

Kudja

Formation & Coaching Kanban



[linkedin.com/in/sebastiengoodwin/](https://www.linkedin.com/in/sebastiengoodwin/)



sebastien.goodwin@kudja.fr

**« Il faut standardiser
les pratiques de nos
équipes Agiles ! »**

En-êtes-vous sûrs ?

2023/10/26 – Agile Tour Bordeaux



**Merci à tous
nos sponsors !**





Sébastien Goodwin

- Formateur et Coach Agile depuis 2012
- Spécialisé dans la Méthode Kanban



- Pratiquant Agile depuis 2008 (1er Agile Tour)
- Organisation Agile Grenoble 2010-2019
- Accompagne tant les équipes que les programmes de 150+ personnes, en France et à l'international
- 20 ans dans une grande entreprise
- Création [Kudja.fr](https://www.kudja.fr) en 2023



La standardisation c'est bien ! Les standards Agiles sont partout...



T-Shape



Daily

Kanban

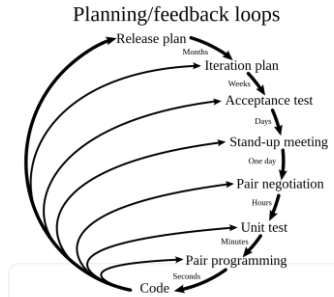
Lean SW Dev

Epic

Manifeste Agile



Story Points



BDD

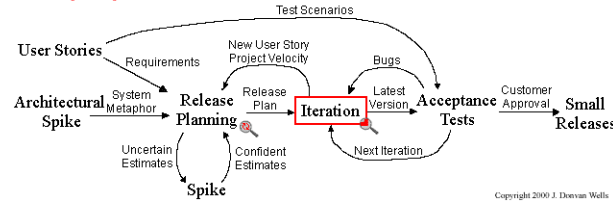


ScrumMaster

DevOps



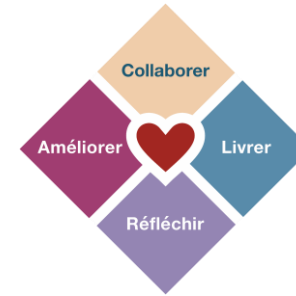
Extreme Programming Project



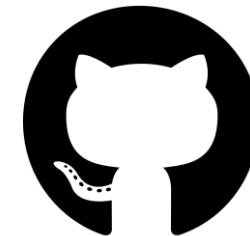
Product Owner

Démo

Rétrospective



TDD



CI/CD

As a <role> I can <capability>, so that <receive benefit>

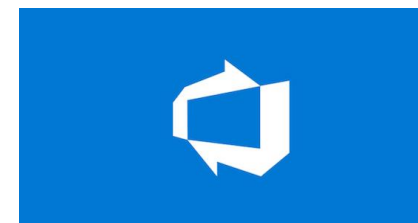
ATDD

Backlog



#NoEstimates

Burn down



Vélocité



1. STANDARDS ET
STANDARDISATION



2. DOCUMENTER
SES PRATIQUES



3. UN CAS
PRATIQUE



4. ÉVOLUTION DES
PRATIQUES





1. STANDARDS ET
STANDARDISATION



2. DOCUMENTER
SES PRATIQUES



3. UN CAS
PRATIQUE



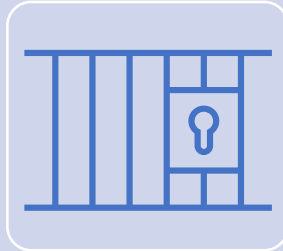
4. ÉVOLUTION DES
PRATIQUES



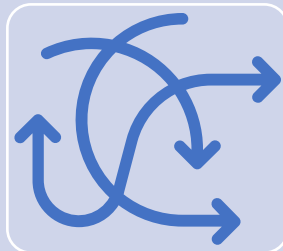
3 Erreurs Courantes



**Standard
≠
Standardisation**



Des pratiques trop prescriptives



**Mauvaise identification et
compréhension des besoins**

Définitions

👉 Standard :
Norme, modèle ; élément de référence, règle fixée **pour réaliser une action particulière.**

👉 Standardisation :
Normalisation ; fait de rendre (quelque chose) conforme à un même type, à un modèle unique ; **mise en application de standards.**

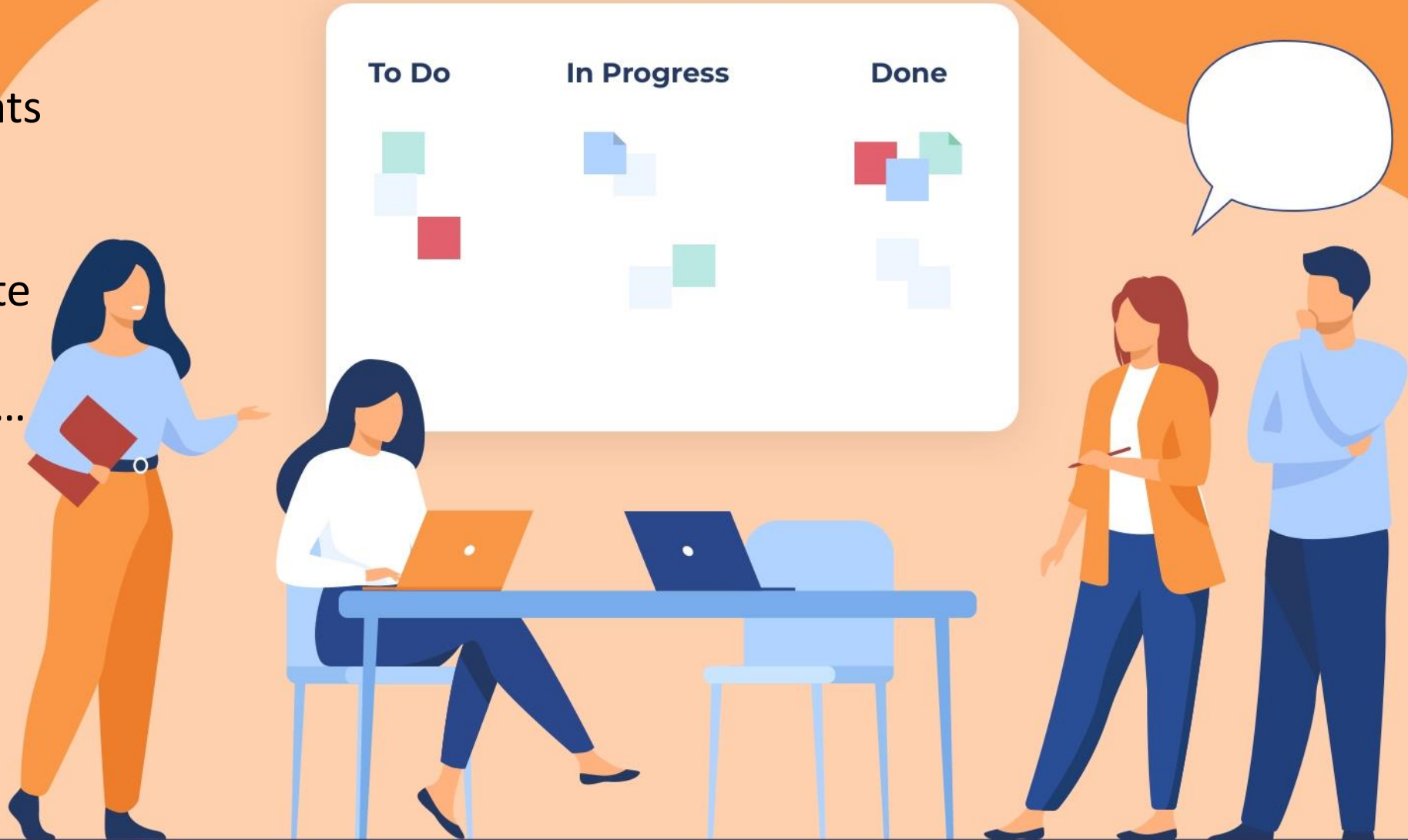


Trop prescriptif, parfois ça ne marche pas aussi bien qu'attendu...

Un exemple, le Daily Scrum...

Différents formats
« standardisés »

- 3 questions
- Revue de droite à gauche
- Version locale...



Daily Scrum

The Daily Scrum is a 15-minute time-boxed event for the Development Team to synchronize activities and create a plan for the next 24 hours. This is done by inspecting the work since the last Daily Scrum and forecasting the work that could be done before the next one. The Daily Scrum is held at the same time and place each day to reduce complexity. During the meeting, the Development Team members explain:

- What did I do yesterday that helped the Development Team meet the Sprint Goal?
- What will I do today to help the Development Team meet the Sprint Goal?
- Do I see any impediment that prevents me or the Development Team from meeting the Sprint Goal?



Le Guide Scrum, Novembre 2020

Daily Scrum

L'objectif du Daily Scrum est d'inspecter la progression vers l'Objectif de Sprint et d'adapter le Sprint Backlog si nécessaire, en ajustant les futurs travaux planifiés.

Le Daily Scrum est un événement de 15 minutes, pour les Developers de la Scrum Team. Pour réduire la complexité, il est tenu à la même heure et au même lieu, chaque jour ouvré du Sprint. Si le Product Owner et / ou le Scrum Master travaillent activement sur des éléments du Sprint Backlog, ils participent en tant que Developers.

Les Developers peuvent choisir la structure et les techniques qu'ils souhaitent, à condition que leur Daily Scrum se focalise sur la progression vers l'Objectif de Sprint et produise un plan d'action pour la prochaine journée de travail. Cela leur permet de se focaliser et d'améliorer l'autogestion.



Comprendre les objectifs de la pratique !

Les équipes utilisent des pratiques qui permettent d'obtenir des résultats souhaités !



👉 Rappelez-vous vos User Stories !

“En tant que <role>, je veux <quelque chose> afin de <bénéfice>”



La pratique



L'objectif

Attention aux stories en compétition sur la même pratique !

Quelques conseils...

- 👉 Pour bien standardiser, rendez explicite les besoins auxquels la pratique doit répondre.
- 👉 Dans les méthodes et les frameworks, **cherchez les mots clés** :
 - “intent”/”**intention**”
 - et “purpose”/”**objectif**”puis **adaptez selon vos besoins** !
- 👉 Attention à l’existence de besoins en compétition.





1. STANDARDS ET
STANDARDISATION



2. DOCUMENTER
SES PRATIQUES



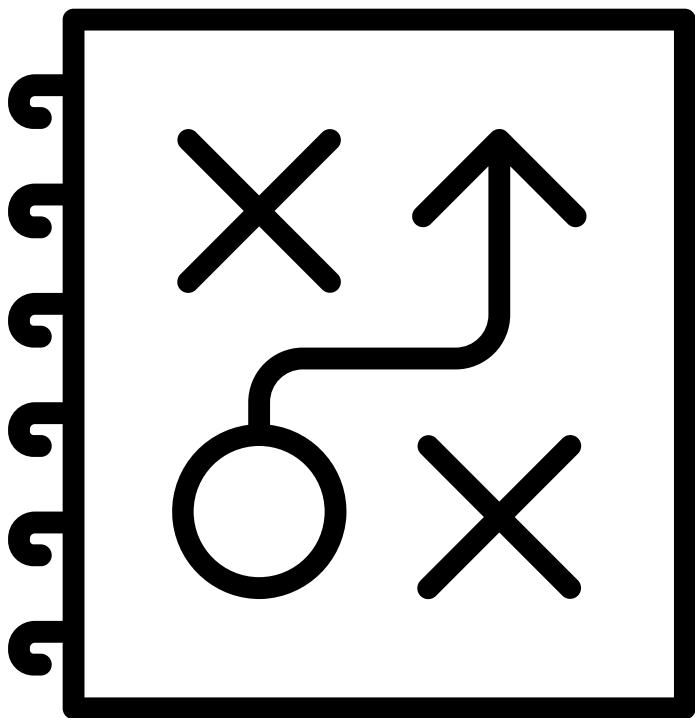
3. UN CAS
PRATIQUE



4. ÉVOLUTION DES
PRATIQUES



Documenter ses Pratiques...

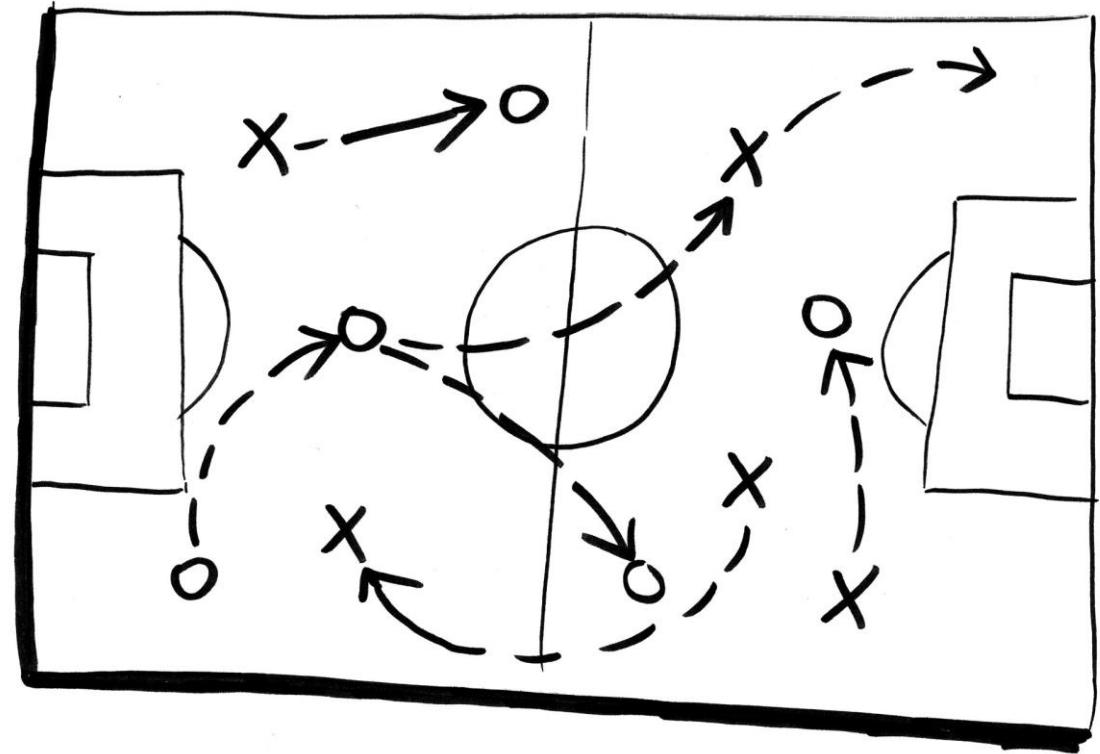


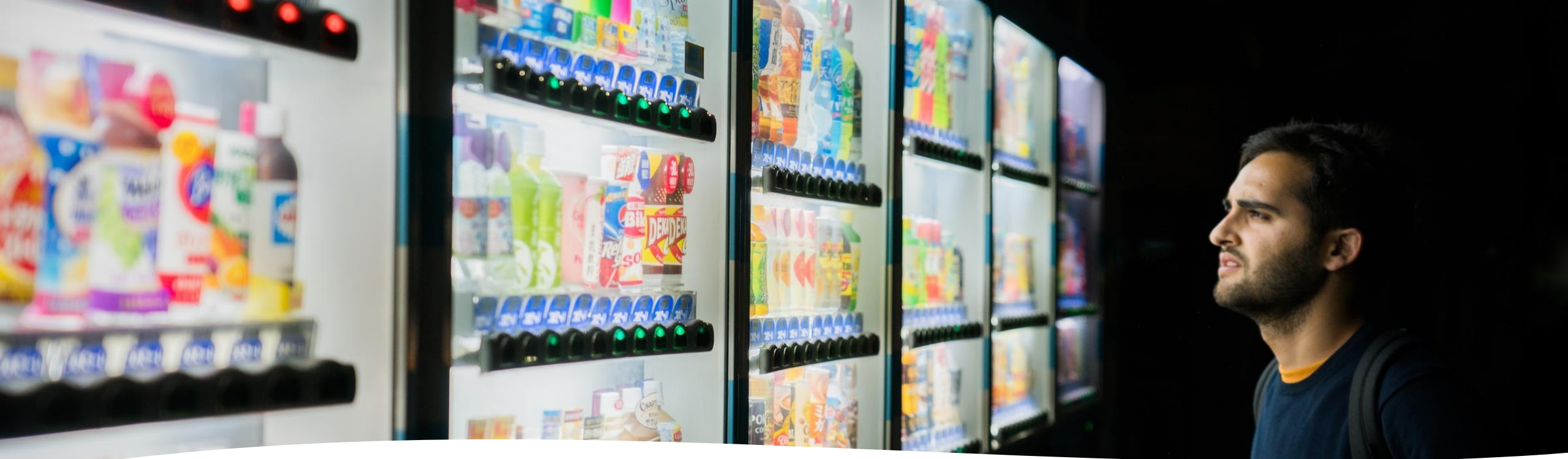
- Pour chaque pratique, documentez :
 - La pratique
 - L'intention (ou les intentions)
 - Les bénéfices recherchés
 - Un ensemble de tactiques ou de méthodes usuelles afin d'obtenir des résultats déterminés
- 👉 C'est la définition d'un **Playbook** !

Construire le Playbook de vos pratiques Agiles

Pour chaque pratique :

- ✓ Donner un nom unique à chaque pratique
- ✓ Indiquer l'objectif de la pratique, les bénéfices attendus
- ✓ Décrire la pratique de façon détaillée
- ✓ Indiquer des informations d'aide au choix de la pratique :
 - conditions d'utilisation, cas limites,
 - limites de la pratique,
 - effets de bords (positifs ou négatifs),
 - coûts/efforts, difficultés, contraintes,
 - trade-offs à considérer...





Enrichir son Playbook

Vous pouvez avoir :

- Plusieurs bénéfices possibles pour une même pratique
- Plusieurs pratiques pour aider à atteindre un même objectif

La variété des pratiques enrichi votre jeu Agile et vous permet de vous adapter à différents contextes.

S'adapter à la situation présente

Agissez tel un quarterback au football américain 🏈 :

- 1 Observez la situation présente et le contexte
- 2 Identifiez un ou des objectifs
- 3 Identifiez les opportunités
- 4 Choisissez, adaptez et combinez les pratiques



Plus qu'une collection de pratiques, une collection de réponses adaptées

Votre Playbook contient les **standards connus (et acceptés)** par l'organisation, qui vous permet de **standardiser les réponses aux challenges** rencontrés **en sélectionnant les options adaptées** dans votre Playbook.





1. STANDARDS ET
STANDARDISATION



2. DOCUMENTER
SES PRATIQUES



3. UN CAS
PRATIQUE



4. ÉVOLUTION DES
PRATIQUES



Exemple (très) simplifié de Playbook



Scrum

- ✓ Description : [Scrum Guide](#)
- ✓ Périmètre : l'**équipe** Scrum
- ✓ Focus : la **collaboration**
- ✓ Changement initial :
disruptif, structurel
(qui/rôles, responsabilités...)



Kanban

- ✓ Description : [Kanban Guide](#)
- ✓ Périmètre : la partie du **workflow** sous contrôle de l'équipe ou du manager
- ✓ Focus : le **flux de travail**
- ✓ Changement initial :
évolutif, normatif
(quoi/comment)

👉 Quelle méthode est la plus adaptée pour votre équipe ou votre projet ?

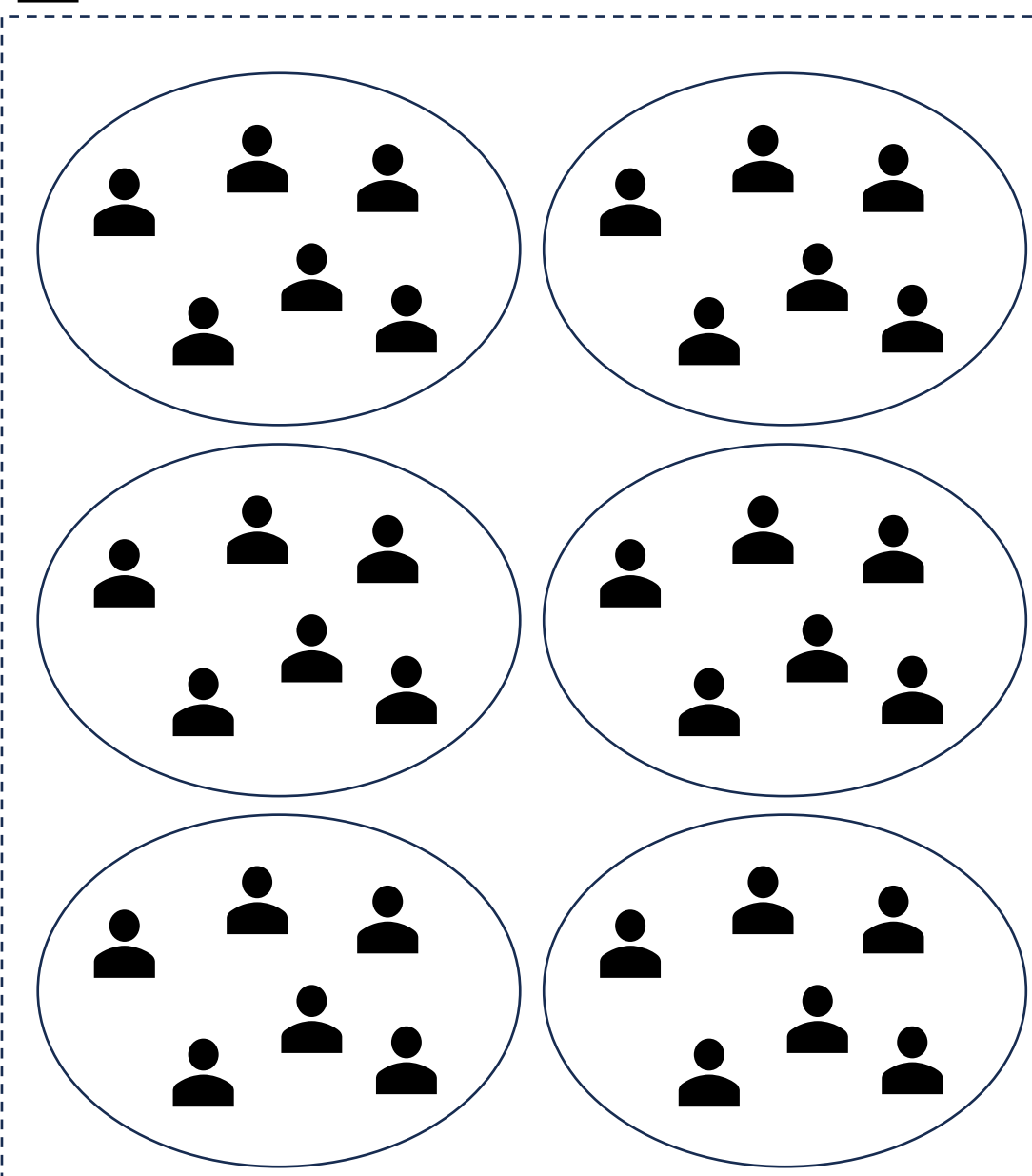
Un cas pratique...

Épisode 1

Demande de passer en Scrum 6 équipes indépendantes.

- ✓ Étude des besoins
- ✓ Validation de la solution
- ✓ Formation des équipes
- ✓ « Déploiement »
- ✓ Suivit post-déploiement

 Manager Dev Teams



Épisode 1, le dénouement...

Les objectifs recherchés sont atteints :

- amélioration de la collaboration,
- amélioration de la visibilité,
- meilleur contrôle de la durée des projets...

Les équipes sont contentes, le manager est content.



Scrum



Un cas pratique...

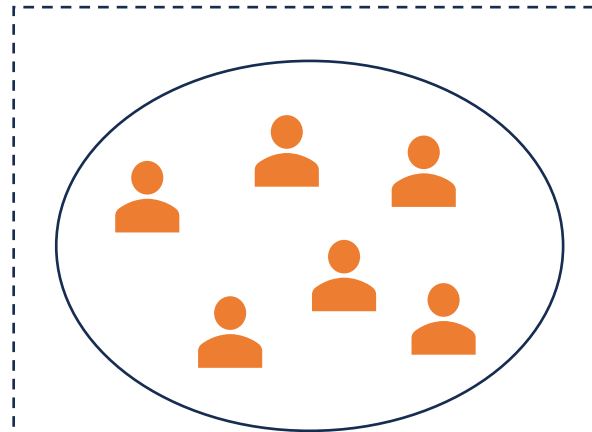
Épisode 2

Manager Dev Teams missionné pour améliorer la collaboration avec l'équipe des Business Analysts (BA) :

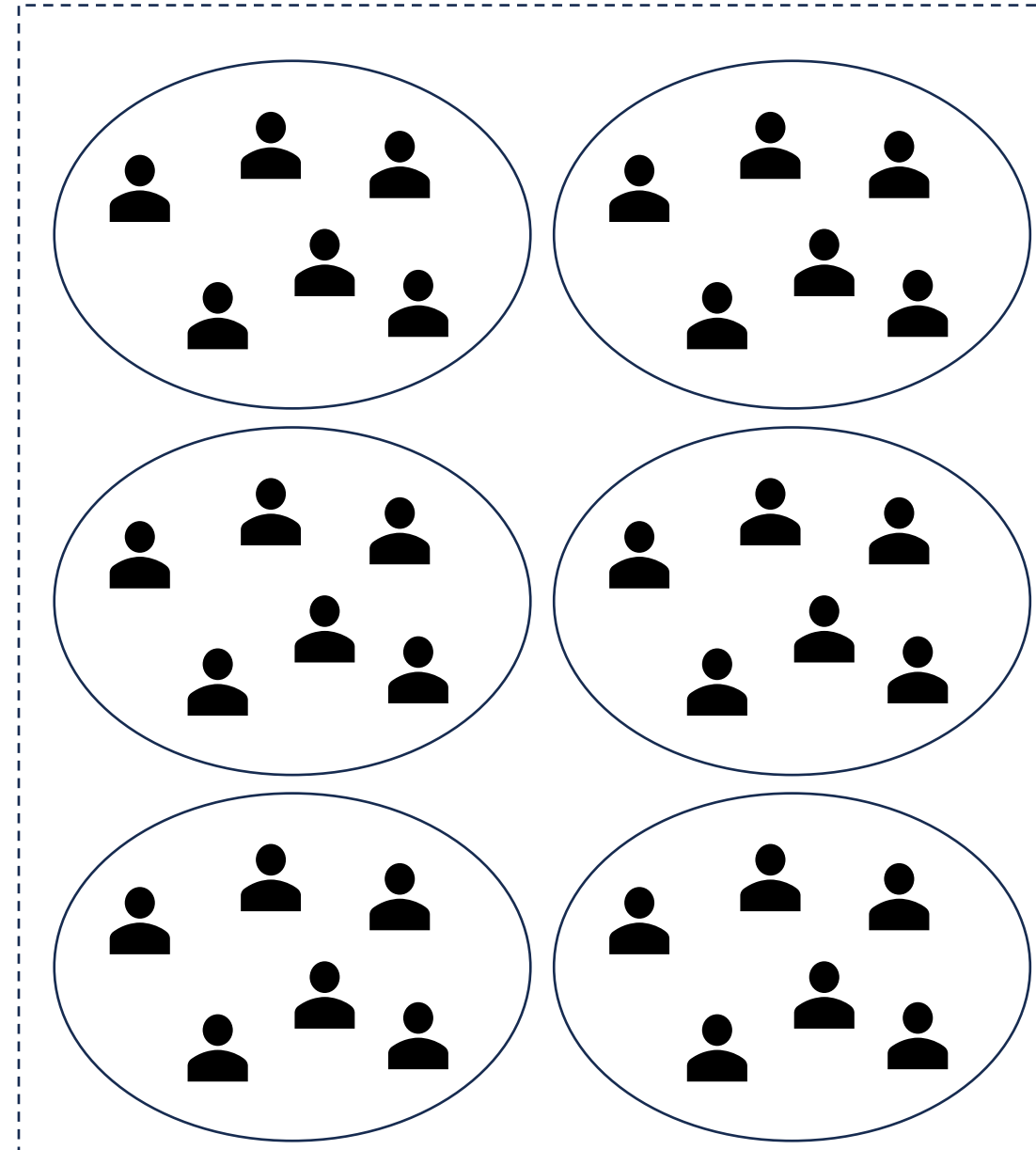
- Frictions historiques
- Source de non-qualité
- Équipe BA : management « traditionnel »

“Sébastien, si c'est un problème de collaboration, Scrum est la solution ! J'implémente de suite ! @+”

 Manager BA Team



 Manager Dev Teams



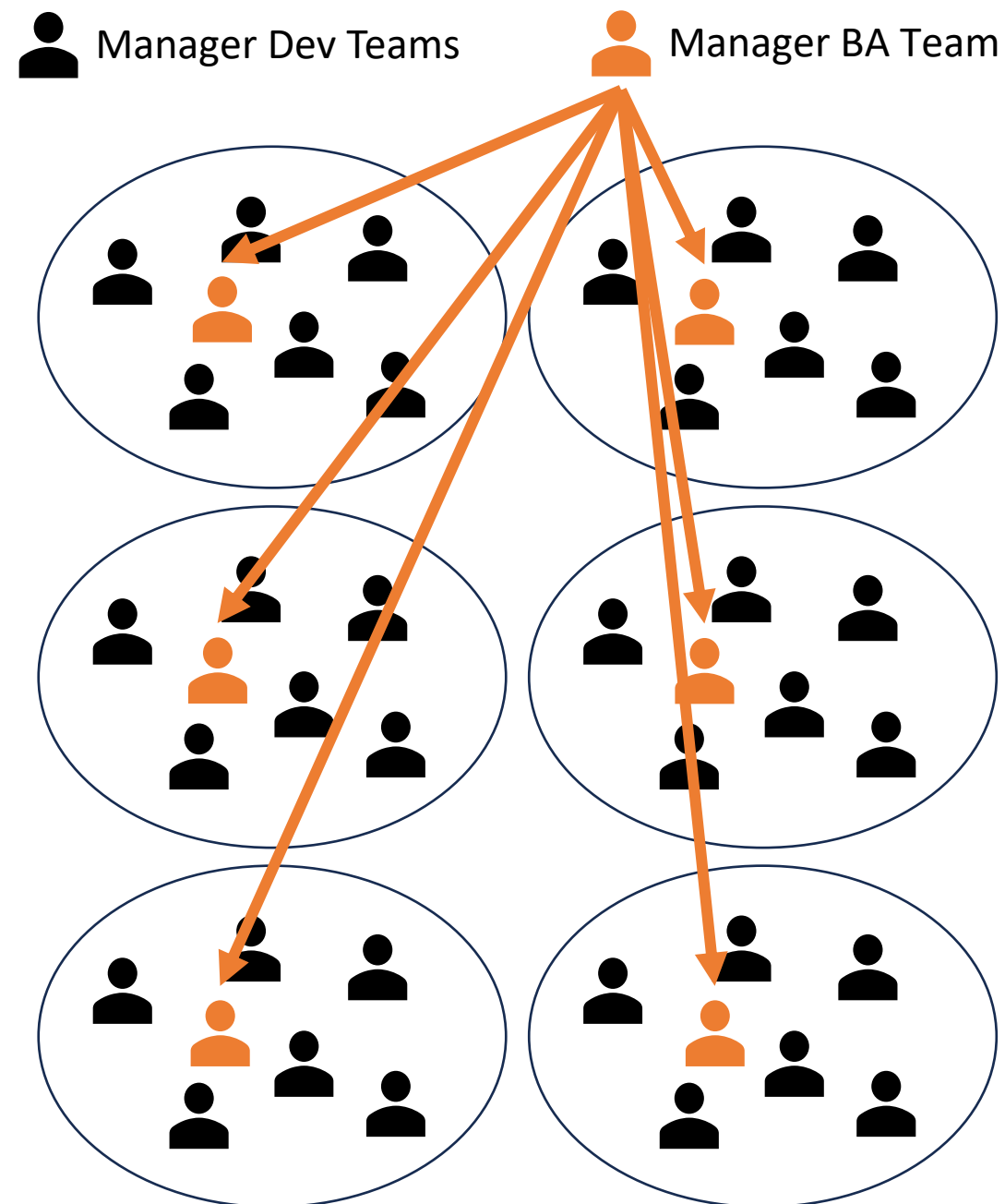
Un cas pratique...

Épisode 2

- 👉 Quels sont les risques à anticiper ? 🤔
- 👉 Que conseillez-vous au manager "Dev Teams" ? 🤔
- 👉 Que va-t-il se passer d'après-vous ? 🤔

Le manager BA intervient en mode « traditionnel », directement auprès des BAs.

Scrum



Analyse rétrospective... (1/2)

Dans les 2 cas, le problème identifié concerne la collaboration, alors :

- 👉 Épisode 1 : Pourquoi la transformation Agile des équipes Dev a été une réussite avec Scrum ?
- 👉 Épisode 2 : Pourquoi la transformation Agile des équipes Dev + BA est un échec avec Scrum ?

Exemple simplifié de Playbook (*rappel*)

Scrum

- ✓ Description : [Scrum Guide](#)
- ✓ Périmètre : l'**équipe** Scrum
- ✓ Focus : la **collaboration**
- ✓ Changement initial :
disruptif, structurel
(qui/rôles, responsabilités...)

Kanban

- ✓ Description : [Kanban Guide](#)
- ✓ Périmètre : la partie du **workflow** sous contrôle de l'équipe ou du manager
- ✓ Focus : le **flux de travail**
- ✓ Changement initial :
évolutif, normatif
(quoi/comment)

Analyse rétrospective... (2/2)

Épisode 1 – Équipes dév

- Périmètre du changement : les équipes individuelles
- Manager dév
 - Volontaire
 - En responsabilité
 - Leader : explique, accompagne, donne du sens, aligne tous les collaborateurs
 - En soutien, facilite
- **Rôles et responsabilités** Scrum mis en place dans chaque équipe

👉 Tous les prérequis d'utilisation de Scrum sont cochés. Scrum est un bon choix dans ce contexte.

Épisode 2 – Équipes dév+BA

- Les anciennes structures de reporting et de management sont restées inchangées.
- Focus sur les équipes, mais **rôles et responsabilités des managers** pas clarifiés
- « Vrai » périmètre du changement : les managers ou « **la Scrum Team des Managers** »

👉 Mauvaise identification du périmètre, mauvaise identification des rôles à changer. Les prérequis pour le succès de Scrum ne sont pas remplis.

Pour standardiser avec succès...

- 👉 On peut standardiser les pratiques des équipes Agiles, mais pas aveuglément !
- 👉 Le playbook constitue votre catalogue de tactiques ou de standards.
- 👉 Il faut bien **maîtriser les conditions d'application** des pratiques, et **appliquer dans le bon contexte** pour être efficace.
- 👉 La diversité des pratiques est une force pour répondre à la diversité des challenges rencontrés.
- ⚠️ Si des fois ça marche, et des fois ça ne marche pas, alors c'est le signe que le standard ou ses cas d'application ont besoin d'être améliorés et davantage détaillés. 🔔



1. STANDARDS ET
STANDARDISATION



2. DOCUMENTER
SES PRATIQUES



3. UN CAS
PRATIQUE

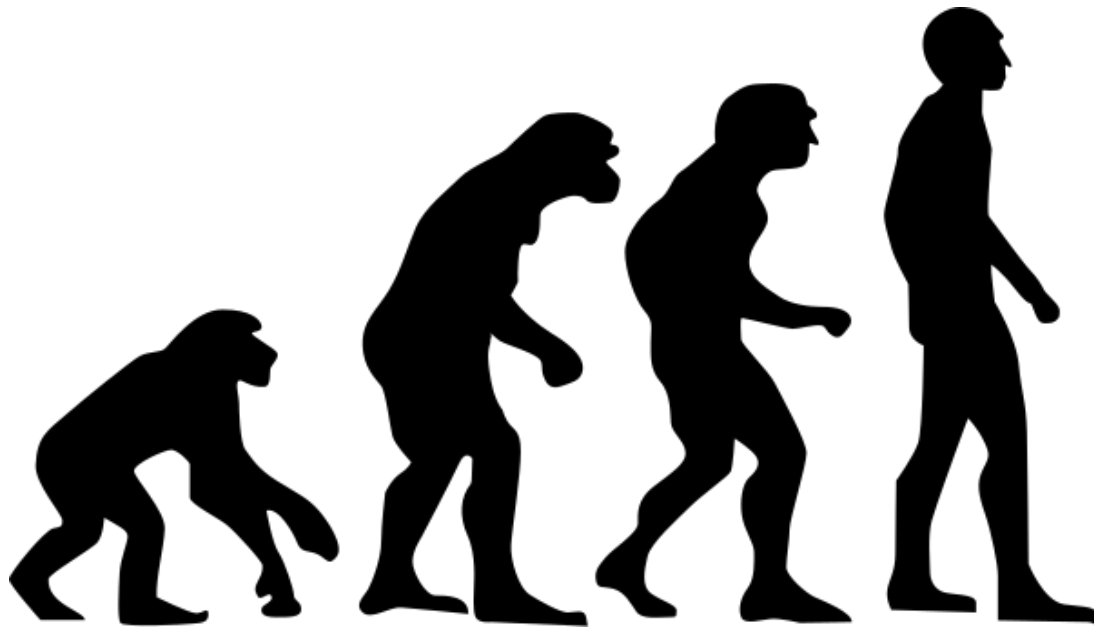


4. ÉVOLUTION DES
PRATIQUES



Vos pratiques évoluent !

Révissez **régulièrement** votre playbook !

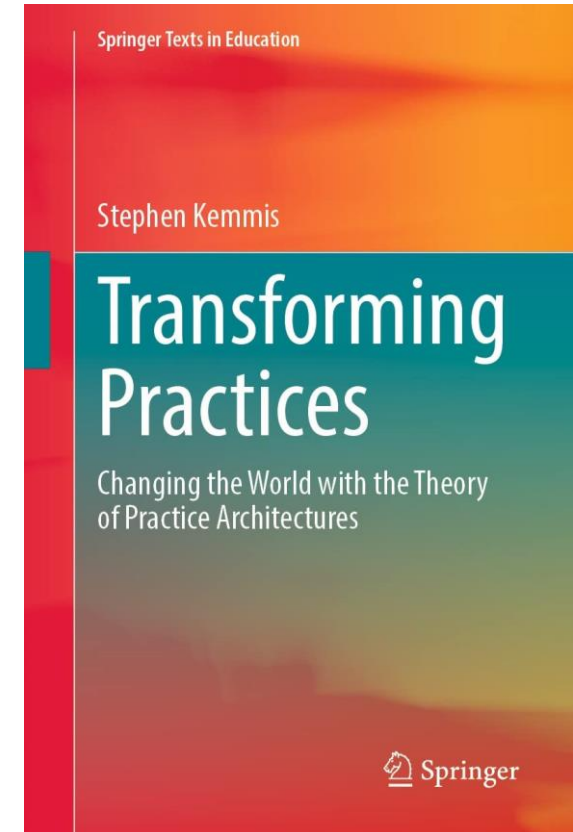
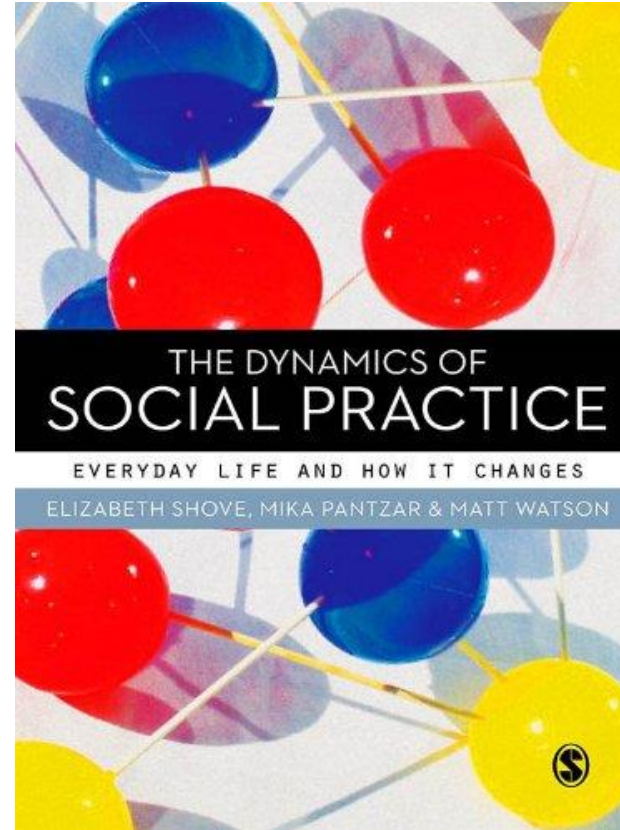


- **Changement évolutif** des pratiques
- Explicite : rétrospectives, amélioration continue, Toyota Kata, Kaizen...
- Implicite :
 - Variabilité dans la reproduction de la pratique
 - Emergence, adaptations, disparition de pratiques
 - Influence des autres pratiques
 - Recrutement des pratiquants
 - Influence du sens, de la signification
 - ...

Théorie des Pratiques Sociales

Recherche en sociologie
Aspects sociaux et culturels

- Pierre Bourdieu
- Elizabeth Shove
- Theodore Schatzki
- Andreas Reckwitz
- Stephen Kemmis
- ...



Article : [How Do Unsustainable Practices Remain Dominant?](#) (T. Schatzki & all)

Un cas pratique...

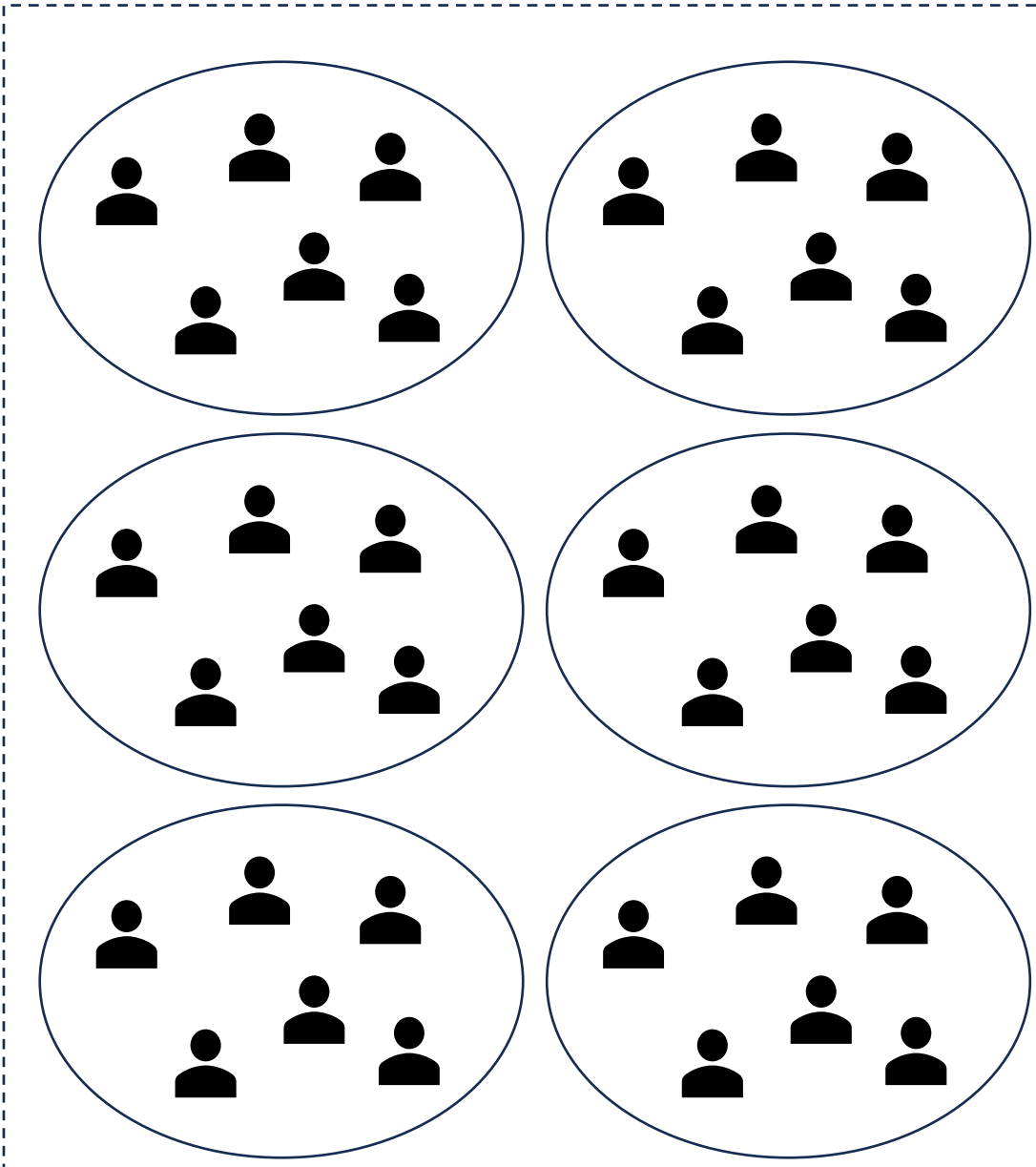
Épisode 3

“Est-ce que ça veut dire que mes 6 équipes vont développer des pratiques différentes ?”

Oui ! Car ce ne sont pas exactement les mêmes :

- Personnes
- Compétences, expérience
- Tâches
- Dynamiques sociales ou d'équipe
- ...

 Manager Dev Teams



<p><i>Teams have different...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Skill Sets •Levels of Experience •Levels of Capability 	<p><i>Projects have different...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Budgets •Schedules •Scopes •Risk Profiles
<p><i>Organizations have different...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Value Chains •Target Markets 	

Figure 1.1 Why "one size fits all" development methodologies don't work

KANBAN

Successful Evolutionary Change for Your Technology Business



David J. Anderson

Foreword by Donald G. Reinertsen



1. STANDARDS ET
STANDARDISATION



2. DOCUMENTER
SES PRATIQUES



3. UN CAS
PRATIQUE



4. ÉVOLUTION DES
PRATIQUES



En résumé



3 Erreurs courantes

- Standard != Standardisation
- Pratiques trop prescriptives
- Mauvaise identification et compréhension des besoins



Votre Playbook

- Documenter vos pratiques
- Les objectifs, les bénéfices
- Les cas d'application, les limites
- **La diversité des pratiques est une force**



Les pratiques sont des réponses à des besoins

- **Expliciter les besoins**
- Adapter les pratiques aux besoins



Vos pratiques Agiles évoluent !

- Changement évolutif
- Théorie des pratiques sociales

Pour conclure



Standardiser pour uniformiser est voué à l'échec !

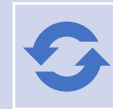


Il est possible de standardiser vos pratiques Agiles



Standardiser, c'est :

- Documenter,
- Comprendre,
- Capitaliser,
- Et faire évoluer / améliorer vos pratiques.
(approche LEAN des standards de travail)



Vos pratiques Agiles évoluent !

- C'est « une loi de la nature » !
- Révisez votre playbook / vos standards régulièrement pour capturer les évolutions et les nouvelles pratiques !

Vos Questions

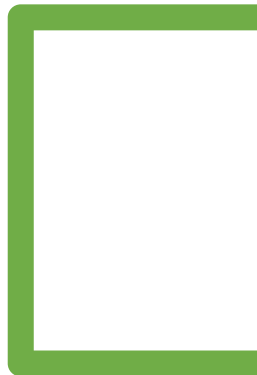
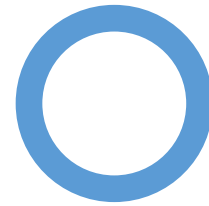


Poursuivre les échanges

Disponible jusqu'à 13h00
à l'espace café.

 [linkedin.com/in/sebastiengoodwin/](https://www.linkedin.com/in/sebastiengoodwin/)

 sebastien.goodwin@kudja.fr



Formations Kanban certifiantes

Calendrier 2024 – kudja.fr



- Formations en français et en ligne
- Kanban System Design (KSD)
 - 05-08 février 2024 (après-midis)
 - 25-28 mars 2024 (après-midis)
 - 13-16 mai 2024 (après-midis)
 - 30 Sep - 03 Oct 2024 (après-midis)
 - 02-05 décembre 2024 (après-midis)
- Kanban Systems Improvement (KSI)
 - 27-30 mai 2024 (après-midis)
 - 09-12 décembre 2024 (après-midis)



KSD



KSI



Merci !

 kudja

Formation & Coaching Kanban



[linkedin.com/in/sebastiengoodwin/](https://www.linkedin.com/in/sebastiengoodwin/)



sebastien.goodwin@kudja.fr



*Votre feedback nous
intéresse !*

“Il faut standardiser les pratiques de nos
équipes Agiles !” En êtes-vous sûrs ?

— Sébastien Goodwin —
Jeudi 26 octobre 2023 10:15



<https://roti.express/r/atb2023-03>



Références

- “Il faut standardiser les pratiques de nos équipes Agiles !” En êtes-vous sûrs ? – Sébastien Goodwin
 - Série de posts sur LinkedIn - parties [1](#), [2](#), [3](#), [4](#), [5](#), [6](#)
- [Scrum Guide, July 2013](#)
- [Le Guide Scrum, Novembre 2020](#)
- [The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and how it Changes - Shove, Pantzar & Watson](#)
- [Transforming Practices: Changing the World with the Theory of Practice Architectures - Stephen Kemmis](#)
- [How Do Unsustainable Practices Remain Dominant? \(T. Schatzk & all\)](#)
- [Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business – David Anderson](#)

Crédits photo

- Photo de [Yannik Mika](#) sur [Unsplash](#)
- [Scrum Daily Meeting](#) par [Standuply](#)
- [Playbook Page](#) par [playability de](#) sur [Flickr](#) ([CC BY-NC-ND 2.0 DEED](#))
- Photo de [Victoriano Izquierdo](#) sur [Unsplash](#)
- Photo de [Katie Moum](#) sur [Unsplash](#)
- Photo de [Jason Goodman](#) sur [Unsplash](#)
- [Wikimedia.org - Human evolution scheme](#)
- [Wikimedia.org - Human Evolution](#)