gérer cette performances
@diego:
@mario: OK
@Nicolas: ok
@moulun:
@gilles: OK
Des mecanismes alternatifs ont été mis en place dans les équipes
Le Nexus ne dispose pas de certaines fonctionnalités souhaitées par le delivery (scopeis NPM, bower, docker registry)
La version déployée actuellement est ancienne (< 3.x) et le produit accuse un certain retard vis-à-vis de la concurrence
POC Artifactory pour les nouvelles fonctionnalités (en cours)
déployer un autre serveur nexus + upgrade version 3
@diego:
@mario: OK
@Nicolas: kO
@moulun:
@gilles: ok
bonnes pratiques autour des repos, jobs de nettoyage etc ... non partagées
une partie des pb de stockage, d'indexation etc ... pourrait être résolu juste par de l'humain ?
remettre à plat les bonnes pratiques et les partager
concrètement on fait quoi ? on délivre quoi ? ca crée quel impact sur qui quand ?
@diego: ok
@mario: OK
@Nicolas: ok
@moulun: ok
@gilles: ok
aucune métrique récoltée permettant d'analyser ou de constater l'état de la machine (cpu,memory,etc...)
@diego:
@mario:
@Nicolas:
@moulun:
@gilles:
pas de logs centralisés
mettre en place la tuyauterie de centralisation des logs
identifier les uses cases de centralisation
contacter équipe supervision pour cablage
@diego: ko
@mario: OK
@Nicolas: vu
@moulun:
@gilles:
utilisation non-optimale pour le cas des livrables publics sur stagers (pour lesquel nexus peut fonctionner en tant que cache) (ex: war jenkins)
vsct_jenkins: utiliser la version publique du WAR jenkins
le nexus doit repartir rapidement en cas de restart
en cas de crash, le restart prend jusqu'à 3 jours
car le repos est trop gros et c est inutile
Nettoyage manuel des vieilles release (one -off)
quelle est l'archi ?
descriptif environt + carto graphique environt
DAT (wiki?)

Obstacles au déploiement : un exemple

Scrum en court

Timeboxing (sprint)

Démo

Rétro

Scrum

Inspect & adapt

Rôles (PO, SM, Team)

https://fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_

Scrum

Timeboxing (sprint)

Démo

Rétro

transparence

Language commun

Piliers (principes)

inspection

Détecter l'indésirable

Empirisme

Adaptation

Adapter le processus

Sprint plan

Daily (D-mêlée)

Revue de sprint

Rétrospective de sprint

Légende

Rôles

Permissions / Préférences / Croyances / Valeurs

Concepts / principes

Pratiques

Artefacts Contraintes Environnement

Rôles

Product owner

Maximise la valeur produit et du travail de l'équipe

Une personne, pas un comité

<>

Scrum-master

A autorité sur le processus (de l'équipe), pas sur les personnes

Equipe (doers)

Auto-organisée

Toutes les décisions sont prises ensembles

Collectivement responsables

Comment ?

Yakafaucon !

DOD

Backlog

www.scrumplop...

Scrum Pattern Community

Home page of the Scrum PLoP conference community...

Equipe (doers)

Auto-organisée

Toutes les décisions sont prises ensembles

Collectivement responsables

Comment ?

Yakafaucon !

www.scrumplop...

Scrum Pattern Community

Home page of the Scrum PLoP conference community...

Le problème

Auto-organisés

Toutes les décisions sont prises ensembles

Collectivement responsables

Comment ?

Yakafaucon !

fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(développement)

Équipe de développement [modifier | modifier le code]

L'équipe de développement est constituée de 3 à 9 personnes et a pour responsabilité de livrer à chaque fin d'itération une nouvelle version de l'application enrichie de nouvelles fonctionnalités et respectant le niveau de qualité nécessaire pour être livrée.

L'équipe ne comporte pas de rôles prédéfinis ; elle est « structurée et habilitée par l'entreprise à organiser et gérer son propre travail ».

Elle est auto-organisée et choisit la façon d'accomplir son travail, sans que ce soit imposé par une personne externe. Il n'y a pas non plus de notion de hiérarchie interne : toutes les décisions sont prises ensemble. Ce mode d'organisation a pour objectif d'augmenter l'efficacité de travail de l'équipe.

Elle est pluridisciplinaire et comporte toutes les compétences pour réaliser son projet, sans faire appel à des personnes externes à celle-ci. Elle comprend donc des développeurs au sens strict, des testeurs, des spécialistes de l'architecture... sachant que le rôle de chacun n'est pas fixé.

L'objectif de l'équipe est de livrer le produit par incréments. Ainsi, à tout instant, il existe une version du produit « potentiellement livrable » disponible.

L'équipe de développement est collectivement responsable de la qualité du produit, qui n'est donc pas uniquement l'affaire des testeurs, ou des experts qualité présents dans l'équipe.

L'équipe s'adresse directement au propriétaire du produit et ne prend ses instructions que de lui. Son activité est issue du carnet de produit uniquement. Elle ne peut pas être multi-produits.

La pédagogie
La différenciation

Faire des choix conscients

La Réflexivité (se voir penser)

+ de non-directivité

Consentement	Différenciation (attente de sens, clarté)
Consensus	On est d'accord ? (attente d'approbation)
Compromis	C'est mieux (attente de performance)
Directivité	C'est comme, c'est la règle (attente de conformité)

Plus de ressources (temps, dispo intérieure)

Le Hack

Consentement à 3 niveaux

Suffisamment complexe mais pas trop

Objections	Objectif pas acceptable	Non car... Raison (objection raisonnable, même si personnelle)
Concerns (Préoccupations)	Objectif acceptable, obstacles (sérieux) perçus	Oui mais...
Opinions	Objectif acceptable, amélioration, optimisation... (Pas un objectif alternatif ou une solution alternative ou une idée " associative" sans rapport)	Et si... J'ai une meilleure idée... J'ai une autre idée...
On traite les objections, on traite les concerns si on a le temps		
Les opinions, c'est avant la décision (réflexion)		

Le Hack

Consentement à 3 niveaux

Suffisamment complexe mais pas trop

Objections	Objectif pas acceptable	Non car... Raison (objection raisonnable, même si personnelle)
Concerns (Préoccupations)	Objectif acceptable, obstacles (sérieux) perçus	Oui mais...
Opinions	Objectif acceptable, amélioration, optimisation... (Pas un objectif alternatif ou une solution alternative ou une idée " associative" sans rapport)	Et si... J'ai une meilleure idée... J'ai une autre idée...
On traite les objections, on traite les concerns si on a le temps		
Les opinions, c'est avant la décision (réflexion)		

Sociocratie 3.0, Consentement à deux niveaux

Marie Miyashiro, 7 niveaux

Miyashiro, Jerry Colonna Marie R.. Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success (pp. 193-194). PuddleDancer Press. Edition du Kindle.
Using the Consent Model and the Gradients of Agreement , participants can usually reach a decision about a specific proposal in thirty minutes rather than hours

Récapitulatif
et
Elargissement

Interagir , c'est UNE des compétences à acquérir et à étaler en paliers (Erden)

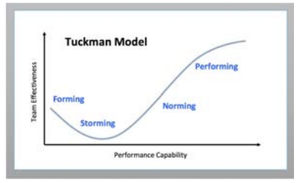
Ce que je lis , c'est "l'interaction authentique est une **condition** de succès".

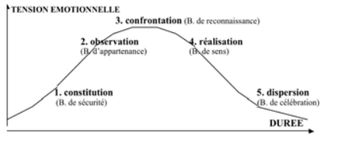
On ne peut éviter les différences d'opinions, mais
afin que cela ne devienne pas :

- des conflits d'opinions,
- puis des conflits de personnes,

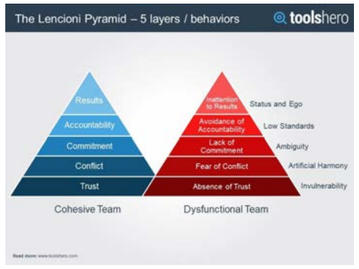
la proposition est de **structurer les interactions.**

Fig 2: Team Development stages





Maturité d'un groupe : son rapport à la phase de confrontation.
Si elle est éludée, cela se ressentira sur la qualité de la production [JP Faure].



Dans ma Relation à toi, je n'ai pas peur
- ❑ d'être moi-même,
- ❑ de prendre des risques,
- ❑ de faire des erreurs,
- ❑ de soulever des problèmes,
- ❑ de poser des questions
- ❑ et d'être en désaccord avec les autres (toi).

Ce que nous dit Tuckman en essence,
c'est que la performance vient de la capacité à
confronter nos points de vue avec authenticité

Faure nous parle de la tension émotionnelle et
de la nécessité de ne pas éluder la confrontation
pour aboutir à une qualité, une créativité

Lencioni nous parle de l'évitement
des conflits comme cause de
dysfonction

Edmondson (Google) inclut dans la sécurité
psychologique la capacité à oser être en
désaccord avec les autres

Interagir , c'est UNE des compétences
à acquérir et à étaler en paliers (Erden)

Ce que je lis , c'est "l'interaction authentique est une **condition** de succès".

On ne peut éviter les différences d'opinions, mais
afin que cela ne devienne pas :

- des conflits d'opinions,
- puis des conflits de personnes,

la proposition est de **structurer les interactions.**

Comment ?

- Décider avec le consentement (normaliser le désaccord)
  - et l'amener à la raison (cela nécessite de la clarté (Dilts - Argyris))
  - et de l'authenticité (CNV)

- Distinguer "réfléchir" de "décider" (et structurer les espaces adéquatement)

- Visualiser ses "raisonnements" et ses inférences (Dilts - Argyris, Dilts "lasagne", Dilts Stairway, écocycle...) pour les rendre partageables, opposables et additifs.

- Clarifier ses attentes et intentions (personnelles et groupe), synergique

- Protocoler les échanges réguliers

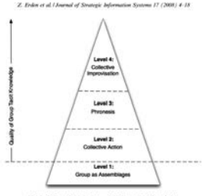


Fig. 1. Different levels in the quality of group tacit knowledge.

Messages principaux

luc

La grosse majorité des "grosses" transfos c'est
- du scrum,
- à l échelle
- et un zeste de kanban

luc

Accenture à acheté Octo,
BCG à acheté Platinion ...

- déployé par des "consultants Agile",
- option: une petite réorg à la Spotify

luc

C'est nécéssaire mais pas suffisant. Pourquoi ?

luc

Ce qui est bien avec Scrum : c'est simple

luc

Le problème avec Scrum : c'est simple

luc

Le problème n'est pas Scrum mais la "simplification" de l'Agile à des recettes de cuisine ("réductionisme")

luc

Une équipe ne se réduit pas à un processus

luc

« Quand la transformation numérique est bien faite, c'est comme une chenille qui se transforme en papillon, mais quand elle est mal faite, on n'a qu'une chenille très rapide » – Esko Kilpi

Faire évoluer les postures nécessite des compétences sociales et culturelles

+

Acquérir les compétences

luc

À vélo, ce n est pas en injonctant "lâche le guidon" (-) que ça marchera, mais en apprenant à tenir l'équilibre (+)

-

Lâcher les postures

luc

On ne change jamais les choses en combattant la réalité existante. Pour changer quelque chose, construisez un nouveau modèle qui rend le modèle existant obsolète."

Le "social" et le culturel bougeront non par "injonction" mais par "capabilités"

luc

Pas parce que je "dois" mais parce que je sais / je peux

luc

Approche traditionnelle : faire évoluer une équipe existante vers la performance ***puis*** l'autonomie

Créer une équipe autonome et la monter en compétence(s)

luc

La performance découle des compétences et de l'autonomie (et non l'inverse)

luc

Rendre les compétences intégrables et transmissibles : articuler / structurer

Intégrables et transmissibles

L'émergence organique sera trop longue et lente

luc

Tout le monde ne doit pas réinventer la roue

luc

Y aller par paliers et se substituer à ce qui manque

luc

Les postures d'accompagnement doivent pouvoir s'adapter au niveau

Le coach doit être capable de changer de posture. exit le dogmatisme

Les postures du coach vont de "despote éclairé" à "éveilleur" (en passant par les traditionnelles, "enseignant" et "mentor")

Etalement temps des compétences

luc

L'exemple du consentement

luc

Articuler / structurer

luc

Investir dans
1/ des structures
2/ AUTO-portées

luc resilience

Pour structurer,
1- différencier les pôles
2- comprendre les tensions induites

luc resilience

Laisser digérer

luc

Se donner le temps de l'intégration

luc

compétence > connaissance > information

Savoir que les vélos existent ou comment ça fonctionne, ne vous dispense pas d'intégrer l'équilibre dynamique

Meetup

www.meetup.com

C2C Coach de Coachs (Paris, France)

Transformation d entreprise, Agile: comprendre ce qui permet de ne pas echouer...

Partager les obstacles et les contournements (via negativa)

luc

Conclusion et élargissement

Passer du bricolage à une forme "raisonnable"

luc

Lâcher le micro-contrôle (micro-management)

luc

Le besoin de sécurité reste nourri

luc

Le besoin de sécurité reste nourri par la structure (et non plus par une personne)

luc

Modèles -> "Mots-dèles" -> Mettre des mots sur nos concepts

~~Prescriptif~~

~~Descriptif~~

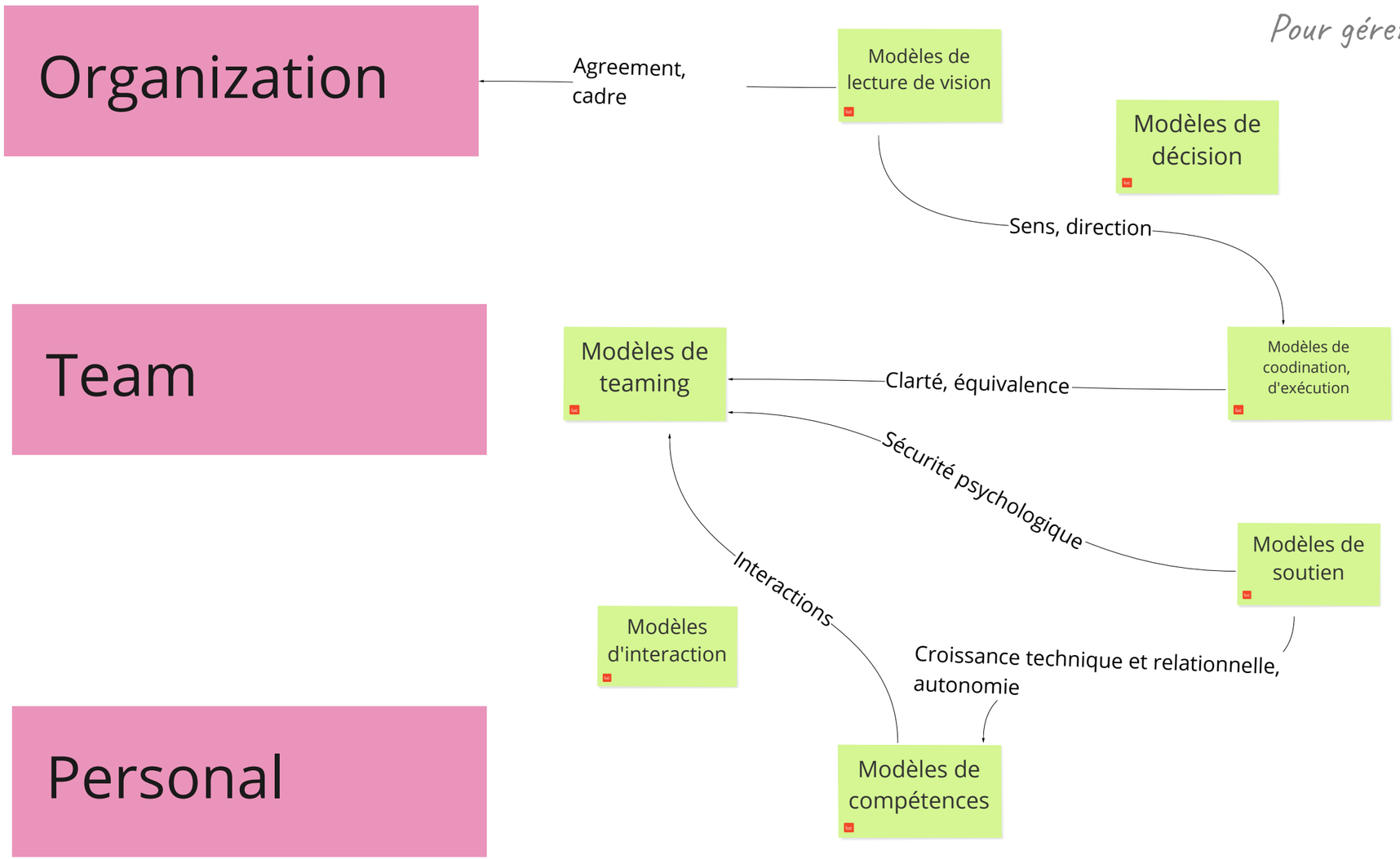
~~Realité~~

Indicatif

Se donner des repères

Pour pouvoir en parler

Pour gérer l'informel



Conclusion

La structuration des workflows a commencé il y a quelques années pour éviter le chaos - avec les excès bureaucratiques et de rigidité connus -.

L'idée est de **structurer les interactions**, la socialisation du groupe, afin de favoriser l'acquisition des compétences d'interaction (coopératives) et sans tomber dans des excès lénifiants.

Puis de procéder de même avec les **compétences d'expression** de soi, pour transformer les réferences partagées et la culture.
Ce qui aboutira à des créations de visions en émergence, sans les excès d'hubris.

Trop à lire ? Pas assez de temps ?

La suite ici :

www.meetup.com

C2C Coach de Coachs (Paris, France)

Transformation d entreprise, Agile: comprendre ce qui permet de ne pas echouer…

"Ceux qui n'apprennent rien de l'Histoire sont condamnés à la répéter". – George Santayana.

"L'homme intelligent apprend de ses erreurs, l'homme sage apprend des erreurs des autres." – Confucius

Annexes

Illustration avec d'autres points de vue

ORDRE ET SENS		SPIRALE	SHU-HA-RI
Ordre émergent	Sens auto-généré Leadership distribué	Jaune (teal) *Emergence et Distraction*	**Ri** : Crée des nouvelles règles (principes) Adaptées à l'émergence
Ordre dynamique (adaptatif)	Sens respect Leadership centralisé	Vert *Tolérance et Complaisance*	**Ha** : Applique les règles, en autonomie
Ordre statique	Sens imposé - soumission Managé	Bleu *Règles et Bureaucratie*	**Shu**: Apprend les règles (sous supervision)
Chaos > ordre	Pas de sens	Rouge *La loi du plus fort*	

Illustration avec d'autres points de vue

ORDRE ET SENS		SPIRALE	SHU-HA-RI
Ordre émergent	Sens auto-généré Leadership distribué	Jaune (teal) *Emergence et Distraction*	**Ri** : Crée des nouvelles règles (principes) Adaptées à l'émergence
Ordre dynamique (adaptatif)	Sens respect Leadership centralisé	Vert *Tolérance et Complaisance*	**Ha** : Applique les règles, en autonomie
Ordre statique	Sens imposé - soumission Managé	Bleu *Règles et Bureaucratie*	**Shu**: Apprend les règles (sous supervision)
Chaos > ordre	Pas de sens	Rouge *La loi du plus fort*	

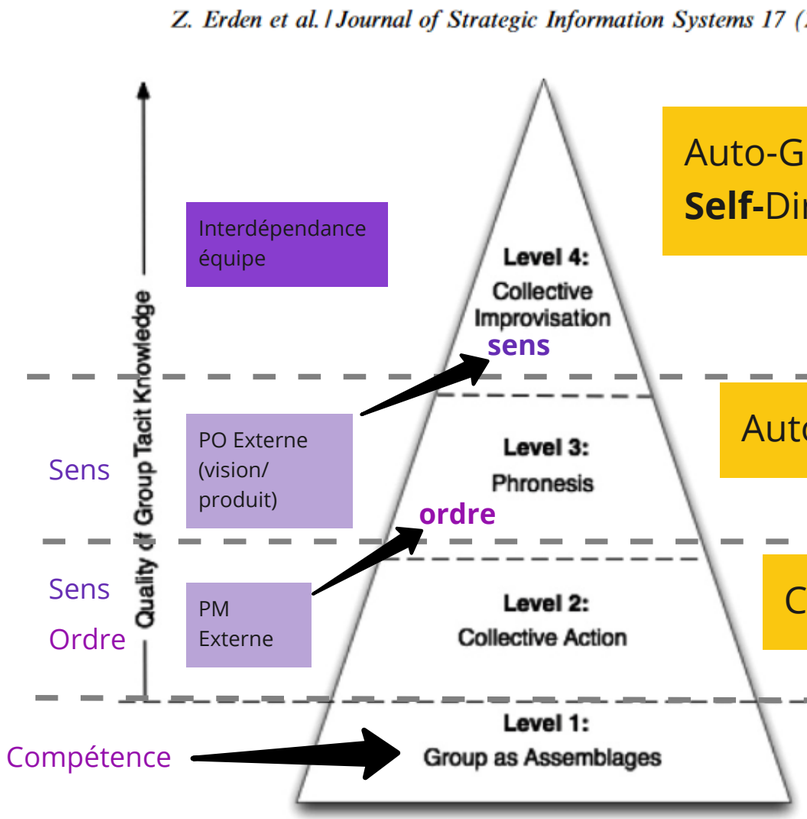


Fig. 1. Different levels in the quality of group tacit know

Le problème

- Auto-organisés
- Toutes les décisions sont prises ensembles
- Collectivement responsables

Comment ? *Yakafaucon !*

fr.wikipedia.org/wiki/Scrum_(développement)

Équipe de développement [modifier | modifier le code]

L'équipe de développement est constituée de 3 à 9 personnes et a pour responsabilité de livrer à chaque fin d'itération une nouvelle version de l'application enrichie de nouvelles fonctionnalités et respectant le niveau de qualité nécessaire pour être livrée.

L'équipe ne comporte pas de rôles prédéfinis ; elle est « structurée et habilitée par l'entreprise à organiser et gérer son propre travail ».

Elle est auto-organisée et choisit la façon d'accomplir son travail, sans que ce soit imposé par une personne externe. Il n'y a pas non plus de notion de hiérarchie interne : toutes les décisions sont prises ensemble. Ce mode d'organisation a pour objectif d'augmenter l'efficacité de travail de l'équipe.

Elle est pluridisciplinaire et comporte toutes les compétences pour réaliser son projet, sans faire appel à des personnes externes à celle-ci. Elle comprend donc des développeurs au sens strict, des testeurs, des spécialistes de l'architecture... sachant que le rôle de chacun n'est pas fixé.

L'objectif de l'équipe est de livrer le produit par incréments. Ainsi, à tout instant, il existe une version du produit « potentiellement livrable » disponible.

L'équipe de développement est collectivement responsable de la qualité du produit, qui n'est donc pas uniquement l'affaire des testeurs, ou des experts qualité présents dans l'équipe.

L'équipe s'adresse directement au propriétaire du produit et ne prend ses instructions que de lui. Son activité est issue du carnet de produit uniquement. Elle ne peut pas être multi-produits.

La solution

- Consentement
- Avoir une type de prise de décision collective claire
- Distinguer réflexion et décision
- Distinguer type de prise de décision et processus de décision (niveau de subsidiarité = zone d'autonomie)

fr.wikipedia.org
Principe de subsidiarité — Wikipédia

Le pourquoi

- Consentement
- Capacité de traiter du "complexe"
- I disagree but I commit

en.wikipedia.org
Disagree and commit - Wikipedia

Intégrer : la maîtrise vient avec l'expérience

(ici: la compétence Décider)

La pédagogie

+ de non-directivité

Plus de ressources (temps, dispo intérieure)

La différenciation

Faire des choix conscients

La Réflexivité (se voir penser)

Consentement	Différenciation (attente de sens, clarté)
Consensus	On est d'accord ? (attente d'approbation)
Compromis	C'est mieux (attente de performance)
Directivité	C'est comme, c'est la règle (attente de conformité)

Le Hack

Consentement à 3 niveaux

Suffisamment complexe mais pas trop

Objections	Objectif pas acceptable	Non car... Raison (objection raisonnable, même si personnelle)
Concerns (Préoccupations)	Objectif acceptable, obstacles (sérieux) perçus	Oui mais...
Opinions	Objectif acceptable, amélioration, optimisation... (Pas un objectif alternatif ou une solution alternative ou une idée " associative" sans rapport)	Et si... J'ai une meilleure idée... J'ai une autre idée...
On traite les objections, on traite les concerns si on a le temps		
Les opinions, c'est avant la décision (réflexion)		

Sociocratie 3.0, Consentement à deux niveaux

Marie Miyashiro, 7 niveaux

Miyashiro, Jerry Colonna Marie R.. Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success (pp. 193-194). PuddleDancer Press. Edition du Kindle.
Using the Consent Model and the Gradients of Agreement , participants can usually reach a decision about a specific proposal in thirty minutes rather than hours

(Intégrité)

Ecosystème

(Sécurité)

(Pour qui)

Environnement

(Survie)

Viable

Contraintes

Pain Points

(Sens de sa place)

(Pour quoi)

(Accueillir ses limites)

Désirable

Compétences

(Maîtrise)

(Comment)

(Espoir)

Capabilités

Moyens

(Développement)

(Avec qui)

(Avec quoi)

Vision

Faisable

(Clarté)

(cohérence)

(compréhension)

(Sens)

(Autonomie)

Purpose

Autonomy

Mastery

Vision

(Quoi)

(Qui)

Voir le monde, (s')en parler et agir

Intentions et Attentes

Imaginer

Problem Solving

Réflechir

(Décider)

Agir

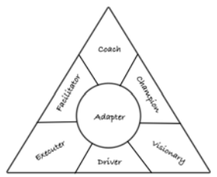
Co-ordination

Comprendre

(Vivre avec) L'incertitude

Intuition (clarté)

SOUTENIR

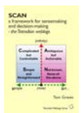


DISCIPLINE

COMPETENCES

CLARTÉ

EXPERIMENTER



Culture

Social

Mots

Références Partagées

Interactions

Repères

VALIDER

CHALLENGER

Croyances

Valeurs

(Décider)

Raison

Emotions

Rationnel

(Quand)

Tout de suite

H1/H2/H3

Inconforts

Priorités

IMPORTANT/ URGENT

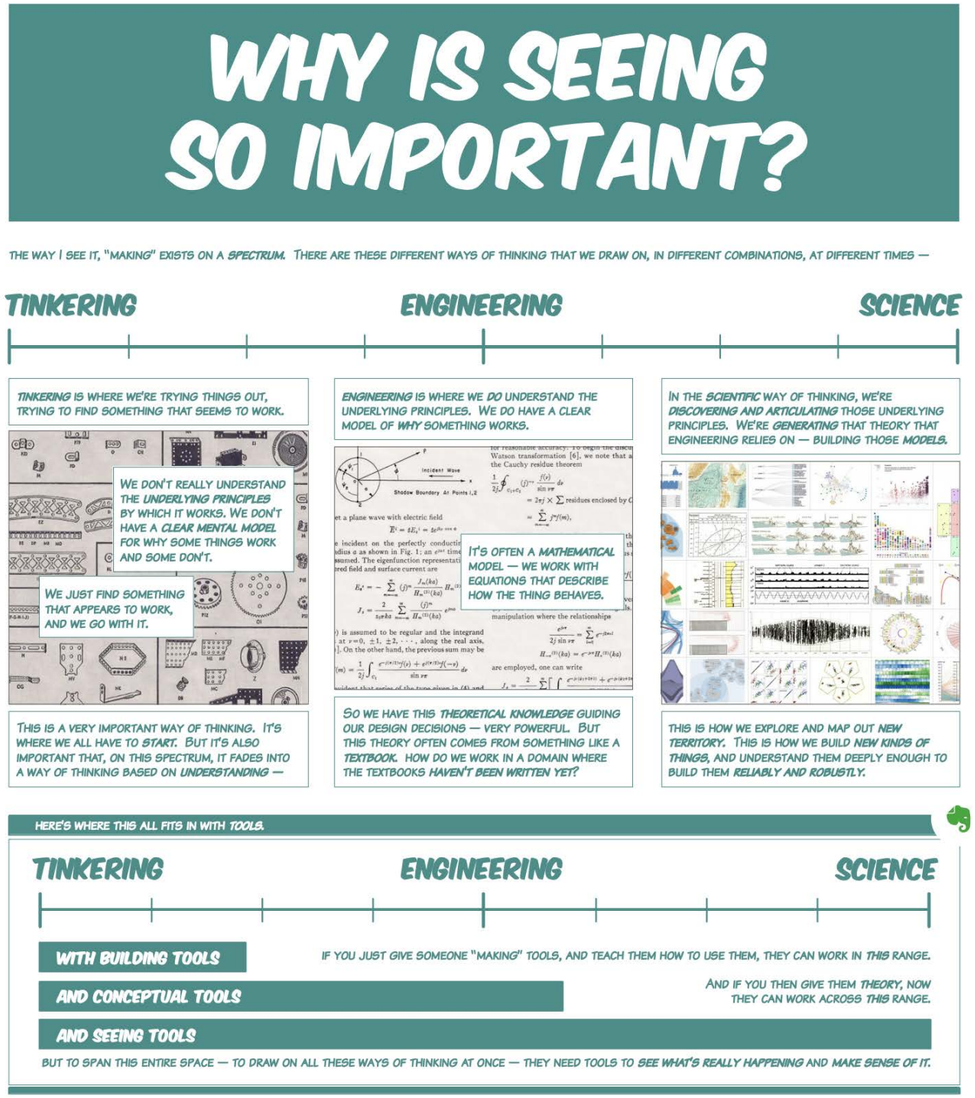
Plus tard

Bret Victor

worrydream.com

Bret Victor, beast of burden

Bret Victor has been provided by the management for your protection....



je veux ca

objectif

attente

afin de

but/
besoins

vision

pour cela , je fait ceci

activité/
pratique

qui necessite

capacite

habilites

concepts

process

ce qui result /livre cela

livrable

tools

contraintes

dependances

en choisissant ces options

valeur
/ motivatio

croyances/
hypothese

inference

et ca sera fini quand : (Dod)

Dod
(decision/
valeur)