

# COACH

## AGILE MAGAZINE

LE MAGAZINE DES COACHS TRANSFORMATIFS

**+ARTICLES  
BONUS!**

### CULTURE GOOGLE

Comment on aurait pu s'en inspirer avant que l'IA ne remplace vos jobs

**C'EST UN VRAI  
CETTE FOIS!**

### #NONOESTIMATE

Découvrez les SECRETS derrière cette nouvelle mode des estimations agiles

**EXCLUSIF**

### STRUCTURE FOLLOWS CULTURE

Et non toujours pas !  
L'explication par les lois de Larman

### LA VÉRITÉ SUR UNFIX!

Enfin ce n'était pas un framework!

### ACCELERATE

Perdu en pleine transformation il s'en sort grâce à sa boussole

### DES LIVRES POUR DEVENIR INSOMNIAQUE:

Marre de vous endormir au bout de 2 pages ?  
Découvrez notre bibliothèque Agile idéale en version mise à jour !

**GARANTI  
SANS ARTICLE  
SUR SAFE 6.0**



# ÉDITO

“Mais attends ! Et si on sortait un VRAI Coach Agile Magazine pour le 1er avril ?”

Le 1er avril, on fait quoi, habituellement ?  
Ben, on fait des poissons d’avril !

On accroche un poisson de papier dans le dos de son institutrice. On met du sel ou du savon sur la brosse à dent de sa sœur. On cache une corne de brume sous le fauteuil du bureau d’un collègue qui a un peu de mal le matin. On prépare des pommes d’amour pour les enfants en remplaçant les pommes par des oignons.

Bref, un premier avril classique, quoi.

Mais chez aqoba, des poissons d’avril, on vous en fait déjà tous les mois en partageant une couverture parodique de notre magazine-pour-de-rire : Coach Agile Magazine. L’occasion pour nous de tourner en dérision les rôles de Scrum Master, de coach ou de consultant que nous jouons tous les jours. De rigoler entre nous. Et de vous faire sourire.

Et puis, il faut qu’on vous dise : chaque fois qu’une couverture paraît, nous recevons des messages de personnes demandant où se procurer le magazine (le vrai). Et chaque mois, nous devons les décevoir.

Alors, pourquoi ne pas sortir un VRAI Coach Agile Magazine pour le 1er avril ? Avec des VRAIS articles dedans ? Qui portent de VRAIES convictions ? Qui partagent de VRAIES expériences ?

Ce magazine, vous le tenez entre les mains. Nous espérons que vous prendrez plaisir à le parcourir. Et à échanger avec nous s’il éveille votre curiosité ou soulève des questions. On en sera sincèrement heureux puisque c’est notre raison d’être.

Bonne lecture ! Et joyeux 1er avril !

# Sommaire

**À la découverte d’unFIX..... 3**

**Accelerate :  
la boussole indispensable de votre  
transformation.....16**

**Comprendre les évaluations agiles.....20**

**Comment Google a-t-il  
façonné sa culture d’entreprise ?..... 25**

**La bibliothèque agile idéale.....29**

**De la difficulté de se transformer:  
les lois de Larman..... 35**



# À la découverte d'unFIX

## L'ANTI FRAMEWORK D'AGILITÉ À L'ÉCHELLE

Écrit par **Olivier Marquet** et **Thomas Clavier**

24 min | Publié le 29/11/2022

Avez-vous entendu parler d'unFIX ?

Les 20 et 21 septembre derniers, lors de l'édition 2022 d'Agile En Seine, [Clément de Scaleway](#) et

[Thomas](#), l'un des fondateurs d'aqoba, ont présenté cet outil lors de leur conférence : [“unFIX, l'anti-framework d'agilité à l'échelle ?”](#)

À cette occasion, nous nous sommes aperçus que peu de personnes, autour de nous, ont pris le temps de lire le contenu du site unFIX publié par J. Appelo, son créateur, au début de l'année 2022. Et pour les rares qui l'avaient lu, peu avaient tenté de manipuler “l'objet” unFIX dans leur propre contexte.

C'est pour toutes ces personnes que nous partageons cet article. Il a pour ambition de présenter,

en français, les principaux éléments du modèle unFIX pour permettre au lecteur de se l'approprié pleinement et d'être capable de l'expérimenter dans la vie réelle. Mais attention, cet article n'est pas qu'une traduction du site unFIX : c'est à la fois notre analyse et notre retour d'expérience sur les différents objets qui le composent.



Ce partage nous tient à coeur car, bien qu'encore imparfait, nous sommes convaincus du potentiel de ce nouvel outil pour trouver des modèles d'organisation optimisés en termes de :

- performance du delivery,
- de culture apprenante,
- et d'autonomie / responsabilisation des équipes opérationnelles.

Alors, accrochez vos ceintures et entrons ensemble dans le détail d'unFIX !

## PRÉAMBULE - Qu'est ce qu'unFIX ?

unFIX est un modèle inventé par Jurgen Appelo. Il a officiellement été publié en janvier 2022. Ce dernier cherchait une alternative flexible et beaucoup plus minimaliste que les représentations poussées par SAFe, LeSS, Scrum@Scale, Holacracy, ou le modèle Spotify.

Sur le [site officiel d'unFIX](#), en guise de définition nous trouvons ce qu'unFIX n'est pas :

- **Ce n'est PAS un framework**  
La définition de « framework » et donc de « cadre » suggère un ensemble d'éléments structurants et essentiels à mettre en place mais dans unFIX tout est facultatif.
- **Ce n'est pas un ensemble de processus**  
Le but d'unFIX est de couvrir **uniquement** les modèles de conception d'organisation et la structure organisationnelle. Il faudra aller chercher ailleurs la partie process.

- **Ce n'est pas réservé à l'informatique**  
Il n'y a rien de spécifique à ce domaine, il peut être utilisé dans tout contexte.
- **Le modèle unFIX n'est pas descendant**  
La modélisation de votre structure organisationnelle se fait même plutôt de bas-en-haut en commençant par un périmètre de taille petite ou moyenne.
- **Ce n'est pas un substitut aux autres modèles et framework**  
Il y a beaucoup de bonnes choses dans d'autres modèles et frameworks qui ne doivent pas être jetés et surtout il y a des choses qui ne sont de toute façon pas couvertes par unFIX.

Donc en résumé c'est quoi unFIX ?

D'abord, arrêtons-nous un moment sur le nom choisi par l'auteur d'unFIX. "unFIX" peut se traduire en français par "non-FIGÉ". Cette appellation n'est pas anodine :

J. Appelo projette un outil permettant de chercher, en permanence, à faire évoluer et à optimiser une organisation et son fonctionnement.

unFIX est une bibliothèque de patterns et de briques organisationnelles. Une façon de modéliser des organisations, de les penser, et de les faire évoluer. Avec l'ambition de s'abstraire des représentations que proposent les frameworks du marché et, peut-être, permettre d'éviter certains écueils.

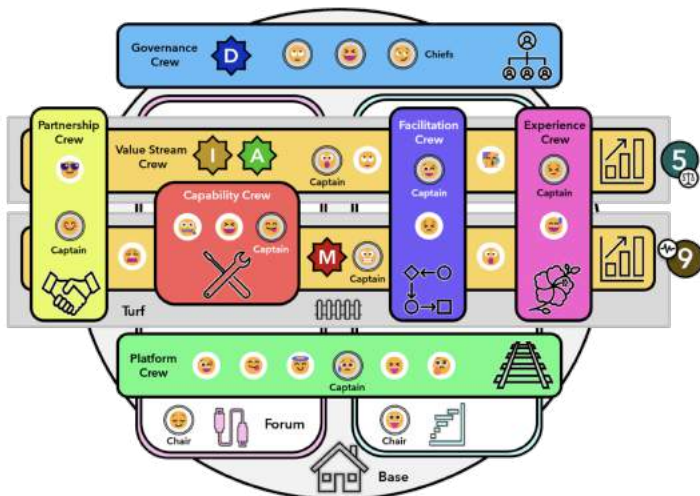
Il ne décrit pas une organisation cible idéale, ni comment les équipes interagissent. Pour autant, bien que le modèle se veuille non-prescriptif, il contient quand même un ensemble de parti-pris qui biaisent sa neutralité, mais nous y reviendrons.

# Chapitre I - Les fondamentaux qui structurent unFIX

## I - 1 : À quoi ressemble le modèle unFIX ?

La première illustration d'unFIX que l'on trouve représente l'organisation d'une entreprise dans son ensemble. Ce qui nous apprend plusieurs choses sur l'outil :

- Il est conçu pour modéliser **une organisation de taille moyenne** dans son ensemble.
- On trouve le ou les flux de valeur de l'entreprise au centre à l'horizontal et en jaune,
- Et tout autour, au-dessus et en dessous, les équipes "transverses" qui contribuent à ces flux de valeurs,
- C'est coloré comme un jouet d'enfant.



Dans les briques de bases qui composent unFIX on retrouve **les équipages** (Crews) autrement dit les équipes ou les squads. Ces équipages sont **regroupés dans des secteurs** (Turfs) autrement appelés domaines ou territoires, qui sont **eux-mêmes regroupés dans une base** ce que d'autres appellent tribu ou Business Unit. unFIX définit **7 types d'équipages différents**.

On trouve aussi en transverse, **les forums** souvent nommés communautés de pratique, chapters ou guildes.

Le premier réflexe peut être de se dire qu'unFIX n'est rien d'autre qu'un nouveau langage pour représenter les mêmes choses. Et bien c'est en partie le cas, oui : car, en adoptant une nouvelle langue pour décrire un objet connu, on change de perspective. On met en lumière des forces ou des défauts de l'organisation avec lesquels on vit depuis trop longtemps pour les considérer.

## I - 2 : Les principes d'unFIX

Pourquoi certains patterns ou modèles sont-ils considérés meilleurs que les autres dans unFIX ? Comment comprendre les choix qui ont été fait ?

La réponse à ces deux questions se trouve dans les 7 principes qui ont prévalu à l'écriture d'unFIX. Ces principes sont importants car ils soulignent les partis pris de l'équipe de J. Appelo. Prenons le temps de nous y attarder :

1. Cela dépend et tout est facultatif

Il serait peut-être préférable que les frameworks agiles soient décomposés en bibliothèques de modèles voire même en briques de bases similaires à unFIX. Tout dépend du contexte, et tout est facultatif.

2. N'échouez pas, essayez : bon marché, sûr et rapide

Vous échouez uniquement lorsque vous gaspillez votre argent, votre santé ou votre temps. Et vous échouez lorsque vous arrêtez d'essayer et que vous n'apprenez rien.

3. L'expérience bat le produit et le service

Un focus mis sur les produits est encore une sous-optimisation. Le client se soucie plus de son expérience que de la qualité de votre produit ou service.

### 4. Où est le client ? Partout !

L'organisation existe pour offrir un échange de valeur avec toutes les parties prenantes, pas seulement les clients. Toutes ces parties prenantes s'attendent à tirer profit d'une organisation optimisée.

### 5. Équilibrer une cohésion élevée avec un faible couplage

Il n'est pas nécessaire que chaque personne, au sein de l'organisation, maîtrise la Big Picture de l'organisation. Si chacun maîtrise les besoins de son environnement "local", alors l'organisation est déjà optimisée.

### 6. Augmentez la simplicité, adoptez la variété

Nous devrions garder les choses aussi simples que possible. Une complexité inutile n'est pas souhaitable. Mais réduire la variété n'est pas une option.

### 7. Manager le système, leader les gens

Les modèles d'organisation sont bons lorsqu'ils favorisent le leadership plutôt que le management. Et quand ils donnent la priorité à la gestion des systèmes plutôt qu'à la gestion des personnes.

### I - 3 : Des partis-pris qui limitent unFIX

Nous insistons sur le fait qu'unFIX est construit sur des parti-pris assumés. Ses principes et ses inspirations différencient ce qui est "bon" (les patterns) de ce qui est "mauvais" (les anti-patterns) dans une organisation, selon J. Appelo.

C'est la raison pour laquelle aucun des objets d'unFIX ne permet entre autres de représenter :

- les couches de management intermédiaire (ce qui est cohérent avec le principe #7),
- ou encore les équipes composants (cohérent avec le principe #4).

Vous pourriez donc avoir des difficultés à modéliser votre organisation actuelle, si elle en comporte. En un mot comme en cent, soyons simplement conscients qu'unFIX n'est pas à 100% "objectif" ou "neutre".

Maintenant que les bases sont posées et qu'on sait dans quoi on a mis les pieds, il est temps de faire le grand saut et de plonger plus en détails dans unFIX.

### I - 4 : Les inspirations d'unFIX et leur impact sur les modèles d'équipe

Team Topologies

Du livre sur Team Topologies, unFIX en reprend 3 éléments principaux :

- la modélisation colorée des différents types d'équipes
- le concept de "charge mentale" (cognitive load). Les équipes doivent toujours comprendre chaque partie du travail qui leur appartient, sinon le réapprentissage constant les ralentit énormément.
- Il reprend aussi globalement les 4 types d'équipe:
  - **L'équipe alignée sur le flux** qui devient la **Value Stream Crew**
  - **L'équipe de facilitation** qui devient la **Facilitation Crew**
  - **L'équipe de sous-système complexe** qui devient, dans une version un peu différente, la **Capability Crew**.
  - **L'équipe plateforme** qui devient la **Platform Crew**

Les méthodes d'interactions (Facilitation, Collaboration, X as a service) ne sont pas reprises ici : actuellement, il n'y pas de possibilité de représenter celles-ci dans le modèle unFIX.

### Dynamic Reteaming

Une autre influence notable d'unFIX est le livre *Dynamic Reteaming* de Hedi HELFAND.

Pour Jürgen Appelo, les équipes statiques ne sont pas vraiment agiles. En lien avec *Dynamic Reteaming*, il considère qu'il y a au moins quatre raisons pour lesquelles les managers doivent permettre aux collaborateurs de se réorganiser facilement et sans douleur en différentes équipes :

1. **Pouvoir réagir rapidement**, en effet monter une task force pour régler un gros problème et avoir cette équipe efficace prend du temps. Si vous avez déjà cette habitude d'équipe flexible, vous réagirez plus rapidement à votre environnement.
2. La loi de Conway étant incontournable, votre organisation fabriquera des produits qui ressembleront à votre structure organisationnelle. **Des équipes flexibles (changeantes) génèrent des architectures elles aussi flexibles** et donc cela évite de scléroser votre système.
3. Avoir des équipes flexibles implique que les collaborateurs pourront travailler sur une grande variété de sujets, stimulant ainsi la **curiosité, la créativité et la montée en compétence**. Cela jouera sur la motivation.
4. Avoir des équipes flexibles remet en cause le principe d'équipe fixe dans le temps (et donc d'évaluation de la performance de l'équipe plus que de l'individu) ce qui permet d'avoir des individus qui vont moins **se focaliser sur l'optimisation locale de leur équipe et plus sur l'expérience client** au global.

Attention, unFIX ne prône pas le changement des équipes chaque mois : il y a clairement des avantages à avoir des équipes stables, **mais stable ne veut pas dire statique !**

Démarrer, modifier ou stopper des équipes doit être vu comme une opportunité, pas un risque.

Dans la lignée de *Dynamic Reteaming* où l'auteure est dans l'acceptation que la composition des équipes change inévitablement avec le temps et qu'il faut la piloter, unFIX prend une approche un peu plus radicale en conceptualisant dès le début 4 catégories d'équipes: l'équipe stable, l'équipe flexible, l'équipe à mission ou l'équipe liquide (nous y reviendrons dans le détails plus bas).

La virtualisation

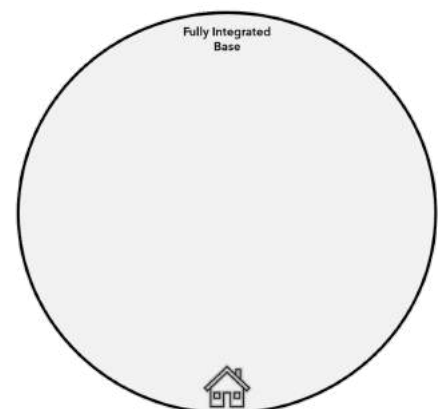
Ici l'inspiration vient du principe de Virtualisation dans l'informatique.

- Une machine virtuelle est un logiciel qui imite une machine physique.
- Une équipe virtuelle est un groupe de personnes agissant comme si elles étaient physiquement assises les unes à côté des autres.

Si vous cherchez à obtenir une structure organisationnelle pérenne, l'approche d'unFIX est de ne faire aucune différence entre une équipe physique et une équipe virtuelle. Vous devez être capable de créer des équipes virtuelles presque instantanément, avec des membres d'équipe dédiés travaillant de n'importe où.

## Chapitre II - Les briques de base d'unFIX

II - 1: À la base il y a la base  
(la tribu, le clan, la BU)



Une Base est le foyer dans lequel est regroupé un ensemble de personnes.

Elle peut être vue comme une entreprise entièrement autonome et peut externaliser certaines de ses activités non essentielles vers d'autres bases, mais son cœur de métier est la seule chose qu'elle ne peut pas déléguer.

L'activité principale de la Base est axée sur la valeur pour les clients.

La taille d'une base peut se situer entre une seule équipe et une petite centaine de personnes, on parle régulièrement de 150 personnes sur le forum d'unFIX, en référence au nombre de Dumber.

Au sein de la Base, les gens travaillent dans une ou plusieurs équipes (Crew), et ils peuvent participer à un ou plusieurs Forums.

Il n'y a pas de management intermédiaire dans une Base, les seuls postes de direction sont dans l'équipe de gouvernance.

Il existe 4 types de Base:

1. **Fully Integrated Base** (à représenter par un cercle avec un trait plein)  
Une base entièrement intégrée offre un grand produit ou service qui est déployé et proposé comme une solution unique.
2. **Strongly Aligned Base** (à représenter avec un cercle avec des pointillés longs)  
Une base fortement alignée offre un ensemble cohérent de produits ou de services avec de nombreuses dépendances entre eux.
3. **Loosely Aligned Base** (à représenter avec un cercle avec des pointillés courts)  
Une base faiblement alignée propose différents produits ou services avec peu de dépendances entre eux.
4. **Fully Segregated Base** (à représenter avec un cercle avec des points)  
Une base entièrement ségréguée offre plusieurs produits ou services indépendants et potentiellement concurrents.

Définir le type de base n'a à priori pas d'impact particulier dans unFIX, mais permet de gérer l'évolution de cette Base si vous souhaitez la faire évoluer de Fully Integrated à Strongly Aligned par exemple.

Et quand ça scale il y a la League (la ligue) et la Crowd (la foule)

La League est un ensemble de Bases, elle réunit des personnes (jusqu'à plusieurs milliers) qui ont un point commun ou qui partagent une expérience commune.

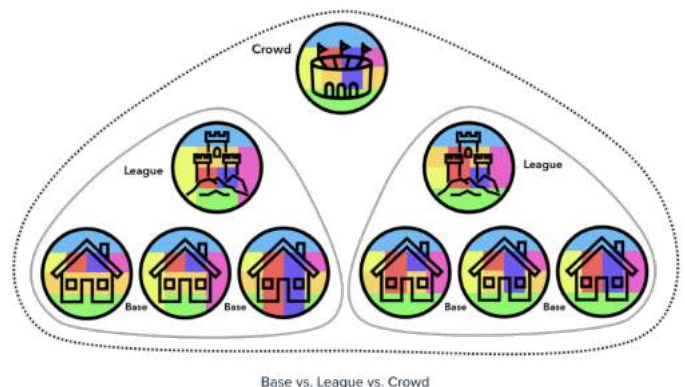
La Crowd est un ensemble de Leagues et peut réunir jusqu'à plusieurs dizaines de milliers de personnes.

Il - 2 : Les Crews (les équipes, les squads, les pods, les cellules)

Dans le modèle unFIX, une équipe ou crew en anglais, est une équipe composée généralement de trois à sept personnes. Les membres de l'équipe sont principalement dédiés à leur équipe mais peuvent aussi dédier du temps à un Forum.

Il y a 7 types d'équipes: la **Value Stream Crew**, la **Facilitation Crew**, la **Capability Crew**, la **Governance Crew**, la **Platform Crew**, la **Experience Crew**, la **Partnership Crew**.

La plupart des équipes devraient être des *Value Stream Crews*. Même si unFIX nous encourage à essentiellement appuyer notre organisation sur des





Value Stream Crews, il autorise donc 6 autres types d'équipes qui ne sont pas alignées sur un flux de valeur.

En tant qu'équipes autonomes, ces Crews ont la responsabilité de leurs rôles, des méthodes qu'elles utilisent, des objectifs qu'elles visent, de leur cadence ou flux de production, et de leurs dépendances vis-à-vis des autres Crews. Tant qu'une équipe assume l'entière responsabilité de la valeur qu'elle fournit, elle décide de la façon dont son travail est effectué.

Le rôle clé dans chaque crew : Le Captain



Chaque équipe a un et un seul **Captain** (Capitaine, ou Team Lead, Squad Leader, Champion). Cette personne est le contact principal avec le monde extérieur.

Malgré l'utilisation du champ lexical militaire, le Captain ne donne pas des ordres à tout le monde : dans unFIX, une équipe performante doit savoir s'auto-organiser, et chacun de ses membres d'équipage doit comprendre ses responsabilités. Le Captain a néanmoins le vote final en cas de besoin.

Il est possible dans unFIX de répartir les responsabilités du Captain sur plusieurs autres membres de l'équipe. Par exemple, une personne peut être Captain pour les discussions Produit et un autre membre de l'équipe peut être Captain pour les discussions techniques. Cette configuration rend le rôle plus flexible - moins "fix" ! - car, selon les sujets,

la meilleure personne pour agir en tant que représentant de l'équipe n'est pas forcément la même.

Enfin une Crew peut avoir des rôles supplémentaires, tels que Product Lead (PM, PO, ...), Tech Lead, etc.

Si on essaye de faire le parallèle avec des frameworks connus, allez au hasard Scrum ou SAFe, à quoi ce rôle de Captain correspondrait-il ? Selon la modélisation de Scrum ou SAFe que fait unFIX sur son site, (<https://unFIX.work/models-and-frameworks>) c'est le **Product Owner** qui serait le plus à même d'être considéré comme le Captain d'une Crew.

Maintenant que nous avons compris ce qu'était la Base et le rôle du Captain, rentrons dans le détails des différents types de Crews :

Type #1 : Le Value Stream Crew (aka Agile Team, Scrum Team)

Ses membres sont responsables de tout, depuis le moment où ils reçoivent une demande (utilisateur) jusqu'au moment où ils fournissent de la valeur au client (utilisateur). Il n'y a pas de transfert de travail entre/vers d'autres équipes.

L'équipe possède toutes les compétences nécessaires pour accomplir l'essentiel de son travail.

Dans le cas de plusieurs Value Stream Crew pour un même domaine fonctionnel il faudra probablement mettre en place des équipes de facilitation pour coordonner le travail des équipes entre elles.

Type #2 : Facilitation Crew (aka Support Team, Coordination Team)

L'équipe de facilitation a pour but d'aider les autres équipes à faire un excellent travail. Elle n'a pas sa propre chaîne de valeur. Elle veille à ce que les équipes Value Stream de la base puissent fonctionner sans heurts. Un exemple de Facilitation Crew serait une équipe de Scrum Masters ou de coachs agiles.

Type #3 : Capability Crew (aka Component Team, Specialist Team)

Parfois, vous avez quelques personnes avec des compétences spéciales que vous ne pouvez pas répartir sur toutes les équipes Value Stream. Dans ce cas, la Capability Crew regroupe ces **compétences rares**. Leur objectif est de développer une expertise unique et de la rendre facilement accessible à toutes les autres équipes.

Cette expertise peut être: cybersécurité, Data Analyst, etc.

D'une façon générale si vous avez assez de ces compétences pour les répartir dans les différentes équipes Value Stream, unFIX recommande de le faire.

Dans ce cas, les experts travaillent (temporairement) sur les Value Stream Crews ou ils sont considérés comme des membres invités.

Dans unFIX, c'est écrit : l'objectif d'une Capability Crew n'est pas de gérer un composant technique, contrairement à ce qu'on peut comprendre d'une complex-subsystem team dans *Team Topologies*.

Nous sommes là encore sur un parti-pris d'unFIX qui, s'il est suivi à la lettre, rendra difficile la modélisation de certaines organisations actuelles. La capability crew reste malgré tout la brique la plus à même de représenter une équipe composant.

Type #4 : Platform Crew (aka Service Team, Infrastructure Team)

Les équipes Value Stream partagent souvent une architecture et une infrastructure communes. Pendant un certain temps, vous pouvez parvenir à maintenir cette base commune avec une équipe de facilitation mais à un moment donné il sera nécessaire de créer une Platform Crew.

Le but d'une Platform Crew est d'offrir des services partagés aux autres Crews. Souvent, ces services seront de nature technique comme pour un service

de CI/CD ou d'infrastructure et seront généralement fournis via des API.

Type #5 : Governance Crew (aka Management Team)

C'est l'équipe des "chefs à plume". dans une Base il n'y a qu'une et une seule Gouvernance Crew (n'oubliez pas: il n'y a pas de middle management dans unFIX).

L'équipe de gouvernance est composée d'un ensemble de **Chiefs** qui sont les managers de tous les membres de la Base. Vous l'aurez compris, dans le cas où une Base représente l'entreprise entière, la Governance Crew est l'équipe de direction.

Cette équipe porte le leadership de la Base : elle définit la vision et ses objectifs; elle décide du business model et de la stratégie. Elle fait en sorte de créer un environnement favorisant la motivation des collaborateurs.

Il est dans l'intérêt de la Base que le Governance Crew délègue le plus possible.

Le Governance Crew est redevable envers les parties prenantes externes de la Base.

Type #6 : Experience Crew (aka Customer Journey Team)

L'objectif de cette équipe est de s'assurer que l'expérience du client et de l'utilisateur soit la meilleure possible. Les membres de l'équipe Experience réalisent un travail qui impacte les différentes équipes Value Stream, mais ils se focalisent sur l'ensemble de l'expérience ce qui est in-fine plus large que juste une vue produit ou service que pourraient avoir les équipes Value Stream.

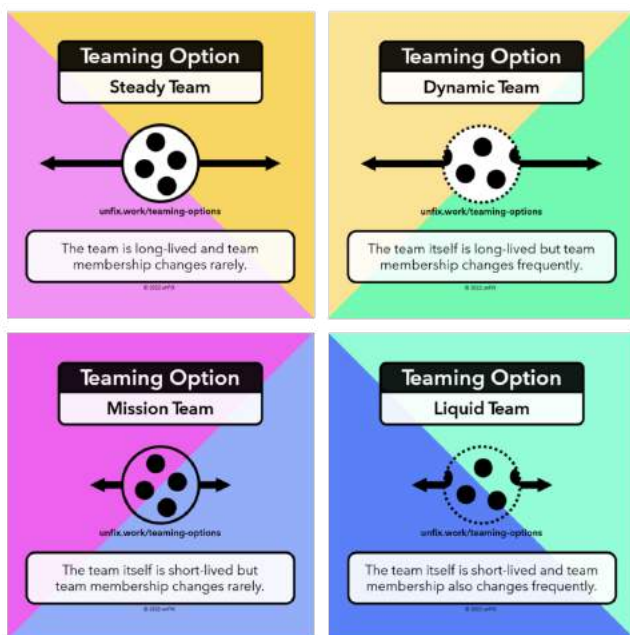
Type #7 : Partnership Crew

L'équipe Partnership a un rôle presque identique à celui de l'équipe Experience. Alors que l'Experience Crew se concentre sur les clients et les utilisateurs, le Partnership Crew se concentre sur les fournisseurs, les partenaires, les indépendants, les employés et les

sous-traitants. Toute personne ou entité avec laquelle les équipes de la Base signent des contrats, par le biais des achats ou des ressources humaines.

Voilà, nous avons passé en revue les 7 différents types de Crews. Mais accrochez-vous car unFIX va plus loin et différencie aussi les équipes selon leurs degrés de stabilité et de perméabilité.

### II - 3 : Les 4 catégories d'équipes



unFIX définit en effet 4 catégories d'équipes qui ont comme particularité d'être plus ou moins stables dans le temps ou plus ou moins perméables à des nouveaux membres

#### Catégorie #1 : L'équipe stable (ou Steady Team)

L'équipe "stable" a une longue durée de vie et la composition de l'équipe change rarement.

Un exemple d'équipe stable est une équipe "Produit" dans le développement logiciels. L'équipe "possède" le code ; il y a peu ou pas de changements dans la composition de l'équipe, et l'équipe existe aussi longtemps que le produit existe. Il s'agit d'un modèle

typique que nous retrouvons dans différents frameworks.

#### Catégorie #2 : L'équipe flexible (ou Dynamic Team)

L'équipe "flexible" en elle-même a une longue durée de vie, mais sa composition change fréquemment.

Un exemple d'équipe "flexible" est une équipe de service dans un centre d'appels où l'équipe "possède" le service. Mais dans ce cas, les membres de l'équipe peuvent aller et venir à plusieurs reprises pendant que l'équipe (avec des membres entrant et sortant) existe aussi longtemps que l'équipe offre le service.

#### Catégorie #3 : L'équipe à mission (ou Mission Team)

La mission de l'équipe en elle-même a une existence de courte durée, mais la composition de l'équipe change rarement.

Un exemple d'équipe à mission serait un équipage de compagnie aérienne ou une équipe de sauvetage. Ce sont des personnes qui travaillent ensemble pendant une courte période pour atteindre un objectif précis ou pour réaliser un projet. Aucun membre de l'équipe n'entre ou ne sort pendant la durée de la mission.

#### Catégorie #4 : L'équipe liquide (ou Liquid Team)

L'équipe "liquide" elle-même est de courte durée et les membres de l'équipe changent également fréquemment.

Enfin, un exemple d'équipe liquide serait une équipe de tournage ou une équipe de construction. Une sorte de task force. Ces équipes travaillent ensemble pendant une courte période pour atteindre un objectif spécifique, mais les membres de l'équipe (généralement des professionnels et des spécialistes) peuvent effectuer une rotation continue.

Bien que ces modèles fassent partie d'unFIX, il n'y a aucune façon de les représenter actuellement sur ses schémas organisationnels.

## II - 4 : Les Turfs (les domaines ou territoires)

Le Turf est une domaine entretenu et protégé par les mêmes personnes. Il peut s'agir d'une base de code, un domaine fonctionnel, ou un quartier dont un groupe de personnes s'occupe collectivement.

Le Turf doit avoir une taille qui lui permette de maintenir son domaine.

Le Turf joue également un rôle dans le concept d'équipes qui se reconstituent selon les besoins (ex: équipes Liquides), ce concept sera plus facilement mis en œuvre sur un domaine ou le nombre de personnes sera plus réduit et ou le domaine fonctionnel sera connu de tous.

## II - 5 : Les Forums (les communauté de pratiques, les guildes, les chapitres)

Les Forums assurent une certaine coordination entre les équipes.

Les chapitres, les guildes, les groupes d'utilisateurs, les communautés de pratique, les comités de technologie et les comités de collaborateurs au sens large sont des exemples de collaboration au-delà des frontières de l'équipe.

Dans les forums, les gens échangent des connaissances, s'alignent, partagent leurs bonnes pratiques et en standardisent parfois. Il n'y a pas de supérieurs hiérarchiques d'un Forum car il doit être facile de créer et de dissoudre des Forums quand nécessaire

Spot de pensées inspirantes offert par aqoba

**« Ça n'a pas de sens d'embaucher des gens intelligents puis de leur dire quoi faire. Nous embauchons des gens intelligents afin qu'ils puissent nous dire ce qu'il faut faire. »**

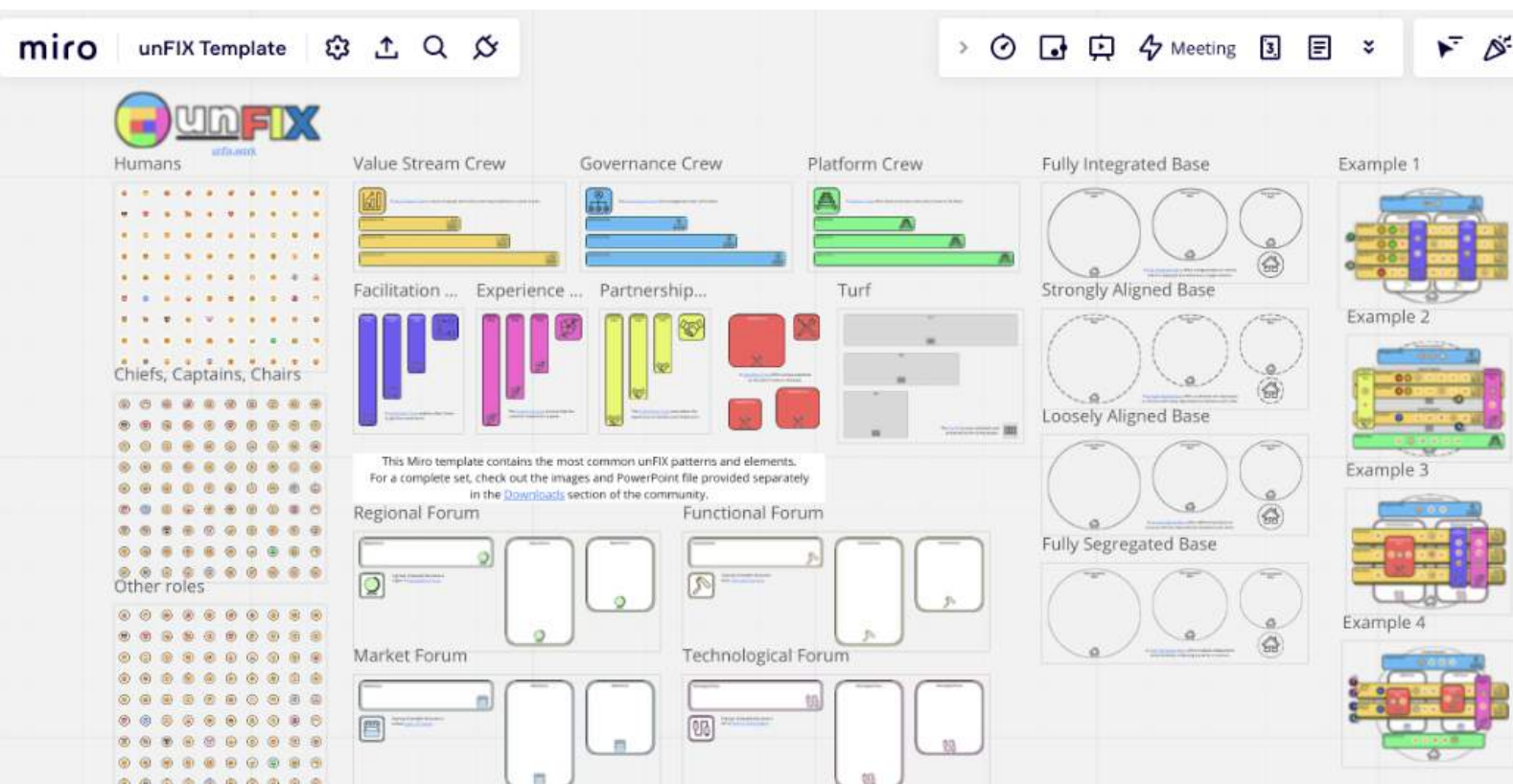
**Steve Jobs**

**« Lorsque souffle le vent du changement, certains construisent des murs... d'autres des moulins. »**

**Proverbe Chinois**

**« Rien n'est permanent, sauf le changement. »**

**Héraclite d'Ephèse**



## Chapitre III - Comment construire son modèle d'organisation avec ces briques ?

Il n'y a plus qu'à jouer aux légos. Vous trouverez même un template Miro pour pouvoir commencer à vous amuser avec.

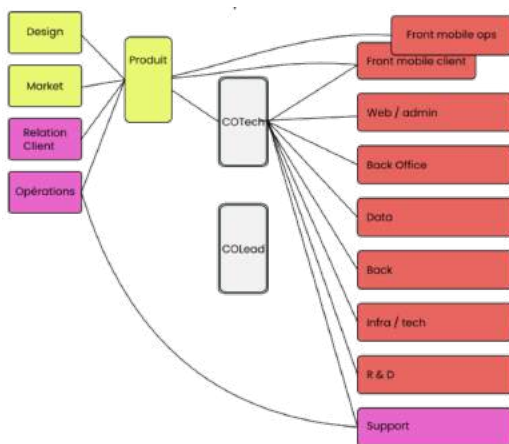
et aussi des case studies (<https://unFIX.com/case-studies>) qui sont des retours d'expérience de modélisation d'organisation avec unFIX.

Nous avons pu nous essayer à l'exercice pour certains de nos clients

### III - REX #1 : Une startup en hyper croissance

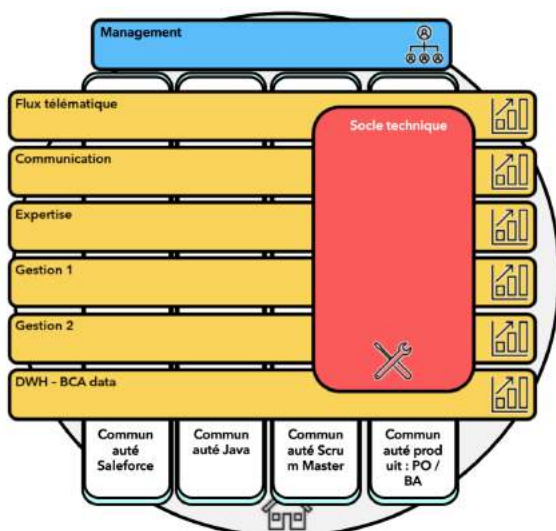
Nous sommes arrivés chez l'un de nos clients avec la mission suivante : aider les équipes à construire une nouvelle organisation plus alignée avec le business pour faire face à leur croissance. Après avoir identifié une **coalition**, le petit groupe qui allait travailler sur cette nouvelle organisation, nous leur avons donné la mission de modéliser l'organisation actuelle de l'entreprise en utilisant unFIX. Après une courte montée en compétence, le résultat a été extraordinaire. En quelques jours, ils avaient modélisé la totalité de l'organisation, ses flux de communications et la répartition des gens dans les différentes briques.

Voici une version sans détail de ce qu'ils ont construit



Après ça, nous leur avons dit : êtes vous capable de construire l'organisation du futur ? la réponse a été sans appel : Oui.

Nous avons été très agréablement surpris par l'influence d'unFIX sur l'organisation qu'ils ont construite. En effet la lecture du site unFIX dans ses détails durant la première phase a largement influencé leur vision de l'organisation parfaite. Les choix faits par le modèle ont permis de dessiner une organisation cible relativement bien alignée avec la demande de la direction sans que celle-ci ait eu besoin d'exprimer le moindre mot.



Le modèle de nouvelle organisation a été accompagné d'un certain nombre d'éléments complémentaires auquel unFIX ne répondait pas :

- Le mode de fonctionnement des équipes (kanban, scrum, scrumban)
- La liste des rituels types d'un équipage
- La liste des outils standards pour la communication orale, la communication écrite, la documentation, la gestion des tickets, les métriques, etc.
- Et un ensemble de questions à adresser à la direction ou aux coachs.

En synthèse : 2 mois pour dessiner une nouvelle organisation, embarquer la majorité des salariés et lancer le mouvement. À la fin des 2 mois, l'organisation avait commencé à changer.

### III - REX #2 : Une organisation de plus de 60 ans qui cherche à se transformer

Une autre histoire, une autre organisation : cette fois, la direction a déjà identifié une coalition interne d'agents du changement. Ce petit groupe motivé a cependant besoin d'aide. La contrainte : tout le monde est sous l'eau, pressé par le système pour livrer des engagements toujours plus gros.

Cette fois, la coalition avait déjà proposé une organisation pour l'année en cours. La direction a utilisé unFIX pour construire la version suivante de l'organisation.

La mission de la coalition : remplir ou faire remplir les cases avec les noms des collaborateurs, les modes de communications entre équipes, le mode d'organisation interne de chacune d'elles.

unFIX a eu un double apport dans ce contexte :

- Un nouveau vocabulaire qui permet d'éviter les crispations liées aux nombreux changements d'organisation précédents,
- Et encore une fois, les partis pris d'unFIX ont influencé dans le bon sens la construction de l'organisation cible.

En synthèse : unFIX nous a permis de construire une nouvelle version de l'organisation en s'appuyant sur les victoires et les forces des équipes en place.

## CONCLUSION - Finalement on en retient quoi d'unFIX ?

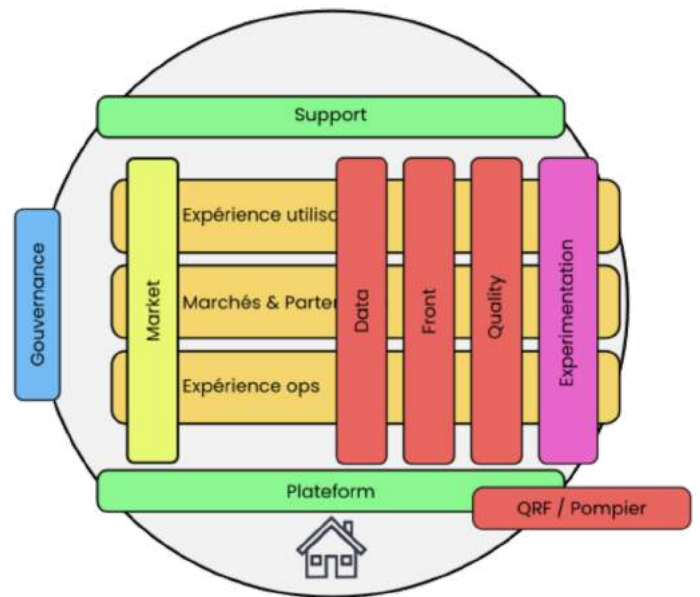
Si vous ne devez retenir qu'une seule chose, c'est qu'unFIX est un nouveau langage, un nouvel outil pour modéliser des organisations. Ce n'est donc pas un framework et encore moins le nouveau SAFe.

Ce nouveau langage, ce nouvel outil de modélisation, n'est pas adapté à n'importe qui, selon nous. Il s'adresse :

- à celles et ceux qui ont déjà tenté de transformer leur organisation, qui ont appris de leurs expérimentations et qui maîtrisent les concepts clés du design d'organisations,
- à des personnes qui cherchent à adopter une nouvelle perspective pour analyser et améliorer leur organisation, car unFIX est un outil d'analyse plus qu'un outil de communication.

Mais pour celles et ceux qui sauront s'y intéresser et le manipuler, ce nouveau langage est une double opportunité :

- celle de représenter sa propre organisation, telle qu'elle est, pour mieux déceler ses forces et ses faiblesses. C'est comme regarder une personne que vous n'avez jamais vue qu'en costume au bureau et que vous voyez pour la première fois en short sur un terrain de sport. Vous la regardez dans un nouvel environnement et la découvrez sous un autre jour,
- et celle de dessiner une organisation cible en vous affranchissant des outils de design classiques. Utiliser unFIX, c'est proposer une méthode nouvelle et donc se donner la possibilité de trouver des solutions très



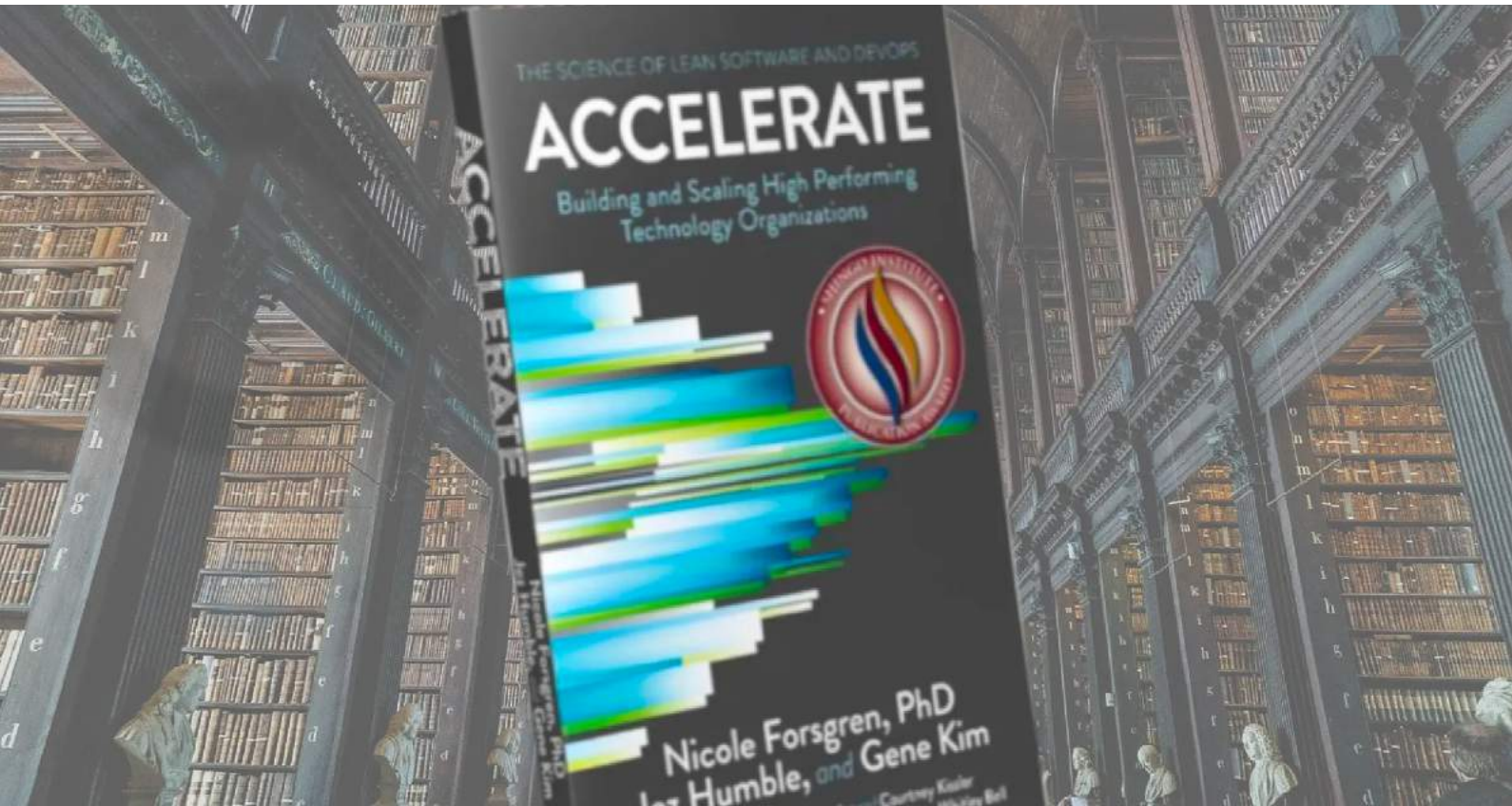
différentes de celles déjà existantes ou déjà utilisées par le passé.

Pour vous rendre compte de son potentiel, nous vous suggérons sincèrement de modéliser votre propre organisation en l'utilisant. En revanche, vous devez savoir que ce nouveau langage comporte ses contraintes :

- Même s'il peut modéliser des organisations de centaines de milliers de personnes, il est conçu pour des périmètres de petite et moyenne taille. Il faut donc savoir maîtriser ses concepts pour les abstraire et les penser à l'échelle
- Par ailleurs, ce langage ne permet de représenter (entre autre):
  - ni le middle-management
  - ni les component teams

Enfin, retenez aussi qu'unFIX est un langage récent : J. Appelo l'a publié début 2022. Malgré son potentiel, il reste un outil incomplet et perfectible, un outil qui va donc évoluer dès les prochains mois, surtout que Jurgen Appelo ne travaille plus seul dessus, un groupe de 7 personnes forme maintenant l'entreprise unFIX. Nous vous ferons suivre ses probables modifications lorsqu'elles seront disponibles.

Désormais, c'est à vous d'essayer !



# Accelerate : la boussole indispensable de votre transformation

Écrit par Laurent Dussault

5 min | Publié le 19/03/2022

## UNE ÉTUDE DE 4 ANS SUR LA PERFORMANCE DU DELIVERY ET COMMENT L'OPTIMISER.

Les « agilistes » sont convaincus depuis longtemps que certains comportements sont bénéfiques à la performance des entreprises.

*ACCELERATE* revient sur une étude, menée pendant 4 ans, auprès de 355 entreprises dans des domaines

diverses. Elle a démontré les différents liens entre comportements, performances du delivery IT et performance de l'entreprise. C'est un de nos livres de chevet et une boussole pour les transformations d'entreprise que nous menons, chez aqoba. Dans cet article, nous vous en proposons un Digest et vous expliquons comment nous utilisons cette boussole chez nos clients pour optimiser la performance de leur delivery.



## La mesure de la « Delivery IT performance »

Au delà d'une corrélation statistique, l'étude démontre la prédictibilité de la Performance de l'entreprise en fonction de sa performance du delivery IT.

ACCELERATE nous propose un indicateur simple de cette dernière mesure. Plus précisément 4 indicateurs clé :

- **Le delivery lead time**, c'est à dire le temps qui s'écoule entre le dernier commit de votre code et le déploiement en production du code en question. C'est l'indicateur Lean par excellence d'après Taïshi Ono.

En plus d'être un témoin de la vitesse, quand cet indicateur est performant, il est également prédictif d'une capacité d'apprentissage décuplée par cette boucle de feedback rapide.

Cette mesure exclut la durée de design et de développement, ce qui lui fait subir moins de variabilité que le Lead Time total.

- **La fréquence de déploiement** (en production), qui donne de nombreuses informations :

C'est un état des opportunités de déploiement, mais également en se projetant un peu plus, une possibilité que la taille des *changes* soit réduite.

Ainsi, une nouvelle fois dans une approche Lean : le signale de la réduction de la taille de batch, annonciateur d'un flux rapide, subissant peu de variabilité.

- **Le Mean Time To Restore (MTTR)** : le temps moyen pour restituer le service initial.

En soit le choix de cet indicateur est déjà révélateur d'un état d'esprit et d'un comportement.

On l'oppose fréquemment un Mean Time Between Failure (MTBF).

Là où le MTTR fait état de la capacité à réagir, le MTBF mesure la robustesse, en considérant le temps moyen entre 2 interruptions.

En choisissant lui ou l'autre, vous venez de prendre partie dans la fable du Chêne et du Roseau.

Et La Fontaine avait déjà son favori bien avant notre ère numérique.

Un MTTR court est la promesse d'un service résilient... et du coup, le signal d'un environnement capable d'accueillir le changement, car on ne se focalise plus sur la crainte d'une interruption de service.

- **Le Change Fail Percentage**

Je vous entends déjà réagir au paragraphe précédent : Bah oui, on va finir par tester en prod avec ce raisonnement...

Tout d'abord, ce n'est pas parce qu'un système deviendrait résilient qu'on abandonne tous les principes.

Donc on se propose ici, de mesurer la proportion de *changes* qui aboutissent à un échec (nécessitant un hotfix ou un rollback)

Nous avons donc ici, un indicateur de la qualité de ce qui est produit.

## Quelles pratiques pour influencer ces 4 indicateurs clé ?

L'étude relatée dans cet ouvrage va beaucoup plus loin. Elle remonte le fil des corrélations et a permis d'identifier 24 pratiques qui entraînent delivery IT performant.

Ces 24 pratiques sont regroupées en 5 catégories :

**Continuous delivery** : des pratiques techniques qui couvrent tout le CI/CD (Continuous Integration/Continuous Delivery).

**Architecture** : limiter les adhérences et permettre l'autonomie des équipes dès la conception.

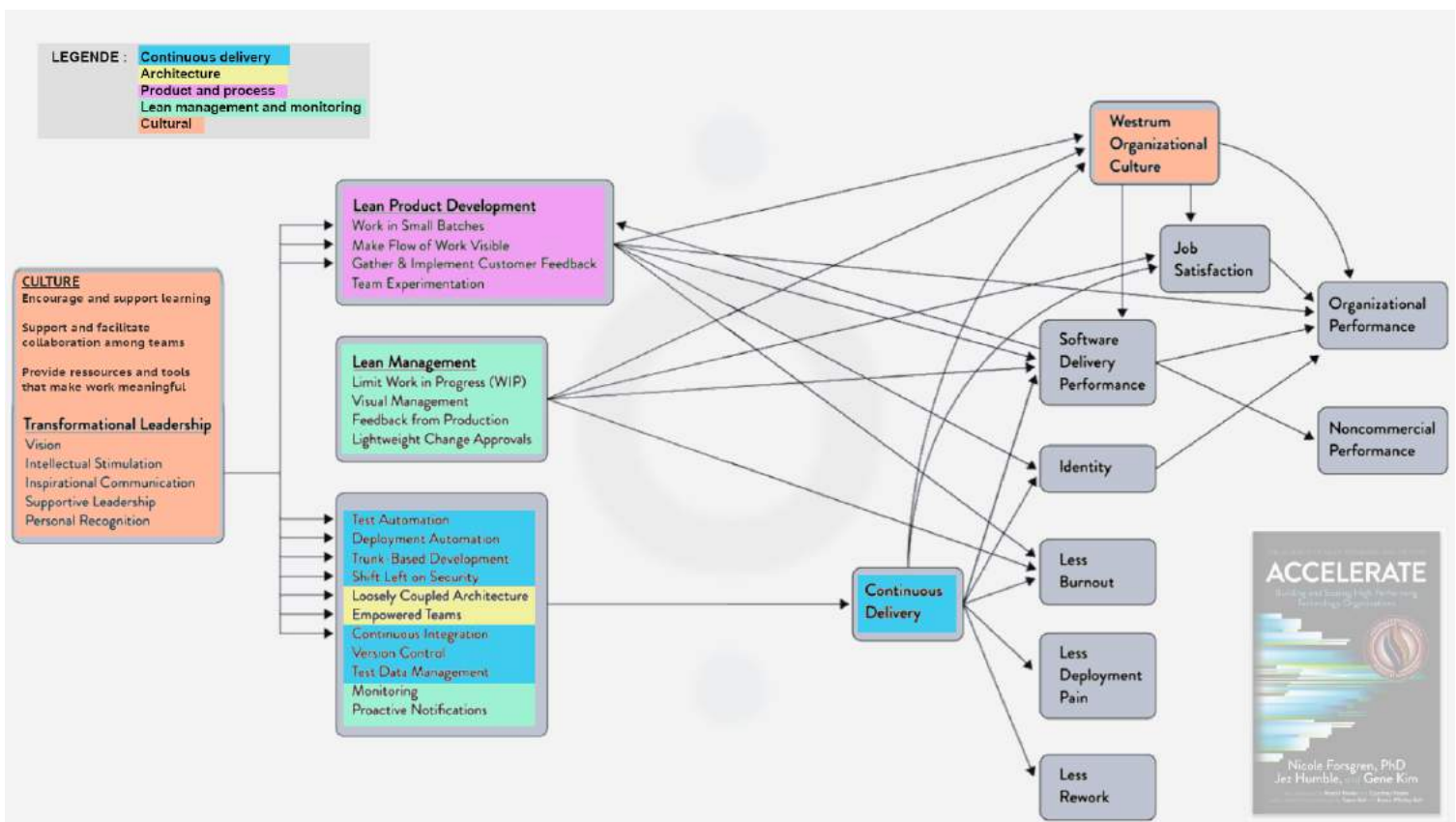
**Product and process** : autour du Lean product development.

**Lean management and monitoring** : les principes Lean, le focus client et l'observabilité pour une utilisation pro-actives des informations.

**Cultural** : des comportements à destination des leaders pour ancrer la culture.

Vous retrouverez le détail de ces pratiques dans le schéma ci-dessous. Les liens mettent en avant les prédictibilités constatées entre les différents éléments.

Ainsi, parmi les bénéfiques, nous avons bien la performance globale (aussi bien financière que « non-commerciale ») mais également des bénéfices annexes non négligeables comme le bien être au travail.



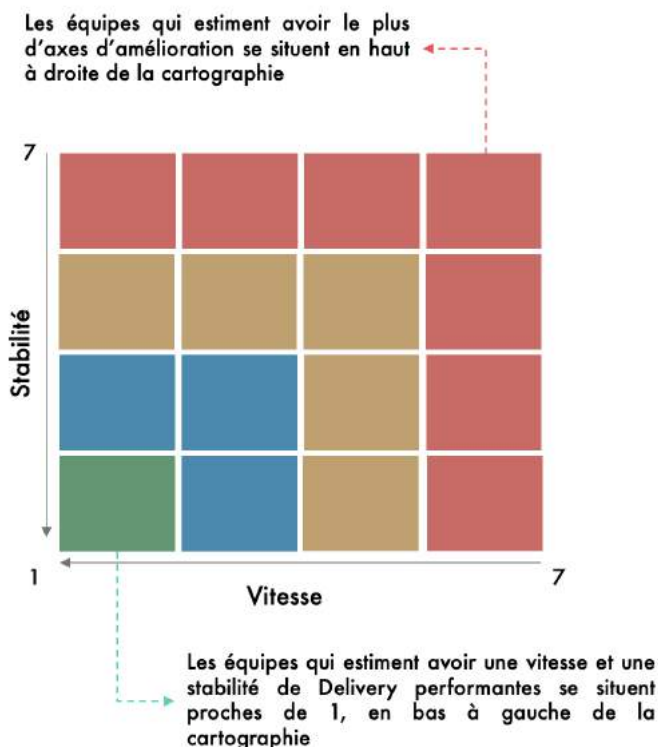
## Comment nous appliquons les enseignements d'Accelerate dans les transformations que nous menons ?

Inspiré par cette lecture, nous avons mis en place un *assessment* pour nos clients qui ambitionnent d'améliorer leur performance IT. Nous utilisons les 4 indicateurs clé pour localiser les flux de valeur dans une matrice de performance représentée sur 2 axes :

- **Vitesse** : Agrégation des 2 premiers indicateurs (delivery lead time et fréquence de déploiement)
- **Stabilité** : Agrégation des 2 autres indicateurs (MTTR et Change Fail Percentage)

Nos identifiions ainsi, en les colorisant, le ou les flux de travail où l'amélioration est la plus pertinente.

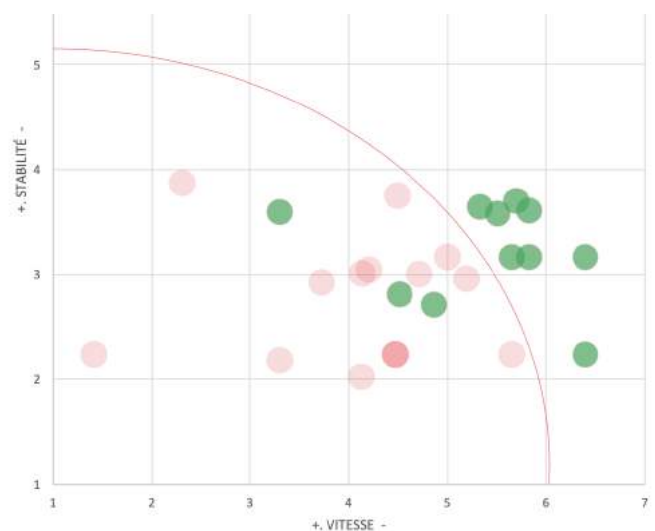
Cet *assessment* collecte également des informations



sur les 24 pratiques citées dans *ACCELERATE*.

Ainsi, après avoir identifié le **où**, nous avons une bonne idée des meilleurs leviers (le **quoi**) à notre disposition pour améliorer la performance, ensemble.

Notez qu'il ne s'agit pas d'un formulaire ultime : certaines informations nécessitent des infos locales, au niveau équipe, d'autres, notamment sur les interactions inter-équipes autour du flux de valeur. Ainsi, nous couplons ce questionnaire d'équipe avec des interviews plus traditionnelles. Toutefois, cette boussole nous permet de définir le cap et de suivre régulièrement avec nos clients, les impacts de leur transformation.



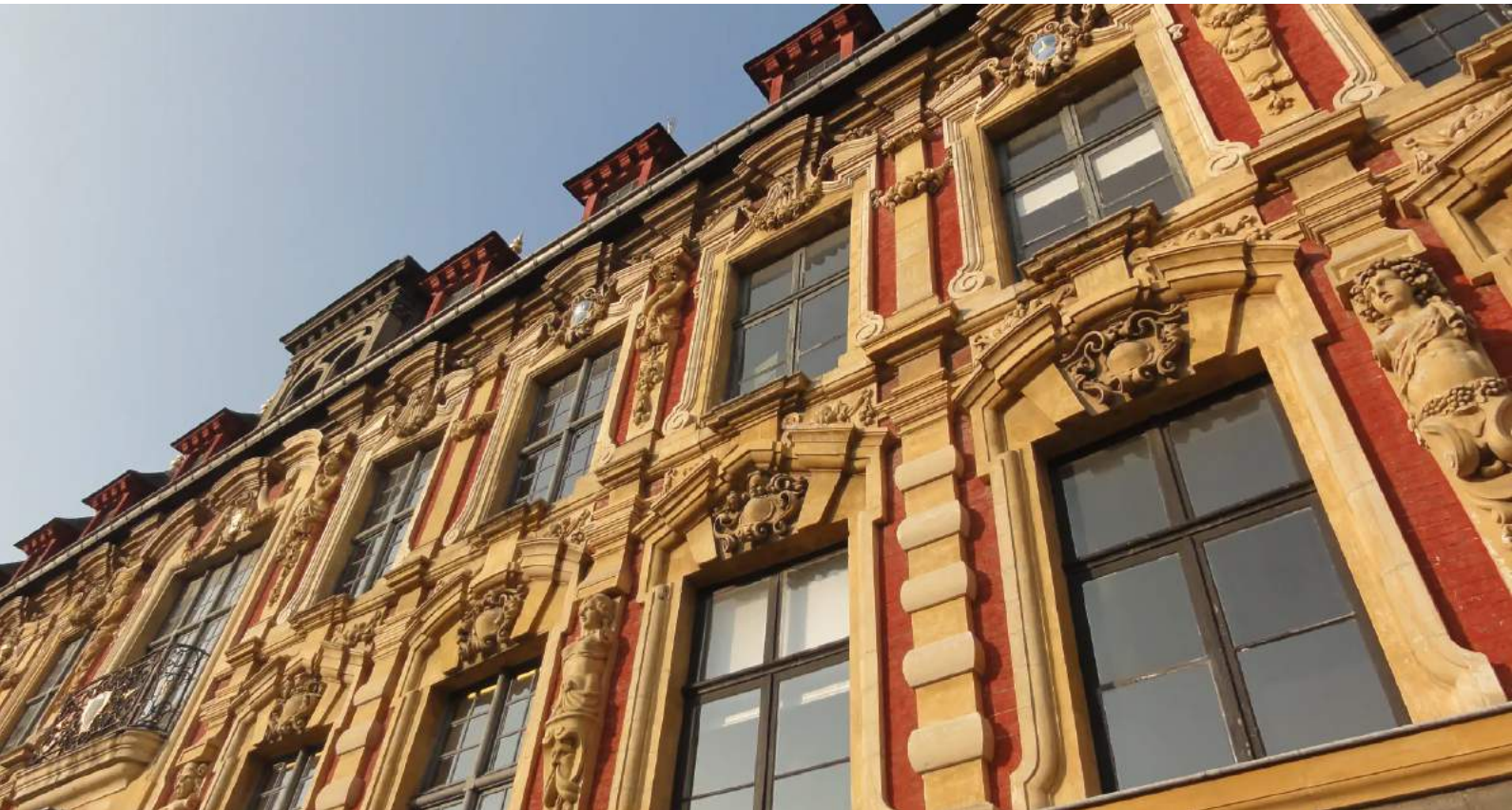
Accelerate a révolutionné la manière d'appréhender la performance du Delivery et les transformations d'entreprises. Vous ne devez et ne pouvez pas passer à côté. Et bien sûr, si vous le souhaitez, nous sommes là, chez aqoba, pour vous en parler.

### Référence

#### ACCELERATE

*The Science of Lean Software and DevOps: Building and Scaling High Performing Technology Organizations*

NICOLE FORSGREN, JEZ HUMBLE, GENE KIM



# Comprendre les évaluations agiles

DONNER DU SENS AUX PRATIQUES AGILES

Écrit par **Arnaud Bracchetti**

8 min | Publié le 20/04/2022

Dans nos organisations, nous cherchons sans cesse à prévoir, à planifier, à mesurer ce que nous pouvons et allons faire. Pour cela, nous devons évaluer la taille, la durée, le budget des travaux que notre équipe doit accomplir. La culture agile, que nous défendons, propose des outils et pratiques d'évaluation très spécifiques et qui commencent à s'imposer dans de nombreuses organisations. Aujourd'hui, je vous propose de tenter de donner du sens à ces pratiques, en se posant non pas la question du COMMENT, mais celle du POURQUOI

qui nous permettra de comprendre ces outils et pratiques d'évaluation agile.

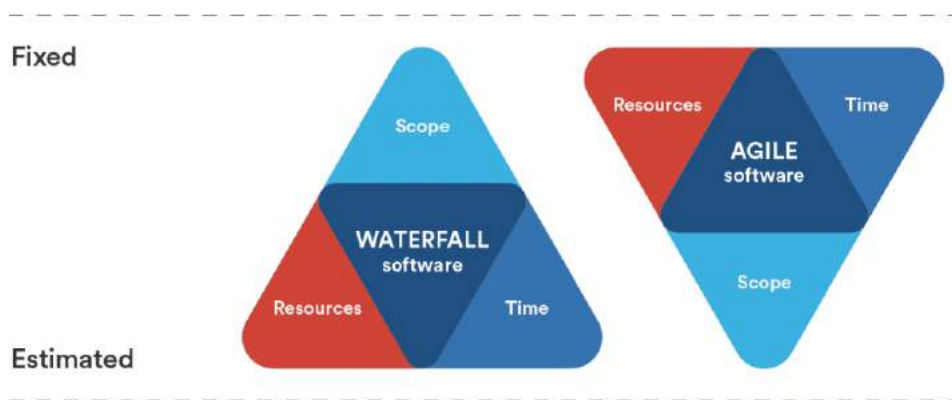
Ce que nous appelons ici évaluations agiles, rassemble l'ensemble des pratiques qui permettent de prendre un backlog (une liste de choses à faire) et d'associer à chacun de ses éléments les informations nécessaires pour répondre aux questions de budget, de temps ou de périmètre réalisable.

# Pourquoi fait-on des évaluations ?

Pour comprendre la problématique des évaluations agiles, la première question à se poser est : pourquoi fait-on des évaluations dans un contexte agile ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous pouvons regarder un outil classique du pilotage de projet, le triangle de fer.

Dans le cas d'un contexte agile, les évaluations portent sur le scope, qui est un élément beaucoup plus flou et adaptable. De plus, l'agilité prône l'adaptation au changement. Ceci veut dire que le scope évalué à un instant T, peut être amené à changer pour s'adapter aux besoins réels de nos utilisateurs. Dans ce cadre, les évaluations ne sont donc plus un engagement, mais un outil de projection nous permettant de prendre les bonnes décisions pour maximiser la livraison de valeur.



Ce que nous apprend l'observation de ces deux triangles, c'est que de façon traditionnelle, nous travaillons avec un scope fixe, à partir de là nous tentons d'évaluer le temps et l'argent nécessaire à la réalisation du projet. A contrario, en agilité nous partons d'un délai et d'un budget fixés à l'avance, puis nous cherchons à évaluer quelles sont les fonctionnalités que nous serons en mesure d'embarquer avec cette contrainte.

Ainsi, de façon traditionnelle, les évaluations portent sur le temps et l'argent qui sont deux ressources extrêmement sensibles dans l'entreprise. Les évaluations devront donc avoir une précision importante et seront très engageantes.

**En résumé, une équipe agile doit pouvoir réaliser des évaluations de façon régulière pour prendre en compte les évolutions du backlog. Les évaluations doivent donc pouvoir se faire rapidement avec un niveau de précision juste nécessaire pour pouvoir se projeter.**

# Pourquoi faire des évaluations en relatif plutôt qu'en absolu

Une des particularités des évaluations Agiles est qu'on évalue plus en absolu (en Euro ou en jour.homme) mais en relatif (les éléments du backlog les uns par rapport aux autres). Ici encore, nous allons essayer de comprendre le pourquoi de cette bazarie contre intuitive qu'introduit l'Agilité.

Pour cela, essayons un petit exercice :



Si nous devons classer les questions suivantes dans l'ordre croissant de leur difficulté.

1. Quel est l'aquarium le plus lourd ?
2. Quel est le poids de l'aquarium de droite ?
3. Combien de fois l'aquarium de gauche rentre-t-il dans celui de droite ?

Nous aurions sûrement les réponses suivantes :

1 - **La question A** : Il est en effet très simple de voir que l'aquarium de droite est plus grand et donc plus lourd que celui de gauche.

2 - **La question C** : Ici, il est moins facile de savoir combien de fois l'aquarium de gauche rentre dans celui de droite, mais en réfléchissant un peu et avec un peu d'imagination nous pouvons évaluer cette quantité à quatre ou cinq.

3 - **La question B** : Par contre ici, il n'est clairement pas possible de répondre à la question. En effet, sans informations supplémentaires pour connaître l'échelle de la photo, nous ne pouvons pas faire d'estimation absolue du poids de l'aquarium de droite. De plus, même si nous avons les informations d'échelle, nous aurions besoin d'un bon niveau d'expertise pour répondre à la question (calcul des volumes, masse volumique de l'eau, ...). Ce qui limite le nombre de personnes qui peuvent participer..

Les questions A et C amènent à faire des évaluations relatives d'un aquarium par rapport à l'autre. L'exercice montre que ce sont les évaluations qui sont les plus simples à réaliser. Besoin de moins d'information, niveau d'expertise nécessaire plus faible. À l'opposé, la question B nous demande de faire une évaluation absolue. Ce type d'estimation demande des données beaucoup plus précises sur les éléments à évaluer, ce qui demande plus de travail en amont pour pouvoir effectuer cette évaluation. Ce qui rentre en opposition avec un des principes agiles, qui est de travailler juste à temps.

**En suivant les conclusions du chapitre précédent, si nous voulons faire des évaluations simplement, rapidement et souvent, il est plus intéressant de travailler en relatif.**

## Pourquoi impliquer toute l'équipe dans les évaluations plutôt qu'uniquement les experts du domaine ?

Nous venons de voir qu'en utilisant des évaluations relatives, nous avons besoin de moins d'expertise qu'avec des évaluations absolues. Une question légitime peut donc se poser, doit-on réserver les évaluations aux experts du domaine ou toute l'équipe peut-elle y participer ?

En permettant à un panel plus large de personnes de faire des évaluations, nous apportons de la diversité dans notre façon de raisonner. Nous favorisons ainsi un principe cher à l'Agilité, l'utilisation de l'intelligence collective de l'équipe. Ceci permet de confronter les points de vue et d'identifier des incompréhensions ou des manques d'alignement de l'équipe sur le contenu des éléments du backlog.

Dans la grande majorité des cas, quand on constate un écart important d'évaluation entre des profils d'origines et de cultures différentes, on se rend vite compte que cette différence est due à une compréhension différente du périmètre du travail à réaliser. Ne pas limiter l'exercice d'évaluation aux seuls experts du domaine peut permettre d'identifier très tôt des divergences de compréhension et ainsi d'aligner l'équipe sur le travail à réaliser.

**La recherche de l'intelligence collective met en avant un point supplémentaire dont nous n'avons pas encore parlé, c'est qu'un atelier d'évaluation collective entraîne des discussions qui alignent l'équipe sur le travail réel à réaliser.**

## Pourquoi évaluer l'effort plutôt que le temps de travail

Maintenant que nous savons que les évaluations doivent être faites en relatifs, la question suivante à se poser est, que doit-on réellement évaluer ?

En effet, se dire que nous allons faire des évaluations relatives n'est pas suffisant, nous devons aussi nous aligner sur les critères que nous devons utiliser pour comparer les éléments du backlog les uns par rapport aux autres. De façon traditionnelle, nous aurions tendance à utiliser le temps nécessaire pour réaliser les éléments du backlog. Malheureusement, réfléchir de cette façon amène un certain nombre de contraintes dans un cadre agile. C'est ce que nous allons essayer d'expliquer dans les paragraphes suivants.



Le problème avec l'évaluation du temps c'est que celui-ci n'est pas stable. Les deux exemples suivants mettent ceci en évidence :

- Le temps de réalisation d'un élément est dépendant de l'expérience de la personne qui va le réaliser. Information que nous n'avons généralement pas au moment de l'estimation, et qui peut être amenée à changer par la suite.

- Le temps de réalisation peut varier si le moment de l'estimation est éloigné du moment de la réalisation. Dans ce cas, il est fort probable que l'équipe ait gagné en expérience et que le temps de réalisation ait évolué entre le moment de l'estimation et le moment de la réalisation.

Les deux exemples précédents montrent qu'utiliser le temps comme critère de comparaison des éléments du backlog nous conduit à devoir réévaluer régulièrement celui-ci, ce qui n'est pas efficace.

Dans un contexte agile, nous sommes souvent amenés à évaluer un nombre important de petits éléments constituant le backlog. Dans ce cadre, il est souhaitable de trouver un critère de comparaison qui soit le plus stable possible, pour éviter de devoir revenir trop souvent sur les évaluations déjà effectuées.

Pour cela il est préférable d'utiliser la notion d'effort pour effectuer nos évaluations. Pour évaluer l'effort, nous pouvons nous poser les questions suivantes :

- Quelle est la quantité de travail nécessaire pour réaliser l'élément ?
- Le travail est-il sensible et nécessite-t-il beaucoup de vérifications ?
- ...

La notion d'effort rassemble les caractéristiques intrinsèques de l'élément à évaluer qui sont donc stables dans le temps.

**Ce qu'il est important de retenir ici, c'est que pour avoir un travail d'évaluation efficace les données qui servent de point de comparaison dans l'évaluation d'un élément, doivent être les plus stables possibles dans le temps.**

Maintenant que nous comprenons qu'il est préférable d'évaluer l'effort de façon relative, et de la façon la plus collaborative possible, il faut que nous soyons en mesure d'utiliser ce travail pour nous projeter sur le périmètre. Pour cela que nous devons introduire une nouvelle donnée, la vélocité (nombre de points d'efforts que produit une équipe sur un intervalle de temps fixé). Il y a beaucoup de choses à dire sur la vélocité. Avez-vous lu cet article : **Comment utiliser la vélocité pour piloter ses activités ?**

<https://aqoba.fr/posts/20220503-comment-utiliser-la-velocity-pour-piloter-ses-activites>

**NE RATEZ PLUS UN NUMÉRO**

**ABONNEZ-VOUS**

**sur les réseaux sociaux d'aqoba**

Coach Agile Magazine covers are visible in the background, featuring titles like 'AGILE MAGAZINE', 'LE MAGAZINE PARODIQUE DES COACHS', 'REFORME DES RETRAITES', and 'CHATGPT CERTIFIÉ SPC'.





# Comment Google a-t-il façonné sa culture d'entreprise ?

ET DOIT-ON S'EN INSPIRER DANS LES ENTREPRISES TRADITIONNELLES FRANÇAISES ?

Écrit par Antoine Marcou et Olivier Marquet

7 min | Publié le 09/06/2022

« Des outils de management étourdissants », selon *The Economist*. « Un véritable Chef d'œuvre », selon *Forbes*. Le livre de Laszlo BOCK, "Work Rules!" (2015, Editions *John MURRAY*) que nous vous avons déjà conseillé dans la [bibliothèque agile idéale](#) déroule sur plus de 350 pages les rouages de la culture d'entreprise Google. Il se présente aussi comme un guide pratique pour les managers et équipes RH qui voudraient transformer leur culture d'entreprise.

Mais les outils et pratiques que partage *Work Rules!* peuvent-ils vraiment être imités et produire les mêmes effets dans une entreprise française traditionnelle ?

Un mot sur Laszlo BOCK, d'abord : ancien de *McKinsey* et *General Electrics*, il a été recruté par Google comme *Head of People Operations* en 2006, soit 8 ans après la création de l'entreprise et 2 ans après son introduction en bourse. Il ne fait donc pas partie des pionniers de l'entreprise mais de celles et ceux qui ont contribué à structurer sa culture d'entreprise et accompagné son hyper-croissance. Il a quitté l'entreprise en 2016.

## Premier enseignement : La culture d'entreprise Google repose sur quelques principes simples et connus.

La culture d'entreprise de Google n'a rien de secret. Elle s'est d'abord construite par tâtonnements, en faisant des erreurs et en les corrigeant. Elle est sans cesse en train d'évoluer. Elle repose sur 9 principes simples que les dirigeants, les managers et les équipes RH ne perdent jamais de vue :

1. Ancrez une raison d'être de l'entreprise pour donner du sens au travail de chaque collaborateur
2. **Faites sincèrement confiance aux individus et aux équipes avec lesquelles vous travaillez**
3. Embauchez des personnes qui sont meilleures que vous-mêmes
4. **Ne mélangez pas l'évolution des compétences et le management de la performance**
5. Mobilisez votre énergie sur les 5% les moins performants et étudiez au microscope les 5% les plus performants
6. Soyez frugal tout le temps mais généreux lorsque vos collaborateurs en ont réellement besoin
7. **Payez vos collaborateurs de manière injuste**
8. Utilisez le Nudge ou et provoquez de grands changements par de petites actions bien ciblées
9. Face aux attentes croissantes, n'ayez jamais peur d'expérimenter, de vous tromper et, quand c'est le cas, de revenir en arrière

*Notez qu'ils'agit de notre traduction française des principes énoncés dans Work Rules! : nous assumons sa part de subjectivité.*

Nous avons indiqué en gras les 3 principes que nous allons détailler dans cet article. Nous avons choisi ceux qui sont le plus susceptibles de surprendre nos cerveaux français habitués à un management "traditionnel".

### Focus #1 : Faites confiance aux individus et aux équipes avec lesquelles vous travaillez

Mouais... A priori, pas le principe le plus révolutionnaire de la planète. Mais chez Google, le curseur de la confiance est poussé à fond.

#### Transparence, responsabilisation et absence de tabous

Confiance signifie transparence. Par conséquent, un manager ne se demande plus quelles sont les informations qu'il/elle peut partager avec ses équipes : il/elle part du présupposé que toute information peut et doit être partagée avec elles. Restreindre l'accès à une information doit devenir un effort conscient et un manager a intérêt à avoir une excellente raison pour agir ainsi. Cette culture de la transparence est héritée du monde du logiciel Open Source, où cacher de l'information s'avère contre-productif.

Quatre exemples de pratiques en cours chez Google, partagées par Laszlo BOCK :

- Une nouvelle recrue chez Google aura, dès son premier jour, accès à l'immense majorité de son code source. Autrement dit aux secrets des algorithmes et produits du géant
- Chaque collaborateur, via l'intranet, a accès aux roadmaps Produit et aux OKRs (*Objectives, Key Results*) trimestriels de chaque équipe. Ainsi, s'il le souhaite, chaque collaborateur sait sur quoi travaillent les autres
- Des collaborateurs juniors sont régulièrement invités à assister à des comités de direction

pour faciliter la diffusion des décisions qui y sont prises

- Chaque semaine, la direction et les fondateurs répondent aux questions des collaborateurs, sans modérateur : les questions dérangeantes y sont encouragées

Alors, oui : on peut toujours objecter que Google n'a fait que ré-inventer la boîte à suggestion. Mais soyons honnêtes : dans combien de nos entreprises françaises traditionnelles partageons-nous la manière dont les décisions sont prises ou invitons-nous à poser les questions qui fâchent ?

### Focus #2 : Payez vos collaborateurs de manière injuste

Ce principe est rédigé de manière provocante. Pourtant, il ne dit qu'une chose : Ne vous sentez pas obligé de payer 2 personnes le même salaire simplement parce qu'ils occupent le même poste.

Pour Laszlo BOCK, les meilleurs talents d'une entreprise sont meilleurs que ce que leur manager le pensent, et valent plus que ce qu'ils sont payés. Google a donc tourné le dos au système de rémunération traditionnel qui conduit les meilleurs à voir leur salaire plafonner au bout de quelques années : après 2 à 3 augmentations annuelles de 10%, ces personnes ont atteint le plafond salarial de leur poste.

Cela se voit régulièrement dans nos entreprises traditionnelles : à l'approche de ce plafond salarial, on donne à la personne un autre poste ou des galons de manager. Alors que cette personne n'a pas forcément l'envie ni les compétences pour cela. Cette pratique mène bien souvent à transformer des experts super performants en managers-superviseurs au mieux mal à l'aise dans leur travail et au pire toxiques pour leurs équipes.

Google prend cette pratique à contre-pied et s'appuie sur un fait simple :

**Les 1% les plus performants génèrent 10 fois plus d'impact positif que la moyenne. Les 5% les plus performants génèrent 4 fois plus l'impact positif que la moyenne.**

Par conséquent, l'entreprise applique un modèle de bonus où chacun est récompensé en fonction de son impact. Et sans réelle limite d'écart entre les montants des récompenses. Et tant pis si des personnes seniors se retrouvent fréquemment avec un package salarial très inférieur à celui de collaborateurs bien plus juniors.

Mais attention, cette pratique ne marche qu'à deux conditions :

- Être précis sur la notion "d'impact positif" : comment on le définit et comment on l'évalue
- Et avoir des managers capables d'expliquer cette mécanique à l'ensemble des collaborateurs, y compris et surtout à ceux qui ne font pas partie des meilleurs performers

En définitive, ce principe "injuste" ne fonctionne que s'il est appliqué dans un cadre clair. Pour Bock, cette pratique permet d'éviter le départ des meilleurs collaborateurs dans un marché hyper-concurrentiel.



# Ne mélangez pas l'évolution des compétences et le management de la performance

Même les meilleurs d'entre nous ont des zones de progression, échouent ou ratent des choses. Et pour que les gens puissent apprendre il faut que le feedback fait par leur manager soit le plus constructif possible et surtout dénué de conséquences professionnelles ou financières. Dans le cas contraire, la personne visée se défendra et argumentera, allant à l'encontre d'une approche ouverte et d'une volonté de progresser.

C'est en cela que Google préconise de ne pas mélanger l'évolution des compétences, c'est-à-dire les discussions de feedback qui permettent au collaborateur de grandir, du management de la performance qui va sanctionner, généralement annuellement, la performance d'un individu et l'atteinte ou non des objectifs fixés.

Pour Google l'évolution des compétences s'appuie sur des conversations récurrentes, dans un environnement psychologiquement sûr, qui vont permettre au collaborateur de progresser et grandir, sans sanctionner l'erreur, ni qu'elle porte préjudice. Elles sont séparées en termes d'état d'esprit, mais aussi de lieux et de temps de la conversation pour l'évaluation de la performance, qui en France correspondrait à l'évaluation de fin d'année, et qui elle sera centrée sur l'atteinte ou non d'objectifs.

Pour garantir que l'avis du manager soit le moins biaisé possible, Google préconise :

- Pour l'évaluation de la compétence, s'appuyer sur l'avis de pairs, par une discussion ou même juste un questionnaire
- Pour l'évaluation de la performance, calibrer ses évaluations avec d'autres managers, en groupe, afin de s'assurer de la plus grande équité

Qu'est ce que l'on observe aujourd'hui dans les entreprises françaises ?

A priori cette séparation entre évaluation des compétences et management de la performance est là. Mais l'évaluation des compétences est souvent malmenée, les principales causes :

- Un manager avec beaucoup trop de personnes à accompagner, à plus de 7 il devient très difficile d'assurer un suivi de qualité pour faire grandir les collaborateurs
- Un manager beaucoup trop occupé sur l'opérationnel, et objectivé sur des résultats opérationnels plus que pour le management des personnes
- Des discussions régulières, voir hebdomadaires, mais orientées sur l'actualité de la semaine et pas sur le développement des compétences

Nous avons ici parcouru 3 des principes qui fondent la culture d'entreprise Google, selon BOCK. Si vous souhaitez que nous creusions d'autres des principes de la liste partagée ci-dessus, n'hésitez pas à le mentionner en commentaire sur LinkedIn. Ce sera avec plaisir !

Et surtout, nous espérons que ces principes vous inspireront pour faire évoluer les pratiques de votre propre organisation.



## La bibliothèque agile idéale

### 10 LIVRES RÉFÉRENCES DE LA TRANSFORMATION D'ENTREPRISE À METTRE SUR VOTRE TABLE DE CHEVET

**Écrit par Antoine Marcou, Laurent Dussault,  
Olivier Marquet et Thomas Clavier**

6 min | Publié le 26/04/2022 - Ajout du 27/03/2023

Dans la communauté des coaches en transformation, vous trouverez de gros lecteurs. Nous en faisons partie.

Nos lectures nous ouvrent de nouvelles démarches, de nouveaux outils, de nouvelles pratiques : elles nous permettent d'enraciner la transformation plus

profondément dans les organisations que nous accompagnons.

Dans cet article, pas de bla-bla. Juste 10 livres que nous avons sélectionnés car ils nous inspirent et ont largement influencé les dernières transformations que nous avons menées. Juste 10 livres que nous vous recommandons d'avoir sur votre table de chevet, s'ils n'y sont pas déjà !

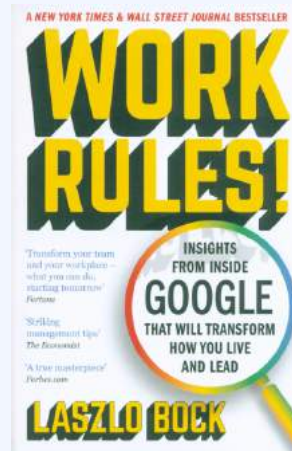
Si vous n'avez pas déjà lu l'un des livres suivants, prenez quelques minutes pour parcourir cet article :

## Livre #1 : Work Rules !

**Thèmes** : People Ops, Culture Agile

**L'auteur** : Laszlo Bock, ancien Senior Vice Président People Ops chez Google Inc

**Pourquoi on aime** : Le témoignage d'un personnage clé de l'organisation Google qui nous éclaire sur la culture et les pratiques de l'entreprise. Une introduction au concept de PeopleOps et une somme de retours d'expérience concrets qui amènent à repenser en profondeur le rôle des RH dans nos organisations. Éclairant.



**À lire si...** : Vous cherchez à faire évoluer la culture de travail au sein de vos équipes ou vous réfléchissez au futur du métier des RH dans votre organisation

**Niveau de difficulté** : 3 / 5. Ce livre n'a pas encore été traduit en français mais reste d'une langue accessible

**Edition** : John Murray  
**Publié en** : 2016

## Livre #2 : Agile HR, Deliver value in a changing world of work

**Thèmes** : RH, Transformation Agile

**Les autrices** : Natal Dank et Riina Hellström, 2 ex-RH devenues consultantes et coaches, fondatrices de l'Agile HR Community

**Pourquoi on aime** : Un livre d'agilité qui s'adresse directement aux RH, dans leur langage. Et qui développe le double concept *Agile for HR + HR for Agile* :

- quels outils et pratiques les directions RH peuvent piocher dans la base de

connaissances agile pour traiter leurs propres points de douleur ?

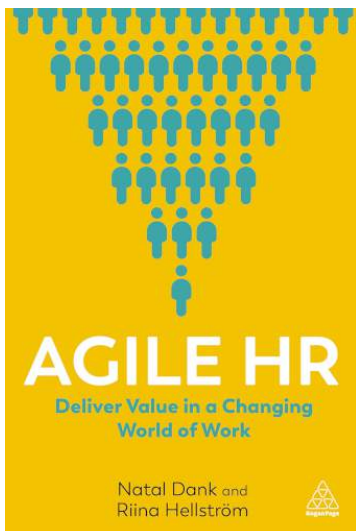
- et que peuvent-elles faire pour rendre possible la transformation de leur entreprise vers une culture agile ?

Un travail qui fait écho à notre approche : nous pensons qu'il est contre-productif de demander à une direction d'aller vers une culture de travail agile si elle n'en tire pas d'abord des bénéfices pour elle-même.

**À lire si...** : Vous devez mener une transformation d'entreprise car vous il est alors clé d'embarquer tout ou partie de la direction RH

**Niveau de difficulté** : 2/5. Un livre en langue anglaise qui revient sur les fondamentaux agiles avant de rentrer dans le concret des équipes RH

**Edition** : Kogan Page  
**Publié en** : 2020



## Livre #3 : Le thérapeute et le philosophe

**Thèmes** : Psycho & Philo / Coaching

**L'auteur** : Dany Gerbinet, thérapeute et systémicien

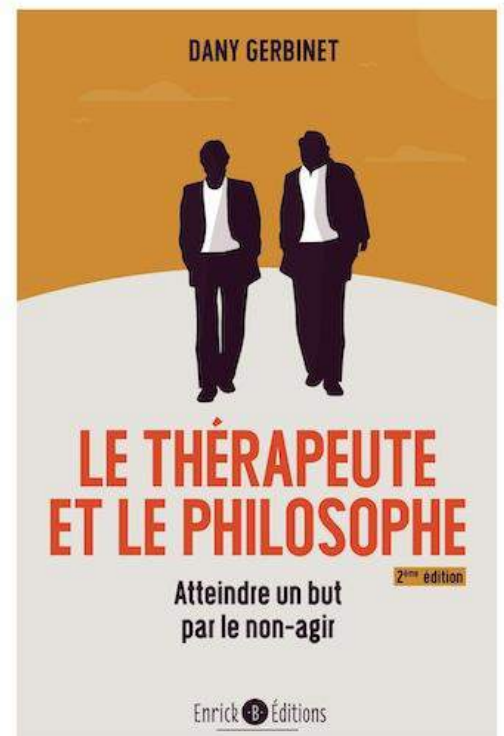
**Pourquoi on aime** : Plus nous élaborons des plans, plus, en les suivant, nous négligeons les effets néfastes qu'ils peuvent avoir. Or, ces effets néfastes sont indissociables du plan que nous avons conçu. Ce livre explore d'autres façons de penser, d'autres façons de percevoir le monde. À travers différents regards, l'auteur nous invite à lâcher prise sur notre volonté de changer l'autre pour se concentrer sur ce qu'il appelle le non-agir. Une approche très intéressante du changement.

**À lire si...** : Vous êtes coach et vous souhaitez découvrir un mode de pensée disruptif

**Niveau de difficulté** : 3/5. Un livre qui fait appel à des notions de systémique

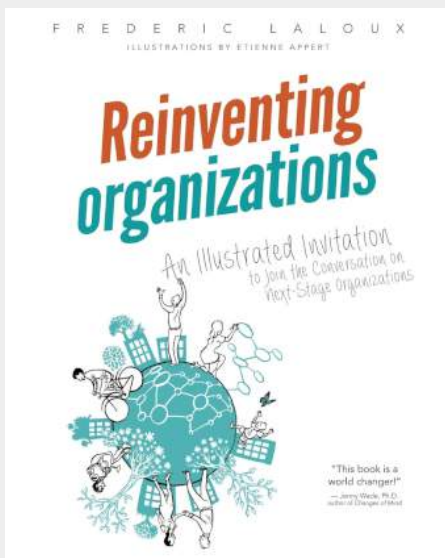
**Edition** : Enrick B. Editions

**Publié en** : 2020



## Livre #4 : Reinventing organizations

**Thèmes** : Auto-organisation, Culture Agile



**L'auteur** : Frédéric Laloux, coach et facilitateur

**Pourquoi on aime** : Un ouvrage référence pour comprendre les bases de l'auto-organisation et de l'entreprise libérée. Ses limites et ses perspectives. Il nous est particulièrement utile dans nos échanges avec le management exécutif des entreprises que nous accompagnons.

**À lire si...** : Vous êtes dirigeant ou manager et cherchez à faire évoluer votre culture d'entreprise en vous appuyant sur des expériences concrètes.

**Niveau de difficulté** : 2/5. Nous conseillons l'excellente version illustrée par Etienne APPERT, simple et agréable.

**Edition** : Diateino

**Publié en** : 2017

## Livre #5 : Apprendre à apprendre avec le Lean, accélérateur d'intelligence collective

**Thèmes** : Transformation des organisations, Lean

**L'auteur** : Michael Ballé, Jacques Chaize, Régis Medina, Anne-Lise Seltzer

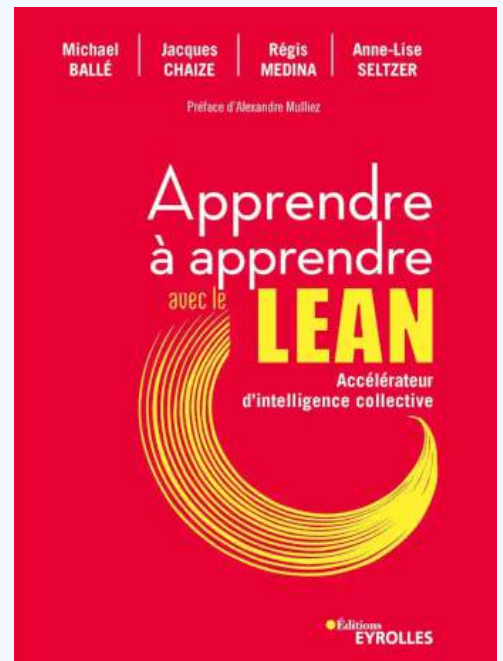
**Pourquoi on aime** : Chez aqoba, notre moto c'est "Apprenez à changer". Alors forcément ce livre nous parle. Il nous donne des pistes pour mettre en place une entreprise apprenante ainsi que les clés théoriques qui entrent en jeu. Il aborde aussi les difficultés que l'on rencontre dans la mise en place d'une démarche Lean sur le long-terme.

**À lire si...** : Si vous voulez comprendre les mécanismes d'apprentissage et transformer le concept d'intelligence collective en réalité. Pour les managers ou les leaders qui veulent prendre du recul.

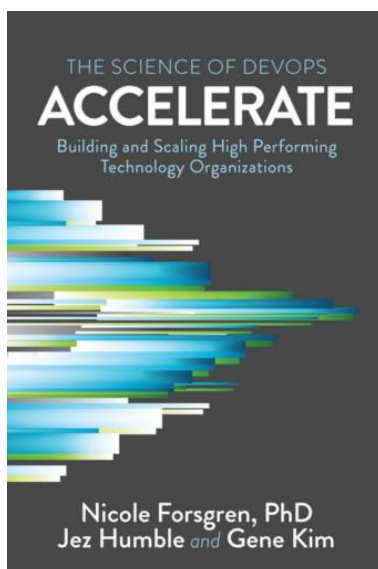
**Niveau de difficulté** : 3/5. Accessible bien que parfois pointu.

**Edition** : Eyrolles

**Publié en** : 2021



## Livre #6 : Accelerate, The Science Behind Devops: Building and Scaling High Performing Technology Organizations



**Thèmes** : Performance du Delivery

**L'auteur** : Nicole Forsgren PhD, Jez Humble, Gene Kim

**Pourquoi on aime** : Nous y avons dédié un [article complet](#), que vous trouverez sur notre blog. Accelerate offre une approche radicalement nouvelle pour optimiser le delivery des équipes de développement logiciel. Nous nous appuyons sur elle pour construire des transformations qui améliorent directement la vitesse et la stabilité du delivery.

**À lire si...** : Vous cherchez des clés d'organisation pour améliorer le delivery de vos équipes de développement tout en cherchant à remettre le client au centre.

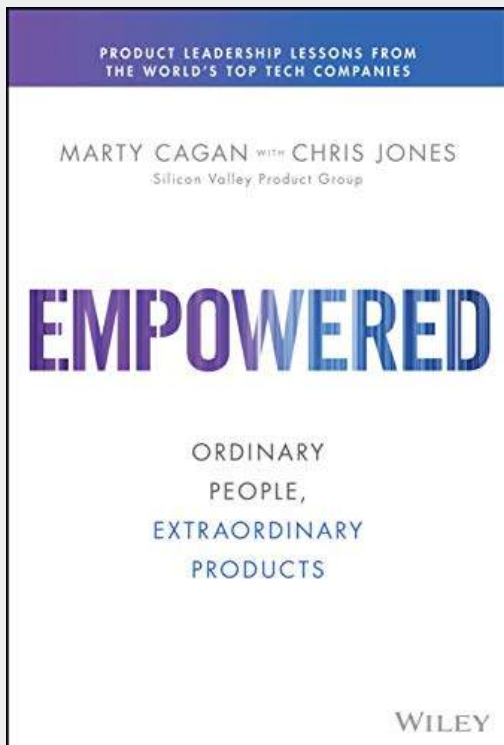
**Niveau de difficulté** : 4/5. Un ouvrage relativement technique mais indispensable.

**Edition** : IT Revolution Press

**Publié en** : 2018



## Livre #7 : Empowered : Ordinary People, Extraordinary Products



**Thèmes** : Organisation Produit

**L'auteur** : Marty Cagan, Chris Jones

**Pourquoi on aime** : Quand le gourou du produit Marty Cagan et Chris Jones nous parlent de produit, on a envie de savoir. Après *Inspired* voici *Empowered*, ou comment créer un environnement qui responsabilise, mobilise et motive les équipes pour leur redonner responsabilité, autonomie et impact.

**À lire si...** : Si vous adorez les *Feature Teams* et que vous voulez ouvrir vos chakras. Si vous êtes un leader qui a envie de trouver une solution pour rebooster ses équipes et remettre l'approche produit au centre.

**Niveau de difficulté** : 2/5. Ce livre n'a pas encore été traduit en français mais reste facile d'accès

**Edition** : Wiley

**Publié en** : 2020

## Livre #8 : L'art de motiver : les secrets pour booster son équipe

**Thèmes** : People Ops, Leadership, Coaching d'équipe

**L'auteur** : Mickaël AGUILAR, ancien vendeur, fondateur d'un cabinet de conseil spécialisé dans la vente et ancien maître de conférences à HEC

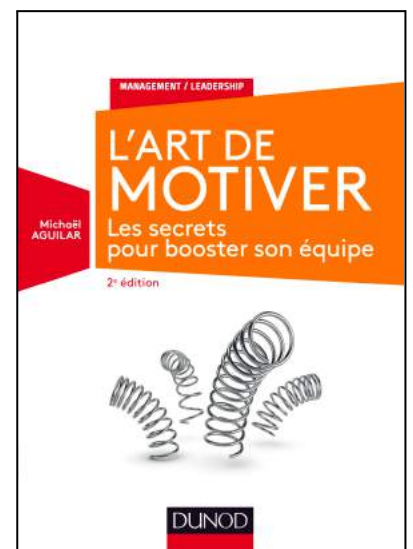
**Pourquoi on aime** : Un livre qui retrace, de manière simple et illustrée, les différentes théories sur la motivation des individus. Et qui offre des outils concrets pour identifier les principaux leviers de motivation des membres d'une équipe et savoir comment les utiliser. Nous avons lu de nombreux livres sur ce thème : celui-ci fait l'unanimité chez aqoba.

**À lire si...** : Vous avez la responsabilité d'une équipe que vous managez ou coachez.

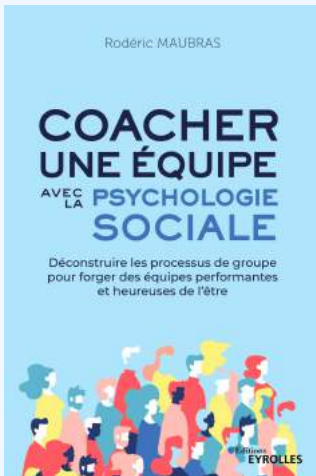
**Niveau de difficulté** : 2 / 5. Un livre didactique et accessible

**Edition** : DUNOD

**Publié en** : 2009



## Livre #9 : Coacher une équipe avec la psychologie sociale



**Thèmes** : Transformation d'entreprise, coaching d'équipe

**L'auteur** : Rodéric MAUBRAS

**Pourquoi on aime** : Un livre "Boîte-à-Outils" qui assume ses partis-pris. Rodéric Maubras explique simplement et de manière synthétique les fondements de la psychologie sociale, c'est-à-dire l'étude du fonctionnement des groupes. Et présente comment l'appliquer de manière concrète au coaching d'équipe avec des outils décrits de manière précise et une méthodologie. Nous y retrouvons les principaux outils que nous mettons nous-mêmes en place au démarrage de nos interventions et apprécions la perspective nouvelle que l'auteur apporte.

**À lire si...** : Vous devez accompagner une équipe en tant que coach ou manager.

**Niveau de difficulté** : 2/5. Un livre synthétique et bien structuré, comprenant de nombreuses fiches outils.

**Edition** : Eyrolles

**Publié en** : 2021

## Livre #10 : Au cœur de l'ingénierie Toyota

**Thèmes** : Culture Lean

**L'auteur** : Olivier Soulié

**Pourquoi on aime** : Un voyage initiatique dans le lean management merveilleusement illustré d'anecdotes pleines d'humour. Une véritable leçon de vie sur le développement de grands projets et le métier d'ingénieur, sur l'essence du lean et le rôle du manager.

**À lire si...** : Vous êtes dirigeant ou manager et cherchez à faire évoluer votre culture lean en vous appuyant sur des expériences concrètes.

**Niveau de difficulté** : 2/5, une première lecture très facile qui demande un petit peu de recul pour en tirer des apprentissages.

**Edition** : L'Harmattan

**Publié en** : mars 2023





# De la difficulté de se transformer: les lois de Larman

## OU POURQUOI “CULTURE FOLLOWS STRUCTURE”

Écrit par Olivier Marquet

7 min | Publié le 04/04/2023

### Origines

Imaginez que vous travaillez dans une entreprise qui souhaite se transformer et adopter de nouvelles façons de faire pour être plus agile et plus efficace. Vous êtes enthousiaste à l'idée de faire évoluer ses modes de fonctionnement et sa culture de travail, mais vous vous heurtez à des obstacles qui vous empêchent d'avancer. Si cette situation vous est familière, vous n'êtes pas seul.

Craig Larman, consultant en organisation depuis plusieurs 10aines d'années et co-créateur du framework d'agilité à l'échelle LeSS, a identifié un certain nombre de schémas courants qui empêchent les organisations de mettre en place des changements significatifs. De ses constats, il a formulé en 2013 les lois qui portent son nom : les lois de Larman, une série de cinq principes incontournables qui décrivent les difficultés les plus fréquentes rencontrées lors de la transformation d'une entreprise. Redécouvrons ces lois ensemble.

### Loi N°1

Les organisations sont implicitement optimisées pour éviter de modifier le statu quo des managers intermédiaires et de premier niveau ainsi que celui des postes d' « expert » et celui des structures de pouvoir.

L'homéostasie du système, cette résistance instinctive au changement, permet d'éviter les changements qui pourraient remettre en question la position de pouvoir ou l'influence de certains employés clés. Par exemple, les managers intermédiaires résistent quasi-systématiquement aux changements qui pourraient affecter leur pouvoir ou leur influence dans l'organisation, tandis que les experts peuvent être réticents à adopter de nouvelles pratiques qui pourraient diluer ou remettre en question leur statut d'expert reconnu dans l'entreprise.

### Loi N°2

**En corollaire de la loi 1, toute initiative de changement sera réduite à redéfinir ou à surcharger la nouvelle terminologie pour signifier fondamentalement la même chose que le statu quo.**

Qui n'a pas déjà rencontré cette situation... La deuxième loi de Larman suggère que, dans les organisations, toute initiative de changement sera souvent réduite à un simple changement de terminologie, en la surchargeant d'un jargon qui signifiera fondamentalement la même chose que ce qui existait déjà. Une chef de projet renommé PO mais qui se comporte comme avant par exemple. En d'autres termes, les changements réels sont souvent limités et superficiels, les organisations préférant conserver leur façon de faire les choses plutôt que d'adopter de nouvelles méthodes ou approches qui pourraient être plus efficaces.



### Loi N°3

**En corollaire de la loi 1, toute initiative de changement sera ridiculisée comme « puriste », « théorique », « révolutionnaire », « religieuse » et « nécessitant une personnalisation pragmatique aux préoccupations locales » - ce qui détournera de la résolution des faiblesses constatées et du sujet du statu quo du manager/expert.**

Cette loi suggère que lorsque des initiatives de changement sont proposées dans une organisation, elles sont souvent critiquées et dénigrées par les personnes qui ont intérêt à maintenir le statu quo, notamment les managers intermédiaires et les experts.

“On n'est pas dans le monde des bisounours !”  
“Ça marche peut-être ailleurs, mais chez nous, c'est plus compliqué...”

Ces critiques peuvent dissuader les promoteurs du changement, en particulier ceux qui sont moins enclins à la confrontation, et maintenir l'état actuel des choses. Puis il faut le dire, c'est dur de lutter contre la mauvaise foi. Cela peut conduire à un manque d'innovation et de progrès dans l'organisation, qui reste coincée dans des processus inefficaces ou obsolètes. Certains acteurs du changement (coachs, consultants) trop peu expérimentés, peuvent se sentir décrédibilisés par ces attaques et baisser les bras ou revoir leurs ambitions à la baisse : ils/elles donnent alors raison à leurs détracteurs en ne poussant que des changements de façade et sans impact réel.

#### Loi N°4

En corollaire de la loi 1, si après que la transformation ait été altérée certains managers / experts bougent dans l'organisation, ils deviennent coachs / formateurs du changement. Ils renforcent alors généralement les lois 2 & 3 et créent la fausse impression que les changements "ont été faits", trompant le top-management et biaisant les futures tentatives de transformation. Les mêmes coachs / formateurs deviennent ensuite des consultants en transformation.

Cette loi décrit comment, lorsque des changements sont mis en place dans une organisation, certains managers et experts qui étaient auparavant en position de pouvoir peuvent être repositionnés en tant que "coachs/formateurs" ou accompagnateurs du changement. Cela donne au top-management l'impression trompeuse que "le changement a été fait". Alors que ceux en charge de changer les choses en profondeur ne connaissent pas d'autres modes de travail ou d'organisation : ils ne provoquent donc que des changements superficiels et renforceront le statu-quo.

Le bon illustration de cette problématique se trouve dans cette citation d'Albert Einstein, "On ne peut pas résoudre un problème avec le même mode de pensée que celui qui a généré le problème."

#### Loi N°5

Dans les grandes organisations établies, la culture suit la structure. Et dans les petites et jeunes organisations, la structure suit la culture.

Dans les grandes organisations établies, la structure organisationnelle est souvent très complexe, avec des hiérarchies, des processus et des systèmes de gestion du personnel bien établis. Ces structures sont souvent en place depuis longtemps et ont été conçues pour répondre aux besoins de l'organisation à un moment donné. Cependant, avec le temps, ces structures peuvent devenir rigides et obsolètes, et il peut être difficile de les modifier pour répondre aux besoins changeants de l'organisation.

Dans de telles situations, la culture est souvent fortement influencée par la structure organisationnelle existante. Les comportements, les attitudes et les croyances des employés sont souvent façonnés par les règles, les politiques et les procédures en place, ainsi que par les attentes et les normes de comportement qui sont communiquées par les managers et les dirigeants (sans parler d'un très important driver de comportement : la façon dont sont évalués les collaborateurs en fin d'année et sur quel types d'objectifs).

Dans les petites start-ups, au contraire, la culture est souvent le moteur qui façonne la structure organisationnelle. Dans ces organisations, les valeurs et les croyances des fondateurs influencent la conception de l'organisation, qui est généralement informelle et flexible. À mesure que l'organisation se développe, elle doit adopter une approche plus formelle et structurée pour accommoder la complexité croissante de ses opérations.



la 4ème loi a été la dernière créée en 2017, c'est techniquement la 5ème mais insérée en 4ème position, d'où le titre du dessin

### Le lien avec Peter Drucker, John Shook et Edgar Schein

"Culture eats strategy for breakfast."

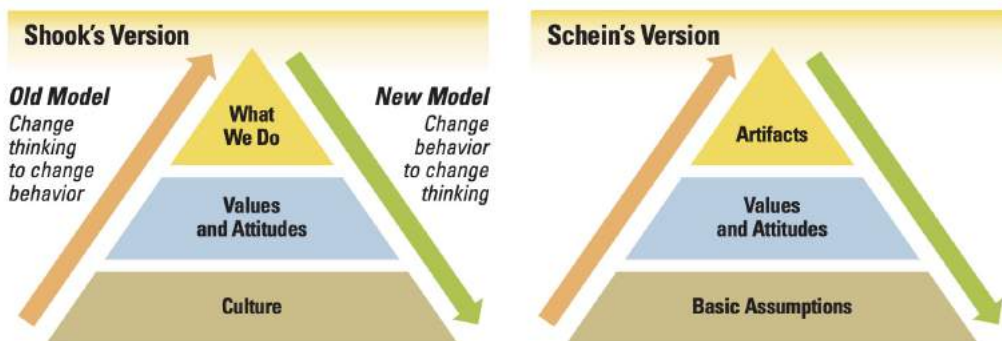
-Peter Drucker



Comment sur cette dernière loi ne pas évoquer cette phrase très connue de Peter Drucker: "La culture mange la stratégie au petit déjeuner".

Cette phrase signifie que la puissance de la culture forcera le statu quo dans n'importe quelle stratégie de changement. Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas essayer, bien au contraire, mais il faudra l'avoir bien en tête pour conduire le changement et aider à changer une partie de la culture, via la structure et de nouvelles habitudes, pour supporter la nouvelle organisation de l'entreprise.

Les observations de Larman et Drucker font directement référence aux travaux de Shook et Schein sur comment changer une culture d'entreprise.



John Shook est un expert renommé en Lean Management et un anthropologue industriel, connu pour son travail chez Toyota et ses livres sur le Lean. Dans le cadre de son travail pour mettre en

place l'entreprise conjointe Toyota-GM NUMMI, il a conceptualisé l'approche que changer de culture commence par changer ce que les gens font : la nouvelle façon de penser viendra. Il a décrit cela dans un modèle basé sur le [modèle original de culture d'entreprise d'Edgar Schein](#) et que vous pourrez retrouver ici : [How to Change a Culture: Lessons From NUMMI](#)

### De la difficulté de se transformer

Les lois de Larman nous rappellent donc qu'il est essentiel de comprendre la relation entre la culture et la structure pour créer des modèles efficaces de gestion du changement. L'état d'esprit seul n'est pas suffisant pour apporter des changements durables dans les grandes organisations et par conséquent, si l'on souhaite vraiment changer la culture, il sera souvent nécessaire de commencer par modifier la structure organisationnelle tout en prenant en compte la résistance au changement et en accompagnant ce dernier.

Dans le cas de réorganisations d'équipes par exemple, il ne suffira donc pas d'invoquer magiquement Conway et sa manœuvre inverse, ou Team Topologies, pour se transformer sans avoir anticipé aussi les impacts et mis en place la conduite du changement correspondante.

Les lois de Larman ne sont pas là pour nous décourager de transformer nos modes de travail ou nous inciter au statu quo. Au contraire, nous les voyons comme un guide utile et toujours d'actualité pour bien amorcer et ancrer en profondeur une transformation : ces 5 lois nous rappellent les pièges à éviter qui se présentent systématiquement lorsqu'on

tente de changer sincèrement les choses.

Devant ces constats, il est donc crucial pour les entreprises d'**apprendre à changer** :)

Lois de Larman : [version originale](#) et traduction française

**1. Organizations are implicitly optimized to avoid changing the status quo middle- and first-level manager and “specialist” positions & power structures.**

1. Les organisations sont implicitement optimisées pour éviter de modifier le statu quo des managers intermédiaires et de premier niveau ainsi que celui des postes d' « expert » et celui des structures de pouvoir.

**2. As a corollary to (1), any change initiative will be reduced to redefining or overloading the new terminology to mean basically the same as status quo.**

2. En corollaire de la loi 1, toute initiative de changement sera réduite à redéfinir ou à surcharger la nouvelle terminologie pour signifier fondamentalement la même chose que le statu quo.

**3. As a corollary to (1), any change initiative will be derided as “purist”, “theoretical”, “revolutionary”, “religion”, and “needing pragmatic customization for local concerns” — which deflects from addressing weaknesses and manager/specialist status quo.**

3. En corollaire de la loi 1, toute initiative de changement sera ridiculisée comme « puriste », « théorique », « révolutionnaire », « religieuse » et « nécessitant une personnalisation pragmatique aux préoccupations locales » - ce qui détournera de la résolution des faiblesses constatées et du sujet du statu quo du manager/expert.

**4. As a corollary to (1), if after changing the change some managers and single-specialists are still displaced, they become “coaches/trainers” for the change, frequently reinforcing (2) and (3), and creating the false impression ‘the change has been done’, deluding senior management and future change attempts, after which they become industry consultants.**

4. En corollaire de la loi 1, si après que la transformation ait été altérée certains managers / experts bougent dans l'organisation, ils deviennent coachs / formateurs du changement. Ils renforcent alors généralement les lois 2 & 3 et créent la fausse impression que les changements "ont été faits", trompant le top-management et biaisant les futures tentatives de transformation. Les mêmes coachs / formateurs deviennent ensuite des consultants en transformation.

**5. (in large established orgs) Culture follows structure. And in tiny young orgs, structure follows culture.**

5. Dans les grandes organisations établies, la culture suit la structure. Et dans les petites et jeunes organisations, la structure suit la culture.



