

Integrating Agile and Change Management

Prosci Webinar – www.prosci.com/webinars

www.linkedin.com/company/nexum.eu

Prosci
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.

Le webinaire débutera à 13h

Change Management et Agile

Nexum
People solutions for business challenges

Vincent Piedboeuf

Antoine Wouters

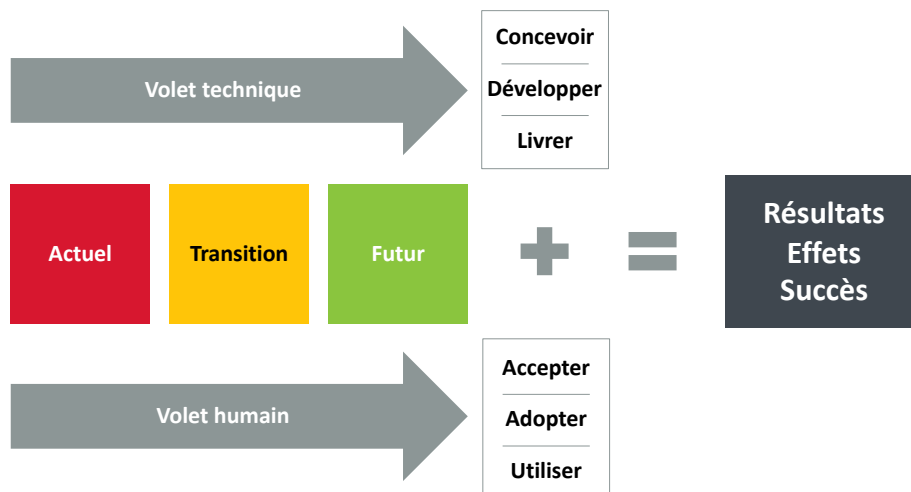
L'intersection d'Agile et du Change Management: Agenda

Les fondements	d'Agile et du Change Management
La recherche	DANS Agile / VERS Agile
L'intégration avec la méthode Prosci	Approche + Agile ADKAR + Agile 5 leviers + Agile Rôles + Agile

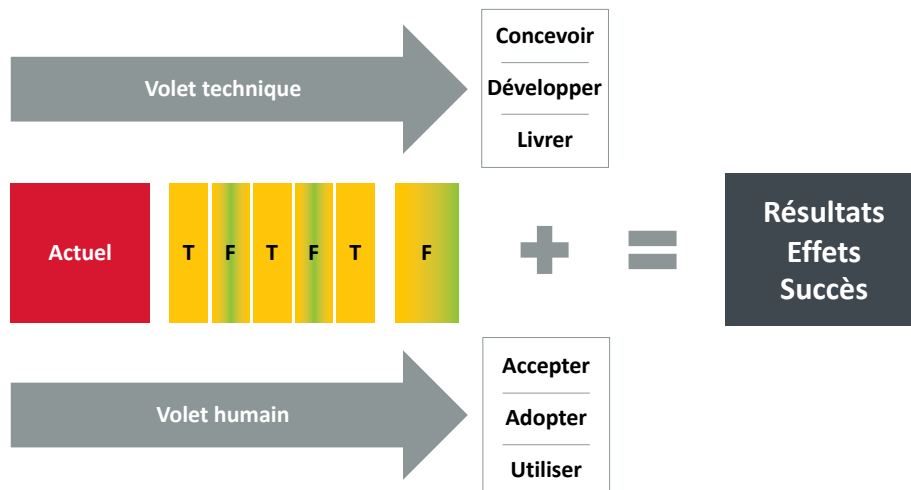
A CHANGE MANAGEMENT I L E

Les fondements

Proposition de valeur commune



Proposition de valeur commune + Agile

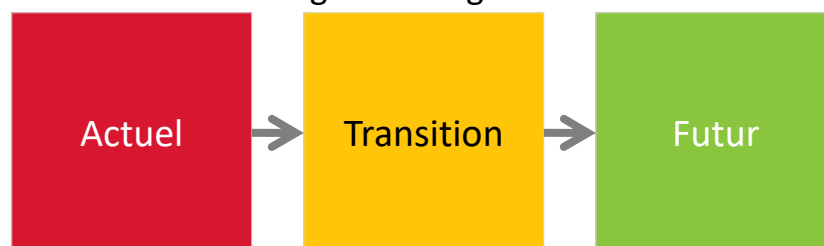


© Prosci. All Rights Reserved.

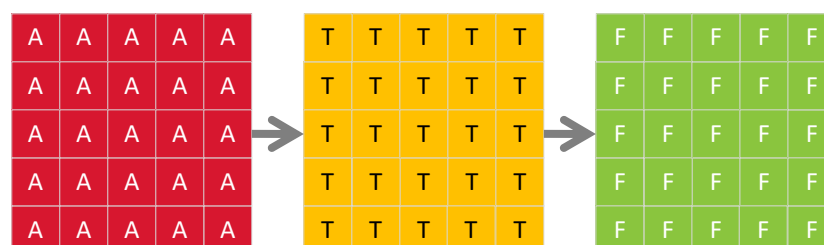
Prosci

5

Le changement organisationnel



Est la somme de changements individuels

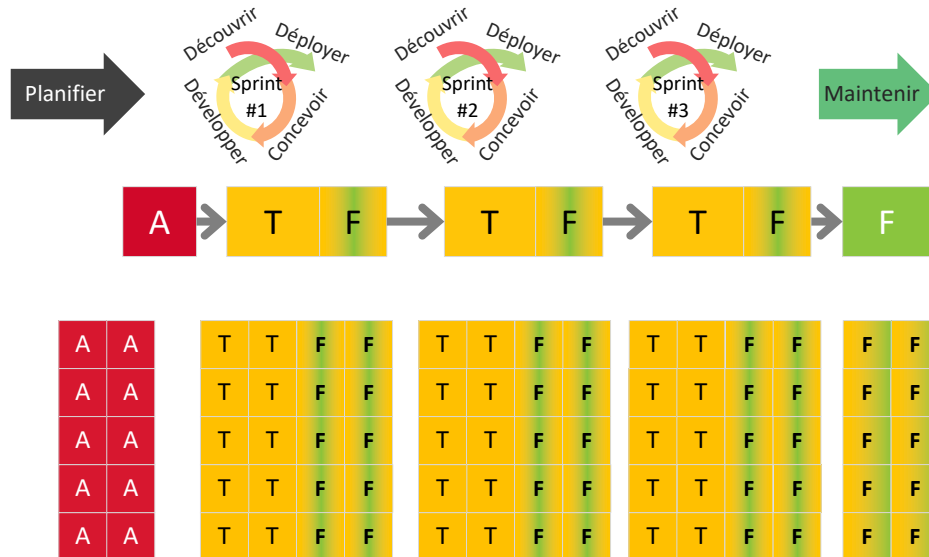


© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

6

Le changement individuel et Agile



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

7

Les origines du manifeste Agile

Février 2001
Snowbird, Utah



“ Nous découvrons de meilleures approches pour faire du développement logiciel, en en faisant nous-même et en aidant les autres à en faire.

The Agile Alliance

Kent Beck	Ron Jeffries
Mike Beedle	Jon Kern
Arie van Bennekum	Brian Marick
Alistair Cockburn	Robert C. Martin
Ward Cunningham	Steve Mellor
Martin Fowler	Ken Schwaber
James Grenning	Jeff Sutherland
Jim Highsmith	Dave Thomas
Andrew Hunt	

Source: Agile Manifesto, agilemanifesto.org

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

9

Les quatre valeurs du manifeste Agile

Agile	Parallèle avec le Change Management
1 Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils	→ <i>Les organisations ne changent pas, ce sont les individus qui changent</i>
2 Un logiciel qui fonctionne plus qu'une documentation exhaustive	→ <i>Sans adoption et utilisation nous n'obtenons finalement que des "solutions sans résultats"</i>
3 La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle	→ <i>Les impacts individuels du changement sont ce qui doit être défini et peut être géré</i>
4 L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan	→ <i>Faciliter le succès des changements individuels est la clé pour produire les effets organisationnels</i>

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

10

Les douze principes du développement Agile

1	Satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement du logiciel à grande valeur ajoutée	<i>Adoption et utilisation en point de mire dès le début</i>
2	Assimiler les changements de besoins tout au long du processus de développement	<i>Les trajets de changement individuel au travers d'ADKAR donnent le rythme</i>
3	Livrer fréquemment un logiciel opérationnel	<i>Soutien fréquent des individus au travers d'ADKAR</i>
4	Collaboration entre les parties prenantes et les développeurs tout au long du projet	<i>Encourager l'engagement et la participation des collaborateurs</i>
5	Soutenir les personnes impliquées, leur faire confiance et les motiver	<i>Bien sûr!</i>
6	Promouvoir les interactions en face-à-face	<i>Communications, coaching et sponsorship se font par interactions en face-à-face</i>

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

11

Les douze principes du développement Agile

- | | | |
|----|--|---|
| 7 | Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement | <i>Adoption et utilisation constituent la principale mesure du succès du Change Management</i> |
| 8 | Processus agiles pour soutenir un rythme de développement régulier | |
| 9 | L'attention portée à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'agilité | <i>L'attention portée à répondre aux questions et besoins des gens améliore adoption et utilisation</i> |
| 10 | Simplicité | <i>ADKAR...</i> |
| 11 | Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées | |
| 12 | Réflexions régulières visant à devenir plus efficace | <i>Des évaluations ADKAR régulières, PCT et audits sur les meilleures pratiques pour améliorer l'efficacité</i> |

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

12

A
CHANGE MANAGEMENT
I
L
E

La recherche

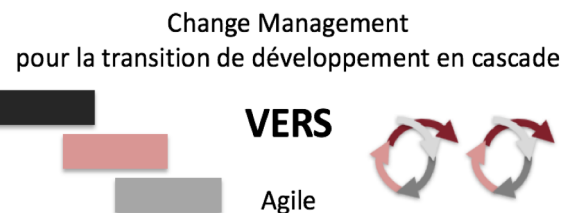
But de la recherche et profil des participants

“ Cette étude vise à découvrir et identifier les défis, retours d’expérience, trucs et suggestions pour les Change Managers qui oeuvrent à introduire le développement itératif dans leur entreprise et à soutenir l’adoption et l’utilisation d’initiatives basées sur des techniques de développement de type Agile.

Première partie



Seconde partie



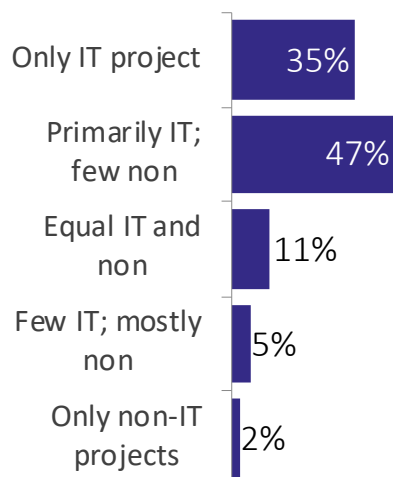
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

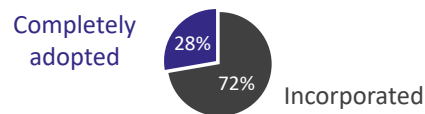
14

But de la recherche et profil des participants

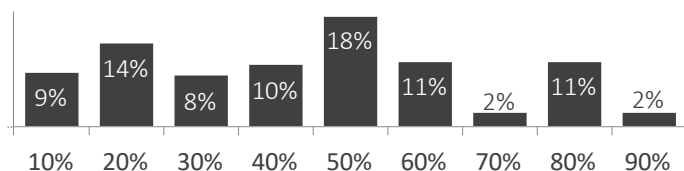
Types de projets utilisant un processus de développement Agile



Avez-vous complètement adopté une méthodologie Agile ou juste incorporé certains aspects d'Agile dans votre approche en cascade?



Pour ceux qui ont incorporé: quel est le pourcentage approximatif de votre approche qui incorpore une méthodologie Agile?










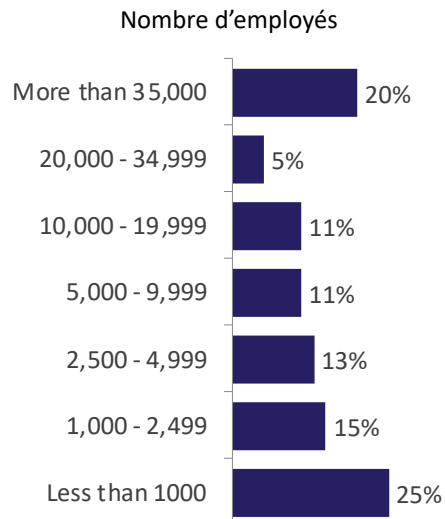
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

16

But de la recherche et profil des participants

Banques		14%
Conseil		11%
Informatique		8%
Gouvernemental		6%
Assurances		6%
Finance		6%
Santé		6%



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

17



- ☐ Impact
- ☐ Contributeurs
- ☐ Obstacles
- ☐ Adaptations
- ☐ Que faire différemment
- ☐ Domaines de pratique x 10
 - ☐ Adaptations
 - ☐ Défis
 - ☐ Que faire différemment

Change Management
pour la transition de développement en cascade



- ☐ Motivation
- ☐ Structure
- ☐ Contributeurs
- ☐ Obstacles
- ☐ Engagement
- ☐ Résistance
- ☐ Durée
- ☐ Maintien

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

18



A
CHANGE MANAGEMENT
I
L
E
Intégration

Intégration: Agile et Change Management

Approche
ADKAR
5 leviers du Change Management
Rôles en Change Management

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

22

Approche
ADKAR
Les 5 leviers du CM
Les rôles en CM

dans Agile

Impact de la nature itérative du développement Agile sur le Change Management

“ La flexibilité est clé, tout comme le fait de ne pas paniquer face à la nature incertaine du développement Agile. Restez fidèles aux principes de base mais soyez disposés à négocier sur d'autres aspects de l'approche traditionnelle de changement. Sachez que chaque jour est différent, et c'est bien comme ça.

1. Le CM est devenu itératif
2. Les plans de CM sont devenus des documents vivants
3. Le CM a demandé plus de travail au départ
4. Le CM a dû se faire en moins de temps et à un rythme plus rapide

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

24

Les principaux contributeurs du succès

“ Si vous prévoyez des sprints de 4 à 8 semaines, chaque réalisation est l'opportunité de relater un succès, même petit (p.ex. un changement sur deux personnes), qui a un impact mesurable sur un processus de l'entreprise. Petit = plus grand engagement pour tous.

1. Implication précoce du Change Manager
2. Communications cohérentes
3. Engagement de la direction
4. Victoires précoces

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

26

Les principaux obstacles

“ Le plus grand défi est la tendance à être moins stratégique à propos de l’approche humaine pour l’adoption. La focalisation sur le « récit » tend à masquer le planning nécessaire pour opérationnaliser le produit.

1. Manque de compréhension et d’appréciation du Change Management
2. Résistance organisationnelle à Agile
3. Volume élevé de changements incrémentaux
4. Augmentation de la cadence
5. Résistance des managers intermédiaires

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

27

Les plus grandes adaptations pour accommoder Agile


“ J’ai conçu un cycle de communication sur Agile qui était basé sur le événements du cycle d’itération du produit (6 semaines). Je gérais les attentes de la communauté des utilisateurs sur le fait que nous n’avions pas tous les détails qu’ils demandaient puisque, contrairement à une approche en cascade nous n’avions pas toutes les spécifications définies et approuvées en début de parcours. A part cela je m’efforçais de couvrir d’une approche de changement sponsorship, évaluation d’impact, évaluation des parties prenantes, alignement du management sur le plan de communications et des formations distillées aux moments opportuns.

1. Se focaliser sur le Change Management itératif
2. Redéfinir les mesures de succès
3. Tester de nouvelles approches

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

29



Que faire différemment


“ Je collaborerais avec le ScrumMaster et le Product Owner pour m’assurer qu’ils voient clairement ce qu’on entend par « gagner efficacement l’adoption et l’utilisation » et je définirais des attentes claires avec eux sur ce qu’ils doivent faire pour que nous réussissions tous.

1. Eduquer l’organisation sur Agile
2. Impliquer plus efficacement les sponsors
3. Impliquer l’équipe de projet plus tôt et plus fréquemment


© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

30




Approche de Change Management




Défis

1. Le processus Agile était incompatible avec les approches structurées
2. Les Change Managers devaient travailler plus vite
3. Peu de temps additionnel pour déployer le Change Management



Adaptations

1. **Alignement** avec la date de livraison des fonctionnalités
2. **Variations** en fonction des sprints
3. Réévaluation permanente



Que faire différemment

1. Augmenter la formation en Agile
2. Commencer plus tôt
3. Passer moins de temps à se focaliser sur les détails
4. Etre plus sélectif dans le déploiement d’activités de Change Management

“ Moins de détails dans la structure au début. Créer la vue d’ensemble de la structure puis traiter les détails au fur et à mesure de l’exécution et des apprentissages par expérience.

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

31



Intégration de Change Management et Project Management



Défis

1. Equipe de projet absente des projets Agile
2. L'équipe de projet ne voyait pas la valeur du Change Management
3. Augmentation de la charge de travail sur les projets Agile



Adaptations

1. Augmentation de la communication entre équipes de Change Management et Project Management
2. Collaboration accrue avec l'équipe de Project Management
3. Augmentation de l'autonomie individuelle



Que faire différemment

1. Intégrer plus tôt
2. Donner des formations en Change Management

“ Vous devez vous aligner sur leur cadence et leurs façons de travailler pour obtenir les informations dont vous avez besoin. Aidez-les aussi à comprendre vos façons de travailler. Expliquez que c'est un chemin à deux sens dans le meilleur intérêt des deux parties.

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

32

Approche

ADKAR

Les 5 leviers du CM

Les rôles en CM

dans Agile

Le modèle ADKAR® de Prosci®



Élément ADKAR	Définition
A Awareness (prise de conscience)	Du besoin de changer
D Desire (volonté)	De participer et de soutenir le changement
K Knowledge (connaissances)	Sur la façon de changer
A Ability (aptitude)	A mettre en oeuvre les compétences et comportements requis
R Reinforcement (renforcement)	Pour maintenir le changement

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

34



Awareness (prise de conscience)	→	Pourquoi? Pourquoi maintenant? Si on ne le fait pas?
Desire (volonté)	→	“Qu’est-ce que ça m’apporte” Motivateurs personnels Motivateurs organisationnels
Knowledge (connaissances)	→	En contexte (après A&D) Connaissances pendant Connaissances après
Ability (aptitude)	→	Taille des écarts K-A Barrières/Capacité Pratique/Coaching
Reinforcement (renforcement)	→	Mécanismes Métriques Soutien

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

35

Le modèle ADKAR® de Prosci®



Quand vous créez:

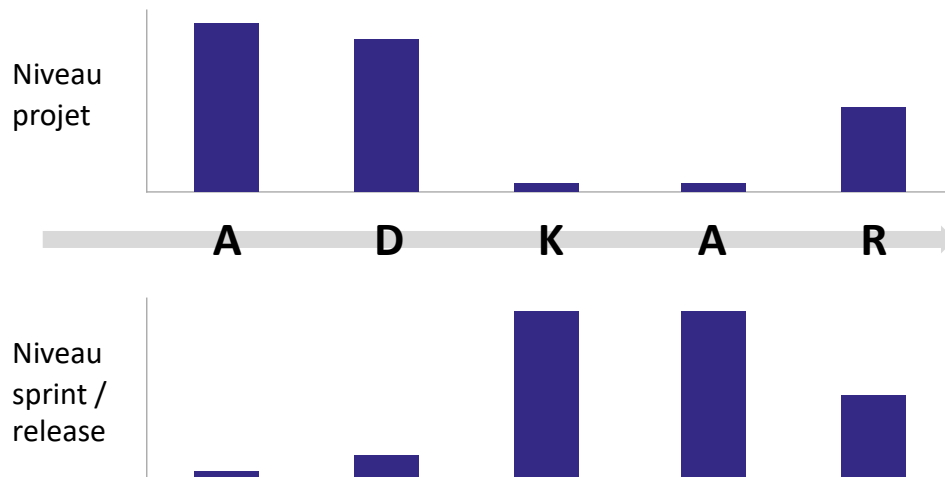
Vous entendez:

- | | | |
|---|---|-----------------------------|
| Ⓐ | Awareness
(prise de conscience) | "Je comprends pourquoi ..." |
| Ⓓ | Desire
(volonté) | "J'ai décidé de ..." |
| Ⓚ | Knowledge
(connaissances) | "Je sais comment ..." |
| Ⓐ | Ability
(aptitude) | "Je suis capable de ..." |
| Ⓡ | Reinforcement
(renforcement) | "Je continuerai à ..." |

ADKAR + Agile

Comment ADKAR soutient-il les transitions individuelles dans un environnement de changement incrémental / Agile ?

ADKAR – Distinction entre projet et sprint

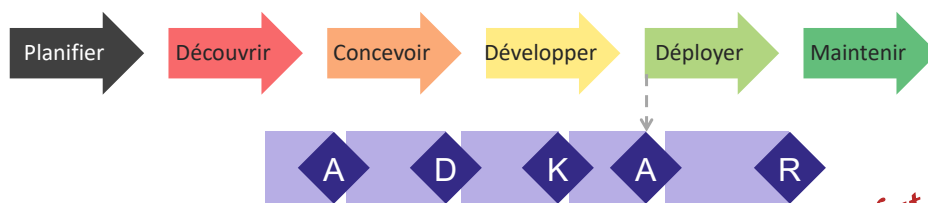


© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

38

Les jalons ADKAR dans le modèle en cascade



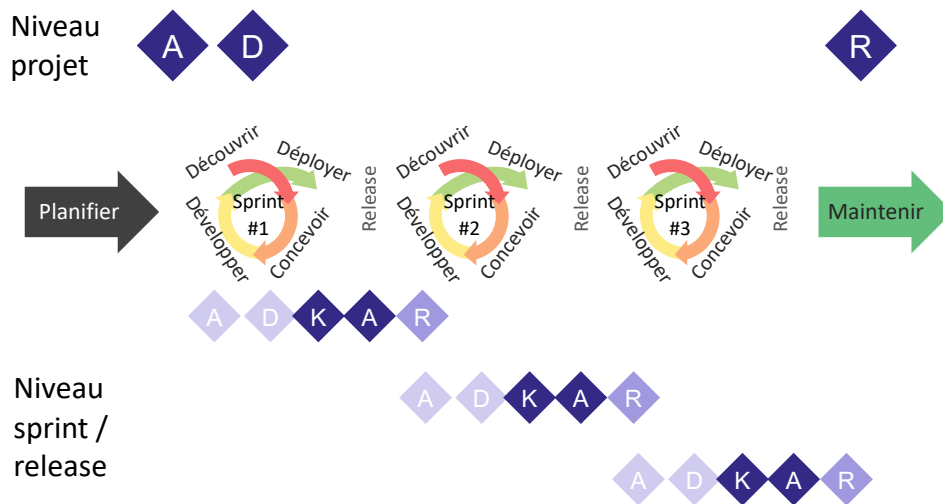
Aligner "Ability" sur le début de l'application opérationnelle du changement

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

39

Les jalons ADKAR en Agile



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

40

Trois niveaux d'ADKAR

Awareness	Je comprends pourquoi pour ce release	Je comprends pourquoi pour ce projet	Je comprends pourquoi pour l'approche Agile
Desire	J'ai décidé de participer à ce release	J'ai décidé de participer à ce projet	J'ai décidé de participer à l'approche Agile
Knowledge	Je sais comment faire pour ce release	Je sais comment faire pour ce projet	Je sais comment faire pour l'approche Agile
Ability	Je suis capable de bien le faire pour ce release	Je suis capable de bien le faire pour ce projet	Je suis capable de bien le faire pour l'approche Agile
Reinforcement	Je continuerai à faire ce qu'il faut pour ce release	Je continuerai à faire ce qu'il faut pour ce projet	Je continuerai à faire ce qu'il faut pour l'approche Agile

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci






41

Approche ADKAR






Les 5 leviers du CM *dans Agile*

Les rôles en CM

Les fondements des 5 leviers du Change Management

	Feuille de route du sponsor	Mise en évidence des actions nécessaires pour que les directeurs assument leur rôle (ABC) et leurs responsabilités
	Plan de communication	Le bon message ; le bon public cible ; le bon moment ; le bon émetteur ; le bon canal
	Plan de coaching	Préparation de l'implication des managers intermédiaires pour jouer leur rôle (CLARC) vis-à-vis de leur collaborateurs
	Plan de formation	Développement des compétences nécessaires pendant le changement et après le changement, afin que ce changement soit appliqué
	Plan de gestion des résistances	Approches préventives, proactives et réactives pour atténuer l'impact des résistances

Les fondements des 5 leviers du Change Management

	A	D	K	A	R
 Feuille de route du sponsor	●	●			●
 Plan de communication	●				●
 Plan de coaching	●	●	●	●	●
 Plan de formation			●	●	
 Plan de gestion des résistances		●			●

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

44

Les 5 leviers du Change Management + Agile

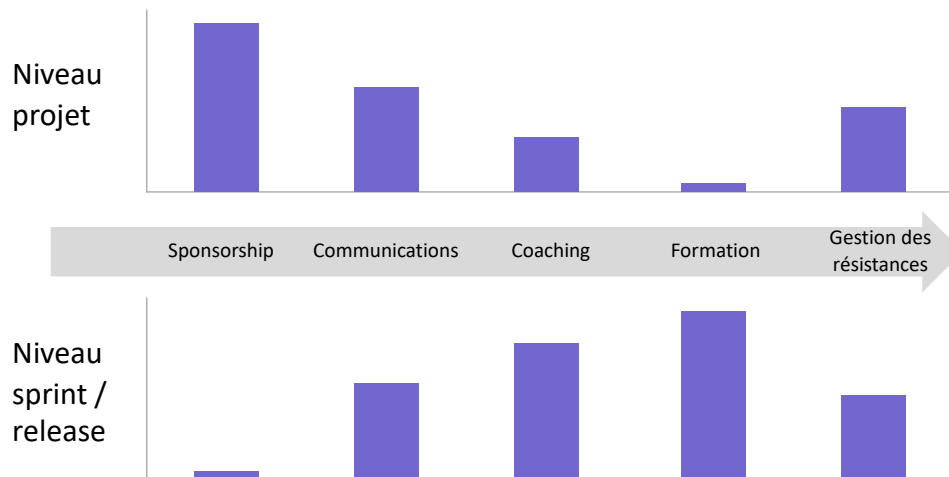
Comment tire-t-on profit des cinq leviers
du Change Management
dans un projet Agile ?

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

45

Les 5 leviers du CM – Distinction entre projet et sprint

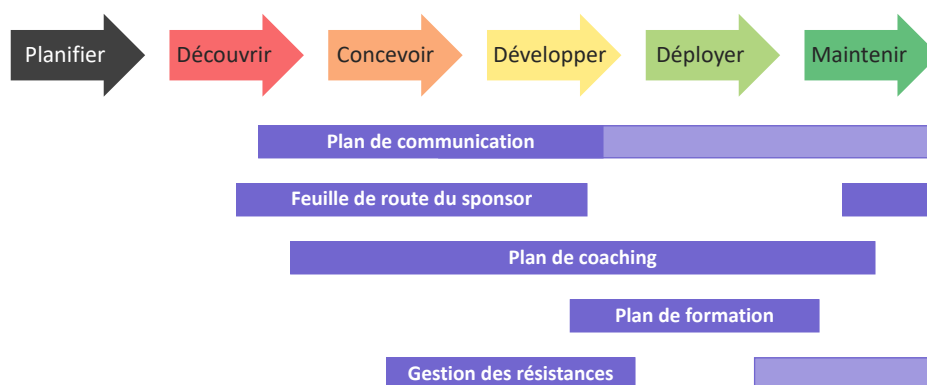


© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

46

Les 5 leviers du Change Management dans le modèle en cascade



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

47

Les 5 leviers du Change Management en Agile



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

48



Sponsorship



Défis

1. Combattre les habitudes du modèle en cascade
2. Démystifier à propos d'Agile
3. Besoin accru de sponsorship



Adaptations

1. Augmentation du niveau d'implication des sponsors **au travers des phases du projet**
2. Renforcer l'acceptation de l'ambiguïté
3. Assumer **l'état d'esprit Agile**



Que faire différemment

1. S'assurer que le sponsor comprend et adopte la méthode Agile
2. Eduquer les sponsors sur leur rôle
3. Augmenter la précision et l'efficacité dans l'utilisation des sponsors

“ J'invitais les directeurs toutes les semaines pour... a) les rassurer sur les progrès réalisés mais aussi b) les éduquer à propos des problèmes rencontrés et du soutien nécessaire.”

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

49



Communications



Défis

1. Surcharge de communication
2. Alignement des communications avec le processus Agile
3. Gérer les attentes du processus Agile



Adaptations

1. Communiquer plus **fréquemment**
2. Communiquer avec plus de **précision**
3. Communiquer en soutien du processus Agile



Que faire différemment

1. Maintenir l'engagement
2. Aligner les communications avec Agile
3. Utiliser le senior management pour les communications

“Le Change Management doit s'assurer que les équipes de projet qui communiquent ouvertement soient compétentes pour cela. Les approches Agile promettent de devoir consacrer beaucoup plus de temps à coacher les équipes de projet et les managers sur les principes de base de communication efficace et Change Management.”

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

50



Coaching



Défis

1. Les managers avaient beaucoup de contraintes de temps
2. Les managers avaient une grosse charge de travail quotidien
3. Les managers manquaient de formation en Agile



Adaptations

1. Communiquer **d'avantage** avec les managers individuellement
2. Fournir des **ressources** aux managers
3. Comprendre qu'impliquer les managers dans Agile est beaucoup **plus dur**



Que faire différemment


1. Former les managers en Agile
2. Communiquer plus fréquemment avec les managers
3. Traiter les difficultés et défis spécifiques au projet

“Mettre en place une réunion hebdomadaire de type Scrum spécifiquement pour les managers afin d'identifier ce qu'ils doivent faire pour a) le développement et b) l'adoption et l'utilisation.”




© Prosci. All Rights Reserved.


Prosci


51






Formation


 Défis	 Adaptations	 Que faire différemment
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le calendrier des releases a exigé une rotation rapide d'une formation à l'autre 2. Le calendrier des formations a laissé peu de temps au développement 3. Les formations ont nécessité un flux quasi-constant de mises à jour et modifications avant d'être lancées 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formations plus focalisées et concises 2. Augmentation de la fréquence des formations 3. Incorporation d'une formation sur le processus Agile 4. Donner les informations au bon moment <p><i>Il a fallu scinder la formation en sections adaptées aux releases du produit... Un suivi très rapproché des utilisateurs après les formations. Evaluation des formations et adaptation de l'approche après chaque occurrence.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veiller tout particulièrement à donner les informations au bon moment 2. Evaluer les besoins de formation plus souvent et plus efficacement 3. Entamer le processus de formation plus tôt

© Prosci. All Rights Reserved.

52



Gestion des résistances

 Défis	 Adaptations	 Que faire différemment
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proéminence des défis humains traditionnels 2. Manque de temps pour gérer les résistances 3. Tensions entre Agile et cascade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communications plus fréquentes pour démystifier 2. Focalisation sur les principaux résistants 3. Echouer rapidement pour apprendre plus vite <p><i>“ Comme nos projets sont livrés en releases, nous avons en fait l'opportunité de traiter la résistance sur une beaucoup plus longue période. Nous œuvrons à augmenter l'adoption et réduire la résistance pour un release tandis que nous planifions le release suivant.”</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Communiquer davantage sur les raisons pour lesquelles le changement est nécessaire 2. Créer un plan formel de gestion des résistances 3. Développer la connaissance du changement et du processus Agile

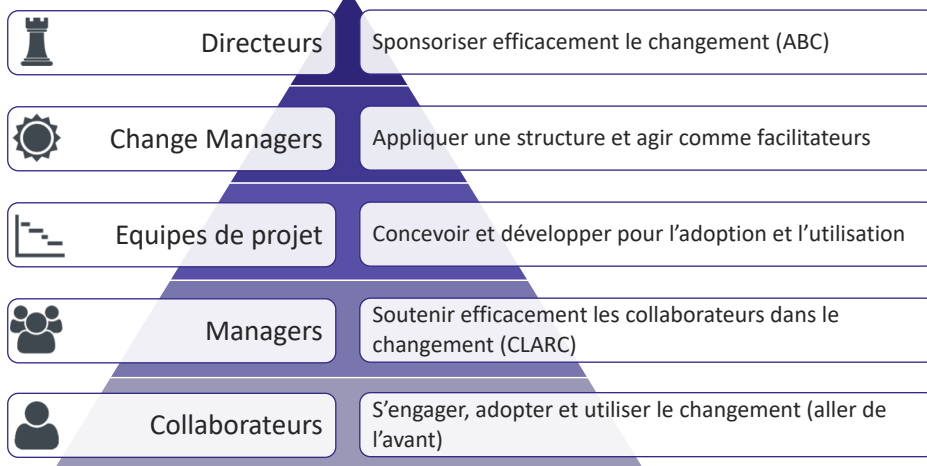
© Prosci. All Rights Reserved.

53

Approche ADKAR Les 5 leviers du CM Les rôles en CM *dans Agile*

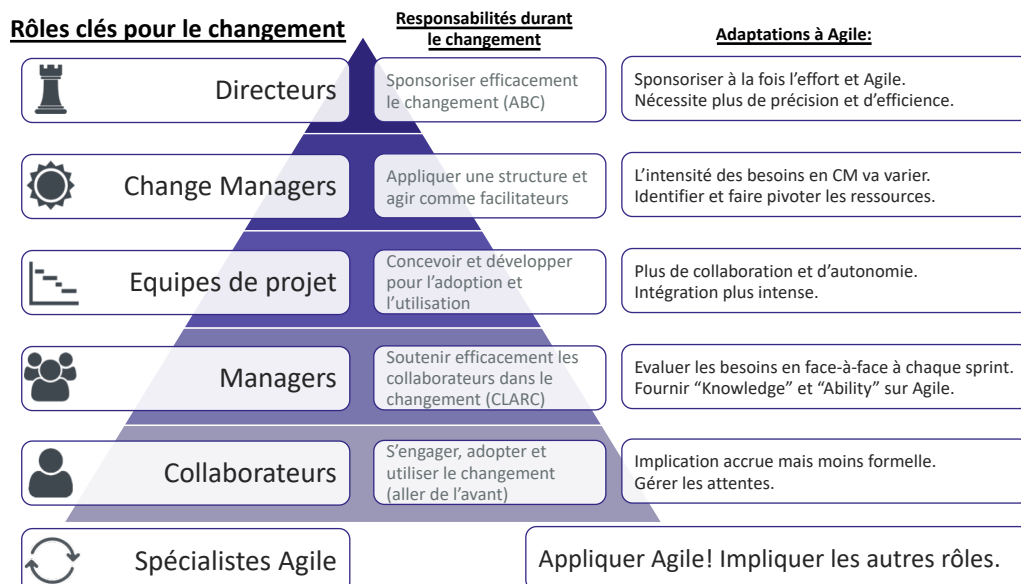
Les fondements des rôles en Change Management

Rôles clés pour le changement

Responsabilités durant le changement



Les rôles en Change Management + Agile



© Prosci. All Rights Reserved.

Source: Prosci Intersection of Change Management and Agile report

Prosci

56

L'intersection d'Agile et du Change Management: Agenda

Les fondements	d'Agile et du Change Management
La recherche	DANS Agile / VERS Agile
L'intégration avec la méthode Prosci	Approche + Agile
	ADKAR + Agile
	5 leviers + Agile
	Rôles + Agile

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

57

