



Margaux Herel

herel.margaux@sfr.fr

Stage de fin d'étude Master ISS QPO UTC 2018
Mémoire d'intelligence méthodologique

LE MANAGEMENT *RESPONSIVE* : L'AGILITÉ AU SERVICE DE LA FRUGALITÉ

Tuteur universitaire : Dan Istrate
Tuteur entreprise : Victor Fouqueray

Référence n°439 :

www.utc.fr/master-qualite « Travaux » puis « Qualité-Management » - juillet 2018



REMERCIEMENTS

Je remercie vivement l'entreprise qui m'a accueillie en stage et plus particulièrement mon tuteur, Victor Fouqueray, ainsi que Claire Vigier pour leur bienveillance et le soutien apporté lors de cette période.

Je remercie également Monsieur Dan Istrate, ainsi que l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'Université de Technologie de Compiègne pour leurs conseils et leur accompagnement dans mon parcours de Master Qualité et Performance dans les Organisations.

Merci enfin à toutes les personnes qui ont participé à cette réflexion et à celles qui ont contribué à l'élaboration et à la correction de ces travaux.

RESUME

Les start-ups sont des jeunes entreprises innovantes et dynamiques qui ont pour but de se développer rapidement. Leur rapidité d'exécution et leur vouloir d'innovation ont façonné des manières de s'organiser bien spécifiques. Avec la complexité des outils du numérique, des systèmes de management se mettent en place pour permettre de définir un cadre permettant de fonctionner de manière agile pour rester compétitif sur le marché. Dès lors les entreprises appliquent ces systèmes mais les perdent de vue lors des phases de croissance. Ce mémoire a pour but de répondre à la problématique de passage à l'échelle : quels systèmes mettre en place pour permettre au management responsive de répondre aux enjeux de frugalité et de croissance ?

ABSTRACT

Start-ups are young, innovative and dynamic companies that aim to be developed and grow quickly. Their speed of execution and their willingness to innovate have shaped the means to organize themselves in a very specific way. With the complexity of digital tools, management systems have to help define a framework to operate in an agile way, to remain competitive in the market. Therefore, companies apply these systems, but lose sight of them during growth phases. This thesis aims to answer the problem of scaling up : what systems can we implement to enable responsive management to meet the challenges of frugality and growth?

SIGLES ET DEFINITIONS

CDO : Chief Digital Officer, Directeur digitale.

CEO : chief executive officer, peut aussi être le président du conseil d'administration ou directeur général, en général c'est le titre des founders dans une strat-up.

EFQM : European Foundation for Quality Management, Fondation européenne pour la gestion de la qualité, elle promeut un cadre méthodologique pour permettre à ses membres d'évaluer leur niveau de qualité et de s'améliorer.

Empathy Map : méthode qui permet de définir les caractéristiques d'un persona (utilisateur, pour un produit) : son environnement, son comportement, ses aspirations, ses préoccupations.

Framework : cadre méthodologique.

Growth : croissance.

Holocratie : mode de gouvernement d'entreprise visant à répartir les tâches en disséminant les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto organisées.

ISO 9001 : norme relative au management de la qualité.

Job done : travail fait, réalisé.

Learn : apprendre.

Méthode agile : il s'agit d'un ensemble très riche et varié de postures, pratiques et outils visant au travail collaboratif, aux approches itératives et incrémentales, etc. Elles génèrent un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients, elles s'appuient sur le sens, le droit à l'erreur, la réactivité et la communication.

MVP : Minimum Viable Product, un produit à l'état de prototype permettant de valider une hypothèse ou l'intérêt d'un produit sur le marché.

Onboarding : processus par lequel est accompagné et guidé un utilisateur lors de sa première utilisation à travers le produit ou le service, c'est un accompagnement pas à pas.

Persona : personne fictive dotée d'attributs et de caractéristiques sociales et psychologiques et qui représente un groupe cible.

Planning Poker : méthode qui permet d'estimer, de façon ludique, la complexité des User Stories d'un produit à réaliser. Elle est particulièrement utilisée par les équipes Produit pour déterminer le contenu d'une séquence de travail.

SAFe : Scaled Agile Framework (SAFe) est un cadre agile tentant de répondre aux nombreux défis auxquels doit faire face une grande entreprise lors d'une transition agile.

Scale : passer à l'échelle.

Scrum : méthode agile de gestion de projet permettant de travailler sur des cycles courts avec vérifications et améliorations.

Start-up : Jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies.

Tedx : Technology, Entertainment and Design, et X pour indépendant, ce sont des conférences à but non lucratif, elles ont pour but de diffuser des « idées qui valent la peine d'être diffusées » (en anglais : « ideas worth spreading »).

Toolkit : boîte à outil.

Travail asynchrone : travailler sur des rythmes différents, travail collaboratif réalisé sans avoir besoin d'unité de temps ou de lieu.

Trello : Logiciel en ligne, un outil de gestion, partage et amélioration de l'information.

Quick wins : gain rapide, actions faciles à mettre en place.

Xpedition Framework : cadre méthodologique de l'entreprise responsive.

Yolocracry : séries de conférences autour des méthodes de management et organisations innovantes.

TABLES DES FIGURES

Figure 1 : Cycle de vie d'une startup.....	9
Figure 2 : Empathy Map	15
Figure 3 : The Golden Circle by Simon Sinek – Le cercle d'or du produit – source auteure et	18
Figure 4 : Le cycle produit – source auteure	19
Figure 5 : La fractale - source auteure	20
Figure 6 : Ownership : source auteure	22
Figure 7 : La self info - la documentation – source auteure	23
Figure 8 : La boîte à outils - source auteure	25
Figure 9 : La self Orga - source auteure	26
Figure 10 : La guild (communauté d'intérêt commun) - source auteure et modèle spotify	27
Figure 11 : Job Done – Tâche	28
Figure 12 : Cadre de travail comme un produit, en amélioration continue - source auteure.....	29
Figure 13 : exemple d'un Onboarding	34

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
RESUME	3
ABSTRACT	3
SIGLES ET DEFINITIONS	4
TABLES DES FIGURES	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : LE SENS DU CHANGEMENT (WHY)	8
1. DES STRUCTURES NAISSANTES	8
1.2 Les start-ups en quelques chiffres	9
1.3 Modèles de managements des start-ups	10
2. LES CAUSES DE SES EVOLUTIONS	10
2.1 Le numérique au cœur du changement	10
2.2 L'agilité un enjeu de management de l'information	11
2.3 La révolution de l'immatériel vecteur de collaboration	11
2.4 Faire face à la complexité.	12
3. CES CONSTATS UNE FOIS ADMIS : PROPOSER LA MEILLEURE SOLUTION	13
CHAPITRE 2 : LA DIRECTION DU CHANGEMENT (HOW)	14
1. UNE ECOUTE ATTENTIVE	14
2. COMPRENDRE LES BESOINS	14
3. DES PRINCIPES STRUCTURANTS	16
3.3 ENJEU DE DEVELOPPEMENT	20
3.4 ENJEU DE RESPONSABILISATION	21
3.5 ENJEU DE COORDINATION.....	23
3.6 ENJEU D'OUTILLAGE.....	24
3.7 ENJEU D'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL.....	25
3.8 ENJEU D'EXPERTISE	27
3.9 ENJEU D'EVALUATION DU TRAVAIL	28
3.10 ENJEU DE PERENNITE	29
4. VALIDER UN MODELE	30
CHAPITRE 3 : UN LEVIER POUR LE CHANGEMENT : L'INNOVATION PARTICIPATIVE (WHAT)	32
1. OBJECTIFS	32
2. MOYENS	32
2.1 MODE D'EMPLOI POUR DEPLOYER LES 10 PRINCIPES.....	32
2.2 ECOUTER POUR GRANDIR	33
2.3 UN ONBOARDING POUR ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX TALENTS	34
3. GAINS	35
4. AMELIORATION	35
CONCLUSION	36
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	37

INTRODUCTION

Après un parcours initial centré sur l'hygiène la sécurité et l'environnement, j'ai entrepris une spécialisation en qualité grâce à une licence professionnelle dans ce domaine. J'ai alors bénéficié d'une initiation aux méthodes de management de la qualité. Essentielle dans la vie de toute entreprise, la qualité s'applique au quotidien, pas seulement par les qualitiens, mais comme une philosophie de travail pour chacun. Enthousiasmée par cette discipline, j'ai choisi de compléter ma formation en réalisant le Master Qualité et Performance dans les Organisations de l'Université de Technologie de Compiègne pour toutes les portes qu'il ouvre sur les méthodologies.

Ce master m'a permis de prendre du recul sur les méthodologies de management appliqué aujourd'hui dans les entreprises, entre le management de la qualité et le management agile 3.0. C'est pour cela que j'ai voulu découvrir cet écosystème à travers un stage dans un organisme qui repense justement les systèmes de management pour les adapter à l'évolution des tendances et être au plus près des méthodologies innovantes qui façonnent le marché, et les acteurs qui sont en train de changer la façon dont fonctionnent les entreprises.

Durant ce stage j'ai pris part à une équipe dynamique et collaborative dans laquelle j'ai pu évoluer et grandir pour développer plusieurs compétences centrées sur les pratiques de management innovantes. J'ai ainsi pris la main sur plusieurs sujets tels que la co-création d'un cadre méthodologique des entreprises responsables, un parcours d'onboarding (accompagnement et acculturation) pour les nouvelles recrues, ou encore l'organisation d'un évènement pour éveiller les sens de chacun sur les pratiques innovantes dans le management et d'organisations.

Pour construire ce mémoire, je me suis basé sur mon questionnement sur les nouvelles pratiques de management et d'organisations qui n'a cessé d'évoluer depuis 6 mois. On observe aujourd'hui un rejet des méthodes de travail rigides comme la séparation entre l'exécution et la conception ainsi que les processus de validation chronophage et rigides, qui vont de pair avec une hiérarchie très marquée. Face à la vitesse croissante avec laquelle les nouveaux modèles évoluent, les organisations ont compris qu'attendre était plus risqué que d'initier une démarche de transformation en expérimentant. La culture du changement devient alors de plus en plus normale, amener demain à se transformer en s'appuyant sur les talents de l'organisation pour insuffler un changement sur le long terme.

Que faut-il alors mettre en place pour permettre au management responsive de répondre aux enjeux de frugalité et de croissance ?

CHAPITRE 1 : LE SENS DU CHANGEMENT (WHY)

Les nouvelles technologies, le numérique, la course à l'information, autant de sollicitations qui remettent en cause les bases des échanges, la nature du travail, sa valeur et sa complexité. Ces nouveaux préceptes modifient et remettent en cause les modalités de management et d'organisation du travail. Au vu de ces constats, il est essentiel de comprendre cette réalité de changements pour proposer des méthodes adaptées à ce nouvel écosystème.

1. DES STRUCTURES NAISSANTES

1.1 Les start-ups

Une start-up c'est une petite structure possédant un fort potentiel de croissance. Le terme startup a commencé à être utilisé juste après la seconde guerre mondiale pour les entreprises avec un capital risque élevé. Aujourd'hui, la définition a évolué, le but d'une start-up est d'imaginer le bon produit, le bon service qui correspond aux besoins de ses utilisateurs et le faire le plus rapidement possible.

*Dans « start-up » il y a l'idée de **démarrage** « start » et l'idée de **croissance forte** « up ».*

Ce sont les deux points essentiels à retenir. C'est une entreprise, plus qu'une simple entité, c'est aussi un état d'esprit et une manière de travailler. Une start-up est caractérisée par une stratégie et un modèle en perpétuelle expérimentation, un test & learn (tester et apprendre). C'est pour ça qu'une entreprise comme Twitter qui a plus de 10 ans sur le marché peut encore être considéré comme une start-up.ⁱ

*« Une start-up est une **institution humaine** conçue pour **créer un nouveau produit** ou service dans des **conditions d'incertitude extrême** »ⁱⁱ*

L'enjeu qui persiste dans ces structures reste la scalabilité du modèle, c'est-à-dire sa capacité à maintenir une forte rentabilité de son produit et de son organisation, malgré la montée en charge de son travail (nombre de clients, volume de collaborateurs, etc.), le tout en maintenant une forte traction, soit la capacité à attirer beaucoup d'utilisateurs, et à faire parler d'elle.

Elle naît et grandit de façon spécifique, les étapes de sa croissance sont essentielles pour grossir et éloigner les incertitudes de la proposition de valeur. On pourra noter 3 grandes étapes :

- **La génèse** : une idée, une proposition de valeur.
- **L'atteinte du product-market-fit** : MVP « Minimum Viable Product » est la solution la plus simple du produit qui permet de le valider avec les futurs utilisateurs. Eric Ries dans son livre Lean Startupⁱⁱⁱ introduit le MVP comme une version d'un

produit qui génère un maximum d'apprentissage, validé auprès des clients, avec un minimum d'effort et de temps de développement. L'idée étant de minimiser le gaspillage et ainsi réduire les risques liés au lancement de nouveaux produits. Il est alors plus facile de comprendre pourquoi le produit ne marche pas, et alors de proposer une solution en phase avec les attentes du marché. A cette étape il y a plusieurs cycles d'amélioration pour atteindre le product market fit, soit le moment où l'offre correspond à la demande. C'est aussi à cette étape où l'on peut procéder à un pivot, un changement considérable du modèle pour matcher avec la demande. Un pivot peut permettre soit de changer de produit en gardant la même équipe, soit de pivoter en changeant la solution pour répondre au même problème ou encore de changer de problème selon les retours des utilisateurs du MVP. Pour passer à l'étape suivante il faut donc valider le produit avec le marché, le MVP amélioré deviendra alors le produit permettant le passage à l'échelle soit la mise en production.

- **La croissance** : c'est à ce moment-là qu'il y a le passage à l'échelle et le business se structure de façon durable^{iv}. Dans cette étape et dans la logique d'agilité, le produit et l'organisation autour permettront de travailler en cycle pour être en amélioration continue.



Figure 1 : Cycle de vie d'une startup^v

1.2 Les start-ups en quelques chiffres

Les Start-up évoluent dans un milieu très compétitif et très peu atteignent la phase de croissance. Le taux de pérennité moyen des entreprises à 3 ans est de 66,3 % ; à 5 ans : 51%. ^{vi} Au-delà de la facilité à créer une entreprise, la pérennité des structures demeure un défi vital.

591 000, c'est le nombre d'entreprises qui ont été créées en France en 2017, c'est 7 % de plus qu'en 2016. La création d'entreprise atteint ainsi le plus haut niveau depuis 2010. Les immatriculations de micro-entrepreneurs augmentent plus (+ 9 %) que les créations d'entreprises individuelles classiques (+ 6 %) et de sociétés (+ 5 %). On note une hausse des créations de 14%, le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques étant le premier contributeur de cette hausse avec notamment, les activités de conseil. Ce secteur passe devant celui du commerce en nombre de créations d'entreprises. ^{vii}

1.3 Modèle de management des start-ups

Depuis quelques années, les créateurs de start-up s'efforcent en vain de résoudre leurs problèmes spécifiques en recourant souvent à un management classique face à la montée en complexité. Si bien qu'ils finissent par rejoindre l'école du « Just do it », un principe de frugalité certes, mais qui sans structure conduira vite au chaos.

Afin de se développer les start-ups ont besoin d'être valorisées et d'appliquer des méthodes de management adaptées à leur vision et manière de travailler. C'est pour ces raisons que les start-ups réfléchissent aux modèles de management qui fonctionnent pour s'en inspirer et faire mieux. Ici, sont nés les principes de lean startup, SCRUM. Pérenniser les démarches, mettre en valeur les savoirs et la créativité des talents, la production juste à temps, la réduction des stocks et l'accélération des durées de cycle pour gagner en vitesse.^{viii} Autant de méthodes que de possibilités de mise en œuvre pour en finir avec les organisations sclérosées par des process trop longs au profit de la vitesse.

Certaines start-ups ont même créé leur propre modèle pour coller à leurs organisations, elles sont maintenant des références dans leurs domaines. On pourra citer le modèle Spotify, une culture forte et des principes agiles qui lui ont permis de grandir sans perdre en efficacité. Leur modèle d'organisation transverse est un gage de flexibilité, qui lui permet une gestion transversale des compétences.^{ix} Spotify a su créer une culture ouverte et flexible, basée sur l'autonomie, source de motivation et propice à l'innovation.

2. LES CAUSES DES EVOLUTIONS MANAGÉRIALES

2.1 Le numérique au cœur du changement

Alors que les technologies numériques sont louées pour leurs capacités à faciliter notre quotidien, elles induisent de plus en plus de complexité dans un écosystème en perpétuelle évolution. Les mutations profondes induites par ces innovations numériques (automatisation de tâches, intelligences artificielles, etc.) entraînent des bouleversements considérables dans le monde du travail. Amenant alors l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux modes d'organisation du travail. Tout comme les modes d'organisation, la valeur du travail est aussi remise en cause et pourrait être remplacé demain par d'autres formes d'engagement vis-à-vis de la société.

A chaque vague d'innovations techniques, les sociétés se sont interrogées sur l'impact de ces innovations sur l'emploi. Après la mécanisation puis l'industrialisation au siècle dernier, voici venu le temps des technologies de l'information qui changent nos modes de vie mais aussi nos rythmes de travail et notre rapport à celui-ci. On regarde souvent cette approche sous l'angle de la destruction d'emplois que ces technologies génèrent sans regarder la création d'emplois ainsi associée. Regarder au-delà permet de comprendre la diversité des tâches inhérentes aux métiers alors concernés, et permet de saisir la dimension d'évolution et d'adaptation de ces métiers plutôt que leur suppression.

Cette révolution digitale est la combinaison entre la numérisation de l'information et de sa diffusion via les réseaux (Internet) puis toutes les interfaces et terminaux associés, amenant alors une nouvelle typologie d'acteurs, les utilisateurs. Nous sommes consommateurs, acteurs et utilisateurs de ces innovations qui bousculent notre quotidien dans leurs usages.^x

2.2 L'agilité un enjeu de management de l'information

La capacité d'évolution et d'adaptation liée aux évolutions de l'environnement est la base même d'une activité. Un processus naturel en équilibre permettant de faire grandir tout système.^{xi}

L'enjeu de l'agilité est de s'adapter collectivement et rapidement aux changements permanents et aux multiples exigences de son environnement. Pour cela, une entreprise se doit de construire une culture de travail commune pour que l'organisation puisse se déployer et grandir dans la même direction.

*''Une entreprise agile est un système riche et complexe qui partage une vision et une culture commune permettant de s'adapter **collectivement** et **rapidement** aux changements permanents dans un contexte de forte incertitude.''* ^{xii}

S'adapter aux incertitudes est alors la raison inhérente au besoin d'agilité. Les entreprises comme Tesla, Uber, Netflix ou encore Airbnb ont compris la révolution des usages en s'adaptant de manière perpétuelle à leur environnement et aux besoins de leurs utilisateurs, chaque difficulté poussant jour après jour de nouvelles opportunités. L'adaptabilité sur l'ensemble de la création de valeur de l'entreprise pour fournir un cadre pérenne à une organisation. Pour penser une culture agile dans sa globalité, toutes les briques de l'organisation étant reliées entre elles, il est essentiel de construire une culture : un socle et une méthodologie communs assurant la pérennité d'un système.

Au cœur du système, la communication permet de fournir une meilleure réactivité.

Les informations accessibles faciliteront alors la prise de décisions au plus près des besoins et de la valeur (responsabilisation des équipes) afin de créer les conditions de l'autonomie, de la réactivité et de l'efficacité à tous les niveaux de l'organisation.

2.3 La révolution de l'immatériel est un vecteur de collaboration

L'enjeu structurant porté par ces mutations technologiques centrées sur le client se caractérise par un volume de plus en plus important de données et d'informations à gérer, une variété et vélocité de plus en plus importante à analyser. C'est une nouvelle

manière pour les organisations de comprendre et d'atteindre leurs clients via ces outils du numérique. ^{xiii} Nous n'avons jamais disposé d'autant de connaissances et de données. Aucun acteur n'est enclin à maîtriser seul toutes ses connaissances face à la complexité grandissante induite par ces mêmes outils.

Être pluridisciplinaire et pluriprofessionnelle, à savoir être capable pour chacun de comprendre à minima les métiers avec lesquels il travaille, est un facteur essentiel de succès né dans la capacité à collaborer. Le travail crée de la valeur, hier surtout matériel, il devient de plus en plus immatériel. La productivité consistera alors à diriger ses efforts de manière à créer de la valeur et à susciter la croissance.^{xiv} Stimuler le collectif via la collaboration pour faire naître la créativité du talent des autres, et donner un sens au travail. Mais la créativité ne s'impose pas, elle se nourrit par un cadre de travail propice aux retours d'expériences, aux échanges, aux formations et rencontres entre des différences complémentaires. La diversité sera alors une ressource si on la valorise.

La rigueur sera alors poussée par la valeur créée par un travail collaboratif. Le capital d'intelligence collective est la résultante opérationnelle de l'ensemble des talents, savoirs explicites et implicites qui créent alors la valeur d'un travail collectif.

2.4 Faire face à la complexité.

Souvent effrayante, la complexité amène à la structuration. Les modèles actuels de management ont toujours construit leur organisation en utilisant des échelles de valeurs et de décisions managériales pour faire face à cette complexité en perdant parfois le but premier, à savoir la satisfaction client et la vision primaire de l'entreprise. De fait, la plupart des décideurs et des collaborateurs n'ont jamais évolué dans des structures de nature agile et n'ont alors pas l'expérience suffisante pour évaluer la distance qui les sépare de l'ambition qu'ils voudraient atteindre, parfois même les collaborateurs qui travaillent sur un service ou un produit n'ont tout simplement jamais parlé à l'un de leurs utilisateurs.

Se démarquer et construire un modèle satisfaisant pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise soit les talents, les produits et leurs utilisateurs semble complexe. Et pour cause, les modèles se basant sur des multiples strates de validation et de fonctionnement en silo s'avèrent contre-productifs. Engendrant des pertes de temps et d'énergie, les nouvelles start-ups tendent de plus en plus à abandonner des modèles au profit de fonctionnement plus transverse agile, collaboratif, transparent poussant à l'autonomie. En partageant contraintes, bonnes pratiques et retours d'expériences, les produits et leur organisation voient leur efficacité décupler au profit de la compétitivité.

Le capital d'une organisation ne se comptera plus alors seulement par le côté financier, mais aussi par deux autres éléments, le capital organisationnel et structurel. Le capital organisationnel correspond aux routines, les règles tacites ou explicites de comportement, le style de management, sa culture comme élément fondateur. Les valeurs, l'image auront alors un rôle essentiel pour garder ses talents. Y-a-t-il le droit à l'erreur ? Encourage-t-on la prise d'initiative ? Les coopérations internes dans toute l'organisation ? Le capital structurel recouvre les équipements, les espaces rendant possible l'expression des talents et les interactions. La disposition des lieux, des temps

de travail influençant la créativité et générant aussi davantage d'opportunités d'échanges. ^{xv}

3. CES CONSTATS UNE FOIS ADMIS : PROPOSER LA MEILLEURE SOLUTION

Cette dynamique offre une opportunité de transformation de la culture et des conditions de travail. La motivation de Frontier est de changer le monde du travail en accompagnant la mise en place d'une nouvelle culture unifiée qui part de l'expérience utilisateur et qui valorise l'autonomie et l'émancipation des collaborateurs, pour rendre les entreprises autonomes dans l'animation et l'amélioration d'un nouveau cadre de travail plus épanouissant.

Pour accompagner cette transformation, la réflexion est menée pour créer une nouvelle méthode d'organisation agile à l'échelle d'une entreprise. Cette méthode est un cadre de travail issu de constats observés dans l'écosystème et les entreprises accompagnées, née de constat et d'amélioration continue de nos modes de fonctionnement en interne mais aussi capté par un écosystème en hyper croissance fervent porteur d'innovations managériales sur des modèles alternatifs éprouvés, prêts à être adaptés et déployés dans divers types d'organisation.

Pour éveiller cette émancipation, la proposition de témoignages a été initiée avec Yolocracy, des conférences qui permettent d'améliorer en continu le modèle d'entreprise agile à l'échelle créée par FrontierLab. Ce sont des récits de faiseurs présentant leurs modèles, leurs implications concrètes pour répondre aux enjeux d'innovations et proposer des formes d'organisations du travail ouverts aux opportunités et aux enjeux d'autonomie, d'interdépendance et d'équité.

CHAPITRE 2 : LA DIRECTION DU CHANGEMENT (HOW)

Tout produit doit répondre à un besoin. Comprendre le besoin, c'est aussi réfléchir aux décisions stratégiques pour concevoir un produit ou une expérience qui donne satisfaction à l'utilisateur. Le cadre de travail, le management interne en entreprise doivent être conçus comme un produit pour assurer l'amélioration continue du cadre de travail et l'adapter à l'évolution de l'entreprise. L'un des buts de tout ça c'est de donner à chaque collaborateur les conditions optimales de travail pour justement réaliser les meilleurs produits.

1. UNE ECOUTE ATTENTIVE

Une étude préliminaire d'un écosystème permet de comprendre les besoins. Les constats énoncés ci-dessus, prouvent qu'il existe un questionnement de nombreux acteurs pour déployer de nouvelles méthodes permettant de répondre aux enjeux de complexité.

Le monde est devenu complexe pour toute entreprise : les utilisateurs, les usages et donc les produits sont pétris d'incertitudes, et difficilement anticipables pour les acteurs de n'importe quel marché.

Pour faire face à cette incertitude, le cadre de travail doit être adapté dans chaque entreprise. Chaque entreprise est vouée à devenir responsive : avoir une organisation qui lui permet de s'adapter rapidement à une grande diversité de situations, et de faire face à la complexité qui l'entoure.

Les modèles d'organisation à disposition pour se transformer aujourd'hui sont soit trop spécifiques aux entreprises qui les ont adaptés (ex.: modèle Spotify), soit trop partiels (ex.: Scrum), soit trop compliqués à comprendre/mettre en place (ex.: SAFe).

La démarche de mise en place de management responsive adoptée est une méthode se basant sur l'agilité organisationnelle. Cette notion est difficile à comprendre et à mettre en place dans une entreprise. Selon Redouane Barzi dans son article pour la revue Innovations : « l'agilité organisationnelle apparaît comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients ».^{xvi}

Comment guider les entreprises vers une nouvelle ère, dans laquelle elles peuvent s'adapter le plus rapidement possible à n'importe quelle situation (concurrent, technologie, usage, réglementation...)?

2. COMPRENDRE LES BESOINS

À partir du pourquoi nous avons alors réfléchi au « comment » pour donner les clés opérationnelles à tout acteur voulant motoriser le changement au sein de son organisation.

Pour ce faire nous avons pensé l'entreprise dans sa globalité en s'inspirant des méthodologies et des retours d'expériences de chacun. Pour penser cette solution et la proposer, nous l'avons fait comme pour un produit, trouver des utilisateurs pour proposer un produit (la méthodologie pour déployer l'entreprise responsive) répondant à leurs besoins.

Comprendre les besoins via Empathy map.^{xvii} C'est une méthode qui permet de définir les caractéristiques d'un persona (utilisateur, pour un produit) : son environnement, son comportement, ses aspirations, ses préoccupations.

Pourquoi cette méthode :

- ✓ La map permet de se mettre à la place de ses utilisateurs pour faire émerger les idées qui mèneront à la conception du produit.
- ✓ La description des utilisateurs va au-delà des simples noms, prénoms ou situations qui restent parfois trop stériles.

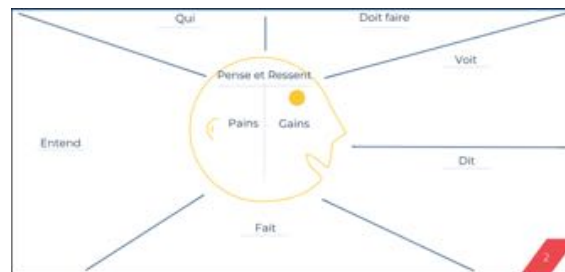


Figure 2 : Empathy Map^{xviii}

Pour compléter l'Empathy Map, il faut remplir chaque case avec un persona en tête, dans un ordre précis exemple :

Qui ?

Julia B, 35 ans

Doit faire ?

Freelance dans le développement d'applications web

Voit ?

À quoi ressemble son environnement ? / Où travaille-t-il ? / Comment mesure-t-il qu'il est apprécié ? / Comment échange-t-il avec son environnement ?

Dit ?

Beaucoup d'événements dans mon espace de co-working / Participation à quelques meet-up / Beaucoup savent des choses qu'ils n'ont pas le temps de partager

Fait ?

Comment occupe-t-il son temps libre ? / À quoi ressemble l'une de ses journées ? / Quelles sont ses attitudes et ses comportements ?

Entend ?

Que dit son entourage : amis, familles, collègues ? / Quelles sont ses sources d'influence (média, etc.) ? / Quelles sont ses sources d'apprentissage, de connaissance ?

Section "Pense et Ressent". Cette section est une des sections clé de l'empathy map, car incarnant réellement la pensée du persona. Elle est à compléter en dernier.

Pains ?

Quels sont ses buts, ses désirs, ses besoins ? / Comment mesure-t-il le succès ?

Gains ?

Quels sont ses peurs, frustrations, obstacles ? / Comment mesure-t-il l'échec ?

À partir de cette méthode nous avons identifié 3 potentiels personas de notre méthodologie :

- CEO, CDO, Directeur. En recherche d'une **version cible de l'entreprise** pour engager la transformation de son entreprise. Il peut utiliser Xpedition pour déclencher la transformation de son entreprise via l'autorité qu'il représente.
- Pilote/chef de projet. En recherche des **quick wins** pour faire changer le quotidien dans sa boîte. Il peut utiliser Xpedition pour déclencher la transformation de son entreprise via la preuve.
- Coach agile, consultant en changement des organisations. Il accompagne traditionnellement les démarches de transformation. Il peut utiliser Xpedition comme base de son accompagnement pour son expertise : externe > interne

Nous avons ensuite pensé à travers plusieurs itérations de brainstorming une méthodologie permettant de construire le cadre d'une entreprise responsive.

3. DES PRINCIPES STRUCTURANTS

« Une Entreprise Responsive, c'est une entreprise capable de s'adapter à tout ce qui vient impacter son fonctionnement et ses Produits : un usage, une technologie, une réglementation, un concurrent.

Grâce à un modèle d'entreprise centré sur leurs Produits, les Entreprises Responsives savent tirer bénéfice de la complexité qui les entoure, et livrent des Produits qui répondent toujours aux besoins de leurs utilisateurs. »^{xix}

Pour rappel, dans ce mémoire la question posée est « Que faut-il mettre en place pour permettre au management responsive de répondre aux enjeux de frugalité et de croissance ? » Les principes ainsi proposés répondent à des enjeux permettant de déployer le cadre d'une organisation responsive. Cela suppose d'assumer une approche radicalement adaptative, itérative, collaborative et distribuée.

Pour devenir responsive, une entreprise doit être capable d'apporter des réponses à 10 enjeux universels.

Dans le cadre un framework Xpedition, nous avons proposé des principes pour y répondre, mais chaque entreprise peut les implémenter selon son propre contexte. Cette méthodologie open-source a été co-construite dans le cadre de mon stage avec l'ensemble des talents de l'entreprise FrontierLab et plus particulièrement mon suiveur Victor Fouqueray

Par définition, chaque Principe Xpedition est :

- **Applicable par défaut** : valable en l'absence d'une décision contraire.
- **Opérationnel** : implémentable et mesurable.
- **Scalable** : adapté aux équipes et aux entreprises de toute taille.
- **Frugal** : ne surcharge pas inutilement le cadre de travail.

Source : <https://xpeditionframework.co/les-principes>

3.1 ENJEU DE SENS

- Donner du sens à l'entreprise pour garantir la valeur de chacun de ses Produits.

Notion clé : la Mission

Travailler en entreprise, c'est faire le choix de collaborer avec d'autres personnes pour remplir une Mission commune, à laquelle on ne pourrait pas parvenir seul. Cette Mission explicite la raison d'être de l'entreprise, en replaçant son action dans un contexte plus large.

Les principes associés :

- *Tout Produit contribue à la Mission de son entreprise.*
- *Chaque collaborateur approuve la Mission de son entreprise.*
- *La Mission de l'entreprise est partagée au plus grand nombre.*

Il s'agit donner du sens à une mission afin de placer chaque élément qui contribue à créer de la valeur sous la responsabilité d'une équipe. Une entreprise est divisée en plusieurs entités, plusieurs produits, chacun contribue à la mission de l'entreprise. Chaque membre de l'équipe se sentira alors investi d'une mission, il pourra alors porter la vision et l'évolution pour chaque produit qu'il porte ou contribue. L'engagement sera alors la clé de l'attention et de la précision au travail.

L'implication au travail est une composante tout aussi importante de la satisfaction des employés. Poser et cultiver une vision, c'est une garantie d'efficacité pour exploiter au mieux le temps et les moyens engagés. En ayant une vision claire de sa finalité, une équipe pourra continuer à avancer face à l'incertitude, sans hésitation ou inertie.

L'exemple donné par Simon Sinek lors d'une conférence TEDx est un exemple pour permettre l'exécution et la construction de la vision.

Le Golden Circle^{xx} c'est simplement, comprendre le but de son organisation, la réalisation et le résultat. 3 points qui peuvent paraître assez simples mais que très peu d'entreprises arrivent à expliciter clairement, ce qui se ressent au contact de leurs collaborateurs.

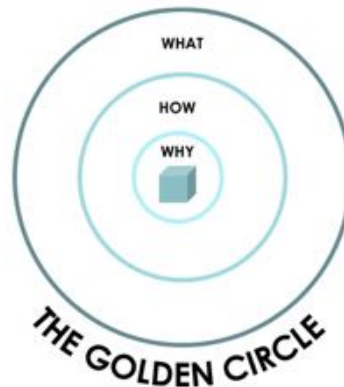


Figure 3 : The Golden Circle by Simon Sinek – Le cercle d'or du produit – source auteure.

WHY (pourquoi) : le but de l'entreprise, sa vision primaire qui l'anime chaque jour, les entreprises ont souvent tendance à l'oublier or c'est le tremplin pour rester focaliser sur la vision de l'entreprise, rester concentrer sur le pourquoi et les deux autres suivront. Le why c'est la chose qui inspire chacun, le but de l'entreprise celui pour lequel les gens croient dans votre modèle. ^{xxi}

HOW (comment) : Le processus de réalisation du produit ou service, les actions spécifiques mises en place pour réaliser le why

WHAT (quoi) : Le résultat de la mise en œuvre des deux précédents. Il est facile de savoir le what car c'est la finalité du why, le produit en lui-même.

Construire une vision commune permet aussi d'apporter plus d'engagement entre les collaborateurs. Maxime Wagner, CEO de Captain Contrat^{xxii} revient sur les étapes de la co-construction de la vision dans son entreprise lors du meetup Yolocracy que nous avons co-organisé en avril 2018. Pour parvenir à créer une vision commune il y a plusieurs étapes :

- Poser les bases de l'entreprise et fédérer un collectif sur la vision
- Engager l'intelligence collective, tout à chacun peut mettre sa pierre à l'édifice. Une initiative plus cohérente selon lui pour construire une vision commune que de le faire par les managers, car ce sont les personnes en interne qui savent comment faire pour atteindre tel ou tel objectif et ce qu'il faut viser (#brainstorming on sort les post-its)
- Poser collectivement les enjeux de l'entreprise (avec une matrice enjeu micro ou macro ainsi que la temporalité à court, moyen ou long terme)

Réussir à apporter autant de transparence permet alors de créer de l'engagement au sein d'une organisation.

3.2 ENJEU DE FABRICATION

- Gérer chaque Produit par itération pour en garantir son amélioration continue.

Notion clé : le Cycle

Un Produit doit être amélioré en continu pour toujours répondre aux besoins de ses utilisateurs et leur faciliter la vie. Ce travail s'appuie sur un Cycle Produit (Préparer, Réaliser, Évaluer), qui est répété dans le temps.

Les principes associés :

- Avant son tout premier Cycle, un Produit partage sa vision.
- Tout Cycle commence par sa préparation.
- Les modalités de réalisation d'un Cycle sont adaptées à ses objectifs.
- L'évaluation d'un Cycle s'appuie sur les utilisateurs du Produit.

L'itération, c'est la dynamique de travail en cycles qui rythme l'évolution d'un produit et de l'organisation. Elle structure le travail de découverte permanente que réalise une équipe autour de son produit.

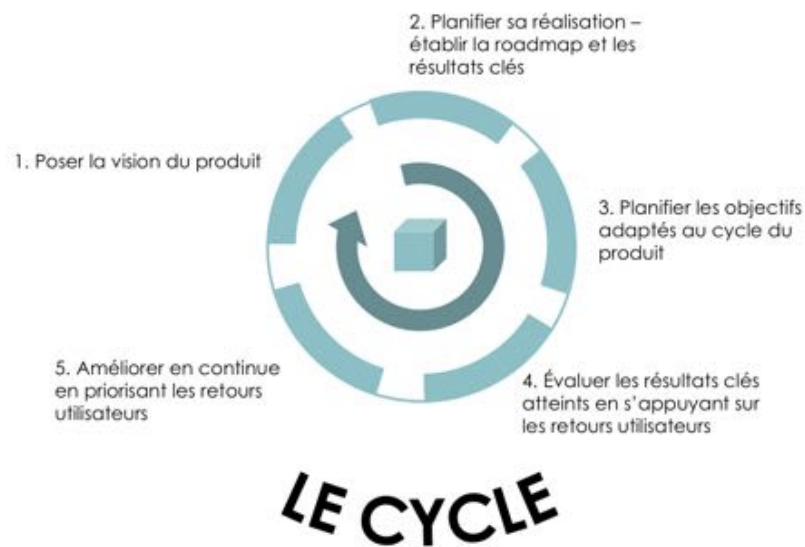


Figure 4 : Le cycle produit – source auteure

Dans la méthodologie Scrum, les cycles correspondent aux sprints. Ce sont des périodes courtes de temps où l'on va réaliser les User Story (récit utilisateur soit les fonctionnalités retenues dans la roadmap). Découper ses activités en sous-activités permet de casser la complexité et de prendre du recul sur l'exécution nécessaire à la réalisation du cycle. Travailler en cycle permettra alors à une entreprise d'avancer en amélioration continue remettant en cause la vision du produit à chaque cycle pour être sûr de répondre aux besoins des utilisateurs. On remarque aujourd'hui une différence entre les startups et les grands groupes, les start-up fonctionnent sur des cycles produits courts ce qui leur permet de répondre au plus juste des exigences clients et d'être compétitives sur le marché à contrario des grandes structures qui planifient leurs objectifs sur un trimestre au plus court ou à un an. Ces dernières perdent donc petit à petit des parts de marché compte tenu de leur inertie sur l'amélioration continue de leurs produits.

Une start-up comme Alan^{xxiii} l'assurance Santé met en place des cycles courts d'une semaine pour découper l'organisation en objectifs quantifiables et atteignables. Les

avantages sont divers, chaque collaborateur définit ses objectifs sur ses produits à la semaine :

- Permet d'avancer en permanence
- Cela force les personnes à réfléchir pour découper leurs tâches en objectifs atteignables.
- Participe à renforcer la culture, la responsabilisation et la liberté dans l'exécution pour atteindre leurs objectifs.

Autre exemple d'une start-up en hypercroissance, Captain Contrat, qui décompose sa vision en axes de focus, ce sont les résultats mensuels attendus pour réaliser le why soit la mission de l'entreprise. Leur mission étant co-construite, découper celle-ci en axe de focus avec des équipes allouées à chacun de ses points permet de créer de l'engagement et beaucoup de transparence au sein de l'organisation.

3.3 ENJEU DE DEVELOPPEMENT

- Favoriser une croissance organique des Produits pour faire face à la complexité.

Notion clé : la Fractale

Remplir sa Mission implique pour l'entreprise d'affronter complexité et incertitude. Pour s'y adapter, elle évolue comme un organisme vivant, en se structurant grâce à une unité de base : la Fractale. Cette Fractale est répliquée au rythme de la croissance de l'entreprise, en conservant ses attributs caractéristiques.

Les principes associés :

- *Le Produit correspond à la Fractale de l'entreprise.*
- *Chaque équipe Produit réplique les mêmes organisation et fonctionnement.*
- *Un Produit trop complexe est divisé en plusieurs Produits.*
- *Lors de la division d'un Produit, sa vision est héritée par chaque nouveau Produit créé.*



Figure 5 : La fractale - source auteure

La notion de complexité est un concept inventé pour permettre de décrire un ensemble de choses qui semblent liées, que nous ne trouvons pas simples et pour lesquelles il nous est difficile voire impossible d'anticiper le résultat, d'en comprendre

complètement le fonctionnement, la structure ou d'en trouver la finalité. ^{xxiv} Pour favoriser une croissance des produits il faut casser cette complexité, dès qu'un produit devient complexe, le plus simple c'est de le diviser en deux. On retrouve ces schémas dans la systémique et dans la nature, c'est la formule la plus simple pour assurer une croissance organique à l'échelle et assurer une maîtrise de bout en bout. Pour assurer cette cohérence entre les différents produits et équipes il sera alors nécessaire de poser l'organisation afin d'en assurer une visibilité. Lorsqu'un produit est divisé en d'autres sous-produits, il est tout aussi important de garder une cohérence en assurant l'héritage de la vision.

Cette division garantit la capacité de chaque Produit à continuer d'évoluer rapidement, en limitant les sources d'inertie (notamment : coordination, information, décision). Aujourd'hui de plus en plus d'organisations se dirigent vers des approches de croissance organique pour garder une cohérence à l'échelle et ainsi permettre de piloter son entreprise et d'accélérer sa croissance en offrant une forte autonomie aux équipes.

Cette approche permettra alors deux choses :

- Connecter ses équipes aux autres réseaux et capitaliser sur l'intelligence collective
- Encourager l'autonomie, la confiance et l'amélioration continue des équipes

3.4 ENJEU DE RESPONSABILISATION

- Clarifier les rôles et périmètres de chaque collaborateur pour faciliter la gestion des Produits.

Notion clé : l'Ownership

De nombreux éléments concourent à créer de la valeur dans une entreprise, avec en premier lieu ses Produits. Chaque élément qui correspond à un périmètre de responsabilité - un Ownership - doit être identifié, distribué et amélioré en continu.

Les principes associés :

- *Chaque Ownership est placé sous la responsabilité d'une personne : son Owner.*
- *Tout Ownership est relié au(x) Produit(s) qu'il sert.*
- *Un Owner peut prendre toute décision sur son périmètre, après consultation des personnes impactées.*
- *Tout collaborateur peut contribuer à un Ownership, en faisant un feedback à son Owner.*
- *Le nombre d'Ownerships d'un collaborateur est limité par sa capacité à remplir correctement son rôle d'Owner.*



Figure 6 : Ownership : source auteure

« La gestion est trop importante pour être laissée aux gestionnaires » Jurgen Appelo

Le rôle d'Owner permet de distribuer les responsabilités parmi tous les collaborateurs, les impliquant ainsi dans l'entreprise. Cette gestion des responsabilités permet de relier à chaque produit de l'entreprise un owner qui assurera les cycles du produit, il est garant de la vision et sollicite le feedback des collaborateurs de son ownership pour prendre une décision. Pour chaque produit de l'entreprise, il y a alors un owner et des collaborateurs. Cet équilibre dans le pouvoir de décision permet de garantir la valeur des ownerships et leur coordination. Le point de vigilance accordé à ce principe, se caractérise dans la capacité d'un owner à remplir son rôle, en effet, si celui-ci cumule trop d'ownership et ne peut assurer les cycles et la vélocité de ceux-ci, il doit alors transmettre le.s ownership.s concerné.s.

Ce principe est le résultat d'un constat qui prend son essence dans la loi d'Ashbi qui dit que « Pour contrôler un système donné, il faut disposer d'un contrôle dont la variété est au moins égale à la variété de ce système ». En résumé cette loi prône le principe de délégation de responsabilité et de subsidiarité, si un système n'est pas aussi complexe que le système dont il assure le contrôle, il pourra réguler que la partie correspondant à son niveau de complexité. Plus simplement, laisser le contrôle local à ceux qui ont la perception la plus juste et la plus complète compte tenu de leurs connaissances précises des environnements d'actions. Et c'est justement l'un des gros problèmes des pratiques de management actuelles : des managers éloignés du terrain tentent de contrôler la complexité avec du "command and control" basé sur une prédictabilité de 100%. Or, ce sont des réflexes qui sont complètement dépassés par la complexité réelle de leurs sujets. On se retrouve alors avec un delta entre : la (grande) complexité des sujets à adresser et la (faible) complexité des pratiques managériales.

Cet enjeu de responsabilisation tient sa valeur dans la coordination et la coopération accordé par l'owner avec les contributeurs. Pour garantir une prise de décision en accord avec la team produit, un owner sollicite le feedback et prend alors la décision la plus juste pour le produit. Pour solliciter le feedback et prendre une décision collectivement, il existe plusieurs méthodes, celle que l'on pourra retenir est le Planning Poker de James Grenning (2002) popularisé par Mike Cohndans le livre Agile Estimating and Planning. C'est une méthode qui permet d'estimer, de façon ludique, la complexité des cycles d'un produit à réaliser. Elle est

particulièrement utilisée par les équipes Produit pour déterminer le contenu d'une séquence de travail. Cette méthode permet entre autres de générer une discussion entre les membres de l'équipe, entraînant alors la création d'une vision commune.

Le feedback est le processus permettant le contrôle du système en l'informant des résultats de son action. C'est une boucle de rétroaction qui est indispensable pour avoir une logique d'autorégulation d'un système.

Il est alors indispensable pour créer de la valeur et réduire l'incertitude dans une organisation. En conséquence, il faut organiser le travail en boucles itératives rythmées par des sessions continues de feedback pour apporter de la vélocité des cycles. Plus les boucles s'enchaînent et plus se multiplient les opportunités de feedbacks, plus l'incertitude du système sera réduite permettant de créer continuellement de la valeur (loi de Wiener et de la cybernétique).

3.5 ENJEU DE COORDINATION

- Gérer les interdépendances au sein de chaque Produit et entre Produits.

Notion clé : la Self Info

Dans l'entreprise, la multiplicité des Produits génère une complexité à laquelle chaque collaborateur doit faire face. Pour s'y adapter, la documentation de l'information doit permettre la Self Info : la possibilité, pour chaque collaborateur, de manipuler toute information nécessaire pour réaliser au mieux ses tâches et pour faire des feedbacks sur l'ensemble des autres Ownerships.



Figure 7 : La self info - la documentation – source auteure

Les principes associés :

- Chaque Owner est garant de la documentation des informations relatives à son Ownership.
- L'information est documentée selon des règles maîtrisées par chaque collaborateur.
- Toute information est accessible à une URL dédiée, sinon elle est considérée comme non existante.

- *Toute information est compréhensible par le plus grand nombre de collaborateurs possible.*
- *Lorsqu'un collaborateur ne trouve pas l'information dont il a besoin, il la requête auprès de l'Owner concerné.*

Un système d'information peut alors être considéré comme un élément stratégique permettant d'améliorer la productivité des entreprises. Si la documentation est coordonnée et documentée de manière rigoureuse, cela aidera à améliorer la communication interne et externe aux différentes composantes de l'organisation. Une **transparence** de l'information permettant à tous les collaborateurs d'accéder aux savoirs qui concernent leur zone d'influence. Passer d'une culture de l'orale vers une culture de l'écrit pour supprimer cet énorme frein au travail asynchrone.

Un owner de produit sera alors le garant du capital connaissance de son ownership et des compétences autour de son produit. Afin d'assurer une coordination optimale entre les différents ownership de l'organisation, la culture de l'écrit est primordiale, elle permettra une meilleure coordination, un temps de réflexion plus poussé sur les solutions envisageables (avec le recul on est plus factuel) et le petit plus, cela permettra à toute personne de pouvoir contribuer à la réflexion.

Plutôt que de faire une réunion chronophage lorsque le besoin de solliciter l'intelligence d'une équipe se fait sentir (résoudre un problème, approfondir un sujet, valider une solution, etc.) préférez plutôt un début de réflexion en asynchrone. Celui-ci permettra de nourrir la réflexion avant de se synchroniser et produire de la valeur dans un moment collectif court, si le besoin est vraiment nécessaire (atelier de réflexion collective, élaboration d'une roadmap, réflexion sur la vision d'un ownership, rencontre one on one, etc.).

L'avantage de travailler de cette manière c'est que la réduction considérable des réunions permet de reprendre le contrôle de ses temps de travail, motorise les boucles de feedback et c'est aussi un premier pas vers la transparence.

3.6 ENJEU D'OUTILLAGE

- Adapter les outils aux besoins des équipes Produit, sur la base d'un référentiel commun à toute l'entreprise.

Notion clé : le Toolkit

La diversité des Produits de l'entreprise exige une diversité d'outils pour les manager. Tous ces outils constituent le Toolkit de l'entreprise : le référentiel des outils susceptibles d'être utilisés par chaque collaborateur, catégorisé par type d'usage.

Les principes associés :

- *Aucun outil ne peut être imposé ou interdit aux collaborateurs dans le Toolkit.*
- *Chaque outil doit optimiser le travail collaboratif au sein de l'entreprise.*
- *Les outils du Toolkit transverses à toute l'entreprise sont maîtrisés par chaque collaborateur.*
- *À sa création, une équipe Produit hérite du Toolkit ; pour le modifier, elle en justifie le besoin.*

- o *Un collaborateur peut tester n'importe quel outil hors du Toolkit, à condition d'en partager les résultats.*



Figure 8 : La boîte à outils - source auteure

Dans le monde numérique dans lequel nous vivons, il semble incohérent aujourd'hui d'imposer un outil à un collaborateur, si celui-ci n'en perçoit pas la valeur ajoutée quand à ces activités. L'utilisation d'une solution logicielle d'entreprise (ex. : Office 365) se décide sur la base des usages et des besoins des collaborateurs. Dans l'écosystème actuel encore trop d'organisations imposent des outils au sein d'une organisation ce qui devient bloquant pour de nombreuses organisations pour apporter de la vélocité et de la compétitivité sur le marché. Aucune startup ne travaille avec des outils ou logiciel, en local tel que les logiciels d'édition de texte ou de tableur en local (souvent présenté comme la seule solution possible dans des entreprises), la liberté des outils est accordée selon leur expertise pour faire évoluer la boîte à outils et logiciels au plus près de leur besoin. Au final tous les grands comptes ayant une logique d'outillage sclérosé amènent jusqu'à la frustration des collaborateurs et ces mêmes personnes contournent leurs outils et prennent des risques pour au final assurer un travail de meilleure qualité et plus rapidement. Le fait qu'un cadre de travail non attirant peut aussi aller jusqu'à repousser les gens : démission ou problème de recrutement.

Les points importants concernent alors l'apport de cohérence dans un toolkit entre les différents métiers pour assurer une coordination optimale. Il sera alors important de définir des critères servant à choisir les outils les plus pertinents pour répondre aux onwnerships dans une logique de frugalité et de coordination entre les équipes. Une fois ces outils choisis, il sera aussi nécessaire d'assurer une formation ou en faisant l'objet d'un atelier afin de permettre à l'ensemble des personnes étant amenés à l'utiliser à maîtriser ces outils. Une équipe produit pourra alors avoir son propre toolkit en cohérence avec ces activités. Une équipe de data-scientist (analyste de données) pourra alors utiliser des logiciels en ligne d'analyse de données plutôt que de faire ses analyses sur un tableur, permettant de gagner en frugalité.

3.7 ENJEU D'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Permettre à chaque collaborateur d'adapter son environnement de travail à son propre contexte.

Notion clé : la Self Orga

L'environnement de travail d'un collaborateur est déterminant pour la qualité du travail qu'il réalise sur ses Produits. Avec la Self Orga, chaque collaborateur est libre d'adapter cet environnement à ses tâches de travail et à ses contraintes personnelles, en étant reconnu comme la personne la mieux placée pour le faire.

Les principes associés :

- *Le travail est géré sur un rythme asynchrone.*
- *L'équipe Produit est distribuée géographiquement.*
- *Chaque équipe Produit explicite son environnement de travail.*



Figure 9 : La self Orga - source auteure

Et si demain nous pouvions tous choisir notre environnement de travail ? Encore difficile à admettre, mais le télétravail en croissante augmentation à de nombreux avantages si la culture, le suivi et la coordination sont dès le début alignés avec les valeurs et l'état d'esprit des collaborateurs. Dans un écosystème où une bonne partie des tâches de travail peuvent être réalisées à distance, accorder la liberté de choisir son espace de travail pour servir au mieux les intérêts du produit d'une part et d'un confort personnel d'autre part, est un enjeu non négligeable. Construire un cadre attractif pour créer des espaces de travail permettant de stimuler l'innovation, la créativité autant que les besoins de concentration, sont les enjeux des espaces de travail de demain. Ces espaces qu'ils soient distribués sur plusieurs espaces physique officiels, des bureaux partagés ou encore des espaces de Coworking permettront demain de créer un cadre homogène où chaque collaborateur pourra s'appuyer pour réaliser ses activités.

Cet enjeu est directement lié à celui de la coordination, celui-ci devient alors de plus en plus important à mesure que le travail en asynchrone évoluera. La pratique du télétravail étant en croissante évolution, il sera important demain d'apprendre à partager les informations nécessaires à l'avancement d'un projet via la culture de l'écrit. Attention en revanche, apprendre à travailler de manière asynchrone et prendre le réflexe de tout documenter implique de faire grandir la culture de la confiance autour de relais interne (notifications, moment de partage en équipe) sous couvert d'effectuer cette pratique de manière rigoureuse et coordonner et ainsi optimiser pour tous la maîtrise du système d'informations.

Cet enjeu soulève un 2^{ème} point non négligeable, permettre à chacun de choisir son environnement de travail, ouvre le champ des possibles pour attirer et recruter les meilleurs profils. Cela impliquant une explosion plus marquée de l'unité d'action à

partir du moment où l'unité de temps et l'unité de lieu seront éclatées. Le socle de travail passant alors d'une base espace-temps vers une organisation à la tâche ou au cycle. Ce cadre ainsi posé permettant à chaque collaborateur de réaliser ses tâches au moment qu'il juge optimal, selon son propre ordre de priorité et ses propres contraintes de lieux et de temps. Cette gestion asynchrone du travail garantit que le volume de tâches ne freine pas la création de valeur pour le Produit.^{xxv}

Pour aller plus loin : <https://www.remoteonly.org/>

3.8 ENJEU D'EXPERTISE

- Développer les compétences des équipes au même rythme que la complexité de leurs Produits.

Notion clé : la Guild

L'amélioration continue d'un Produit exige une montée en compétence continue de la part de son équipe. Pour permettre cette montée en compétence, l'entreprise s'appuie sur un réseau de Guilds : des groupes de collaborateurs transverses à l'entreprise, au sein desquels sont partagées des compétences sur un sujet spécifique.

Les principes associés :

- *Chaque expertise est partagée au sein de la Guild adéquate.*
- *Tout collaborateur améliore ses expertises.*
- *Chaque Guild explicite son périmètre et son fonctionnement.*

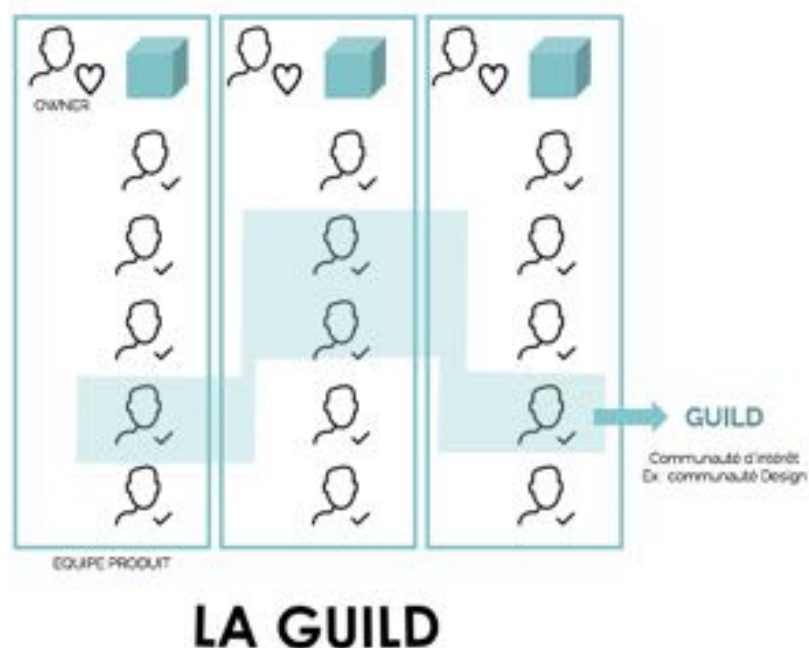


Figure 10 : La guild (communauté d'intérêt commun) - source auteure et modèle spotify^{xxvi}

La guild capitalise une expertise ayant de la valeur à être partagée avec l'ensemble des équipes produits. Les Guilds permettent de capitaliser des connaissances et compétences transverses donnant l'occasion à chaque collaborateur de s'améliorer ou d'apprendre sur une expertise précise. Cette dynamique de capitalisation et d'échange dans l'organisation permettra alors de maximiser l'apprentissage des talents dans l'organisation.

Une guild se représente concrètement par un groupe de personnes se réunissant pour améliorer collectivement un sujet d'intérêt commun, spécifique et transverse aux équipes product, afin de contribuer à rapprocher l'entreprise de sa vision et permettre aux collaborateurs ayant une expertise en commun de capitaliser et grandir sur celle-ci.

Pour motoriser une guild il peut être intéressant de mettre un système d'informations en place, pour capitaliser les échanges, compétences et expériences au même endroit et ainsi documenter toutes vos bonnes pratiques et transmettre ce réflexe à l'ensemble de la guild.^{xxvii}

3.9 ENJEU D'EVALUATION DU TRAVAIL

- Disposer d'une échelle de mesure pour évaluer le travail, dans une entreprise organisée autour de ses Produits et de leurs utilisateurs.

Notion clé : le Job Done

En s'organisant autour de ses Produits, l'entreprise donne une place déterminante à la création de valeur pour ses utilisateurs. Pour créer de la valeur, le travail de chaque collaborateur repose sur le Job Done : la réalisation de tâches de travail. Si la tâche constitue l'unité de base du travail, c'est son impact sur le Produit qui permet d'évaluer le travail réalisé.

Les principes associés :

- *L'unité de base de toute activité est la tâche de travail.*
- *Une tâche de travail = un collaborateur responsable de sa réalisation.*
- *Toute tâche de travail est documentée.*
- *Un collaborateur est évalué sur sa capacité, depuis la vision d'un Produit, à décliner et à réaliser des tâches qui y apportent de la valeur.*



Figure 11 : Job Done – Tâche

Les travaux sont décomposés en tâches rattachés à un produit. Chaque collaborateur est responsable de la réalisation de ses tâches et leur accordent le temps nécessaire à leur réalisation. Il est important de bien définir ce temps pour ne pas tomber dans le cercle de la procrastination. La loi de Parkinson dit que plus on a plus de temps plus on en prend pour réaliser une tâche. Ainsi pour optimiser la réalisation de celle-ci il est primordial de les répartir dans le temps et de leur donner une temporalité. Dans certaines organisations la gestion des objectifs et des tâches se faisant à la journée ou à la semaine, une organisation temporelle permet de prendre du recul et de prioriser pour remplir les objectifs.

Le découpage du travail à la tâche avec une temporalité à court terme permettra alors d'avoir plus de maîtrise sur l'organisation de son travail et la coordination avec le reste de l'équipe produit pour servir sa vision et réaliser les objectifs dans les temps des cycles définis.

Chaque personne étant alors responsable de ses objectifs, elle sera alors amenée à s'interroger sur la manière de s'attaquer à un problème pour découper ses tâches de travail en les décomposant notamment lorsqu'elles sont trop lourdes.

3.10 ENJEU DE PERENNITE

- Assurer l'amélioration continue du cadre de travail pour l'adapter à l'évolution de l'entreprise.

Notion clé : Framework as a Product

Son cadre de travail est un atout vital pour toute entreprise : en explicitant sa culture, il optimise son fonctionnement. Il est donc essentiel de garantir la symétrie entre l'expérience des collaborateurs et l'expérience des utilisateurs de ses Produits. Pour y parvenir, l'entreprise améliore son cadre de travail en continu.

Les principes associés :

- *Le cadre de travail de l'entreprise est géré comme un Produit.*
- *Chaque collaborateur utilise le cadre de travail de l'entreprise.*
- *Le cadre de travail de l'entreprise est partagé au plus grand nombre.*



Figure 12 : Cadre de travail comme un produit, en amélioration continue - source auteure

Le cadre de travail de l'entreprise doit être pensé comme un produit pour faire vivre la vision et sa culture. On retrouve souvent ce principe dans les normes de management tel que l'EFQM ou l'ISO 9001 qui explicitent l'importance de penser son système de management en amélioration continue. Sur le même plan penser son système de management comme un produit permettra alors à l'organisation de tester et de comprendre et d'appliquer des méthodologies dans une logique d'apprentissage.

Un des intérêts, demain, est de garantir un cadre de travail en perpétuelle évolution au plus près des innovations et pratiques métiers afin d'apporter un cadre dynamique et innovant au plus près du marché pour les collaborateurs. En effet, un des autres enjeux et non des moindres dans l'organisation d'un système de management, c'est aussi de garantir un cadre attrayant pour fidéliser les talents au sein d'une organisation.

Au même titre que les logiques de growth hacking, on pense un système, on l'implémente, on le teste, on recrute, mais surtout on fidélise pour capitaliser sur une organisation pérenne et une construction humaine.

Une fois ces principes admis, il est nécessaire de penser à un accompagnement pour motoriser une telle transformation.

4. VALIDER UN MODELE

A la suite de la construction du modèle, la démarche a été de le tester auprès d'une communauté à travers des entretiens utilisateurs.

Dans la démarche, le principe est d'aller à la rencontre de personnes représentatives des personas et leur poser des questions sur la compréhension du modèle, de leur demander un avis en toute objectivité pour comprendre leur appréhension de la méthode.

Ces entretiens ont été réalisés en interne en confrontant les 10 principes au feedback de l'équipe, et en externe en allant à la rencontre des futurs utilisateurs. Le premier pas en amont pour mener une interview utilisateur est de définir l'objectif qu'est-ce que je cherche à découvrir ?

Ensuite, il est important de définir le type d'utilisateur recherché en fonction des hypothèses de recherche, ici ce sont les personas que nous avons ciblés pour créer le produit. On définit ensuite le planning et le format des users interview avec les différents canaux de recrutement des utilisateurs en fonction de leur profil. On préparera ensuite les scénarii le déroulé, questionnaires et discussions thématiques pour mener au mieux l'interview.

Pendant l'interview, on rappelle le déroulé avant de laisser la personne commenter librement le produit évalué. On cherchera ensuite à creuser des points identifiés comme clés pour comprendre la démarche et les attentes ou retours des personas.

Après l'interview on sélectionne et on rassemble les données pertinentes pour dégager les thèmes et les incompréhensions afin de prioriser les améliorations à apporter au produit.

Dans la démarche d'user interview que nous avons réalisé, les personnes nous ont remonté une compréhension claire des principes avec de légères modifications pour contextualiser plus les enjeux ce qui nous aura permis d'avoir du recul sur la méthodologie quant à l'appropriation par des personnes externes à la réflexion de construction du framework.

CHAPITRE 3 : UN LEVIER POUR LE CHANGEMENT : L'INNOVATION PARTICIPATIVE (WHAT)

Quoi de mieux qu'une méthodologie co-créée, comprise pour prouver la valeur et l'efficacité d'un modèle. Dans ce dernier chapitre sont présentées les différentes approches mise en place lors de mon passage chez FrontierLab qui grandiront par la suite.

1. OBJECTIFS

Donner l'opportunité à un modèle de s'affirmer et donner les clés pour mettre en place un management responsive répondant aux enjeux de frugalité et de croissance.

L'objectif de ce système est de garantir une vitesse d'exécution dans l'enchaînement des cycles de production d'une équipe en supprimant toutes les formes d'inertie (cadrage, management, reporting, réunions de gouvernance ou de défiance (vérifier le délai des objectifs) ou autres sources de gaspillages). Déployer un nouveau modèle d'entreprise, c'est initier des changements qui touchent à la culture.

Pour identifier les réelles attentes des talents, rien ne vaut une co-construction d'un nouveau modèle permettant d'aligner les manières de travailler de manière collaborative pour être le plus frugal possible.

Les remontées suite à l'initiation de la démarche d'entretiens utilisateurs en interne et en externe de l'organisation ont confirmé l'intérêt de poser une méthodologie répondant à leurs enjeux.

2. MOYENS

2.1 MODE D'EMPLOI POUR DEPLOYER LES 10 PRINCIPES

Les actions nécessaires avant de mettre en place un nouveau modèle de management sont diverses et touchent plusieurs entités de l'organisation. Pour déployer une telle méthode, il est important d'avoir un engagement fort de la part des décideurs, une sorte de sponsorship du top management. Sinon, à un moment ou à un autre, la transformation se heurtera à un plafond de verre qui remettra tout en cause voire stoppera les démarches engagées. Et à l'inverse un sponsoring par les personnes sur le terrain. Si ces personnes comprennent et adhèrent à la démarche, elles auront plus d'influence sur la gestion du changement à l'échelle dans l'ensemble des différentes équipes qui seront impactées par ces modifications, et cela permettra d'avoir la légitimité nécessaire pour embarquer l'ensemble collaborateurs.

Ces préceptes ainsi employés, cela permettra de garantir le sens et la pérennité de votre transformation. Il est important aussi de définir dès cette étape, le cadre dans lequel va avancer la démarche avant l'exécution pour donner de la visibilité aux équipes.

Pour initier une démarche de changement profond, il faut partir de là où on est, adopter la logique des petits pas pour avancer dans l'entreprise pour qu'au fur et à

mesure le modèle s'impose comme la norme. Il est important de le tester à petite échelle en répliquant la complexité de l'organisation le plus simplement possible, une fois les tests concluants, il est alors possible de généraliser la solution dans le reste de l'entreprise. Le principe ici est lié directement à l'enjeu de pérennité, penser son système de management comme un produit, c'est-à-dire poser une vision claire, définir les bénéficiaires dès la transformation, adopter des cycles itératifs de test & learn puis pousser le modèle à l'échelle dès que celui-ci est prêt.

Pour ce faire, il est préférable d'allouer ce projet à une équipe pour qu'elle le porte et l'accompagne tout au long de son déploiement dans l'entreprise. Une équipe qui porte la vision et qui sera disponible sera plus efficace qu'un modèle imposé à des personnes dans des projets n'ayant ni le temps ni les ressources nécessaires pour le déployer.

Il sera important aussi de personnaliser le modèle en fonction des équipes, des produits, des cycles et des guilds pour personnaliser le modèle et l'enrichir avec la valeur et la culture de l'entreprise. La démarche consistera aussi à aller chercher régulièrement du feedback tant en interne qu'en externe pour confronter ses apprentissages au maximum de diversités. Ne pas décider de mettre en place tous les principes d'un coup, ils sont complémentaires leur implémentation se fera à partir de la vision posée en amont et dans la durée pour grandir et s'enrichir en fonction des différentes pratiques qui naîtront de cette transition.

Un des points clé sera alors la communication, partager l'avancement avec le reste des équipes pour montrer les évolutions et les avantages amenés par ces nouvelles pratiques. Cette transition ainsi mise en place permettra de rapprocher les équipes des produits, et d'être plus vélocité dans l'organisation pour avoir un produit qui répond réellement aux besoins des utilisateurs.

2.2 ECOUTER POUR GRANDIR

Effectuer une veille active sur les sujets touchant aux méthodologies de management et à la culture produit font partie de notre quotidien, cette approche nous fait grandir sur nos compétences transverses et nous permet de nous enrichir sur nos expertises. Cette écoute se fait aussi via des événements, tels que Yolocracy que nous mettons en place tous les 2 mois. Ce sont des talks sur des modèles d'organisation innovants, expérimentés au quotidien par des startups qui performant sur leurs marchés.

Le management responsive implique by design avec les enjeux de coordination et d'expertise de capitaliser les compétences acquises pour faire grandir des communautés en interne et ainsi permettent à chaque talent de partager ses expériences et de les confronter au feedbacks dans une logique d'apprentissage et de valorisation continue.

2.3 UN ONBOARDING POUR ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX TALENTS

La démarche de l'onboarding consiste à créer un parcours pour le futur talent afin de lui permettre une acculturation documentée avant son arrivée et pendant ses premiers pas dans l'entreprise. La démarche met souvent du temps lorsque l'on arrive dans une organisation, le temps de comprendre tous les us et coutumes de l'entreprise, la culture, l'identité, les outils, la manière d'échanger et de fonctionner. À travers un parcours écrit retraçant ce qui peut se faire actuellement dans les entreprises, on apporte de la vélocité et on pérennise la démarche pour demain gagner du temps.

Cette création peut se faire grâce à divers outils. Le plus optimal peut être Trello, une interface en ligne permettant de créer des colonnes avec des cartes pour donner de l'information, générer des échanges et capitaliser dans le temps pour améliorer le parcours par la suite.

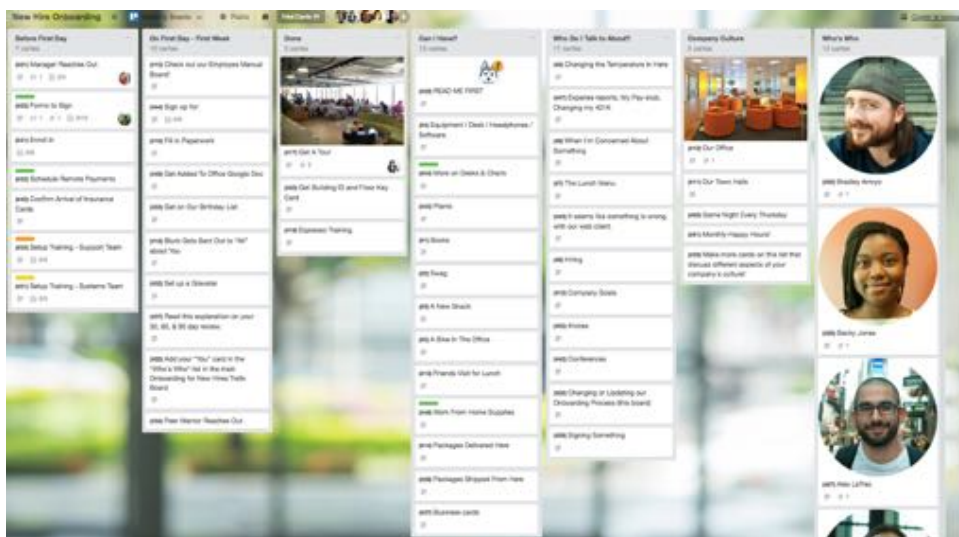


Figure 13 : exemple d'un Onboardingxxviii

Le tableau permet semaine par semaine de donner de l'information, des livres ou articles à lire, des podcasts à écouter, des outils à prendre en main mais aussi des échanges avec l'équipe pour découvrir le système d'informations de l'organisation, la coordination interne à l'entreprise. Cet outil permettra aussi des échanges plus formels pour le côté administratif de l'embauche.

Cette démarche peut être réitérée à l'infini dans l'organisation en interne pour l'acculturation à un nouvel outil, une nouvelle méthode, un métier, et en externe avec les clients pour leur présenter un nouveau service, un nouveau produit ou logiciel.

L'intérêt de ce format est qu'il est de par sa digitalisation assez maniable et permettant une évolution continue en fonction des retours, des nouvelles expériences ou pour l'exemple de l'onboarding du nouvel arrivant de nouveau sujet ou rituels d'entreprise à partager.

3. GAINS

Les enseignements tirés et les perspectives ou recommandations (innovantes) pour l'entreprise sont ainsi recentrés et capitalisés en interne avant d'être partagés avec la communauté sur les réseaux ou de manière pérenne avec l'actualisation des principes Xpedition Framework. Le modèle met également en avant une très grande autonomie des équipes. La polyvalence des équipiers ainsi créée est également une des composantes qui fait que ce type de transformation aura des conséquences culturelles. Il faudra en effet accepter de faire confiance aux talents dans leur capacité à assurer leur montée en compétence.

Une telle méthodologie se doit d'être comprise et acceptée par tous les organes de l'entreprise soit tous les talents. Et ceci commence dès leur arrivée dans l'organisation. C'est pourquoi il est important de mettre en place un processus d'accompagnement à l'acculturation de l'entreprise dès les premiers échanges avec le talent une fois son profil validé. Ce processus ainsi capitalisé permettra à la personne de comprendre la culture, la vision, les méthodologies et l'ensemble du système d'informations de l'organisation.

4. AMELIORATION

Afin d'optimiser la démarche en interne dans l'entreprise, il sera important de :

- Faire des rétrospectives sur les apports de celle-ci ce qu'elle a changé ou améliorer.
- Aller chercher plus rapidement le feedback pour avoir des retours plus rapides et être au plus proches des users des produits.
- Partager la démarche continuellement pour permettre à toutes les personnes d'une organisation de partager et de prendre part à la réflexion.
- Travailler avec des cycles plus courts pour apporter plus de vélocité à un modèle en construction.

L'important est d'accompagner et de valoriser les démarches internes pour faire évoluer et grandir de tels modèles. Ces initiatives seront alors l'occasion de se rendre compte de la motivation des talents à faire évoluer l'entreprise

La question qui restera en suspens, et que je tâcherai de faire évoluer après ce mémoire est : quel est l'avenir d'un manager dont plus la moitié des compétences sont assurées et challengé en continu avec un tel modèle ? (la majorité de ses missions seront assurées via la mise en pratique de ces enjeux.)

CONCLUSION

Souligner sa singularité pour attirer des talents, construire un cadre de travail attractif tout en servant l'organisation pour répondre en continue aux enjeux du marché et fournir un produit au plus proche des besoins des utilisateurs. Voilà de quoi seront fait les challenges de demain, l'entreprise ne devra pas fournir seulement un produit répondant aux besoins des utilisateurs elle devra fournir la structure adéquate aux talents dans l'organisation pour que le produit soit réalisé.

Je suis persuadée que le monde de travail doit changer vers un management plus agile et plus collaboratif. De la responsabilisation à la frugalité, le management agile permettra aux entreprises de demain d'apporter de la vélocité dans leur modèle. J'ai eu l'occasion de travailler de cette manière pour la première fois lors de mes missions de bénévoles pour TEDxUTCompiegne, une belle aventure qui m'aura permis de mettre en avant la force de la communication et d'un collectif.

L'immersion au sein d'une équipe dynamique et collaborative dans une start-up représente une expérience formatrice, me permettant une vision à deux niveaux. D'une part, un aperçu du domaine du management agile en relation directe avec les acteurs des start-ups qui performant sur leur marché, d'autre part avec la mise en pratique du management agile avec des missions plus transverses.

Au cours de ce stage, j'ai ainsi appréhendé les compétences nécessaires pour maîtriser, accompagner et mettre en place des méthodologies. J'ai surtout apprécié découvrir un environnement de travail répondant à mes attentes professionnelles : du dynamisme et de la nouveauté au quotidien.

Aujourd'hui après ces 6 mois dans une start-up qui propose un modèle d'entreprise responsive ou la frugalité, la collaboration et l'asynchrone sont rois, la vélocité de notre collaboration m'amène à penser que ce sont ces modèles qui forgeront les entreprises de demain.

Ces différents constats confirment le grand intérêt que je porte aux métiers du conseil pour accompagner et repenser le management dans des organisations et ainsi permettre de recentrer l'humain, la confiance et l'autonomie au sein de ses systèmes.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-
- ⁱ « Définition de start-up | 1001startups », *1001 Startups* (blog), 21 mars 2016, <http://1001startups.fr/dis-cest-quoi-une-start-up/>.
- ⁱⁱ Eric Ries, *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.*, Pearson, Village Mondial, 2011.
- ⁱⁱⁱ Ries.
- ^{iv} Quentin Guignard, « Cycle de vie d'une startup : les 4 étapes clés », *The Next French* (blog), 30 juillet 2017, <https://www.thenextfrench.com/cycle-de-vie-startup/>.
- ^v « Ecosystem Development », Startup Commons, consulté le 12 juin 2018, <http://www.startupcommons.org/ecosystem-development.html>.
- ^{vi} « Les créations d'entreprises en 2017 - Insee Première - 1685 », consulté le 12 juin 2018, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3314444>.
- ^{vii} « Les créations d'entreprises en 2017 - Insee Première - 1685 ».
- ^{viii} Ries, *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.*
- ^{ix} « Organisation responsabilisante : le modèle Spotify », *L'Organisation Libérée* (blog), 23 novembre 2017, <http://www.organisationliberee.fr/organisation-responsabilisante-le-modele-spotify/>.
- ^x Frontier Lab, « La révolution digitale, une nouvelle civilisation », *Frontier Lab* (blog), 4 septembre 2016, https://medium.com/@frontier_lab/la-r%C3%A9volution-digitale-une-nouvelle-civilisation-85231fae389c.
- ^{xi} Marie-Claire Carrière-Gée, « Nouvelle vague technologique et emploi », *Les futuribles*, Les futuribles, novembre 2017, 5.
- ^{xii} Frontier Lab, « Qu'est-ce que l'agilité dans l'entreprise ? », *Frontier Lab* (blog), 21 avril 2017, https://medium.com/@frontier_lab/quest-ce-que-l-agilit%C3%A9-dans-l-entreprise-95f90db82024.
- ^{xiii} « RH, pensez digital », consulté le 13 mai 2018, <https://www.journaldunet.com/management/expert/68989/rh--pensez-digital.shtml>.
- ^{xiv} Ries, *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses.*
- ^{xv} André-Yves Portnoff, « La révolution de l'immatériel. », *Les futuribles*, n° 421 (décembre 2017).
- ^{xvi} Redouane Barzi, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations 2011/2 (n°35)*, P.29-45, s. d., DOI 10.3917/inno.035.0029 édition, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-29.htm>.
- ^{xvii} « Empathy Map », Xpedition Framework, consulté le 10 juin 2018, <https://xpeditionframework.co/ressources/composants/empathy-map>.
- ^{xviii} « Empathy Map ».
- ^{xix} Xpedition Framework, « Manifeste », Xpedition Framework, consulté le 13 mai 2018, <https://xpeditionframework.co/manifeste>.
- ^{xx} Simon Sinek, *How Great Leaders Inspire Action*, consulté le 19 juin 2018, https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.
- ^{xxi} « Find Your WHY », Start With Why, consulté le 19 juin 2018, <https://startwithwhy.com/find-your-why/>.

^{xxii} « Yolocracy, les nouveaux modes d'organisation », consulté le 19 juin 2018, <https://yolocracy.org/>.

^{xxiii} Yolocracy - CEO d'Alan, *Comment mettre en place la meilleure organisation produit ?* Jean-Charles Samuelian, CEO d'Alan, consulté le 19 juin 2018, https://www.youtube.com/watch?v=D_BVL9rKwko&feature=youtu.be.

^{xxiv} Agilea, « Pour appréhender la complexité des Supply Chains, une démarche simple : le Business Process Management - Blog AGILEA | », *Blog AGILEA | Cabinet de conseil et organisme de formation en Supply Chain Management* (blog), 23 octobre 2015, <http://blog.agilea.fr/pour-apprehender-la-complexite-des-supply-chains-une-demarche-simple-le-business-process-management/>.

^{xxv} Virginie Faure, « Laëtitia Vitaud : son interview sur le futur du travail », Cowork.io, 29 mai 2018, <https://cowork.io/fr/blog/temoignages/laetitia-vitiaux-interview>.

^{xxvi} « SpotifyScaling.pdf », consulté le 28 juin 2018, <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>.

^{xxvii} « L'agilité à grande échelle avec le modèle Spotify », *Blog Myagile Partner* (blog), 20 avril 2017, <https://blog.myagilepartner.fr/index.php/2017/04/20/lagilite-a-grande-echelle-avec-le-modele-spotify/>.

^{xxviii} « * New Hire Onboarding | Trello », consulté le 27 juin 2018, <https://trello.com/b/qr3AcASr/new-hire-onboarding>.