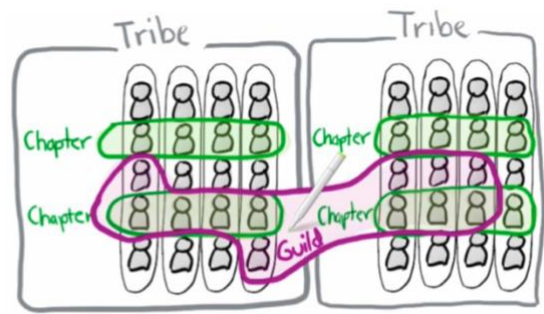


## Le modèle Spotify : un modèle à suivre ?

Est-il encore nécessaire de présenter Spotify ? Probablement pas, mais évoquons rapidement quelques chiffres qui lui sont propres et qui montrent son succès. En 10 ans la société suédoise est devenue un géant du net, et domine à l'heure actuelle l'industrie du streaming musical. Elle reste aujourd'hui l'acteur qui a su faire du streaming le modèle de référence avec l'abandon progressive des supports physiques ou numériques.



### Quelques chiffres sur spotify

La société créée en 2006 compte aujourd'hui plus de 4000 employés répartis dans 18 pays. Elle possède un catalogue de 30 millions de titres musicaux et compte pas moins de 191 millions d'utilisateurs dont 87 millions d'abonnés payants.

La société a connu un essor important très vite après sa création. Pour faire face à une croissance exponentielle, avec des effectifs et des utilisateurs toujours en augmentation Spotify a dû trouver un **modèle d'organisation** souple, agile qui permette à son application de générer de la valeur, de s'adapter en offrant des solutions techniques innovantes dans un secteur très concurrentiel et sans cesse en mutation.

Pour faire face et répondre au mieux à ces contraintes, la société a dû trouver un modèle d'agilité à l'échelle propre devenu célèbre auquel nous allons nous intéresser aujourd'hui.

### Réponse apportée et modèle d'organisation.

A leur début, quand la société a démarré et ne comptait que quelques employés, Scrum était utilisé comme modèle de développement. Face une expansion fulgurante du nombre d'abonnés, comme du nombre de développeurs, la société a dû trouver très vite un modèle de développement capable de convenir à une telle croissance des effectifs, jusqu'à plus de 30 équipes internationales travaillant ensemble tout en gardant les bénéfices de l'agilité.

Cette transformation vient de plusieurs constats :

- Fixer et respecter les règles est une bonne base pour commencer, par la suite il faut savoir les casser et les adapter
- Être et demeurer agile est plus important que d'être organisé en "Scrum"
- Les principes sont plus importants que la pratique

Partant de ce constat plusieurs transformations sont opérées :

- Les Scrum Masters deviennent alors des coachs agiles
- Les équipes deviennent alors des squads
- 

### Les squads de spotify

Les squads sont la plus petite structure du modèle Spotify. Il s'agit tout simplement d'une équipe complète au sens Scrum, composée d'un PO (Product Owner)<sup>1</sup>, d'un SM (Scrum Master)<sup>2</sup>, et d'une équipe de développement pluridisciplinaire. Elles sont composées d'au maximum 8 personnes en général toujours colocalisées. Chaque équipe est responsable de la totalité d'une "mission" qui lui est confiée. Cette mission s'inscrit sur le long-terme, et peut concerner des fonctionnalités liées directement au produit ou bien à des parties moins visibles, telles que la gestion de l'infrastructure, le test etc. Chaque équipe est entièrement responsable du développement dont elle a la charge et laissée libre des choix d'implémentation. Cette autonomie permet des prises de décision rapides, faites localement à l'échelle de l'équipe, sans passer par des managers.

Bien que chaque équipe soit autonome, elle ne doit pas perdre de vue l'objectif global d'amélioration du produit. Elle se doit de maintenir une cohésion et synchronisation avec les autres équipes. D'où l'importance d'avoir des objectifs globaux clairs bien définis. Le management global laisse les équipes décider du "comment faire", pour atteindre ces objectifs, les équipes choisissent et mettent elle-même en œuvre leur solution.

Ce niveau d'autonomie est tel que chaque équipe auto-organise son agilité. Une équipe peut s'organiser par sprint, un autre au travers de Kaban<sup>3</sup>, certains ont recours à des calculs, estimations de charge et de vélocité, font des démos, au contraire d'autres pas. L'organisation est laissée libre.

Cette organisation permet l'émergence de "standard" sans les imposer, par "pollinisation". Ainsi plutôt que d'imposer une technique, un outil, ou de vouloir établir un standard préétabli, les équipes au travers de leurs échanges peuvent voir ce qui marche bien chez les autres et s'en inspirer et le prendre à leur compte. Ainsi les pratiques communes deviennent des standards de fait.

Chaque équipe est responsable d'un ou plusieurs "systèmes" spécifiques qui gèrent une fonctionnalité particulière (composition de la playlist, recherche de titres, suggestion de titre, monitoring etc.). Ces systèmes sont développés avec l'idée de rester petit, indépendant et avec la possibilité d'interagir avec les autres systèmes via des interfaces clairement définies.

### **Les tribus, chapitres et guildes**

Au-dessus des squads, se trouvent les « tribus », qui sont constituées de plusieurs squads. Elles correspondent à une organisation matricielle.

De plus chaque personne appartient à la fois à une équipe et à un "chapitre". Un chapitre regroupe des personnes de différentes équipes par compétence commun (ex : qualité du code, performance, coaching agile, développement web ...). Ces chapitres se composent de personnes issues de la même tribu.

Le but étant de toujours privilégier les échanges qui permettent l'émergence de nouvelles idées et de meilleures solutions, un autre type de regroupement est utilisé : les guildes. Les guildes contrairement aux "chapitres", regroupent des personnes avec des compétences différentes qui peuvent appartenir à d'autres tribus. Chaque guilde est une petite communauté qui lie différentes personnes, quelle qu'elle soit, autour d'un intérêt commun, tel que "leadership", "continuous delivery" etc. Chaque membre peut rejoindre et repartir d'une guilde librement. Cette organisation permet de privilégier une organisation en communautés souples, plutôt que de définir des structures rigides et inadaptées.

### **Apports concrets et bénéfices du modèle Spotify**

Reprenons les 4 valeurs de l'agilité et voyons si le modèle ainsi développé par Spotify y répond.

#	Valeur agile	Manière dont elle est implémentée chez Spotify
1	Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils	L'organisation matricielle, en équipes, tribus, et transversale en guildes répond à cette valeur. Cette organisation, avec 3 niveaux d'interaction, jamais figée, a permis de mettre en place une structure organique d'où peuvent émerger des idées par les échanges et les interactions qu'elle suscite. La prise de décision entre individus et groupe est privilégiée au travers d'échanges permanents. Ce ne sont pas les processus ou le management qui guident les choix.
2	Un logiciel qui fonctionne plus qu'une documentation exhaustive	Spotify n'aurait pas pu connaître un tel engouement sans une application performante, aboutie et fonctionnelle. Application multiplateformes, utilisée par des millions d'utilisateurs.  La recherche d'une solution adaptée est l'une des valeurs de l'entreprise, la documentation étant réduite au strict nécessaire, car elle peut s'avérer très vite caduque au gré des changements nombreux apportés à la plateforme, que ce soit dans son interface ou dans son infrastructure ou architecture.
3	La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle	Même s'il n'y pas de contrat client à proprement parlé, la collaboration entre les équipes et les individus est privilégiée afin de fournir satisfaction aux utilisateurs finaux. Les PO exposent leur priorité et laissent les équipes de développement la latitude pour les mettre en œuvre comme ils l'entendent. Nulle part n'est précisée une forme de contrat à respecter qui tendrait à contraindre les équipes sur un aspect technique notamment, pour l'obtention d'une fonctionnalité.
4	L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.	La prise de décision est rapide car elle vient de la "base", les décisions ne sont pas imposées par une hiérarchie de type pyramidale, mais prises par ceux qui les implémentent ou ceux qui seront concernés. Ce schéma permet une réactivité accrue permettant de s'adapter et évite d'avoir un plan prédéfini qui peut se montrer obsolète rapidement.

Au travers de ce tableau on constate que Spotify s'inscrit pleinement dans une démarche agile au travers de l'organisation qu'elle a conçu au fil du temps par itération, avec toujours en ligne de mire la recherche de la valeur logicielle au travers de la structure la plus adaptée et la plus fluide possible. Nous sommes donc bien dans un modèle d'organisation agile.

### Critique et limites du modèle

Quand il s'agit de modèle d'organisation et de développement logiciel, on peut être tenté de vouloir calquer le modèle Spotify présenté ici, en partant du principe qu'il est bon de reprendre ce qui a fait ses preuves ailleurs et de l'importer avec un certain nombre d'adaptations pour en tirer les bénéfices, et s'approprier ce qui marche chez les autres pour ne pas avoir à réinventer la roue.

Cependant, il existe de nombreuses contre-indications et limites à ce modèle que l'on va aborder dans cette dernière partie. En voici quelques-unes :

Tout d'abord ce modèle est adapté pour les structures avec un grand nombre d'employés et de ressources. Ici on parle de plusieurs milliers d'employés répartis dans plus de 20 pays. Mettre en place ce modèle directement ne semble pas être la bonne solution car la société Spotify a pu le mettre en place au fur et à mesure de sa croissance, et a su l'adapter pour trouver ce qui était le plus pertinent et qui marchait, au fur et à mesure de son expansion. C'est un modèle qui a été obtenu par expérimentation et tâtonnement. Ce modèle ne peut pas marcher en le transposant directement dans une société de plus de 1000 personnes qui veut se lancer dans l'agilité. L'historique de Spotify montre qu'ils ont commencé petit et construit par touche successive, voire en déconstruisant et cassant certains aspects de leur modèle quand cela est devenue nécessaire. De fait, il existe assez peu de sociétés de la taille de Spotify pour qui le modèle peut

être appliqué, ou qui se retrouve dans les mêmes problématiques de croissance avec des contraintes d'agilité.

Toujours en ce qui concerne la dimension de l'entreprise, il faut bien voir qu'il faut avoir une certaine taille critique pour mettre en place un modèle d'agilité à l'échelle, que ce soit Spotify ou un autre. Le modèle Spotify n'est pas clair quant à la taille critique qu'il faut avoir pour que les bénéfices soient au rendez-vous.

## Conclusion

Au travers de ces quelques limites nous avons pu voir que le modèle Spotify a pu faire ses preuves pour l'entreprise qui l'a façonné, répondant aux valeurs de l'agilité et permettant de répondre à des objectifs de conception d'un produit innovant qui apporte de la valeur. Cependant, l'importer dans une autre structure, ou société tel quel n'est jamais chose aisée car il n'y a pas de recette toute faite capable de répondre aux différents enjeux, défis et contraintes du développement logiciel.

S'inspirer, étudier les autres modèles de l'agilité est évidemment la 1ère étape, la 2ème consiste selon moi, à l'instar de Spotify, à ne pas hésiter à solliciter ses employés, les rendre autonomes et surtout créatifs pour qu'ils trouvent un modèle d'organisation ainsi que les meilleures réponses techniques aux problèmes et objectifs qu'ils ont à adresser. Le modèle Spotify marche car ce modèle est supporté et implémenté par ceux-là même qui en sont les premiers concernés, et de ce point de vue il est en total cohérence avec les valeurs de l'agilité.

Blog <https://www.invivoo.com/le-modele-spotify-un-modele-a-suivre/> Octobre 2019

1 Le Product Owner (PO) est un chef de projet en mode agile. Il est en charge de satisfaire les besoins des clients en menant à bien la livraison d'un produit de qualité. Il sert d'interface entre l'équipe technique, l'équipe marketing et les clients. Au sein de son groupe de travail, il est le premier responsable de la conception du produit.

2 Le Scrum Master est avant tout un coach, tandis que le Product Owner est comparable à un chef de projet. Le Scrum Master fait sortir le meilleur de la part de chaque membre de l'équipe de développement dans le cadre de projets IT et digitaux en suivant la méthode Scrum.

Scrum est une démarche agile de gestion de projet qui fait du client (ou utilisateur) le principal pilote de l'équipe en charge des développements.

Dans le cadre de la méthode Scrum, une "mêlée" se traduit par un sprint. Entendez par là une phase de développement d'une à quatre semaines qui visent à concentrer l'équipe projet sur une partie limitée du produit ou du service à réaliser.

3 Kanban est une méthode de gestion des connaissances relatives au travail, qui met l'accent sur une organisation de type Juste-à-temps

---

1) Quel est le type de modèle d'organisation construit par Spotify ?

2) Pourquoi ce choix ?

3) Le modèle Spotify est-il un modèle « agile » ? Expliquez

4) Ce modèle qui semble fonctionner est-il facile à mettre en œuvre dans d'autres organisations ?